

**KEPEMIMPINAN FORTUNA HOUSEWARE STORE YOGYAKARTA
(STUDIKASUS KEPEMIMPINAN DAN MANAJEMEN KONFLIK DI FORTUNA
HOUSEWARE STORE YOGYAKARTA)**

SKRIPSI



Ditulis oleh:

Nama : Alodia Meitasari
Mahasiswa : 13311034
Jurusan : Manajemen
Bidang Konsentrasi : Sumber Daya Manusia

**UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
FAKULTAS EKONOMI
YOGYAKARTA
2017**

Kepemimpinan *Fortuna Houseware Store* Yogyakarta
(Studi Kasus Kepemimpinan dan Manajemen Konflik di Fortuna Houseware Store)

SKRIPSI

Ditulis dan diajukan untuk memenuhi syarat ujian akhir guna
memperoleh gelar sarjana strata-1 di Jurusan Manajemen,
Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Indonesia

Oleh:

Nama	: Alodia Meitasari
Nomor Mahasiswa	: 13311034
Jurusan	: Manajemen
Bidang Konsentrasi	: Sumber Daya Manusia

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

FAKULTAS EKONOMI

YOGYAKARTA

2017

HALAMAN PENGESAHAN SKRIPSI

**KEPEMIMPINAN *FORTUNA HOUSEWARE STORE* YOGYAKARTA
(STUDI KASUS KEPEMIMPINAN DAN MANAJEMEN KONFLIK DI
FORTUNA HOUSEWARE STORE YOGYAKARTA)**

Nama : Alodia Meita Sari
NIM : 13311034
Jurusan : Manajemen
Bidang Konsentrasi : Sumber Daya Manusia



Yogyakarta, 24 Desember 2017

Telah disetujui oleh

Dosen Pembimbing,

A handwritten signature in black ink, consisting of several loops and a long horizontal stroke at the end.

Arif Hartono S.E., MHRM., Ph.D.

BERITA ACARA UJIAN TUGAS AKHIR /SKRIPSI

SKRIPSI BERJUDUL

**KEPEMIMPINAN FORTUNA HOUSEWARE STORE YOGYAKARTA (STUDI KASUS
IMPLEMENTASI KEPEMIMPINAN DAN MANAJEMEN KONFLIK DI FORTUNA
HOUSEWARE STORE)**

Disusun Oleh : **ALODIA MEITASARI**

Nomor Mahasiswa : **13311034**

Telah dipertahankan di depan Tim Penguji dan dinyatakan **LULUS**

Pada hari Rabu, tanggal: 18 Oktober 2017

Penguji/ Pembimbing Skripsi : Arif Hartono, Drs., MHRM., Ph.D.

Penguji : Muafi, Dr., M.Si.



Mengetahui
Dekan Fakultas Ekonomi
Universitas Islam Indonesia



Dr. D. Agus Harjito, M.Si.

PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

"Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan orang lain untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu perguruan tinggi, dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam referensi. Apabila kemudian hari terbukti bahwa pernyataan ini tidak benar, saya sanggup menerima hukuman/sanksi apapun sesuai peraturan yang berlaku"

Yogyakarta, 20 September 2017

Penulis,

A handwritten signature in black ink is written over a green and yellow postage stamp. The stamp is a 'METERAI TEMPEL' (Postage Meter) with a value of 6000 Rupiah. It features the Garuda Pancasila emblem and the serial number 65033AEF482564688.

Alodia Meita Sari

“Bukan kesulitan yang membuat kita takut, tapi sering ketakutan yang membuat kita sulit.

Jadi jangan mudah menyerah” – Joko Widodo

”Antara mimpi dan kenyataan ada yang namanya kerja keras” – Awi Wicaksono

“If you never try, you'll never know” - Anonymous

“Barang siapa yang menempuh suatu jalan untuk menuntut ilmu, Allah akan memudahkan baginya jalan ke surga” - HR Muslim

“Allah berfirman, ‘Janganlah kalian berdua takut, sesungguhnya Aku bersama kalian, Aku mendengar dan melihat.’” - QS Thahaa:46

ABSTRACT

This research by the title The Leadership of Fortuna Houseware Store Yogyakarta (Case Study of Leadership, Decision Making and Conflict Management at Fortuna Houseware Store). Research Purposes(1) To know the process of leadership from business owner Fortuna Houseware Store. (2) To know the implementation of leadership from the owner of Fortuna Houseware Store in running its business. (3) To know the conflict management conducted by leader of Fortuna Houseware Store in role as leader in company. This research is qualitative research by using data collection method, that is interview, observation, and documentation. Data analysis is using credibility and transferability test. Method of data testing is using triangulation of source and triangulation technique. Method of data analysis is using reduction data, and display data.

This research found several things as such as: (1) The description of the formed process of leaders in the Fortuna Houseware Store, by the family factors that is parents education, education with an acceleration in school, and succession to develop in other business. (2) The description of Mr. Agung's leadership implementation at Fortuna Houseware Store is divided into three aspects, those are: planning, decision making, implementation and evaluation of three aspects (Human Resource Management, product supply, and marketing). Planning of the Human Resources Management aspect is include of recruitment, selection and training. Planning of the product supply is pre-order product. Planning in the marketing is online sales and member. Decision making of the Human Resource Management is person's delegation, personnel discussion, and supervision. Decision making of the product is between the leader and the employee, type and amount of products, and the last is model and design of products. Decision making of the marketing is leader and stand keeper discussion, program procurement of the specific products. Implementation of the Human Resource Management is placement and occupation's contract. Implementation of the product supply is transfer, warehouse, display products and sales. Implementation of the marketing is different from the planning, that is direct sales. Evaluation of the Human Resource Management is evaluation of employee performance and compensation. Evaluation of the product supply is stock of products. And evaluation of the marketing is selling. (3) The description of conflict management at Fortuna Houseware Store include of four issues that arise in the company. Firstly, the problem of the company with the external division about the accidentally of shipping and return of product. Secondly, the problem of employees with external division is accidentally of pre order products and solution with the impact on giving reward and diminution reward. Thirdly, about the employee and the employee of the solution problem within by personal and personnel division. Fourthly, the problems of the company with employees about company policy and rules or regulations of order with the impact on SP 1, SP 2, SP 3.

Keywords: Human Resource Management, Leadership, Leadership Implementation, Decision Making, Conflict Management.

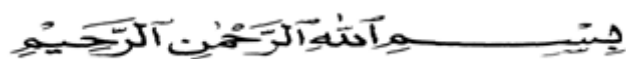
ABSTRAKSI

Penelitian ini berjudul Kepemimpinan *Fortuna Houseware Store* Yogyakarta (Studi Kasus Kepemimpinan, Pengambilan Keputusan dan Manajemen Konflik di *Fortuna Houseware Store*). Tujuan Penelitian (1) Untuk mengetahui proses perjalanan kepemimpinan dari pemilik usaha *Fortuna Houseware Store*. (2) Untuk mengetahui implementasi kepemimpinan dari pemilik *Fortuna Houseware Store* dalam menjalankan bisnisnya. (3) Untuk mengetahui manajemen konflik yang dilakukan oleh pemimpin *Fortuna Houseware Store* dalam peran sebagai pemimpin dalam perusahaan. Penelitian ini adalah penelitian kualitatif dengan menggunakan metode pengumpulan data, yaitu wawancara, observasi, dan dokumentasi. Analisis data menggunakan cara kredibilitas dan uji transferabilitas. Metode pengujian data menggunakan triangulasi sumber dan triangulasi teknik. Metode analisis data menggunakan data *reduction*, dan data *display*.

Penelitian ini menemukan beberapa hal sebagai berikut : (1) Gambaran proses lahirnya pemimpin yang ada di *Fortuna Houseware Store* antara lain dari faktor keluarga yaitu didikan orang tua, pendidikan dengan ekselerasi di sekolah, dan suksesi membangun usaha dibidang lain. (2) Gambaran implementasi kepemimpinan Koh Agung di *Fortuna Houseware Store* terbagi menjadi tiga yaitu perencanaan, pengambilan keputusan, implementasi dan evaluasi. Perencanaan dibidang sdm antara lain rekrutmen, seleksi dan training. Perencanaan mengenai barang yaitu *pre order* barang. Perencanaan dibidang pemasaran yaitu penjualan online dan member. Pengambilan keputusan mengenai sdm berupa delegasi personalia dan diskusi personalia dan supervisor. Pengambilan keputusan mengenai barang yaitu antara pemimpin dan karyawan, jenis dan jumlah barang dan yang terakhir adalah model dan motif barang. Pengambilan keputusan mengenai pemasaran yaitu diskusi pemimpin dan penjaga stand dan pengadaan program dari produk tertentu. Implementasi dibidang sdm antara lain penempatan dan kontrak kerja. Implementasi dibidang barang yaitu transfer, gudang, dan display barang. Implementasi dibidang pemasaran berbeda dengan perencanaan yaitu penjualan secara langsung. Evaluasi dibidang sdm antara lain evaluasi kinerja karyawan dan kompensasi. Evaluasi dibidang barang yaitu stok barang. Evaluasi dibidang pemasaran yaitu penjualan. (3) Gambaran manajemen konflik di *Fortuna Houseware Store* meliputi empat permasalahan yang muncul di perusahaan. Pertama, permasalahan mengenai perusahaan dengan pihak eksternal mengenai kesalahan pengiriman dan retur barang. Kedua, permasalahan mengenai karyawan dengan pihak eksternal yaitu kesalahan *pre order* dan penyelesaian berdampak pada pemberian bonus dan pengurangan bonus. Ketiga, permasalahan mengenai karyawan dengan karyawan penyelesaian antara lain secara personal dan penyelesaian oleh personalia. Keempat, permasalahan perusahaan dengan karyawan antara lain permasalahan mengenai kebijakan perusahaan dan aturan/regulasi tata tertib dengan berdampak pada SP 1, SP 2, SP 3.

Kata kunci : *Manajemen, Kepemimpinan, Pengambilan Keputusan, Manajemen Konflik*

KATA PENGANTAR



Puji syukur alhamdulillah saya panjatkan kehadiran Allah SWT atas berkat, rahmat, serta hidayah-Nya, sehingga tulisan ini sebagai yang berjudul "***Kepemimpinan Fortuna Houseware Store Yogyakarta***" (*Studi Kasus Kepemimpinan dan Manajemen Konflik di Fortuna Houseware Store*). Shalawat serta salam tak lupa saya panjatkan kepada Nabi Muhammad SAW, sebagai teladan bagi umat islam. Semoga penelitian ini bermanfaat dan kebaikan dikemudian hari.

Penulis menyadari bahwa dalam proses penulisan tugas ini banyak mengalami kendala, namun berkat bantuan, bimbingan, kerjasama dari berbagai pihak dan berkah dari Allah SWT sehingga kendala-kendala yang dihadapi tersebut dapat diatasi. Untuk itu penulis menyampaikan ucapan terima kasih dan penghargaan setinggi-tingginya kepada :

1. Bapak Nandang Sutrisno, SH., M.Hum., LLM., Ph.D. selaku Rektor Universitas Islam Indonesia.
2. Bapak Dr. Dwi Praptono Agus Hardjito M.Si Selaku Dekan Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Indonesia.
3. Bapak Sutrisno, MM selaku Ketua Prodi Manajemen, Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia.
4. Bapak Drs. Arif Hartono, MHRM, Ph.D selaku dosen pembimbing skripsi yang selama ini membimbing dengan sabar dan memberikan arahan sehingga skripsi ini dapat selesai. Terimakasih bapak atas segala nasehat, bimbingan, dan setiap pertemuan yang sangat bermanfaat.
5. Orang tua tercinta Bambang Suatmaji dan Sri Wardani yang telah membimbing dan mengajarkan banyak hal sehingga saya bisa menyelesaikan kuliah selesai. Semoga anakmu ini dapat membanggakan dan menjadi seperti yang kalian harapkan.

6. Kedua adik-adikku M. Jovita dan Rafif Dani Aji yang sangat saya sayangi, kalian memberikan semangat dan doa, semoga kelak kakakmu ini dapat memberikan contoh yang baik untuk kalian.
7. Bapak Agung Hartono dan Ibu Erlina. Dan seluruh karyawan yang menjadi obyek pada penelitian ini.
8. Seluruh dosen FE UII yng memberikan banyak ilmu yang bermanfaat dan pengalaman serta motivasi semoga Allah SWT membalas kebaikan bapak dan ibu.
9. Radiktya Nur Prawita yang selalu setia memberi semangat, dukungan dan doa. Semoga dapat membuatmu selalu bangga.
10. Bapak Suyadi prodi manajemen yang telah memberikan dukungan serta doa selama ini.
11. Seluruh keluarga Janti Eyang, Papah, Mamah, Om, Tante, Kakak dan adik-adikku yang telah memberikan semangat selama menjalankan perkuliahan dan memberikan doa. Semoga saya dapat membanggakan keluarga.
12. Sahabat-sahabatku Avi, Mitta, Hanif, Awi, Yunni, Zia, Vika, Arika, Dwyan, Regard, Faiz, Nur dan Bagas yang selalu memotivasi saya, terimakasih.
13. Seluruh pihak yang baik secara langsung maupun tidak langsung membantu penulis dalam meyelesaikan skripsi ini.

Akhirnya, dengan segala hormat penulis menyadari masih banyak terdapat kekurangan, sehingga penulis mengharapkan adanya kritik dan saran yang bersifat membangun untuk tugas ini.

Yogyakarta, 27 Januari 2017

Penulis,

Alodia Meita Sari

DAFTAR ISI

	Halaman
Halaman Sampul Depan	i
Halaman Judul.....	ii
Halaman Pernyataan Bebas Plagiatisme	iii
Halaman Pengesahan.....	iv
Halaman Pengesahan Ujian Skripsi.....	v
Halaman Persembahan.....	vi
Halaman Motto.....	vii
Abstrak	viii
Kata Pengantar.....	ix
Daftar Isi.....	x
Daftar Tabel	xv
Daftar Lampiran.....	xvi
BAB I PENGANTAR	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Fokus Penelitian	6
1.3 Rumusan Masalah	6
1.4 Batasan Penelitian	7
1.5 Tujuan Penelitian	7
1.6 Manfaat Penelitian	7
BAB II KAJIAN PUSTAKA.....	8
2.1 Penelitian Terdahulu.....	8
2.2 Landasan Teori	46
2.2.1 Peran <i>Hard Approach</i> dan <i>Soft Approach</i>	46

2.2.2	Kepemimpinan	48
2.2.2.1	Pendekatan – Pendekatan Kepemimpinan.....	50
2.2.2.2	Fungsi Kepemimpinan	51
2.2.2.3	Teori Kepemimpinan	53
2.2.3	Kepemimpinan dan Fungsi Manajemen.....	59
2.2.3.1	Perencanaan.....	59
2.2.3.2	Pengambilan Keputusan	64
2.2.3.3	Implementasi	77
2.2.3.4	Evaluasi	79
2.2.4	Gaya Kepemimpinan	87
2.2.4.1	Gaya Kepemimpinan Transaksional	89
2.2.4.2	Gaya Kepemimpinan Transformasional	91
2.2.4.3	Gaya Kepemimpinan Partisipati.....	92
2.2.5	Konflik	94
2.2.5.1	Jenis-Jenis Konflik.....	94
2.2.5.2	Gaya Manajemen Konflik	97
BAB III	METODE PENELITIAN	101
3.1	Pendekatan Penelitian	101
3.2	Lokasi Penelitian	102
3.3	Sumber Data Penelitian	102
3.4.1	Data Primer.....	103
3.4.2	Data Sekunder	103
3.4	Teknik Pengumpulan Data	103
3.4.1	Observasi	103
3.4.2	Wawancara	104

3.4.3 Dokumentasi.....	105
3.5 Narasumber Penelitian.....	105
3.6 Metode Analisis Data.....	108
3.6.1 Analisis Sebelum di Lapangan.....	108
3.6.2 Analisis Data di Lapangan.....	108
3.7 Uji Keabsahan Data.....	112
3.7.1 Uji Kredibilitas.....	112
3.8 Pengujian <i>Transferability</i>	114
BAB IV TEMUAN DAN PEMBAHASAN PROSES LAHIRNYA PEMIMPIN..	115
4.1 Pendahuluan	115
4.2 Temuan	118
4.2.1 Keluarga	118
4.2.1.1 Didikan Orang Tua	118
4.2.1.2 Meneruskan Usaha Keluarga Kakek-Nenek.....	122
4.2.2 Pendidikan	125
4.2.2.1 Ekselerasi di Sekolah	125
4.2.3 Perjalanan Usaha.....	127
4.2.3.1 Belajar Dari Kegagalan	127
4.2.3.2 Pesaing sebagai motivasi.....	130
4.2.3.3 Karyawan Seperti Teman	132
4.2.3.4 Pemimpin <i>Low Profile</i>	134
4.2.3.5 Suksesi Membangun Usaha di Bidang Lain.....	138
4.3 Diskusi Hasil Penelitian.....	141
BAB V TEMUAN DAN PEMBAHASAN IMPLEMENTASI KEPEMIMPINAN DI	
<i>FORTUNA HOUSEWARE STORE</i>	144
5.1 Pendahuluan.....	144

5.2 Temuan.....	148
5.2.1 Perencanaan.....	148
5.2.1.1 Perencanaan Mengenai SDM.....	148
5.2.1.2 Perencanaan Mengenai Pengelolaan Barang.....	150
5.2.1.3 Perencanaan Mengenai Pemasaran.....	152
5.2.2 Proses Pengambilan Keputusan	156
5.2.2.1 Proses Pengambilan Keputusan Mengenai SDM	156
5.2.2.2 Proses Pengambilan Keputusan Mengenai Pengelolaan Barang.....	157
5.2.2.3 Proses Pengambilan Keputusan Mengenai Pemasaran	160
5.2.3 Implementasi	162
5.2.3.1 Implementasi Mengenai SDM.....	162
5.2.3.2 Implementasi Mengenai Pengelolaan Barang	164
5.2.3.3 Implementasi Mengenai Pemasaran.....	167
5.2.4 Evaluasi.....	168
5.2.4.1 Evaluasi Mengenai SDM.....	168
5.2.4.2 Evaluasi Mengenai Pengelolaan Barang	170
5.2.4.3 Evaluasi Mengenai Pemasaran.....	172
5.3 Diskusi Hasil.....	173

BAB VI TEMUAN DAN PEMBAHASAN MANAJEMEN KONFLIK DI *FORTUNA*

<i>HOUSEWARE STORE</i>	185
6.1 Pendahuluan.....	186
6.2 Temuan.....	187
6.2.1 Manajemen Konflik.....	187
6.2.1.1 Manajemen konflik perusahaan dengang pihak eksternal	187
6.2.1.2 Manajemen konflik karyawan dengan pihak eksternal.....	191

6.2.1.3 Manajemen konflik karyawan dengan karyawan	194
6.2.1.4 Manajemen konflik perusahaan dengan karyawan.....	197
6.3 Hasil Diskusi.....	203
BAB VII PENUTUP	210
7.1 Kesimpulan.....	210
7.2 Saran.....	213
DAFTAR PUSTAKA.....	215
LAMPIRAN.....	222

DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
4.1 Proses Lahirnya Pemimpin.....	117
5.1 Kepemimpinan <i>Fortuna Houseware Store</i>	147
6.1 Manajemen Konflik.....	191

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran A Pedoman Wawancara	223
Lampiran B Reduksi Data	224
Lampiran C Display Data	256
Lampiran D Dokumentasi	259
Lampiran E Surat Ijin Penelitian	264
Lampiran F Surat Pernyataan Telah Melakukan Penelitian	265

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 LATAR BELAKANG

Dalam menjalankan organisasi agar dapat mencapai tujuan dan sasaran organisasi dibutuhkan seorang pemimpin untuk mengatur kegiatan dan para karyawan yang berada dalam organisasi. Menurut Reynolds (1996) tantangan akan kebutuhan kepemimpinan adalah diperlukannya manusia-manusia yang memiliki kemampuan dan keandalan yang mumpuni untuk memikul tanggung jawab dalam bisnis, pemerintahan, tempat ibadah, dan di segala tempat. Kepemimpinan hanya dapat dipelajari dengan memimpin.

Kepemimpinan bagi seorang wirausaha adalah modal yang sama pentingnya dengan kepercayaan dan kreativitas. Sebuah usaha yang dibangun tanpa kepemimpinan yang kuat hanya akan menjadi usaha kecil yang *stagnant* (tidak berkembang). Sebaliknya, kepemimpinan lah yang akan membentuk usaha menjadi besar dan banyak orang yang mau bekerja dengan anda. Kepemimpinan dibentuk secara bertahap, sejalan dengan tumbuhnya usaha. Dari kombinasi pengetahuan, pengalaman. Ketrampilan, cara mengarahkan dan penerimaan (Jajang, 2015).

Seorang pemimpin harus memiliki kemampuan untuk hal terbaik dalam diri orang lain, untuk memungkinkan orang lain bertindak. Kemampuan untuk menggerakkan orang lain agar bertindak telah menjadi alat pembeda utama antara kesuksesan dan kegagalan pada posisi eksekutif. Kesuksesan dalam kepemimpinan, bisnis, dan kehidupan telah, sedang dan akan terus menjadi sebuah ukuran dari seberapa baik orang bekerja dan bermain bersama. Kesuksesan memimpin akan sepenuhnya bergantung pada kapasitas untuk membangun dan mempertahankan hubungan

manusia yang memungkinkan orang untuk mewujudkan hal-hal yang luar biasa secara reguler (Kouses dan Poster, 2004).

Menurut Hughes, Ginnett dan Curphy (2012) tidak semua pemimpin sama, tapi mereka cenderung memiliki kesamaan karakteristik. Hasil riset menunjukkan pemimpin dapat dibedakan dari pengikutnya, dan pemimpin yang efektif dapat dibedakan dengan kepemimpinan yang tidak efektif, dalam berbagai macam sifat karakter, kemampuan kognitif, kecakapan dan nilai-nilai. Pemimpin terbaik adalah mereka yang mampu mengenali faktor situasional dan pengikut yang menghambat atau mendorong perubahan, menggambarkan visi yang luar biasa untuk masa depan, dan merumuskan serta menjalankan rencana mewujudkan visi mereka dari mimpi menjadi kenyataan.

Seorang pemimpin memiliki karakter yang melekat didalam kepribadiannya. Karakter merupakan sifat dasar dari seseorang yang diakui oleh orang lain. Menurut Lensufiie (2010) karakter seharusnya merupakan 'aku' yang tersembunyi di dalam kepribadian seseorang. Namun karakter dapat dirasakan oleh orang lain, sehingga karakter juga bisa menghasilkan pengakuan. Misalnya, seseorang memiliki sifat jujur akan dapat dilihat dari perkataan dan perbuatannya di dalam kesehariannya. Seseorang baru dapat disebut berkarakter jujur apabila mendapat pengakuan dari orang lain akan kejujurannya, sehingga sifat itu menjadi karakter yang melekat dan identik dengan orang yang bersangkutan.

Sering kurang disadari bahwa tugas utama dari seorang pemimpin adalah mengambil keputusan. Segala sesuatu yang terjadi dalam organisasi sebaiknya adalah karena diputuskan demikian bukan karena secara kebetulaan terjadi. Menurut Arifin (2012) dengan pembambilan keputusan yang tepat maka segala pendadakan-pendadakan dapat dihindarkan dan dikurangi. Keputusan-keputusan yang diambil

oleh berbagai eselon pemimpin dalam organisasi tentu mempunyai bobot yang berbeda-beda pula. Semakin tinggi kedudukan seseorang dalam organisasi maka semakin besar keputusan yang diambilnya meskipun sering bobot dari keputusan tersebut bersifat umum dan kualitatif. Top manajemen dalam organisasi mempunyai tugas dan tanggung jawab untuk mengambil keputusan yang bersifat menyeluruh dalam arti bahwa keputusannya akan mempunyai implikasi yang luas terhadap seluruh organisasi. Lower manajemen biasanya membuat keputusan-keputusan yang terbatas kepada unit organisasi yang dipimpinnya. Menurut Nooraie (2008) Besarnya dampak pada kualitas proses pengambilan keputusan. Ini berarti untuk mengatakan besarnya dampak tidak langsung mengarah pada keputusan dengan kualitas yang lebih baik. Melaksanakan pengambilan keputusan dengan mendorong manajer untuk lebih rasional dalam pengambilan keputusan mereka. Keputusan kualitas yang lebih baik dicapai melalui proses rasional. Dengan demikian, organisasi harus mendorong penggunaan lebih besar rasionalitas dalam pengambilan keputusan proses khusus ketika keputusan yang akan dibuat memiliki lebih berdampak pada berbagai bagian dari organisasi atau merupakan keputusan strategis.

Menurut Mintzberg (dalam Yukl, 2005) peran manajerial berlaku bagi tiap manajer namun kepentingan relatifnya dapat berbeda-beda bagi manager tertentu dengan manager lainnya. Peran manager kebanyakan ditetapkan terlebih dahulu oleh sifat dari posisi manajerial tersebut, namun para manajer mempunyai beberapa fleksibilitas mengenai cara masing-masing peran tersebut diinterpretasikan dan diterapkan. Kesepuluh peran antara lain : (1) peran proforma pemimpin (*figurehead role*), (2) peran sebagai pemimpin, (3) peran sebagai penghubung, (4) peran sebagai pemantau, (5) peran sebagai disseminator (pembagi informasi), (6) peran sebagai juru bicara, (7) peran sebagai wirausahawan, (8) peran sebagai orang yang menangani

kekacauan/gangguan, (9) peran sebagai pengalokasi sumber daya, (10) peran sebagai perunding.

Pemimpin harus memimpin para pengikutnya yang mempunyai latar belakang, ras, agama, pendidikan, jenis kelamin, budaya, pengalaman, dan sebagainya. Menurut Wirawan (2014) keadaan ini dapat menimbulkan konflik kalau pemimpin tidak mampu mempersatukannya. Di samping itu konflik dapat terjadi antara pemimpin dengan para pengikutnya dan antara organisasi dengan orang luar organisasi atau dengan organisasi lainnya. Jika konflik ini tidak dimanajementi semenjak awal dapat berkembang menjadi konflik destruktif yang dapat mengganggu pelaksanaan aktivitas dan kinerja para anggota organisasi untuk mencapai tujuan organisasi. Dalam kaitan konflik, pemimpin berfungsi sebagai manager konflik yang berperan menyelesaikan konflik yang terjadi dalam organisasi. Organisasi yang mapan mempunyai asumsi, kebijakan dan prosedur menyelesaikan konflik yang terjadi. Konflik merupakan sesuatu yang tidak dapat dihindari dan akan selalu terjadi. Yang perlu dipahami oleh para pemimpin adalah konflik dapat menimbulkan akibat positif dan akibat negatif terhadap pihak yang berkonflik dan organisasi yang dipimpinnya.

Konflik adalah masalah umum di perusahaan keluarga yang memiliki konsekuensi yang signifikan bagi bisnis dan keluarga. Menurut Alderson (2015) bahwa pengelolaan yang efektif dapat mengurangi dan mengelola konflik. Hal ini mengejutkan bahwa lebih banyak perusahaan tidak menggunakan beberapa alat yang efektif untuk membatasi konflik. Konflik disfungsi dapat menunda dan mencegah komunikasi, mencegah efektif pengambilan keputusan, dan bertindak sebagai penghalang untuk perencanaan strategis. Sebaliknya, tugas atau proses konflik dapat meningkatkan hasil keputusan berbagi pandangan sebelumnya tidak dipertimbangkan.

Toko atau swalayan perlengkapan rumah tangga merupakan usaha bisnis yang banyak digandrungi di daerah sekitar Pasar Beringharjo, Jalan Suryotomo dan sekitarnya. Salah satunya *FortunaHouseware Store* merupakan perusahaan yang dimiliki dan dipimpin oleh satu orang pemimpin. Dalam membangun usaha toko perabotan rumah tangga yang dibangun dari nol, dari berjualan dipasar Beringharjo dari tahun 1986 hingga dapat membangun sebuah toko dan saat ini *Fortuna Houseware Store* menjadi pemasok kebutuhan perabot pecah belah untuk hotel, catering, restaurant dan sebagainya. Berdiri pada tahun 2002 hingga saat ini berumur 15 tahun jumlah karyawan mencapai 80 orang karyawan terdiri dari karyawan di swalayan dan di gudang. *FortunaHouseware Store* merupakan perusahaan pokok yang di jalankan oleh pemilik yaitu Pak Agung Hartono. Dari *Fortuna Houseware Store* beliau dapat membangun tiga hotel antara lainyaitu Hotel Sakura, Hotel Dafam Fortuna Malioboro, Hotel Dafam Fortuna Seturan.

Sehingga peneliti akan menganalisa kepemimpinan dalam usaha *FortunaHouseware Store* di Yogyakarta. Dalam penelitian ini pemimpin *Fortuna Houseware Store* merupakan pengusaha yang awalnya berjualan di Pasar Beringharjo. Pemimpin merupakan satu-satunya penerus bisnis keluarga dari nol. Pemimpin sempat mengalami beberapa kegagalan, dan dari kegagalan itulah pemimpin dapat bangkit dan membangun usaha *Fortuna Houseware Store*. Pemimpin *Fortuna Houseware Store* memiliki strategi-strategi dalam mengelola perusahaan agar tidak kalah ddengan pesaing. Dalam memimpin usahanya agar dapat berjalan sesuai tujuan atau sasaran perusahaan, pemimpin harus dapat melakukan proses pengambilan keputusan yang efektif. Perusahaan yang bergerak dibidang jual-beliperabotan rumah tangga ini harus menjalin hubungan dengan pihak internal maupun eksternal perusahaan. Dalam menjalankan hubungan tersebut akan dapat memunculkan

permasalahan atau konflik diperusahaan. Dengan adanya konflik tersebut *Fortuna Houseware Store* memiliki cara tersendiri dalam manajemen konflik di perusahaan. Hal ini yang diterapkan perusahaan hingga dapat bertahan puluhan tahun dan bahkan dapat membangun berbagai macam usaha dibidang lain.

1.2 FOKUS PENELITIAN

Berdasarkan latar belakang diatas fokus dari penelitian ini adalah penulis ingin menganalisis atau menginvestigasi kepemimpinan di *Fortuna Houseware Store*. Aspek – aspek kepemimpinan yang diinvestasi lebih lanjut lagi terbatas pada proses perjalanan lahirnya pemimpin di *Fortuna Houseware Store*, cara kepemimpinan di *Fortuna Houseware Store* dari berdiri sampai sekarang dan manajemen konflik yang dilakukan oleh pemimpin *Fortuna Houseware Store* didalam memimpin usaha.

1.3 RUMUSAN MASALAH

Sehubungan dengan fokus penelitian diatas, maka rumusan masalah yang diangkat penelitian ini sebagai berikut

- 1) Bagaimana proses perjalanan kepemimpinan dari pemilik usaha *Fortuna Houseware Store*?
- 2) Bagaimana cara memimpin (perencanaan, pengambilan keputusan, implementasi dan evaluasi) dari pemilik *Fortuna Houseware Store* dalam menjalankan bisnisnya ?
- 3) Bagaimana manajemen konflik yang dilakukan oleh pemimpin *Fortuna Houseware Store* dalam peran sebagai pemimpin dalam perusahaan ?

1.4 BATASAN PENELITIAN

Fokus penelitian ini adalah mengenai proses perjalanan kepemimpinan yang dimiliki oleh pemilik *Fortuna Houseware Store*, serta bagaimana kepemimpinan meliputi perencanaan, pengambilan keputusan, implementasi dan evaluasi serta

manajemen konflik dari kepemimpinan Koh Agung dalam memimpin *Fortuna Houseware Store* dan peran sebagai pemimpin dalam empat bidang usaha. Pembatasan dilakukan pada *Fortuna Houseware Store* yang dipimpin langsung oleh Koh Agung Hartono.

1.5 TUJUAN PENELITIAN

- 1) Untuk mengetahui proses perjalanan kepemimpinan dari pemilik *Fortuna Houseware Store*..
- 2) Untuk mengetahui cara memimpin (perencanaan, pengambilan keputusan, implementasi dan evaluasi) dari pemilik *Fortuna Houseware Store* dalam menjalankan bisnisnya.
- 3) Untuk mengetahui manajemen konflik yang dilakukan oleh pemimpin *Fortuna Houseware Store* dalam peran sebagai pemimpin dalam perusahaan.

1.6 MANFAAT PENELITIAN

Manfaat yang dapat diambil dari penelitian ini adalah :

- 1) Bagi Objek Penelitian

Diharapkan dengan adanya penelitian ini dapat memberikan masukan yang membangun kepada pemilik usaha.

- 2) Bagi Penulis

Untuk menambah wawasan bagi penulis mengenai proses perjalanan kepemimpinan, cara memimpin (perencanaan, pengambilan keputusan, implementasi) dan manajemen konflik dalam peran sebagai pemimpin dalam perusahaan.

- 3) Bagi Pihak Lain

Penelitian ini diharapkan bermanfaat untuk referensi mengenai tugas dan pengetahuan, khususnya mengenai kepemimpinan.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Penelitian Terdahulu

1. *Entrepreneurial leadership and familiness as resources for strategic entrepreneurship* (2012)

Penelitian Kansikas et al., bertujuan untuk menginvestigasi bagaimana *familiness* dan kepemimpinan kewirausahaan di tiga perusahaan keluarga di Finlandia. Menggunakan kualitatif studi kasus memiliki temuan yang menunjukkan bahwa *familiness* terkait dengan kepemimpinan kewirausahaan. Ini adalah sumber daya kewirausahaan strategis dalam perusahaan keluarga. Penelitian dilakukan dalam tiga perusahaan yaitu Alpha Ltd, Beta PLC dan Gamma PLC. Hasil penelitian ini menunjukkan perusahaan betapa heterogen keluarga wirausaha kepemimpinan adalah dalam prakteknya, dominan di Alpha adalah jenis kewirausahaan kepemimpinan di mana *familiness* adalah semen yang mengikat bersama-sama hubungan, kesempatan, inovasi, dan berbagi. Hal ini dapat dilihat dengan cara hati-hati Alpha mempersiapkan untuk risiko dengan pembicaraan muka. Keterbukaan terhadap hubungan pemangku kepentingan khas dari kepemimpinan kewirausahaan di Alpha, Beta, dan Gamma. Beta adalah organisasi yang besar dengan hirarki datar dan hubungan karyawan informal. Meskipun konflik yang mungkin, semua tiga kasus yang ditandai oleh pentingnya *familiness* pengakuan kesempatan dan pengambilan keputusan multigenerasi. Beta berbeda dari Alpha dalam keinginan untuk mengambil risiko dan membeli perusahaan lain. Gamma berbeda dari Alpha dan Beta di nya pendiri-keterpusatan dan ikatan keluarga yang lemah. Dalam kasus *familiness* Gamma adalah

"*Founderness*". Gamma membuat visi dan pengambilan risiko didominasi oleh pendiri modal dan penciptaan rendah lampiran dalam keluarga.

2. *The development and implementation of shared leadership in multi-generational family firms* (2010)

Penelitian yang dilakukan oleh James dan Justis metode yang digunakan adalah metode kualitatif. Penelitian ini bertujuan untuk ntuk lebih memahami perkembangan dan implementasi kepemimpinan bersama di perusahaan keluarga multi generasi. Kepemimpinan bersama atau manajemen puncak tim keluarga melibatkan beberapa anggota keluarga dalam manajemen puncak dan kepemilikan perusahaan keluarga.

3. *Sevant Leadership : A Phenomenological Study of Practices, Experiences, Organizational Effectiveness and Barries* (2011)

Penelitian ini dilakukan oleh Savage dan Honeycutt dengan metode kualitatif. Penelitian ini mengumpulkan pengalaman hidup dari 15 pemimpin organisasi di Amerika yang mempraktekkan filosofi kepemimpinan yang melayani, dan mengeksplorasi bagaimana para pemimpin bisnis menghubungkan praktek kepemimpinan hamba mereka untuk efektivitas organisasi mereka. Tanggapan kualitatif yang diperoleh selama penelitian ini menunjukkan bahwa hambatan organisasi yang dirasakan yang mencegah praktek kepemimpinan hamba adalah budaya organisasi, takut perubahan, dan kurangnya pengetahuan tentang filosofi kepemimpinan yang melayani.

Menemukan bahwa pada kepemimpinan pelayan membuat organisasi yang merangkul, praktek kepemimpinan membangun rasa kebersamaan dalam organisasi dan menumbuhkan lingkungan dimana karyawan diperbolehkan untuk berkembang

dan tumbuh. Praktek kepemimpinan pelayan atau membantu sangat berdampak sifat organisasi. Penelitian menemukan bahwa dapat meningkatkan keterbukaan berkomunikasi dengan orang lain sehingga terciptanya kepercayaan, pertukaran informasi, dan meningkatkan loyalitas antara pemimpin dan anggota atau karyawan organisasi. Manfaat tambahan dalam mengadopsi filosofi kepemimpinan pelayan termasuk perbaikan dalam proses pengambilan keputusan, peningkatan produktivitas, peningkatan moral, dan pengurangan pergantian karyawan. Hal ini mengejutkan karena banyak organisasi tidak melihat kebutuhan untuk menyediakan dukungan yang lebih baik bagi para pemimpin mereka untuk berlatih filosofi kepemimpinan yang melayani. Hambatan yang mencegah praktek pemimpin pelayan adalah lingkungan yang tidak mendukung praktek kepemimpinan pelayan sehingga melewatkan kesempatan untuk mengembangkan dan mengajarkan para karyawannya. Dan karyawan lewatkan kesempatan untuk memperluas pengetahuan mereka.

4. *Effectiveness of top management support in enterprise systems success: a contingency perspective of fit between leadership style and system life-cycle* (2016)

Penelitian kualitatif yang dilakukan oleh Shao, Feng dan Qing hasil penelitian ini menemukan bahwa karakteristik dua yang paling gaya kepemimpinan diakui - transformasional dan transaksional delapan peran yang terkait dengan dua kepemimpinan gaya broker atau pialang, fasilitator, inovator, mentor, koordinator, memonitor, produser, dan sutradara dan memetakan kritis gaya kepemimpinan dan kepemimpinan peran dengan model siklus hidup antara lain adopsi, implementasi, asimilasi, dan ekstensi, dan mengartikulasikan organisasi kunci kegiatan dan kriteria keberhasilan di masing-masing empat fase. Berdasarkan bukti empiris yang ditemukan dalam multi-kasus belajar, menghasilkan kerangka kerja berbasis kontingensi kepemimpinan dan sukses. Gaya kepemimpinan transformasional paling

cocok dengan adopsi yang fase, gaya kepemimpinan transaksional paling cocok dengan tahap implementasi, dan dua gabungan yang berbeda gaya paling sesuai dengan tahap asimilasi dan fase ekstensi.

5. *Shared leadership in projects: a matter of substance over style* (2012)

Penelitian yang dilakukan oleh Clarke menemukan bahwa perhatian utama kepemimpinan dalam banyak konteks proyek adalah untuk mengatasi tantangan yang timbul melalui kompleksitas dan lebih besar antar-keterkaitan, dan bukan lebih sempit fokus pada motivasi. Masalahnya adalah salah satu pengembangan tingkat pemecahan masalah. Tim manajemen puncak, mengidentifikasi integrasi perilaku peran sebagai penting untuk efektivitas dari kepemimpinan bersama dan bukan hanya keberadaan beberapa pelaku mengambil peran kepemimpinan. Proses yang terkait dengan integrasi perilaku termasuk dalam pengambilan keputusan bersama, kolaborasi dan kapasitas pertukaran informasi.

6. *Leader delegation in global software teams: occurrence and effects* (2012)

Penelitian ini dilakukan oleh Zhang et al., tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana caranya efektif memanfaatkan delegasi sebagai strategi kepemimpinan yang menguntungkan. Penelitian ini menemukan bahwa di satu sisi, delegasi untuk jauh anggota tim yang kompeten akan sangat memotivasi terampil tim untuk bekerja lebih keras sebagai delegasi ini berarti pengakuan dan percaya dari manajemen atas. Ketika delegasi dibuat oleh manajemen di kantor pusat perusahaan, dampaknya bahkan lebih menonjol. Delegasi memungkinkan anggota sub-tim untuk struktur pekerjaan mereka fleksibel dan mengakomodasi faktor-faktor kontekstual tim lokal seperti liburan. Tapi efek positif tersebut tidak akan tercapai tanpa pemimpin mengambil waktu untuk menilai delegasi kemampuan maka pembinaan dan

pendampingan mereka sesuai untuk kemajuan mereka. Penelitian ini menemukan bahwa delegasi terjadi selama dua anak laki-laki adalah untuk mengurangi beban kerja manajemen; yang lain adalah untuk mengembangkan pemula. Seorang manajer menggunakan kekuatan posisinya untuk mengarahkan, mengawasi dan mengelola sumber daya organisasi dengan mendelegasikan wewenang dan tanggung jawab kepada bawahan kompeten berpengalaman.

Global manajer tim mempunyai tanggung jawab menyelesaikan proyek secara tepat waktu dan memanfaatkan sumber daya organisasi dan manusia secara efektif. Jika tim anggota cukup kompeten untuk menguasai tugas didelegasikan cepat, beban kerja pemimpin pembinaan dan mentoring anggota tim akan minimal. Dalam hal ini, mendelegasikan fungsi tertentu kepada anggota tim akan mengurangi beban kerja.

7. *Followers' personality, transformational leadership and performance* (2015)

Penelitian yang dilakukan oleh Soane, Butler dan Stanton, penelitian ini bertujuan menganalisis kepemimpinan transformasional, efektivitas kepemimpinan dan kinerja di sepuluh kapal. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dikaitkan dengan kepemimpinan efektivitas dan kinerja. Kepribadian dipengaruhi persepsi kepemimpinan dan, untuk moderat melakukan perahu, ada asosiasi antara persepsi kepemimpinan dan kinerja. Keterbukaan memiliki hubungan negatif dengan efektivitas kepemimpinan: orang dengan rendah skor dalam keterbukaan dinilai kapten mereka lebih efektif. Bahwa orang-orang dengan nilai yang tinggi dalam keterbukaan dihargai kreatif, pendekatan intelektual untuk pengambilan keputusan, dan mereka cenderung tidak puas dengan aspek kepemimpinan. Sementara keterbukaan biasanya terkait dengan efektivitas kepemimpinan. Secara keseluruhan efektivitas pengikut 'yang dirasakan gaya

kepemimpinan tampaknya menjadi kunci untuk kinerja secara keseluruhan. Selanjutnya, keramahan pengikut secara signifikan terkait dengan kinerja, menyoroti relevansi pendekatan kooperatif dan pandangan menyenangkan tentang kepemimpinan.

8. *The Ethnography on Leadership Style in Family Owned Business Succession* (2013)

Penelitian yang dilakukan oleh Maharani *et al.*, bertujuan untuk gaya kepemimpinan dalam FOB yang dipraktekkan dalam suksesi milik bisnis keluarga. Hasil penelitian menunjukkan bahwa bahwa gaya kepemimpinan dalam keluarga milik bisnis unik, temuan awal dari penelitian ini akan memberikan studi kasus perspektif tertentu tentang bagaimana gaya kepemimpinan telah dipraktekkan di FOB terutama di perusahaan menengah kecil. demikian, dapat disimpulkan bahwa usaha untuk melatih kepemimpinan transisi. Peran adalah proses yang berkelanjutan di Fajar Utama. Hal yang menarik adalah, bahwa praktek kepemimpinan transisi terjadi tidak hanya antara generasi pendahulu ke generasi berikutnya generasi, yang merupakan bagian dari garis keturunan langsung. Ketika generasi berikutnya tidak ada, praktek tetap kepemimpinan transisi, dari pemilik usaha untuk bawahan yang bukan anggota keluarga. Fajar Utama dibangun dan dikembangkan oleh ion generat pertama selama sepuluh tahun, sampai generasi pertama memutuskan untuk memberikan mereka suksesi untuk menjalankan bisnis. Seiring waktu, generasi pertama yang melibatkan generasi kedua sehingga bisa dikatakan bahwa suksesi mulai berlangsung, adalah karena masuknya hal-hal berikut.

Pertama, kurangnya minat yang ditunjukkan oleh generasi kedua untuk mengikuti jejak generasi pertama dalam bisnis beras. Kedua, kemampuan yang ditunjukkan oleh generasi kedua untuk mengelola kompetensi, bisnis kompetensi

yang dikembangkan oleh generasi pertama, karena pembagian tugas dari generasi pertama ke generasi kedua sejak awal keterlibatan di Fajar Utama.

9. *Leadership in complex, stressful rescue operations: a qualitative study* (2006)

Penelitian kualitatif ini dilakukan oleh Sjoberg, Wallenius, dan Larsson. Tujuan penelitian ini adalah menganalisis kepemimpinan dalam stres, penyelamatan kompleks operasi. Metode yang digunakan adalah metode kualitatif. Menemukan bahwa faktor kepemimpinan yang paling penting adalah menyeimbangkan antara penilaian pemimpin dari kemungkinan untuk berdampak pada situasi dan jika ada orang yang berisiko. Tiga aspek saling bergantung yang terlibat di sini yaitu pemimpin sebagai penilaian situasi, atau reaksi stres, kepemimpinan perilaku dan rutinitas manajerial yang digunakan. Meskipun ketiga aspek berdampak sama lain, pentingnya terbesar adalah berasal penilaian pemimpin situasi. Proses penilaian ini bertindak sebagai "lensa" dan sangat berdampak stres pemimpin reaksi, kepemimpinan dan pengambilan keputusan. Salah satu informasi cenderung hanya bereaksi terhadap peristiwa selama bagian paling stres dari operasi. Pada saat itu juga tidak jelas yang membuat keputusan apa karena kepemimpinan yang berbeda.

10. *The application of a selection of decision-making techniques by employees in 'a transport work environment in conjunction with their perceived decision-making success and practice* (2014)

Penelitian yang dilakukan Oosthuizen hasil penelitian ini menemukan bahwa pemilihan teknik yang tepat, misalnya memahami perbedaan dalam konteks seperti sebagai individu versus pengambilan keputusan kelompok atau kuantitatif dibandingkan kualitatif pengambilan keputusan, adalah sama pentingnya dengan pilihan untuk menggunakan teknik pengambilan keputusan selama keputusan membuat proses. Responden menunjukkan bahwa mereka sering menggunakan

sebuah langkah-demi-langkah proses pengambilan keputusan tetapi tidak sering menggunakan berbagai teknik dalam pengambilan keputusan dan hubungannya. Tren ini tidak mewakili lingkungan kerja yang ideal, seperti ditegaskan dalam studi literatur. Hanya Brainstorming sering digunakan dalam hubungannya dengan proses langkah-demi-langkah. Dan menggunakan pengambilan keputusan teknik dalam hubungannya dengan langkah-demi-langkah proses menunjukkan kelemahan mendasar dalam keputusan membuat praktek dalam industri transportasi.

11. *Entrepreneurial learning from failure: An interpretative phenomenological analysis*
(2011)

Penelitian yang dilakukan oleh Cope hasil dari penelitian ini menunjukkan "perjalanan belajar" terkait dengan kegagalan adalah sulit dan menyakitkan. Dengan melakukan refleksi diri yang kritis dan memainkan peran sentral dalam mengubah pengalaman menjadi pembelajaran. Kegagalan secara alami emotif karena dampak merugikan yang dapat memiliki begitu banyak bidang saling berbeda dari kehidupan pengusaha, setidaknya dalam jangka pendek. Menyimpulkan bahwa seperti "keras mengetuk" merupakan aspek yang tak terelakkan dari kehidupan bisnis, tetapi sering terbukti menjadi kesempatan belajar. Dan menemukan bahwa perempuan dapat mengalami tingkat yang lebih tinggi dari kesedihan, depresi dan kecemasan dibandingkan laki-laki. Namun, perempuan dapat lebih mudah "berbagi emosi". Kegagalan sebagai pengalaman belajar yang sangat menguntungkan. Pengusaha kemudian belajar dari pembelajaran berharga untuk merasionalisasi apa yang mungkin sebaliknya dianggap sebagai periode tidak produktif dari kehidupan mereka.

12. *Decision magnitude of impact and strategic decision-making process output The mediating impact of rationality of the decision-making process* (2008)

Penelitian yang dilakukan oleh Nooraie menemukan bahwa proses pengambilan keputusan strategis dalam besar dan menengah organisasi tampaknya lebih rasional daripada organisasi berukuran kecil. Ini bisa dikaitkan dengan fakta bahwa organisasi besar memiliki sumber daya yang diperlukan (manusia, keahlian, keuangan, dll) untuk memungkinkan penyelidikan yang lebih menyeluruh dan sistematis. Selanjutnya, di perusahaan besar manajer dan karyawan mengambil keputusan bersama dan tidak pemilik. Sebagai karyawan atau bukan pemilik mereka bertindak sebagai agen dan oleh karena itu, perlu bertanggung jawab kepada pemilik. Ini kendala tindakan dan keputusan mereka keputusan dan meningkatkan kebutuhan untuk lebih sistematis dan rasional. Hasil akhir keputusan adalah fungsi dari kualitas proses keputusan dan implementasi. Hasil keputusan akhir juga tergantung pada kualitas proses di mana keputusan dibuat. Tidak dapat dinilai secara sempurna kualitas tinggi atau rendah dalam hal hasil akhirnya.

13. *Unbundling task conflict and relationship conflict, The moderating role of team goal orientation and conflict management* (2009)

Penelitian yang dilakukan oleh Huang dengan tujuan mengeksplorasi bagaimana tujuan tim orientasi dan manajemen konflik pendekatan memoderasi hubungan antara konflik tugas dan konflik hubungan. Hasil ini menunjukkan bahwa komposisi tim memiliki dampak penting pada keterkaitan antara konflik tugas dan konflik hubungan. Pendekatan manajemen konflik juga memainkan peran penting dalam mengurangi hubungan antara konflik tugas dan konflik hubungan. Konsisten dengan harapan, pendekatan kooperatif kuat menurunkan hubungan antara tugas konflik dan hubungan konflik, sementara pendekatan menghindari tinggi memperkuat hubungan antara konflik tugas dan konflik hubungan.

Penelitian ini juga menemukan pendekatan menghindari adalah bukan pendekatan manajemen konflik yang tepat. Meskipun pendekatan menghindari bertujuan mengurangi konflik dan harmoni mencapai, hasil menunjukkan bahwa sentimen negatif tidak dapat diselesaikan melalui pendekatan menghindari. Studi ini menunjukkan dampak penting dari orientasi tujuan tim pada keterkaitan antara konflik tugas dan konflik hubungan. Sebuah komposisi yang tepat dari tim orientasi tujuan anggota dapat memungkinkan tim untuk mengambil keuntungan dari konflik tugas untuk mencapai potensi penuh mereka dan mencegah konflik hubungan merugikan muncul.

14. *Exploring the Role of Culture in Communication Conflicts: A Qualitative Study* (2017)

Penelitian yang dilakukan oleh Deep, Mohd, dan Othman temuan mengungkapkan bahwa aspek yang berbeda dari budaya memainkan peran potensial dalam memicu konflik komunikasi antar karyawan di tempat kerja di Pakistan sementara periodik instruksi melalui pendekatan PBL dapat membantu mengurangi dan menyelesaikan konflik secara efektif. Penelitian ini juga menemukan bahwa keragaman antar karyawan di antara orang-orang pemikiran yang berbeda untuk membawa mereka pada konsensus. Perbedaan dapat dikurangi secara efektif melalui kepemimpinan yang baik, manajemen dan pelatihan karyawan pada proses PBL dan pendekatan.

15. *Analyzing Management Factors on Enterprise Performance* (2007)

Penelitian yang dilakukan oleh Jens dan Ciavolino menemukan bahwa hasil menarik dan tak terduga lainnya adalah tidak ada dampak signifikan perencanaan strategis untuk Kinerja. Tampaknya para pemimpin perusahaan industri Italia Belum mengerti bahwa perencanaan strategis yang baik merupakan syarat mutlak untuk mencapainya keunggulan. Tampaknya mereka belum mengerti apa yang telah dipelajari

oleh perusahaan-perusahaan hebat selama dekade terakhir bahwa perencanaan strategis yang baik dengan penyebaran kebijakan yang efektif.

Sumber Daya Manusia keharusan untuk memiliki karyawan yang terampil untuk membawa perusahaan menuju keunggulan telah menjadi fokus. Pernyataan tentang promosi, konversi, karier, pelatihan, dan pengakuan perbaikan. perencanaan strategis mungkin tulang punggung untuk keunggulan. Fokusnya adalah mengukur dan menganalisis apakah para manajer bekerja bersama dengan seluruh anggota perusahaan melalui perencanaan, pelaksanaan dan tindak lanjut kegiatan yang digerakkan oleh manajemen, menggunakan metodologi sistematis untuk mendukung dan mengevaluasi keputusan yang diambil. Kinerja adalah ukuran yang obyektif dari kesehatan perusahaan tempat pernyataan tentang pasar.

16. *Organizational Conflict Management Strategies On Employee Job Satisfaction : A Conceptual Relationship* (2013)

Penelitian yang dilakukan oleh Aliyu menemukan bahwa konflik Inter-personal ini adalah konflik antara dua atau lebih individu karena perbedaan kepribadian. Hal itu muncul karena adanya perbedaan pengalaman dan pengetahuan melaksanakan tugas tertentu. Konflik mungkin timbul antara insinyur produksi dan mandor. Insinyur yang merasa memiliki pengetahuan tentang produksi, sehingga prosesnya harus dilakukan Dibanding secara sistematis di sisi lain, mandor merasa bahwa ia memiliki pengalaman dan Oleh karena itu, beberapa proses harus ditolak untuk meminimalkan biaya. Antara Individu dan kelompok adalah jenis konflik timbul karena cara individu berurusan dengan tekanan untuk kesesuaian yang dikenakan pada mereka oleh kelompok kerja mereka; ini adalah ketidak konsistenan yang timbul antara keputusan individu dan keputusan kelompok. Antara kelompok dalam organisasi yang sama: Ini adalah konflik antara organisasi unit fungsional karena adanya inter-relationship yang ada diantara mereka.

Departemen penjualan mungkin berkonflik dengan departemen produksi baik karena kualitasnya juga rendah atau harga terlalu tinggi untuk memenuhi persaingan. Antara organisasi di lingkungan yang sama: Ini berkaitan dengan eksternal organisasi. Adanya konflik antara berbagai organisasi di lingkungan.

17. Managing conflict in collaborative new product development: a supplier perspective
(2007)

Penelitian yang dilakukan oleh Kit, Sang dan Fai ini menemukan fenomena yang tidak dapat terlupakan antara lain dan pemasok. Penyelesaian dengan cara kolaboratif merupakan menyelesaikan yang paling efektif terhadap permasalahan berkaitan dengan perusahaan dan pemasok. Pemasok dan perusahaan perlu melakukan upaya dan sumber daya untuk secara efektif menyelesaikan berbagai konflik.

Kemudian temuan penelitian menunjukkan bahwa adanya konflik antara perusahaan dan pemasok atau supplier memiliki dampak negatif pada proses pengadaan barang. Perlu adanya manajemen konflik sebagai tingkat berkelanjutan agar dapat penyelesaian permasalahan antara pemilik dan pemasok berkurang. Penelitian menemukan bahwa dengan sumber sumber yang ada di kurangi selain itu sampai batas waktu tertentu sumber sumber mengidentifikasi adanya masalah antara perusahaan dan pemasok di kolaborasi, menanggulangi masalah secara bersama bisa membantu meningkatkan hubungan kolaboratif.

Secara umum penelitian terdahulu mempunyai persamaan variabel dengan yang akan dilakukan oleh penulis. Berdasarkan penelitian terdahulu sumbangan penelitian dari penulis ingin menganalisis kepemimpinan di *Fortuna Houseware Store*. Aspek-aspek kepemimpinan yang akan di investigasi lebih lanjut lagi terbatas pada proses lahirnya seorang pemimpin, cara kepemimpinan di *Fortuna Houseware Store* dan manajemen konflik di *Fortuna*

Houseware Store. Penelitian ini berorientasi pada proses yang dihadapi oleh narasumber karena penelitian ini bersifat kualitatif studi kasus.

2.1.1 TABEL JURNAL

No	Identitas jurnal	Fokus Penelitian	Temuan dan Kaitan dengan Teori atau Penelitian Terdahulu	Hasil/Kesimpulan
1.	James, Justis, (2010) <i>The development and implementation of shared leadership in multi-generational family firms</i> Management Research Review Vol. 33 No. 6, 2010 pp. 563-585	Bagaimana untuk lebih memahami perkembangan dan implementasi kepemimpinan bersama di perusahaan keluarga multi generasi. Kepemimpinan bersama atau manajemen puncak keluarga tim melibatkan beberapa anggota keluarga dalam manajemen puncak dan kepemilikan perusahaan keluarga. Penelitian difokuskan pada empat perusahaan keluarga multi-generasi	Beberapa anggota keluarga terlibat dalam pengelolaan perusahaan tersebut, dan kepemilikan beberapa anggota keluarga telah diakui sebagai yang paling banyak perubahan signifikan terjadi pada bisnis keluarga (Aronoff, 1998). Dimensi yang relevan meliputi tingkat kepemilikan oleh keluarga, tingkat manajemen oleh keluarga, dan kemampuan untuk mentransfer bisnis dari satu generasi selanjutnya. Suksesi telah menjadi topik utama dalam studi bisnis keluarga selama bertahun-tahun (Sharma et al., 1996; Dyer dan Sanchez, 1998). Ditandai sebagai sebuah proses daripada sebuah acara, suksesi berlangsung dalam jangka waktu yang lama, mungkin 10 sampai 20 tahun, di sebuah perusahaan keluarga yang membutuhkan orientasi jangka panjang untuk aktor yang terlibat (Longenecker dan Schoen, 1978; Handler, 1994). Proses suksesi melibatkan berlakunya kepemimpinan dari satu anggota keluarga ke keluarga lainnya di perusahaan keluarga saat individu	Orang yang berdampak pengembangan dan implementasi kepemimpinan bersama di semua empat tahapan proses suksesi: orientasi jangka panjang, komunikasi dekat, dan bertahan untuk tidak berubah. Hasil kami menunjukkan bahwa generasi sebelumnya perencanaan suksesi dampak multi-generasi perusahaan yang paling langsung dalam tahap satu dan dua dari suksesi proses. Kami menemukan bahwa kegagalan untuk melepaskan kontrol dan hubungan pelaporan kebingungan dampak negatif perusahaan keluarga multi-generasi dalam tahap tiga dan empat dari proses suksesi. Akhirnya, peningkatan waktu keputusan memiliki dampak negatif pada pelaksanaan kepemimpinan bersama, tapi ini berdampak itu dimentahkan oleh keputusan yang lebih tinggi berkualitas di tahap keempat dari proses suksesi. Kepemimpinan bersama sebagai pilihan yang layak bagi perusahaan keluarga multi-generasi yang menghadapi semakin kompleks

		.	termasuk generasi yang berbeda (Sharma et al., 2001). suksesi sukses melibatkan kinerja positif perusahaan setelah perubahan kepemimpinan maupun Kepuasan pemangku kepentingan dengan proses (Le Breton-Miller et al., 2004). Penelitian Menunjukkan bahwa hanya 30 persen dari semua perusahaan keluarga berhasil menyelesaikan suksesi tersebut. Dari generasi pertama ke yang kedua, hanya 10 sampai 15 persen bisnis keluarga bertahan sampai generasi ketiga, dan hanya 3 sampai 5 persen terus ke yang keempat generasi dan seterusnya (Lansberg, 1988; Handler, 1994; Shanker and Astrachan, 1996; Ibrahim et al., 2001; Grote, 2003). Akibatnya, kami memeriksa keluarga multi generasi Perusahaan di mana beberapa generasi anggota keluarga memiliki dampak pada bisnis. Dalam penelitian kami, kami mencirikan perusahaan-perusahaan ini karena telah mengalami setidaknya satu Suksesi dan kepemimpinan minimal dua generasi. Bila ada penerus yang berkualitas dan berkualitas, lebih banyak tantangan yang mungkin timbul. Anggota keluarga baru bisa masuk perusahaan dan gagal memahami pengorbanan yang dilakukan pendiri dibuat Anggota keluarga baru ini mungkin juga berharap bisa masuk ke perusahaan di atas Tanpa berkorban sendiri (Hoy dan Verser, 1994). Penerus harus bersedia dan berkomitmen penuh terhadap proses suksesi (Barach Dan Ganitsky, 1995).	dan kompetitif lingkungan. Penelitian difokuskan pada empat perusahaan keluarga multi-generasi, terpilih sebagai contoh pengembangan dan implementasi kepemimpinan bersama. Kami berusaha untuk membangun teori untuk faktor yang berdampak bersama kepemimpinan. Kami menganggap praktek kepemimpinan bersama untuk menjadi fenomena yang berkembang.
--	--	---	---	---

2.	Savage dan Honeycutt (2011) <i>Sevant Leadership : A Phenomenological Study of Practices, Experiences, Organizational Effectiveness and Barriers</i> <i>Journal of Business & Economics Research</i>; Jan 2011; 9, 1; ProQuest pg. 49	Bagaimana mempraktekkan filosofi kepemimpinan yang melayani, dan mengeksplorasi bagaimana para pemimpin bisnis menghubungkan praktek kepemimpinan hamba mereka untuk efektivitas organisasi mereka	Efektivitas pemimpin didasarkan pada bagaimana seorang pemimpin diizinkan untuk menunjukkan sifat dan karakternya. Pemimpin pelayan menunjukkan ciri dan karakter mereka melalui interaksi dengan pengikut dan pemimpin lainnya di dalam organisasi; Ciri dan karakteristik pemimpin pelayan mencakup komitmen mereka terhadap pertumbuhan orang, penatalayanan, dan membangun masyarakat. Praktek kepemimpinan pelayan telah dicatat untuk memberi para pemimpin kesempatan untuk mengalami perubahan dan mengundang pengikut untuk berubah. Hasil penelitian ini konsisten dengan apa yang telah dikemukakan oleh peneliti lain (Foster, 2000); Organisasi yang merangkul praktik kepemimpinan pelayan membangun rasa komunitas di dalam organisasi dan mendorong lingkungan di mana pengikut diperbolehkan berkembang dan berkembang. Praktek kepemimpinan pelayan sangat berdampak sifat organisasi. Penelitian menunjukkan bahwa sesuatu yang sederhana seperti berkomunikasi secara terbuka dengan orang lain memungkinkan terciptanya kepercayaan. Dan meningkatkan loyalitas antara pemimpin dan anggota organisasi. Manfaat tambahan untuk mengadopsi filosofi kepemimpinan pelayan meliputi perbaikan dalam proses pengambilan keputusan peningkatan produktivitas dalam moral, dan pengurangan pergantian karyawan. Hal ini	Penelitian ini mengumpulkan pengalaman hidup dari 15 pemimpin organisasi di Amerika yang mempraktekkan filosofi kepemimpinan yang melayani, dan mengeksplorasi bagaimana para pemimpin bisnis menghubungkan praktek kepemimpinan hamba mereka untuk efektivitas organisasi mereka. Tanggapan kualitatif yang diperoleh selama penelitian ini menunjukkan bahwa hambatan organisasi yang dirasakan yang mencegah praktek kepemimpinan hamba adalah budaya organisasi, takut perubahan, dan kurangnya pengetahuan tentang filosofi kepemimpinan yang melayani. Menemukan bahwa pada kepemimpinan pelayan membuat organisasi yang merangkul, praktek kepemimpinan membangun rasa kebersamaan dalam organisasi dan menumbuhkan lingkungan dimana karyawan diperbolehkan untuk berkembang dan tumbuh. Praktek kepemimpinan pelayan atau membantu sangat berdampak sifat organisasi. Penelitian menemukan bahwa dapat meningkatkan keterbukaan berkomunikasi dengan orang lain sehingga terciptanya kepercayaan, pertukaran informasi, dan meningkatkan loyalitas antara pemimpin dan anggota atau karyawan organisasi. Manfaat

			mengejutkan bahwa lebih banyak organisasi belum melihat kebutuhan untuk memberikan dukungan yang lebih baik bagi pemimpin mereka untuk mempraktekkan filosofi kepemimpinan pelayan. Sementara literatur mendukung argumen bahwa praktik kepemimpinan pelayan memberikan beberapa keuntungan, temuan dari penelitian ini mengungkapkan bahwa pemimpin yang mempraktikkan kepemimpinan pelayan masih mengalami kesulitan untuk meyakinkan orang lain mengenai viabilitas dan efektivitas kepemimpinan. Hambatan tambahan yang mencegah pemimpin mempraktikkan filosofi kepemimpinan pelayan mencakup kurangnya efektivitas filosofi, waktu, dan paradigma kepemimpinan pelayan mengenai jenis pengaturan bisnis yang paling mendukung praktik pelayan. Temuan dari penelitian ini menunjukkan bahwa pemimpin pelayan yang bekerja di lingkungan yang tidak mendukung praktik kepemimpinan servan kehilangan kesempatan untuk sepenuhnya mengembangkan dan mengajarkan pengikut mereka. Dalam mencapai tujuan smal mereka Saya jadi bagian dari organisasi sehingga mereka melupakan gambaran yang lebih besar. Para pemimpin ini mulai menimbun informasi, dan berhenti mencari peluang yang mengarah pada berbagi pengetahuan dan pelatihan silang. Pada akhirnya, pengikut merindukan untuk memperluas basis pengetahuan mereka saat ini dan	tambahan dalam mengadopsi filosofi kepemimpinan pelayan termasuk perbaikan dalam proses pengambilan keputusan, peningkatan produktivitas, peningkatan moral, dan pengurangan pergantian karyawan. Hal ini mengejutkan karena banyak organisasi tidak melihat kebutuhan untuk menyediakan dukungan yang lebih baik bagi para pemimpin mereka untuk berlatih filosofi kepemimpinan yang melayani. Hambatan yang mencegah praktek pemimpin pelayan adalah lingkungan yang tidak mendukung praktek kepemimpinan pelayan sehingga melewatkan kesempatan untuk mengembangkan dan mengajarkan para karyawannya. Dan karyawan lewatkan kesempatan untuk memperluas pengetahuan mereka.
--	--	--	---	---

			mengembangkannya di area yang diperlukan untuk posisi lain di dalam organisasi.	
3.	Shao , Feng dan Qing (2016) <i>Effectiveness of top management support in enterprise systems success: a contingency perspective of fit between leadership style and system life-cycle</i> <i>European Journal of Information Systems</i> (2016) 25, 131–153	Bagaimana gaya kepemimpinan spesifik mana yang paling efektif Pada fase tertentu dari siklus hidup ES. Bagaimana efektivitas kepemimpinan pasti secara tidak langsung pada keberhasilan ES di setiap fase siklus hidup. Dengan melakukan studi multi-kasus terhadap enam organisasi dan 27 yang diwawancarai.	Penelitian ini melakukan studi multi-kasus terhadap enam organisasi dan 27 yang diwawancarai, dipandu oleh teori kepemimpinan Bass(1985) dan Quinn (1984). Berdasarkan temuan kasus studi, serta penelitian sebelumnya tentang keberhasilan dan puncak IS. Dukungan manajemen, kami menetapkan kontinjensi pada kepemimpinan dalam siklus hidup ES, yang menyediakan perspektif teoritis baru untuk penelitian ES dan praktis. Bimbingan kepada eksekutif untuk mengelola fase yang berbeda dalam siklus hidup ES. Bahwa banyak anggota manajemen puncak dilihat dari tahun ke tahun memperlihatkan secara signifikan berbeda gaya kepemimpinan, dan keberhasilan ES di organisasi mereka. Yang pertama berfokus pada peran Dukungan manajemen puncak dalam tahap adopsi. Empiris Studi menunjukkan bahwa komitmen manajemen puncak dan partisipasi dapat membentuk persepsi individu terhadap Kegunaan teknologi dan kemudahan penggunaan dalam adopsi. kan struktur signifikasi dan dominasi (Lewiset al, 2003; Staehr,2010) .Yang kedua meneliti hubungan antara topDukungan manajemen dan keberhasilan implementasi, dan alkatan yang signifikan ditemukan antara dua	Menemukan bahwa menganalisis karakteristik dua yang paling gaya kepemimpinan diakui - transformasional dan transaksional delapan peran yang terkait dengan dua kepemimpinan gaya broker atau pialang, fasilitator, inovator, mentor, koordinator, memonitor, produser, dan sutradara dan memetakan kritis gaya kepemimpinan dan kepemimpinan peran dengan model siklus hidup antara lain adopsi, implementasi, asimilasi, dan ekstensi, dan mengartikulasikan organisasi kunci kegiatan dan kriteria keberhasilan di masing-masing empat fase. Berdasarkan bukti empiris yang ditemukan dalam multi-kasus belajar, menghasilkan kerangka kerja berbasis kontingensi kepemimpinan dan sukses. Gaya kepemimpinan transformasional paling cocok dengan adopsi yang fase, gaya kepemimpinan transaksional paling cocok dengan tahap implementasi, dan dua gabungan yang berbeda gaya paling sesuai dengan tahap asimilasi dan fase ekstensi.

			bagian, menunjukkan bahwa dukungan manajemen puncak yang kuat adalah Diperlukan untuk melaksanakan rekayasa ulang proses bisnis, menghilangkan atau mengurangi resistensi pengguna, dan meningkat keterlibatan mereka dalam pelaksanaannya (<u>Sharma & Yetton 2003; Dong et al, 2009 ; Kim & Kankanhalli, 2009Elbanna, 2013</u>) . Yang ketiga berfokus pada dampak top Manajemen asimilasi dan kinerja, menyarankan kejuaraan manajemen puncak dan dukungan memainkan a Peran penting dalam memfasilitasi fungsionalitas sistem yang disematkan dalam proses bisnis dan kegiatan (<u>Ragu-Nathan et al, 2004 ; Tarafdar & Vaidya, 2006</u>). Tujuan akhir dari organisasi itu mengadopsi, menerapkan, mengasimilasi, dan memperluas sistem, mendefinisikan seperangkat indikator yang mengukur keberhasilan atau kegagalan untuk setiap fase siklus hidup sistem telah terjadi menantang.	
4.	Clarke(2012) <i>Shared leadership in projects: a matter of substance over style</i> Team Performance Management	Bagaimana tentang kondisi dimana kepemimpinan bersama akan memberi kontribusi pada hasil yang sukses dalam proyek dan faktor yang	Kepemimpinan yang berpusat pada produksi, berpusat pada karyawan dan berpusat pada perubahan adalah semua secara signifikan berkaitan dengan dimensi terkait kinerja dalam produk rekayasa proyek pembangunan (Norrgrén dan Schaller, 1999), atau seorang konsultatif-otokrat. Gaya kepemimpinan adalah gaya kepemimpinan terbaik dalam proyek konstruksi	Menemukan bahwa perhatian utama kepemimpinan dalam banyak konteks proyek adalah untuk mengatasi tantangan yang timbul melalui kompleksitas dan lebih besar antar-keterkaitan, dan bukan lebih sempit fokus pada motivasi. Masalahnya adalah salah satu pengembangan tingkat pemecahan masalah. Tim manajemen puncak,

	Vol. 18 No. 3/4, 2012 pp. 196-209 q Emerald Group Publishing Limited 1352-7592	terkait dengannya pengembangan.	(Odusami et al.,2003). Efektif Kinerja proyek dianggap tergantung pada kepemimpinan oleh satu individu dengan Keterampilan untuk menemukan jalan yang benar, dan untuk memotivasi orang lain mengikutinya (Yukl, 1999). Kritik terhadap Model kepemimpinan vertikal atau solo telah berkomentar bahwa gagasan tentang pemimpin sebagai komandan sangat terkait dengan gerakan manajemen ilmiah, yang ditandai dengan rendah kebijaksanaan pekerja dalam pengambilan keputusan dan spesialisasi tugas terfragmentasi (Ensley dkk., 2006; Pearce dan Manz, 2005). Masalahnya dengan ini, adalah kegagalannya. Pertimbangkan bagaimana interaksi dengan rekan kerja atau mitra proyek membatasi keterbatasan yang dapat diterima perilaku kepemimpinan atau mempertimbangkan bagaimana efek kepemimpinan terjadi secara lebih sistemik cara (Yukl, 1999; O'Toole et al., 2002). Keprihatinan utama kepemimpinan dalam banyak proyek adalah untuk mengatasi tantangan itu timbul melalui kompleksitas dan keterkaitan yang lebih besar, dan tidak semakin sempit fokus pada motivasi. Masalahnya adalah salah satu pengembangan pemecahan masalah yang disempurnakan kapasitas yang membutuhkan tingkat pengetahuan berbagi tinggi, dan potensi yang lebih besar.	mengidentifikasi integrasi perilaku peran sebagai penting untuk efektivitas dari kepemimpinan bersama dan bukan hanya keberadaan beberapa pelaku mengambil peran kepemimpinan. Proses yang terkait dengan integrasi perilaku termasuk dalam pengambilan keputusan bersama, kolaborasi dan kapasitas pertukaran informasi. Respons yang lebih cepat dan efektif terhadap kejadian meningkat melalui kepemimpinan yang muncul kemampuan. Selama bertahun-tahun sekarang sudah ada referensi untuk masalah kepemimpinan dalam proyek karena manajer proyek sebagian besar dipekerjakan untuk proyek mereka. Keahlian teknis daripada keterampilan kepemimpinan mereka (Jiang et al., 2001; Narayanan,2001). Namun, kenyataan bahwa proyek mengandung anggota terampil dan terdidik yang mampuUntuk melakukan solusi pemecahan masalah utama, proyek berpotensi memiliki basis yang baikDimana kepemimpinan bersama harus efektif.
5.	Zhang, Tremaine, Milewski, Fjermestad dan	Bagaimana caranya efektif memanfaatkan	Studi sebelumnya menemukan bahwa delegasi terjadi selama dua anak laki-laki: satu adalah untuk mengurangi beban kerja manajemen; yang	Penelitian ini menemukan bahwa di satu sisi, delegasi untuk jauh anggota tim yang kompeten akan sangat memotivasi terpencil

	O'Sullivan (2012) <i>Leader delegation in global software teams: occurrence and effects</i> Institute of Information Management, University of St. Gallen 2012Electron Markets (2012) 22:37–48	delegasi sebagai strategi kepemimpinan yang menguntungkan.	lain adalah untuk mengembangkan pemula (Klein et al. 2006). Seorang manajer menggunakan kekuatan posisinya untuk mengarahkan, mengawasi dan mengelola sumber daya organisasi dengan mendelegasikan wewenang dan tanggung jawab kepada bawahan kompeten berpengalaman. Pemimpin delegasi kemudian akan memperbaiki rasa harga diri tim dan memotivasi tim untuk bekerja lebih efektif. Penelitian sebelumnya menemukan bahwa otonomi anggota tim virtual di Indonesia menentukan tujuan dan metode kerja meningkatkan motivasi tim (Kirkman et al. 2004). Pertama, untuk manajer tim perangkat lunak global, delegasi adalah pedang bermata dua. Di satu sisi, delegasi ke tempat yang jauh. Anggota tim yang kompeten akan sangat memotivasi tim untuk bekerja lebih keras karena delegasi ini berarti pengakuan. Dan kepercayaan dari manajemen puncak. Saat delegasi dibuat oleh manajemen di kantor pusat perusahaan, dampaknya adalah bahkan lebih menonjol lagi. Delegasi juga memungkinkan kontrol dan mengatur anggota sub-tim untuk menyusun pekerjaan mereka secara fleksibel. Delegasi untuk pemula akan membantu pengembangan kemampuan mereka dan keterampilan kepemimpinan, dan kemudian di jangka panjang meningkatkan kualitas dan keandalan keseluruhan tim.	tim untuk bekerja lebih keras sebagai delegasi ini berarti pengakuan dan percaya dari manajemen atas. Ketika delegasi dibuat oleh manajemen di kantor pusat perusahaan, dampaknya bahkan lebih menonjol. Delegasi memungkinkan anggota sub-tim untuk struktur pekerjaan mereka fleksibel dan mengakomodasi faktor-faktor kontekstual tim lokal seperti liburan. Tapi efek positif tersebut tidak akan tercapai tanpa pemimpin mengambil waktu untuk menilai delegasi kemampuan maka pembinaan dan pendampingan mereka sesuai untuk kemajuan mereka. Global manajer tim mempunyai tanggung jawab menyelesaikan proyek secara tepat waktu dan memanfaatkan sumber daya organisasi dan manusia secara efektif. Jika tim anggota cukup kompeten untuk menguasai tugas didelegasikan cepat, beban kerja pemimpin pembinaan dan mentoring anggota tim akan minimal. Dalam hal ini, mendelegasikan fungsi tertentu kepada anggota tim akan mengurangi beban kerja.
--	---	---	---	---

6.	Anita Maharani, Arya Hadi Dharmawan, Eriyatno, Iin Mayasari (2013) <i>The Ethnography on Leadership Style in Family Owned Business Succession</i> <i>Jurnal Re v. In tegr. Bus. Econ. Res. Vo l 2(2) 2013 Society of Interdisciplinary Business Research (www.sibresearch.org)</i>	Bagaimana gaya kepemimpinan dalam FOB yang dipraktekkan dalam suksesi Milik Keluarga Bisnis.	Variasi dalam peran kepemimpinan antara generasi pertama dan kedua adalah otonom dan transisi. Pada awal periode sampai dengan generasi kedua yang terlibat di FOB, generasi pertama dipraktekkan peran kepemimpinan otonom, namun peran ini berubah menjadi peran transasional dalam periode keterlibatan generasi kedua di FOB. Peran transasional kepemimpinan dalam Fajar Utama adalah praktek dengan laki-laki, karena laki-laki di Fajar Utama tampaknya menunjukkan transisi kepemimpinan responsibilit untuk semua sub-ordinat, tapi pada kenyataannya pemimpin menempatkan pembatasan pada akhir pembuatan keputusan strategis, hanya akan melakukan oleh orang yang menjadi pemimpin, sehingga juga dengan pembentukan divisi usaha kerja untuk membantu dari sisi operasional. Peran kepemimpinan transisi adalah peran yang dominan dalam Fajar Utama, sejak generasi pertama. Temuan ini tentu menarik, karena peran transisi, menurut Nicholson et al. (2004) menunjukkan juga berasal peran dukungan dan dampak pemimpin untuk FOB. Namun, proses tersebut harus dimulai dan mulai dari pimpinan puncak untuk para pengikutnya dan melanjutkan secara berkelanjutan dari waktu ke waktu.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa bahwa gaya kepemimpinan dalam Keluarga Milik Bisnis unik, temuan awal dari penelitian ini akan memberikan studi kasus perspektif tertentu tentang bagaimana gaya kepemimpinan telah dipraktekkan di FOB terutama di perusahaan menengah kecil. ion contribut potensial untuk literatur adalah untuk memberikan gaya kepemimpinan tertentu FOB yang dapat diklasifikasikan sebagai media kecil perusahaan. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa usaha untuk melatih kepemimpinan transisi Peran adalah proses yang berkelanjutan di Fajar Utama. Hal yang menarik adalah, bahwa praktek kepemimpinan transisi terjadi tidak hanya antara generasi pendahulu ke generasi berikutnya generasi, yang merupakan bagian dari garis keturunan langsung. Ketika generasi berikutnya tidak ada, praktek tetap kepemimpinan transisi, dari pemilik usaha untuk bawahan yang bukan anggota keluarga. Fajar Utama dibangun dan dikembangkan oleh ion generat pertama selama sepuluh tahun, sampai generasi pertama memutuskan untuk memberikan succesor mereka untuk
----	--	---	--	--

				menjalankan bisnis. Seiring waktu, generasi pertama yang melibatkan generasi kedua sehingga bisa dikatakan bahwa suksesi mulai berlangsung, adalah karena masuknya hal-hal berikut. 1. Kurangnya minat yang ditunjukkan oleh generasi kedua untuk mengikuti jejak generasi pertama dalam bisnis beras. 2. Kemampuan yang ditunjukkan oleh generasi kedua untuk mengelola kompetensi, bisnis kompetensi yang dikembangkan oleh generasi pertama, karena pembagian tugas dari generasi pertama ke generasi kedua sejak awal Keterlibatan di Fajar Utama.
7.	Kansikas, Laakkonen, Sarpola dan Tanja Kontinen (2011) <i>Entrepreneurial leadership and familiness as resources for strategic entrepreneurship</i>	Bagaimana keluarga dan kepemimpinan kewirausahaan yang terkait sama lain dalam perusahaan-perusahaan keluarga. Keluarga dan kepemimpinan kewirausahaan dipandang sebagai sumber daya untuk	Temuan menunjukkan berbagai familiness dan kepemimpinan kewirausahaan dalam perusahaan keluarga. Tingkat familiness bervariasi antara perusahaan dan sifat kewirausahaan kepemimpinan juga berbeda. Temuan menunjukkan bahwa familiness terkait dengan kepemimpinan kewirausahaan. Ini adalah sumber daya kewirausahaan strategis dalam perusahaan keluarga. Tiga studi kasus menunjukkan persamaan dan perbedaan dalam kewirausahaan mereka kepemimpinan. Familiness, sebagai	Kesimpulan pada penelitian ini mendapati apa efek familiness memiliki pada kepemimpinan kewirausahaan perusahaan keluarga dan mengapa. Temuan-temuan utama ini penelitian menunjukkan bahwa Alpha, dengan anggota dari dua generasi, telah mampu menghasilkan dan mempertahankan kepemimpinan kewirausahaan dengan sangat kuat berorientasi pada pertumbuhan dan sikap membenteng di kedua generasi. Motivasi di

	<i>International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research Vol. 18 No. 2, 2012 pp. 141-158</i>	kewirausahaan strategis. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menjelaskan familiness dalam tiga perusahaan keluarga dan berkontribusi tubuh lapangan tumbuh kerja.	sumber daya yang berdampak kepemimpinan kewirausahaan, ditemukan dalam kasus Alpha, di mana ia dinyatakan sebagai komunikasi sehari-hari terbuka antara dua generasi. Dalam Alpha, familiness dipengaruhi oleh keahlian luar. kewirausahaan kepemimpinan dalam Alpha berarti co-kepemimpinan dengan dua generasi yang berbeda. Familiness adalah berpengalaman sebagai konstruktif (Chrisman et al, 2003; Habbershon dan Williams, 1999) di Alpha ketika CEO non-keluarga berusaha untuk memimpin perusahaan setelah era awal kepemimpinan oleh pendiri, Bob. Setelah kepemimpinan CEO eksternal telah menyebabkan negatif kinerja oleh perusahaan, Joe akhirnya bergabung dengan perusahaan sebagai CEO. ini lagi khas mengubah sifat familiness di perusahaan. Ada sinergis jelas hubungan antara Bob dan Joe, dan tampaknya bahwa keluarga telah berhasil memberikan familiness arah menguntungkan bukan satu konstruktif. Jaringan dan kumulatif modal sosial bantuan Alpha untuk mempertahankan familiness. Menciptakan modal sosial adalah individu usaha, dan meskipun kepemimpinan kewirausahaan di Alpha adalah co-kepemimpinan, Joe, CEO, menciptakan jaringan sendiri. Jaringan tampaknya memiliki peran pendukung di familiness, dan mereka juga meningkatkan kepemimpinan	balik pilihan dan keputusan mengenai strategi perusahaan dan kepemimpinan telah sangat kewirausahaan dan berorientasi masa depan. Pemilik 'fokus pada masa depan perusahaan sebagai bisnis keluarga yang akan diabadikan adalah relatif baru; sebelum itu melihat keluarga penjualan perusahaan sebagai pilihan yang sangat mungkin. Joe mengambil alih perusahaan sebagai pengelola Direktur selama masa krisis setelah periode kepemimpinan non-keluarga dan mulai berlatih jenis sendiri kepemimpinan kewirausahaan dengan visi sendiri bagaimana melakukan hal-hal, yang menyebabkan kenaikan kurva secara finansial. Dalam proses ia juga ingin bergabung dengan Finlandia Asosiasi Perusahaan Keluarga. Ini sebenarnya adalah sebuah titik balik berkaitan dengan masa depan perusahaan: penjualannya tidak lagi menjadi pilihan; melainkan adalah untuk mengembangkan sebagai bisnis keluarga. Hasil penelitian ini menunjukkan perusahaan betapa heterogen keluarga wirausaha kepemimpinan adalah. Dalam prakteknya, dominan di Alpha adalah jenis kewirausahaan kepemimpinan di mana familiness adalah semen yang mengikat bersama-sama hubungan, kesempatan, inovasi, dan berbagi.
--	---	--	---	--

			kewirausahaan di Alpha. Bisnis budaya dan pengambilan keputusan adalah tulang punggung dari kewirausahaan kepemimpinan dalam Alfa. hubungan keluarga terbuka dan sehat mendukung terciptanya khas dan familiness sinergis, yang pada gilirannya memiliki dampak pada jenis pengambilan keputusan dibutuhkan dalam lingkungan bisnis UKM. Sebagai Sirmon dan Hitt (2003) menyatakan, setiap contoh dari familiness unik, dan ini juga berlaku dalam kasus Alpha. Apakah Bob atau Joe meninggalkan perusahaan untuk satu atau alasan lain, familiness akan tidak lagi sama. Antarorganisasi familiness (Lester dan Cannella 2006) yang kuat di Alpha. Dalam Beta, keluarga terus memiliki pengaruh yang kuat pada perusahaan karena mereka memiliki saham mayoritas, terutama dalam kasus salah satu generasi kedua saudara, Steven, yang merupakan Managing Director bisnis. Istrinya memegang posisimanajemen dan anggota keluarga lainnya bertanggung jawab untuk perusahaan dengan hak suara dan distribusi saham. Praktek keluarga filsafat, fokus pada hasil kinerja bisnis pertama, yang umum antara perusahaan yang dikutip di bursa saham, karena mereka harus memenuhi harapan pemegang saham.	Hal ini dapat dilihat dengan cara hati-hati Alpha mempersiapkan untuk risiko dengan pembicaraan muka. Keterbukaan terhadap hubungan pemangku kepentingan khas dari kepemimpinan kewirausahaan di Alpha, Beta, dan Gamma. Beta adalah organisasi yang besar dengan hirarki datar dan hubungan karyawan informal. Meskipun konflik yang mungkin, semua tiga kasus yang ditandai oleh pentingnya familiness pengakuan kesempatan dan pengambilan keputusan multigenerasi. Beta berbeda dari Alpha dalam keinginan untuk mengambil risiko dan membeli perusahaan lain. Gamma berbeda dari Alpha dan Beta di nya pendiri-keterpusatan dan ikatan keluarga yang lemah. Dalam kasus familiness Gamma adalah "Founderness". Gamma membuat visi dan pengambilan risiko didominasi oleh pendiri modal dan penciptaan rendah lampiran dalam keluarga
8.	Soane, Butler dan	Bagaimana	Gaya kepemimpinan partisipatoris yang	Hasil penelitian menunjukkan bahwa

	Stanton (2015) <i>Followers' personality, transformational leadership and performance</i> <i>Sport, Business and Management: An International Journal</i> Vol. 5 No. 1, 2015 pp. 65-78	kepemimpinan transformasional, efektivitas kepemimpinan dan kinerja di sepuluh kapal	berorientasi pada diskusi dan ini diapresiasi oleh anggota organisasi dengan skor yang sama rendah dalam keterbukaan, tapi tidak oleh mereka yang memiliki nilai tinggi. Dengan kepemimpinan yang mereka terima. Pola asosiasi tidak mendukung Yukl (1999) dan saran Conger dan Kanungo (1998) bahwa orang-orang yang cemas membutuhkannya kepemimpinan karismatik tampaknya mungkin karisma itu mungkin diperlukan. Komponen kepemimpinan transformasional, namun tidak mencukupi untuk kinerja tinggi, Menemukan bahwa aspek tambahan dari kepemimpinan transformasional diperlukan untuk memuaskan lebih banyak Pengikut yang cemas tidak menyukai ketidakpastian yang bisa dikaitkan dengan visioner, kepemimpinan transformasional (Tamir, 2005). Agar efektif pemimpin harus mengatasi kecemasan yang lazim terjadi pada pengikut dengan nilai tinggi. Sehingga meningkatkan pemberdayaan daripada menciptakan ketergantungan (Kark et al., 2003). Data kualitatif menunjukkan bahwa faktor kepribadian bisa berdampak persepsi kepemimpinan dalam dua cara. Pencetak skor rendah dalam kesesuaian bisa memiliki pendekatan yang sulit dan menantang untuk gaya kepemimpinan apapun (Costa dan McCrae, 1992).	kepemimpinan transformasional dikaitkan dengan kepemimpinan efektivitas dan kinerja. Kepribadian didampaki persepsi kepemimpinan dan, untuk moderat melakukan perahu, ada asosiasi antara persepsi kepemimpinan dan kinerja. Keterbukaan memiliki hubungan negatif dengan efektivitas kepemimpinan: orang dengan rendah skor dalam keterbukaan dinilai kapten mereka lebih efektif. Bahwa orang-orang dengan nilai yang tinggi dalam keterbukaan dihargai kreatif, pendekatan intelektual untuk pengambilan keputusan, dan mereka cenderung tidak puas dengan aspek kepemimpinan. Sementara keterbukaan biasanya terkait dengan efektivitas kepemimpinan. Secara keseluruhan efektivitas pengikut 'yang dirasakan gaya kepemimpinan tampaknya menjadi kunci untuk kinerja secara keseluruhan. Selanjutnya, keramahan pengikut secara signifikan terkait dengan kinerja, menyoroti relevansi pendekatan kooperatif dan pandangan menyenangkan tentang kepemimpinan.
--	--	---	--	---

			Pencetak skor tinggi bisa mencari kerja sama dengan pemimpin mereka (Ehrhart dan Klein, 2001). Kedua pendekatan ini memiliki beberapa dukungan dari data kualitatif dan, bila dipertimbangkan bersama, bisa menyarankan mengapa ada beberapa arah yang jelas. Faktor kepribadian kelima, nurani, telah muncul dalam penelitian sebelumnya memiliki beberapa signifikansi untuk keterampilan dan efektivitas kepemimpinan (Judge et al., 2002). Data kualitatif dari penelitian saat ini menunjukkan bahwa orang dengan nilai tinggi di kesadaran menghargai pemimpin yang fokus pada tujuan serupa. Studi saat ini memiliki implikasi praktis bagi para pemimpin. Data tersebut menekankan relevansi kepribadian pengikut terhadap persepsi kepemimpinan transformasional dan sehingga mekanisme yang berdampak fungsi pemimpin. Data juga menjelaskan peran kepribadian dalam kinerja sebagai konsekuensi kepemimpinan.	
9.	Sjoberg, Wallenius, dan Larsson (2006) <i>Leadership in complex, stressful rescue operations: a qualitative study</i>	Bagaimana kepemimpinan dalam stres, penyelamatan kompleks operasi.	Pentingnya dianggap berasal dari kondisi kerja sehari-hari bagi kepemimpinan selama operasi penyelamatan yang menegangkan dan kompleks, mereplikasi hasil yang dicatat dalam penelitian yang dikutip di atas pada kepemimpinan dalam kondisi sangat menekan dalam kelompok militer (Larsson et al., 2001). Penekanan yang diberikan pada	Menemukan bahwa faktor kepemimpinan yang paling penting adalah menyeimbangkan antara penilaian pemimpin dari kemungkinan untuk berdampak situasi dan jika ada orang yang berisiko. Tiga aspek saling bergantung yang terlibat di sini yaitu pemimpin sebagai penilaian situasi, atau reaksi stres, kepemimpinan perilaku dan rutinitas

	Disaster Prevention and Management Vol. 15 No. 4, 2006 pp. 576-584		pengalaman sebelumnya tentang operasi penyelamatan kompleks bisa dilakukan terlihat dalam terang tulisan Klein (1989, 1993). Hal ini sering dikaitkan dengan kurangnya kejelasan mengenai peran dan tugas, dan dengan masalah komunikasi. Pengetahuan dan latihan pribadi disebut sebagai faktor fasilitator juga disini. Hasil ini sesuai dengan yang tercatat di misi militer penjaga perdamaian (Johansson, 2001). Area masalah ketiga, rutinitas praktis, tampaknya terkait dengan kesulitan Timbul ketika rutinitas dari operasi yang kurang kompleks harus diterapkan yang tahan lama dan kompleks. Solusi kreatif yang dibutuhkan ini, setidaknya dua kasus tersebut, tidak berjalan dengan baik sampai layanan pertolongan dibantu personil militer. Kelompok yang terakhir biasanya memiliki pengalaman berskala besar, operasi yang tahan lama. Di daerah ini, layanan pertolongan mungkin bisa diuntungkan pengetahuan dan pengalaman penggabungan dari militer (Van Creveld, 1977). Dalam membangun model kita saat ini kita terbatas pada data yang diperoleh dari yang terpilih kelompok pemimpin penyelamat.	manajerial yang digunakan. Meskipun ketiga aspek dampak sama lain, pentingnya terbesar adalah berasal penilaian pemimpin situasi. Proses penilaian ini bertindak sebagai "lensa" dan sangat memdampaki stres pemimpin reaksi, kepemimpinan dan pengambilan keputusan. Salah satu informasi cenderung hanya bereaksi terhadap peristiwa selama bagian paling stres dari operasi. Pada saat itu juga tidak jelas yang membuat keputusan apa karena kepemimpinan yang berbeda.
10.	Oosthuizen, (2014) <i>The application of a selection of decision-making techniques by employees in 'a</i>	Bagaimana menentukan apa Sejauh mana pemilihan teknik pengambilan keputusan digunakan	Sebuah 'keputusan' mengacu pada pilihan antara alternatif yang mungkin (Daft 2010). Selanjutnya konsepnya 'pengambilan keputusan' mengacu pada proses mengidentifikasi masalah dan peluang, menemukan solusi dan mengambil tindakan untuk menyelesaikan atau mengatasinya (Daft 2010;	Pemilihan teknik yang tepat, misalnya memahami perbedaan dalam konteks seperti sebagai individu versus pengambilan keputusan kelompok atau kuantitatif dibandingkan kualitatif pengambilan keputusan, adalah sama pentingnya dengan

	<i>transport work environment in conjunction with their perceived decision-making success and practice</i> <i>Journal of Transport and Supply Chain Management</i> 8(1), Art. #118, 9 pages. http://dx.doi.org/10.4102/jtscm.v8i1.118	oleh Karyawan di lingkungan kerja transportasi dan bagaimana Penggunaan naluri dalam pembuatan keputusan, keputusan langkah demi langkah-Proses pembuatan, dan persepsi pengambilan keputusan mereka Sukses berhubungan	Knemeyer & Naylor 2011; Lussier 2012). Hellriegel <i>et al.</i> (2012: 268) menyatakan bahwa pengambilan keputusan mencakup 'kemampuan untuk mendefinisikan. Masalah, mengumpulkan informasi, menghasilkan alternatif dan pilih jalan tindakan '. Keberhasilan pengambilan keputusan dalam Lingkungan kerja transport tergantung pada seleksi solusi yang paling tepat untuk memecahkan masalah, ambil Mempertimbangkan semua elemen dalam transportasi yang relevan dan konteks rantai pasokan (Strydom 2011; Wadhwa, Saxenay & Chanz 2008). Teknik yang lebih komprehensif, menimbulkan kekhawatiran. Ini berdampak negatif pada kemampuan mereka untuk menerapkan keputusan langkah-demi-langkah membuat proses secara optimal atau bahkan menggunakan teknik pendukung selama proses pengambilan keputusan.Konfirmasi adanya ikatan yang signifikan antara penggunaan teknik pengambilan keputusan dan persepsi karyawan keberhasilan dalam pengambilan keputusan di industri ini menekankan pentingnya pengembangan keterampilan dalam mengidentifikasi, memilih dan menerapkan teknik pengambilan keputusan. Penerapan berbagai teknik pengambilan keputusan juga harus dilakukan bersamaan dengan pengambilan keputusan langkah-demi-langkah yang logis proses..	pilihan untuk menggunakan teknik pengambilan keputusan selama keputusan membuat proses. Responden menunjukkan bahwa mereka sering menggunakan sebuah langkah-demi-langkah proses pengambilan keputusan tetapi tidak sering menggunakan berbagai teknik dalam pengambilan keputusan dan hubungannya. Tren ini tidak mewakili lingkungan kerja yang ideal, seperti ditegaskan dalam studi literatur. Hanya Brainstorming sering digunakan dalam hubungannya dengan proses langkah-demi-langkah. Dan menggunakan pengambilan keputusan teknik dalam hubungannya dengan langkah-demi-langkah proses menunjukkan kelemahan mendasar dalam keputusan membuat praktek dalam industri transportasi.
11.	Cope (2011) <i>Entrepreneurial</i>	Bagaimana menjembatani	Fungsi proses belajar khas yang mendorong berbagai hasil belajar tingkat tinggi. Penelitian	"perjalanan belajar" terkait dengan kegagalan adalah sulit dan menyakitkan. Dengan

	<i>learning from failure: An interpretative phenomenological analysis</i> <i>Journal of Business Venturing</i> 26 (2011) 604–623	kesenjangan ini, menyoroti bentuk-bentuk khas dari pembelajaran tingkat tinggi yang mempromosikan berbagai hasil belajar. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengembangkan sebuah rincian konseptualisasi fenomenologis dari pengalaman kegagalan hidup	kualitatif ini menunjukkan bahwa pengusaha belajar banyak tidak hanya tentang diri mereka sendiri dan kematian usaha mereka tetapi juga tentang sifat jaringan dan Hubungan dan "titik tekanan" manajemen usaha. Artikel ini juga menyediakan bukti bahwa hasil belajar yang kuat ini berorientasi pada masa depan, meningkatkan tingkat kewiraswastaan pengusaha untuk kegiatan giat lagi. Sementara kegagalan adalah pengalaman yang menyakitkan dan merusak bagi pengusaha (<u>Whyley 1998</u>), Poin teoritis yang ada sampai substansial informasi, pembelajaran dan pengetahuan yang terkandung dalam pengalaman ini (<u>Cardon dan McGrath, 1999; Shepherd, 2003</u>). Penelitian ini membuat sejumlah kontribusi mendasar yang didasarkan pada empiris. Pertama, penelitian sebelumnya telah menetapkan biaya keuangan dan emosional dari kegagalan (<u>Shepherd, 2003</u>). Dampak emosional dari kegagalan terkait erat dengan masalahnya biaya sosial, terutama kemampuan kegagalan untuk melepaskan pengusaha dari komunitas naturalistik kolaborator mereka. Signifikan Hasil dari penelitian ini adalah bahwa reparasi sosial kemudian muncul sebagai hal vital untuk rehabilitasi dan pembelajaran. Kedua, penelitian sebelumnya Berfokus pada proses belajar dari kegagalan usaha (<u>Gembala, 2003; Shepherd et al., 2009b</u>). Masih ada sedikit empiris bukti dimensi isi pembelajaran kewirausahaan ini dan hasil "tugas belajar" yang	melakukan refleksi diri yang kritis dan memainkan peran sentral dalam mengubah pengalaman menjadi pembelajaran. Kegagalan secara alami emotif karena dampak merugikan yang dapat memiliki begitu banyak bidang saling berbeda dari kehidupan pengusaha, setidaknya dalam jangka pendek. Menyimpulkan bahwa seperti "keras mengetuk" merupakan aspek yang tak terelakkan dari kehidupan bisnis, tetapi sering terbukti menjadi kesempatan belajar. Dan menemukan bahwa perempuan dapat mengalami tingkat yang lebih tinggi dari kesedihan, depresi dan kecemasan dibandingkan laki-laki. Namun, perempuan dapat lebih mudah "berbagi emosi". Kegagalan sebagai pengalaman belajar yang sangat menguntungkan. Pengusaha kemudian belajar dari pembelajaran berharga untuk merasionalisasi apa yang mungkin sebaliknya dianggap sebagai periode tidak produktif dari kehidupan mereka.
--	--	--	--	--

			signifikan yang terkait dengannya Kegagalan Cope, 2005a).	
12	Nooraie(2008) <i>Decision magnitude of impact and strategic decision-making process output The mediating impact of rationality of the decision-making process</i> <i>Management Decision</i> Vol. 46 No. 4, 2008 pp. 640-655	Bagaimana peran rasionalitas strategi proses pengambilan keputusan antara besarnya dampak keputusan dan kualitas proses pengambilan keputusan keluaran. .	Manajer memiliki potensi tinggi dalam posisi manajerial mereka dan mereka lebih suka menggunakannya proses rasionalitas dalam pengambilan keputusan mereka. Besaran dampaknya penelitian ini menemukan bahwa manajer cenderung melalui proses rasional jika dampaknya keputusan kemungkinan besar besar. Ini mengatakan bahwa para manajer sepertinya lebih berhati-hati dan mendekati keputusan dengan cara yang lebih formal dan rasional, jika dampaknya keputusan pada berbagai bidang organisasi kemungkinan besar akan bagus. Sementara ini sesuai dengan Hickson dkk. (1986) dan temuan Papadakis dkk., Hal ini tidak sesuai dengan teori Dean dan Sharfman (1993) yang mengklaim bahwa pentingnya keputusan strategis adalah tidak terkait dengan rasionalitas proses pengambilan keputusan. Bagian dari inkonsistensi ini mungkin karena perbedaan pengukuran yang diakibatkan oleh perbedaan jenis dan jumlah barang yang digunakan Namun, saya percaya bahwa manajer cenderung lebih. Konservatif dan mengadopsi proses perencanaan yang lebih rasional dalam pengambilan keputusan mereka di Indonesia untuk mengurangi risiko, jika	Proses pengambilan keputusan strategis dalam besar dan menengah organisasi tampaknya lebih rasional daripada organisasi berukuran kecil. Ini bisa dikaitkan dengan fakta bahwa organisasi besar memiliki sumber daya yang diperlukan (manusia, keahlian, keuangan, dll) untuk memungkinkan penyelidikan yang lebih menyeluruh dan sistematis. Selanjutnya, di perusahaan besar manajer dan karyawan mengambil keputusan bersama dan tidak pemilik. Sebagai karyawan atau bukan pemilik mereka bertindak sebagai agen dan oleh karena itu, perlu bertanggung jawab kepada pemilik. Ini kendala tindakan dan keputusan mereka keputusan dan meningkatkan kebutuhan untuk lebih sistematis dan rasional. Hasil akhir keputusan adalah fungsi dari kualitas proses keputusan dan implementasi. Hasil keputusan akhir juga tergantung pada kualitas proses di mana keputusan dibuat. Tidak dapat dinilai secara sempurna kualitas tinggi atau rendah dalam hal hasil akhirnya.

			dampak keputusan yang akan dibuat kemungkinan besar akan bagus. Penelitian ini menemukan bahwa tingkat rasionalitas memediasi dampak keputusan besarnya dampak terhadap kualitas proses pengambilan keputusan. Ini berarti mengatakan besarnya dampak tidak secara langsung mengarah pada keputusan kualitas yang lebih baik; Itu melakukannya dengan mendorong manajer menjadi lebih rasional dalam pengambilan keputusan mereka.	
13	Huang (2009) <i>Unbundling task conflict and relationship conflict, The moderating role of team goal orientation and conflict management</i> <i>International Journal of Conflict Management</i> Vol. 21 No. 3, 2010 pp. 334-355	bagaimana mengeksplorasi tujuan tim orientasi dan manajemen konflik pendekatan memoderasi hubungan antara konflik tugas dan konflik hubungan	Hasil ini menunjukkan bahwa komposisi tim memiliki dampak penting pada keterkaitan antara konflik tugas dan konflik hubungan. Konflik tugas dapat membangkitkan lebih dalam diskusi atau konflik memicu hubungan merugikan tergantung pada komposisi anggota tim. Komposisi yang tepat dari anggota tim unbundles keterkaitan antara konflik tugas dan konflik hubungan, memungkinkan eksploitasi penuh Potensi konflik tugas untuk meningkatkan kinerja tim. Hal ini tampaknya menjadi arah yang menarik untuk penelitian masa depan. Pendekatan manajemen konflik juga memainkan peran penting dalam mengurangi hubungan antara konflik tugas dan konflik hubungan. Konsisten dengan harapan, pendekatan kooperatif kuat menurunkan hubungan antara tugas konflik dan hubungan konflik, sementara pendekatan menghindari tinggi memperkuat hubungan antara konflik tugas dan konflik	Hasil ini menunjukkan bahwa komposisi tim memiliki dampak penting pada keterkaitan antara konflik tugas dan konflik hubungan. Pendekatan manajemen konflik juga memainkan peran penting dalam mengurangi hubungan antara konflik tugas dan konflik hubungan. Konsisten dengan harapan, pendekatan kooperatif kuat menurunkan hubungan antara tugas konflik dan hubungan konflik, sementara pendekatan menghindari tinggi memperkuat hubungan antara konflik tugas dan konflik hubungan.

			hubungan. Hasil ini dukungan Deutsch (1973) proposisi bahwa pendekatan kooperatif membantu mengurangi masalah dan permusuhan dalam manajemen konflik. Peran moderasi dari pendekatan menghindari adalah menarik. Barker et al. (1988) menunjukkan bahwa menghindari konflik memperkuat kompetitif konflik. Chen dan Tjosvold (2002) juga menunjukkan bahwa pendekatan menghindari adalah berhubungan negatif dengan persepsi keadilan distributif, prosedural, dan interaktif dan memprediksi tim ketidakefektifan. Penelitian ini juga menemukan pendekatan menghindari adalah bukan pendekatan manajemen konflik yang tepat.	
--	--	--	---	--

14	Deep, Mohd, dan Othman (2017) <i>Exploring the Role of Culture in Communication Conflicts: A Qualitative Study</i> <i>The Qualitative Report</i> Volume 22, Number 4, Article 13, 1186-1198	Bagaimana perbedaan peran budaya dalam memicu konflik komunikasi jika sama sekali? Peran apa jika PBL bermain dalam menyelesaikan konflik berdasarkan budaya Perbedaan?	Mendefinisikan konflik sebagai interaksi antara kelompok atau individu yang mengekspresikan lawan. Minat, pandangan atau pendapat berfokus pada komunikasi yang memiliki peran penting dalam Pengembangan dan pembubaran sebuah hubungan. Komunikasi hanyalah tindakan mentransfer informasi dari satu tempat ke tempat lain. Kata "konflik" dirasakan berbeda karena orang-orang berbeda. Konflik menunjukkan bahwa individu atau kelompok melihat perbedaan tentang minat, sumber daya, pendapat, nilai, atau praktik antara mereka dan orang lain (De Dreu, 2008). Semua definisi konflik mencerminkan komponen konflik berikut, yaitu dua Atau lebih dari dua orang terlibat dalam konflik terjadi; Ada ketidakcocokan yang dirasakan antara individu antara gagasan, tindakan, kepercayaan, atau tujuan; Individu atau kelompok yang bermusuhan melihat jalan mereka sebagai satu-satunya cara untuk mencapai tujuan dan sasaran mereka. Akibatnya, saat orang bekerja dengan berkomunikasi secara lisan, atau melalui media tertulis, untuk kepentingan bersama mereka konflik komunikasi pasti akan terjadi. Konflik berbasis budaya terjadi di tempat kerja. Sejak dahulu, ada bukti konflik antara keluarga, anak, rekan kerja, atasan dan Bawahan, dll. (Seren & Ustun, 2008). Di tempat kerja di Pakistan Saya bersama dengan banyak rekan lainnya 'sangat menderita dan	Temuan mengungkapkan bahwa aspek yang berbeda dari budaya memainkan peran potensial dalam memicu konflik komunikasi antar karyawan di tempat kerja di Pakistan sementara periodik instruksi melalui pendekatan PBL dapat membantu mengurangi dan menyelesaikan konflik secara efektif. Saya t juga menemukan bahwa keragaman antar karyawan di antara orang-orang mind-set yang berbeda untuk membawa mereka pada konsensus. Perbedaan dapat dikurangi secara efektif melalui kepemimpinan yang baik, manajemen dan pelatihan karyawan pada proses PBL dan pendekatan. Tempat kerja adalah pusat keragaman budaya sehingga konflik juga terjadi. Budaya selalu menjadi faktor penting dan sumber dalam menciptakan konflik antar karyawan di tempat kerja. Konflik berbasis budaya ini ada lebih banyak di daerah dimana ada variasi budaya yang lebih banyak (<u>Avruch, 2009</u>). Variasi dalam berbagai aspek budaya ini cenderung berbeda. Faktor yang selanjutnya mengembangkan keadaan konflik antar karyawan. Respondennya adalah Menanyakan pengalaman dan perasaan mereka tentang peran budaya dalam menciptakan komunikasi konflik.
----	---	--	---	--

			mengalami situasi yang sangat sulit, stres dan saling bertentangan yang biasanya biasa terjadi pada kinerja buruk, produktivitas rendah, ketidakhadiran dan masalah kesehatan pada karyawan di samping pemborosan uang dan sumber daya organisasi; kadang situasi bahkan berakhir Pengunduran diri banyak karyawan tapi tidak ada tindakan konkret yang bisa dilakukan oleh mereka. Organisasi juga tidak pernah ada mekanisme resolusi konflik yang sadar untuk mengurangi konflik itu faktor terkendali dan tidak terkendali yang mengarah pada situasi ini adalah meskipun banyak tapi salah satu faktor terkendali yang paling penting yang saya amati, adalah kurangnya komunikasi dan <i>soft skill</i> penting pada karyawan terlepas dari penunjukan mereka. Seperti kepemimpinan yang efektif, manajemen yang baik, kemampuan komunikasi yang efektif, kerja sama tim Keterampilan, keterampilan penelitian dan yang paling penting adalah konflik dalam menyelesaikan keterampilan, kurangnya pelatihan dan tanggujawan untuk permasalahan dan sebagainya.	
15	Jens J. Dahlgaard., Enrico Ciavolino (2007) <i>Analyzing Management Factors on</i>	Apakah kemampuan dan efek (hubungan) manusia- faktor agensi sumber daya manusia,	Sumber Daya Manusia keharusan untuk memiliki karyawan yang terampil untuk membawa perusahaan menuju keunggulan telah menjadi fokus. Pernyataan tentang promosi, konversi, karier, pelatihan, dan pengakuan perbaikan. perencanaan strategis mungkin tulang punggung	Hasil menarik dan tak terduga lainnya adalah tidak ada dampak signifikan perencanaan strategis untuk Kinerja. Tampaknya para pemimpin perusahaan industri Italia belum mengerti bahwa perencanaan strategis yang baik merupakan syarat mutlak untuk

	<i>Enterprise Performance</i> <i>The Asian Journal on Quality / Vol. 8, No. 3</i>	kepemimpinan dan perencanaan strategis kinerja perusahaan	untuk keunggulan. Fokusnya adalah mengukur dan menganalisis apakah para manajer bekerja bersama dengan seluruh anggota perusahaan melalui perencanaan, pelaksanaan dan tindak lanjut kegiatan yang digerakkan oleh manajemen, menggunakan metodologi sistematis untuk mendukung dan mengevaluasi keputusan yang diambil. Kinerja adalah ukuran yang obyektif dari kesehatan perusahaan tempat pernyataan tentang pasar. Fokusnya adalah mengukur dan menganalisis apakah para manajer bekerja bersama dengan seluruh anggota perusahaan melalui perencanaan, pelaksanaan dan tindak lanjut kegiatan yang digerakkan oleh manajemen, menggunakan metodologi sistematis untuk mendukung dan mengevaluasi keputusan yang diambil.	mencapainya keunggulan. Tampaknya mereka belum mengerti apa yang telah dipelajari oleh perusahaan-perusahaan hebat selama dekade terakhir bahwa perencanaan strategis yang baik dengan penyebaran kebijakan yang efektif. Dampak kepemimpinan diperoleh dengan hubungan tidak langsung melalui Sumber Daya Manusia. Kombinasi Kepemimpinan dan sumber daya manusia telah diidentifikasi sebagai faktor manajemen yang memiliki tingkat high- dampaknya terhadap kinerja perusahaan industri Italia. Jadi, bidang perbaikan lainnya sebenarnya adalah perencanaan strategis. Daerah ini seharusnya ada prioritas tertinggi dari setiap tim manajemen puncak dan fokusnya harus mencakup bagaimana menetapkan hubungan yang kuat antara perencanaan strategis dan kinerja. Tidak ada ikatan antara perencanaan strategis dan kinerja merupakan indikasi kuat bahwa ada sesuatu yang salah. Bukan itu cukup bahwa kepemimpinan sedang melakukan Pperencanaan strategis - kepemimpinan juga tentang belajar dan mengikuti- rendah pada hasil untuk memastikan dampak pada kinerja. Tautan ini sepertinya hilang di perusahaan industri Italia.
--	---	--	---	--

16	Aliyu, Shehu Mukhtar (2013) <i>ORGANIZATIONAL CONFLICT MANAGEMENT STRATEGIES ON EMPLOYEE JOB SATISFACTION: A CONCEPTUAL RELATIONSHIP</i> <i>INTERNATIONAL JOURNAL OF MANAGEMENT RESEARCH AND REVIEW IJMRR/ May 2013/ Volume 3/Issue 5/Article No-3/2855-2862</i>	Bagaimana strategi pengelolaan konflik dan konflik di Indonesia tempat kerja. Bagaimana menemukan sumber dan jenis konflik yang umum, komponen dasar konflik, kepentingan serta masalah yang terkait dengan konflik dalam pengaturan organisasi.	Konflik di tempat kerja adalah jenis konflik tertentu yang terjadi di tempat kerja. Menurut Luthan (1998), konflik dapat terjadi pada individu, interpersonal, kelompok atau organisasi tingkat. Kirkwood (2002), melihat berbagai jenis konflik yang ada dalam organisasi termasuk konflik data, konflik struktural, konflik hubungan, dan konflik kepentingan yang dapat menyebabkan perselisihan, keluhan, tuntutan hukum, keluhan, pemogokan, dan tindakan disipliner (1992), mengidentifikasi jenis konflik di tempat kerja berikut ini: Konflik Inter-pribadi: Ini adalah konflik antara dua atau lebih individu karena perbedaan kepribadian Hal itu muncul karena adanya perbedaan pengalaman dan pengetahuan melaksanakan tugas tertentu Misalnya, konflik mungkin timbul antara insinyur produksi dan mandor. Insinyur yang merasa memiliki pengetahuan tentang produksi, sehingga prosesnya harus dilakukan. Dibanding secara sistematis di sisi lain, mandor merasa bahwa ia memiliki pengalaman dan Oleh karena itu, beberapa proses harus ditolak untuk meminimalkan biaya. b-Antara Individu dan Kelompok: Jenis konflik timbul karena cara individu berurusan dengan tekanan untuk kesesuaian yang dikenakan pada mereka oleh kelompok kerja mereka; ini adalah ketidakkonsistenan yang timbul antara keputusan individu dan keputusan	mengidentifikasi lima sumber utama konflik dalam lingkungan organisasi sebagai: Sumber Daya Bersama: Potensi konflik ini ada karena sumber daya vital di Indonesia organisasi terbatas, dan pada saat bersamaan sumber daya semacam itu perlu dialokasikan. Beberapa kelompok pasti akan mendapatkan lebih sedikit dari yang mereka butuhkan, oleh karena itu timbul konflik karena kelompok organisasi bersaing untuk mendapatkan kemungkinan terbesar dari jumlah terbatas yang tersedia sumber daya. Perbedaan dalam tujuan: Berbagai unit fungsional dalam organisasi dengan berbeda.Tujuan, pengetahuan dan tanggung jawab cenderung bertentangan satu sama lain. mungkin ingin menaikkan harga untuk memenuhi biaya produksi saat ini. Interdependensi kegiatan kerja: potensi konflik ada dalam situasi di mana dua atau lebih sub unit saling bergantung untuk menyelesaikan tugasnya jika pekerjaannya dilakukan didistribusikan secara merata tapi hasilnya berbeda
----	--	---	--	--

			kelompok. c- Antara kelompok dalam organisasi yang sama: Ini adalah konflik antara Organisasi unit fungsional karena adanya inter-relationship yang ada diantara mereka. Contohnya, departemen penjualan mungkin berkonflik dengan departemen produksi baik karena kualitasnya juga rendah atau harga terlalu tinggi untuk memenuhi persaingan. d - Antara organisasi di Lingkungan yang sama: Ini berkaitan dengan eksternal organisasi. Adanya konflik antara berbagai organisasi di lingkungan. George, et.al (2013), mengidentifikasi pendekatan berikut dalam pengelolaan konflik: Smoothing mode: Dalam pendekatan ini konflik benar-benar ditolak. Para pihak ke konflik mengabaikan konflik dengan meletakkannya di bawah karpet dan berpura-pura tidak masalah atau ada. Penghindaran / Pemindahan Unilateral: Dalam hal ini konflik bisa dipecahkan saat satu pihak menarik diri Hal ini sangat berguna untuk konflik antar pribadi. Ini harus dipahami dengan jelas bahwa ketika sebuah partai menarik pihak lain tidak lagi berada dalam konflik. Pengambilan Keputusan / Keterlibatan Pihak-pihak yang Terlibat: Dalam pendekatan ini pihak-pihak yang bertikai biasanya dipanggil oleh administrator tingkat tinggi dan membujuk mereka	
--	--	--	---	--

			untuk mencapai konsensus.	
17	Kit, Sang dan Fai (2007) <i>Managing conflict in collaborative new product development: a supplier perspective</i> International Journal of Quality & Reliability Management Vol. 24 No. 9, 2007 pp. 891-907	Bagaimana konflik atas berbagai NPD fase dan mengidentifikasi sumber konflik utama dan lima gaya penanganan konflik dalam produk baru pengembangan (NPD) dari konteks kolaborasi pembeli-pemasok.	Mengintegrasikan, mewajibkan dan berkompromi adalah gaya kooperatif, sementara mendominasi dan menghindari dipandang sebagai gaya non-kooperatif. Dimensi kedua adalah "Kepedulian untuk yang lain" yang menjelaskan sejauh mana suatu bagian berusaha untuk memuaskan kekhawatiran pihak lain. Sudah diterima secara luas bahwa gaya kooperatif efektif dan efektif Gaya non-kooperatif tidak efektif (Rahim, 2001; Weider-Hatfield dan Hatfield, 1995; Wong et al., 1999). Konflik akan mudah dikembangkan ketika klien dan pemasok tidak sesuai dengan masalah ini. Selisih nilai teknis keyakinan peringkat kedua. Hal ini sesuai dengan argumen bahwa ketika orang berbeda disiplin atau latar belakang berkolaborasi, konflik tak terelakkan. Produknya tidak jelas Spesifikasi atau tujuan desain menempati urutan keempat. Spesifikasi produk sangat penting dalam NPD kolaboratif pemasok klien (Lam and Chin, 2004; Nellore et al., 1999). Spesifikasi produk yang tidak jelas dapat menyebabkan kesalahpahaman desain persyaratan, sehingga menyebabkan konflik parah pada tahap selanjutnya dari NPD. Salah atau pertukaran informasi yang tidak lengkap juga menempati posisi tinggi (yaitu kelima). Ini menunjukkan pertukaran informasi, yang merupakan salah satu faktor penting dari pemasok klien	Penelitian ini menemukan fenomena yang tidak dapat terlupakan antara lain dan pemasok. Penyelesaian dengan cara kolaboratif merupakan menyelesaikan yang paling efektif terhadap permasalahan berkaitan dengan perusahaan dan pemasok. Pemasok dan perusahaan perlu melakukan upaya dan sumber daya untuk secara efektif menyelesaikan berbagai konflik. Kemudian temuan penelitian menunjukkan bahwa adanya konflik antara perusahaan dan pemasok atau supplier memiliki dampak negatif pada proses pengadaan barang. Perlu adanya manajemen konflik sebagai tingkat berkelanjutan agar dapat penyelesaian permasalahan antara pemilik dan pemasok berkurang. Penelitian menemukan bahwa dengan sumber sumber yang ada di kurangi selain itu sampai batas waktu tertentu sumber sumber mengidentifikasi adanya masalah antara perusahaan dan pemasok di kolaborasi, menanggulangi masalah secara bersama bisa membantu meningkatkan hubungan kolaboratif.

2.2 Landasan Teori

2.2.1 Peran *Hard Approach* dan *Soft Approach*

Dalam dunia kerja, ada beberapa pendekatan yang dilakukan kepada karyawan untuk mencapai suatu tujuan organisasi. Pendekatan dalam MSDM dibagi menjadi dua pendekatan yaitu pendekatan *hard approach* dan *soft approach*. Pendekatan *hard approach* cenderung bersifat instrumental dan terfokus pada penggunaan SDM dan bukan pada indentifikasi dan pengembangan SDM sebagaimana *soft approach*. Pengelolaan karyawan berdasarkan *hard approach* manajemen melakukan pengawasan dan pelaksanaan melalui sumber eksternal seperti desain jabatan, pengukuran kinerja, upah yang terkait dengan kinerja dan staff. Apabila manajemen menggunakan *soft approach*, maka fokus pengelolaan karyawan tertuju pada sumber internal, seperti pengembangan komitmen individu, shared value, kepentingan bersama dan pengawasan sendiri. Kedua pendekatan ini dihubungkan oleh faktor kultur yang berkembang dalam organisasi. Sesungguhnya. pendekatan apapun yang digunakan dalam pengelolaan SDM, hasil yang diinginkan adalah terbentuknya kemampuan SDM yang dapat diandalkan sebagai sumber keunggulan kompetitif (Alwi, 2008).

A. Pendekatan Hard Approach

Dalam proses pembentuk sumber daya manusia yang unggul melalui pendekatan keras (*hard approach*), ada tiga faktor yang secara signifikan saling terkait dan *crucial* sifatnya terutama dalam tahap *attaracting* (menarik) dan *developing* (berkembang) yaitu sistem rekrutmen dan seleksi, sistem pelatihan dan pengembangan. Kedua sistem tersebut akan diuraikan sebagai berikut :

1. Rekrutmen dan Seleksi

Variabel individu yang penting diamati selain latar belakang keluarga pendidikan dan pengalaman adalah potensi yang dimiliki individu (*talented*) individu. Kapasitas kemampuan dan kapasitas pembelajaran (*learning capacity*) yang ada pada diri calon karyawan secara individual dan seberapa jauh kemungkinan potensi yang ada bisa dikembangkan (Alwi, 2001),

2. Sistem Pelatihan dan Pengembangan

Dalam budaya organisasi pada perusahaan-perusahaan Jepang yang sedang atau telah diterapkan bahwa seorang manajer senior, diharuskan melakukan tugas - tugas sebagai mentor baik formal maupun informal. Bahkan dalam deskripsi jabatan para manajer ini selain tugas - tugas utamanya, tercantum pula tugas spesifik yaitu, melakukan pelatihan terhadap karyawan junior dalam jabatannya. Tujuannya adalah manajer senior lebih mengerti ke mana arah pelatihan sehingga hasilnya sesuai dengan kebutuhan. Di sini budaya organisasi sangat kuat pengaruhnya terhadap pembentukan prinsip-prinsip kerja yang efisien (Alwi, 2001).

B. Pendekatan *Soft Approach*

Pendekatan lunak (*soft approach*), mengeksplorasi sisi "*human*" dari karyawan. Sebagai contoh, menumbuhkan motivasi kerja karyawan melalui pendekatan ini, dapat dilakukan dengan cara melibatkan mereka dalam proses pengambilan keputusan dan membangun kultur organisasi berbasis *teamwork* dan kepercayaan. Ekspansi keterlibatan karyawan dalam yang pengambilan

keputusan adalah inti dari segi komitmen. Semakin melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan, diharapkan akan menumbuhkan kepuasan dan komitmen karyawan terhadap hasil keputusan. *Soft approach* memandang komitmen karyawan merupakan kunci penentu kinerja kompetitif. Karyawan yang bekerja dalam kultur komitmen yang tinggi dipersiapkan untuk bekerja dalam jangka panjang. Komitmen tumbuh dan iklim kepercayaan (Alwi, 2008).

2.2.2 Pengertian Kepemimpinan

Penelitian ini memiliki tema kepemimpinan perempuan. Kepemimpinan merupakan garis besar dari teori kepemimpinan. Berikut teori kepemimpinan secara umum :

Menurut Rivai (2004) kepemimpinan adalah seni mempengaruhi dan mengarahkan orang dengan cara kepatuhan, kepercayaan, kehormatan, dan kerja sama yang bersemangat dalam mencapai tujuan.

Menurut Robbins dan Judge (2015) kepemimpinan merupakan kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok menuju pencapaian suatu visi atau tujuan yang ditetapkan.

Menurut Keating (1998) kepemimpinan merupakan suatu proses dengan berbagai cara mempengaruhi orang atau sekelompok orang untuk mencapai suatu tujuan bersama.

Menurut House et. Al. (dalam Yukl, 2005) kepemimpinan adalah kemampuan individu untuk mempengaruhi, memotivasi, dan membuat orang lain mampu memberikan kontribusinya demi efektivitas dan keberhasilan organisasi. Menurut Yukl (2005) dari berbagai pengertian kepemimpinan, kepemimpinan memiliki antara lain :

1. Peran khusus atau Proses Pemberian Pengaruh Bersama

Cara lain untuk menelaah kepemimpinan adalah berdasarkan proses pemberian pengaruh yang terjadi secara alami pada sistem sosial dan yang banyak disebarkan ke anggota.

2. Tujuan mempengaruhi

Meskipun tujuan baik, tindakan pemimpin kadang-kadang lebih merusak daripada memberikan manfaat bagi para pengikutnya. Sebaliknya, tindakan yang dimotivasi hanya oleh kebutuhan pribadi seorang pemimpin terkadang menghasilkan manfaat bagi para organisasi. Jadi, wilayah proses kepemimpinan yang akan dikaji jangan dibatasi oleh tujuan yang dimaksudkan.

3. Pengaruh berdasarkan penalaran atau emosi

Menurut pandangan ini, hanya aspek kepemimpinan yang didasarkan pada emosi dan nilai saja yang dapat diperhitungkan untuk mencapai keberhasilan luar biasa bagi kelompok dan organisasi. Pemimpin memberikan inspirasi kepada para pengikutnya agar bersedia mengorbankan kepentingan sendiri demi tujuan yang lebih tinggi.

2.2.2.1 Pendekatan – pendekatan Kepemimpinan

Menurut Yukl (2005) pendekatan-pendekatan melalui kepemimpinan dapat diklasifikasi kedalam salah satu dari empat pendekatan berikut:

1. Pendekatan berdasarkan ciri (*trait approach*)

Pendekatan ini menekankan pada atribut-atribut pribadi dari para pemimpin. Dasar dari pendekatan ini adalah asumsi bahwa beberapa orang

merupakan pemimpin alamiah yang dianugrahi dengan beberapa ciri yang tidak dimiliki orang lain. Teori-teori kepemimpinan ini menyatakan bahwa keberhasilan manajerial disebabkan oleh dimilikinya kemampuan-kemampuan yang luar biasa, misalnya energi yang tidak habis-habisnya, intuisi (ilham) yang dalam, pandangan masa depan yang luar biasa, dan kekuasaan persuasif (meyakinkan) yang tidak tertahankan.

2. Pendekatan berdasarkan perilaku

Dalam penelitian mengenai perilaku tersebut menguji bagaimana para manajer memanfaatkan waktu mereka, dan mencoba menjelaskan isi dari kegiatan-kegiatan manajerial dengan menggunakan kategori mengenai isi (*content categories*) yang disebut sebagai peran, fungsi, serta tanggung jawab manajerial.

3. Pendekatan pengaruh-kekuasaan

Kekuasaan-pengaruh melihat pengaruh sebagai sebuah proses timbal balik antara pemimpin dan pengikut. Dilihat dari perspektif ini, kekuasaan berada pada para pengikut maupun pemimpin dan efektivitas kepemimpinan tidak dapat difahami tanpa mengkaji bagaimana para pemimpin dan pengikut, yang lama-kelamaan akan saling mempengaruhi.

4. Pendekatan situasional

Pendekatan situasional menekankan pada pentingnya faktor-faktor kontekstual seperti sifat pekerjaan yang dilaksanakan oleh unit pemimpin, sifat lingkungan eksternal dan karakteristik para pengikut.

2.2.2.2 Fungsi Kepemimpinan

Menurut Rivai dkk (2014) fungsi kepemimpinan merupakan gejala sosial, karena harus diwujudkan dalam interaksi antarindividu di dalam situasi sosial suatu kelompok/organisasi. Fungsi kepemimpinan memiliki dua dimensi seperti :

1. Dimensi yang berkenaan dengan tingkat kemampuan mengarah (*direction*) dalam tindakan atau aktivitas pemimpin.
2. Dimensi yang berkenaan dengan tingkat dukungan (*support*) atau keterlibatan orang-orang yang dipimpin dalam melaksanakan tugas-tugas pokok kelompok/organisasi.

Secara operasional dapat dibedakan dalam lima fungsi pokok kepemimpinan, yaitu :

1. Fungsi instruksi.

Fungsi ini bersifat komunikasi satu arah. Pemimpin sebagai komunikator merupakan pihak yang menemukan apa, bagaimana, bilamana, dan di mana perintah itu dikerjakan agar keputusan dapat dilaksanakan secara efektif.

2. Fungsi konsultasi

Fungsi ini bersifat dua arah. Konsultasi itu dimaksudkan untuk memperoleh umpan balik (*feedback*) untuk memperbaiki dan menyempurnakan keputusan-keputusan yang telah diterapkan dan dilaksanakan.

3. Fungsi partisipasi

Dalam menjalankan fungsi ini pemimpin berusaha mengaktifkan orang-orang yang dipimpinnya, baik dalam keikutsertaan mengambil keputusan maupun dalam melaksanakannya. Partisipasi tidak berarti bebas berbuat semaunya, tetapi dilakukan secara terkendali dan terarah berupa kerja sama dengan tidak mencampuri atau mengambil tugas pokok orang lain.

4. Fungsi delegasi

Fungsi ini dilaksanakan dengan memberikan pelimpahan wewenang membuat/menetapkan keputusan baik melalui persetujuan maupun tanpa persetujuan dari pemimpin.

5. Fungsi Pengendalian

Kepemimpinan yang sukses/efektif mampu mengatur aktivitas anggotanya secara terarah dan dalam koordinasi yang efektif sehingga memungkinkan tercapainya tujuan bersama secara maksimal.

2.2.2.3 Teori Kepemimpinan

Menurut Cole (1993) inti dari setiap pekerjaan manajemen terletak pada kapasitas pekerjaan-pemegang agar mendapatkan komitmen dari masyarakat untuk tujuan organisasi, yang merupakan cara lain ‘untuk melatih kepemimpinan yang tepat’. Jenis yang paling penting dari kepemimpinan sebagai berikut :

1. Pemimpinan Karismatik

Kesulitan dengan kepemimpinan adalah bahwa beberapa orang memiliki kualitas yang luar biasa diperlukan untuk dapat mengubah semua yang berada di sekitar mereka agar bersedia menjadi pengikut. Masalah lain merupakan

kualitas pribadi atau sifat-sifat, kepemimpinan tidak dapat diperoleh melalui pelatihan.

2. Pemimpinan Tradisional

Kepemimpinan tradisional misalnya raja, ratu dan kepala suku. Posisi terjamin sejak lahir, kecuali adalah kategori lain beberapa orang dalam bisnis keluarga kecil, ada beberapa peluang untuk kepemimpinan tradisional di tempat kerja.

3. Pemimpin Situasional

Pemimpin situasional memiliki pengaruh yang efektif dengan tempat yang tepat pada waktu yang tepat. Dalam kepemimpinan ini yang dicari adalah seseorang yang mampu mengasumsikan peran kepemimpinan dalam berbagai situasi selama periode waktu tertentu.

4. Pemimpin yang ditetapkan

Pemimpin yang diangkat yang pengaruhnya muncul langsung keluar dari posisinya misalnya sebagian besar supervisor. Ini adalah jenis birokrasi kepemimpinan yang sah dari sifat dan ruang lingkup posisi didalam hierarki. Kelemahannya adalah meskipun kekuatan posisi dapat didefinisikan, namun pemimpin mungkin tidak dapat melaksanakannya karena kepribadian yang lemah, kurangnya pelatihan yang memadai atau faktor lainnya.

5. Pemimpin Fungsional

Pemimpin fungsional yang mengamankan posisi kepemimpinan mereka dengan apa yang dia dilakukan, bukan yang dilakukan oleh mereka. Dengan kata lain, pemimpin fungsional beradaptasi dengan perilaku mereka untuk memenuhi situasi dalam kebutuhan bersaing.

Kartono (2002) mengatakan bahwa teori kepemimpinan pada umumnya berusaha untuk memberikan penjelasan dan interpretasi mengenai pemimpin dan kepemimpinan dengan mengemukakan beberapa segi, antara lain:

1. Latar belakang sejarah pemimpin dan kepemimpinan.

Kepemimpinan muncul bersama-sama adanya peradaban manusia yaitu sejak zaman nabi-nabi dan nenek moyang manusia yang berkumpul bersama, lalu bekerja bersama-sama untuk mempertahankan eksistensi hidupnya menantang kekuasaan binatang dan alam disekitarnya.

2. Sebab-musabab munculnya pemimpin.

Tiga teori yang menonjol dalam menjelaskan kemunculan pemimpin ialah:

- a. Teori genetis menyatakan sebagai berikut:

- 1) Pemimpin itu tidak dibuat, akan tetapi lahir jadi pemimpin oleh bakat-bakat alami yang luar biasa sejak lahirnya.
- 2) Dia dikatakan lahir menjadi pemimpin dalam situasi-kondisi yang bagaimanapun juga yang khusus.
- 3) Secara fissional, teori tersebut menganut pandangan deterministik

- b. Teori sosial (lawan teori genetis) menyatakan sebagai berikut:

- 1) Pemimpin itu harus disiapkan, dididik, dan dibentuk, tidak terlahir begitu saja.
- 2) Setiap orang bisa menjadi pemimpin, melalui usaha penyiapan dan pendidikan, serta didorong oleh kemauan sendiri.

- c. Teori ekologis atau sintesis (muncul sebagai reaksi dari kedua teori tersebut lebih dahulu), menyatakan bahwa seorang akan sukses

menjadi pemimpin, bila sejak lahirnya dia telah memiliki bakat-bakat kepemimpinan, dan bakat-bakat ini sempat dikembangkan melalui pengalaman dan usaha pendidikan, juga sesuai dengan tuntutan lingkungan/ekologinya.

3. Tipe kepemimpinan.

Pemimpin itu mempunyai sifat, kebiasaan, temperamen, watak dan kepribadian sendiri yang unik khas sehingga tingkah laku dan gayanya yang membedakan dirinya dari orang lain. Gaya atau *style* hidupnya ini pasti akan mewarnai perilaku dan tipe kepemimpinannya. Sehingga muncullah beberapa tipe kepemimpinan. Misalnya tipe-tipe karismatis, paternalistis, militeris, otokritas, laissez faire, populis, administratif, demokratis. Dan delapan tipe kepemimpinan yaitu:

1) Tipe *Deserted* (pembelot).

Sifatnya: Bermoral rendah, tidak memiliki rasa keterlibatan, tanpa pengabdian, tanpa loyalitas dan ketaatan, sukar diramalkan.

2) Tipe Birokrat

Sifatnya: *Correct*, kaku, patuh pada peraturan dan norma-norma, ia adalah manusia organisasi yang tepat, cermat, berdisiplin, dan keras.

3) Tipe Misionaris (*missionary*).

Sifatnya: Terbuka, penolong, lembut hati, ramah-tamah.

4) Tipe *Developer* (pembangunan).

Sifatnya: Kreatif, dinamis, inovatif, memberikan/melimpahkan wewenang dengan baik, menaruh kepercayaan pada bawahan.

5) Tipe Otokrat.

Sifatnya: Keras, diktatoris, mau menang sendiri, keras kepala, sombong.

6) *Benevolent Autocrat* (otokrat yang bijak).

Sifatnya: Lancar, tertib, ahli dalam mengorganisir, besar rasa keterlibatan diri.

7) Tipe *Compromiser* (kompromis).

Sifatnya: Plin-plan, selalu mengikuti angin tanpa pendirian, tidak mempunyai keputusan, berpandang pendek dan sempit.

8) Tipe Eksekutif.

Sifatnya: Bermutu tinggi, dapat memberikan motivasi yang baik, berpandang jauh, tekun.

Berbeda dengan Robbins dan Judge (2015) teori gaya kepemimpinan antara lain teori sifat kepemimpinan, teori perilaku kepemimpinan, teori kontigensi kepemimpinan :

1. Teori Sifat Kepemimpinan

Menurut Robbins dan Judge (2015) teori sifat kepemimpinan berfokus pada kualitas dan karakteristik personal. Pencarian atas kepribadian, sosial, fisik atau intelektual yang membedakan pemimpin dari bukan pemimpin menjadi tahap awal dalam riset kepemimpinan.

Enam ciri kepribadian yang cenderung membedakan pemimpin dari bukan pemimpin adalah : ambisi dan energi, hasrat untuk memimpin, kejujuran dan integritas, percaya diri, kecerdasan, dan pengetahuan yang relevan dengan pekerjaan.

2. Teori Perilaku Kepemimpinan

Menurut Robbins dan Judge (2015) teori perilaku kepemimpinan (*behavioral theories of leadership*) menyiratkan bahwa kita dapat melatih orang-orang untuk menjadi para pemimpin.

Teori yang sangat komprehensif dihasilkan dari Studi Ohio State yang mana berupaya untuk mengidentifikasi dimensi yang independen dari perilaku pemimpin. Studi mempersempit daftar menjadi dua yang pada dasarnya sangat diperhitungkan sebagai perilaku kepemimpinan oleh karyawan antara lain :

a. Mempraktikkan struktur

Yaitu sampai sejauh mana seorang pemimpin akan mendefinisikan dan menstruktur peranannya dan para bawahannya dalam pencarian untuk pencapaian tujuan.

b. Keramahan

Sampai sejauh mana seorang pemimpin akan memiliki hubungan pekerjaan yang dicirikan oleh rasa saling percaya, menghormati gagasan dari bawahannya, dan menghargai peranan mereka.

c. Pemimpin berorientasi pada pekerja

Seorang pemimpin yang menekankan hubungan interpersonal, menempatkan kepentingan pribadinya dalam kebutuhan dari para karyawan, dan menerima perbedaan individual antara para anggota.

d. Pemimpin yang berorientasi pada produksi

Seorang pemimpin yang menekankan pada aspek teknis atau tugas dari pekerjaan, yang berfokus pada pencapaian tugas dari kelompok.

3. Teori Kontingensi Kepemimpinan

Model kontingensi Fiedler (*Fiedler contingency model*) (dalam Robbins dan Judge, 2015) teori yang menyatakan kelompok efektif bergantung pada kecocokan yang tepat di antara gaya kepemimpinan dalam berinteraksi dengan para bawahan dan seberapa besar situasi memberikan kendali dan pengaruh kepada pemimpin.

Fiedler mengasumsikan bahwa gaya kepemimpinan individu adalah tetap: jika sebuah situasi mensyaratkan seorang pemimpin untuk berorientasi pada tugas dan orang dalam posisi kepemimpinan tersebut adalah yang berorientasi pada hubungan, salah satu situasi harus dimodifikasi atau pemimpin harus digantikan untuk mencapai efektivitas yang optimal.

2.2.3 Kepemimpinan dan Fungsi Manajemen

Pemimpin dalam melakukan proses manajemen menurut Stoner (1990) setelah rencana dibuat, struktur organisasi dibentuk, dan staf telah direkrut dan dilatih, maka langkah berikutnya adalah mengatur pergerakan maju menuju tujuan yang telah ditentukan. Fungsi ini dapat disebut dengan ber macam-macam nama: memimpin, mengarahkan, memotivasi (mendorong) dan lainnya. Akan tetapi, apapun namanya, fungsi ini mencakup upaya mengajak anggota organisasi untuk melakukan pekerjaan

dalam cara yang akan membantunya mencapai tujuan. Kalau perencanaan dan pengorganisasian berhubungan dengan aspek proses manajemen yang lebih abstrak, maka kegiatan pimpinan sangat kongkret: hal itu berhubungan secara langsung dengan orang-orang.

2.2.3.1 Perencanaan

Perencanaan menurut Terry dan Rue (1999) Perencanaan adalah proses memutuskan tujuan-tujuan apa yang akan dikejar selama suatu jangka waktu yang akan datang dan apa yang dilakukan agar tujuan-tujuan tercapai.

Menurut Siagan (2006) salah satu definisi klasik tentang perencanaan mengatakan bahwa perencanaan pada dasarnya merupakan pengambilan keputusan sekarang tentang hal-hal yang akan dikerjakan di masa depan.

Perencanaan (planning) merupakan proses dasar untuk memilih sasaran dan menetapkan bagaimana cara mencapainya (Stoner, 1990)

Rivai (2004) Perencanaan SDM sebagai proses mengenai pembuatan kebijakan baru, sistem, dan program yang menjamin pengolahan SDM di bawah kondisi yang tidak pasti (cepat berubah).

Menurut Husnan (1984) perencanaan adalah sesuatu yang kita lakukan terlebih dahulu untuk berbuat sesuatu karena merupakan *anticipatory decision making*. Perencanaan merupakan suatu proses penentuan apa yang harus dilakukan dan bagaimana sebelum tindakan. Apabila menginginkan keadaan tertentu di yang akan datang dan itu memerlukan waktu untuk memutuskan apa yang harus dilakukan dan bagaimana melakukannya, kita harus mengambil keputusan yang diperlukan sebelum melakukan suatu tindakan. Apabila keputusan ini bisa diambil dengan cepat tanpa kehilangan efisiensi, perencanaan tidak akan diperlukan.

2.2.3.1.1 Karakteristik Perencanaan

Menurut Yunus (2014) dalam proses perencanaan ada beberapa hal yang perlu mendapatkan perhatian, menyangkut karakteristik perencanaan yang meliputi:

1. Perencanaan termasuk mengidentifikasi personal dan organisasi.

Rencana merupakan cetak biru dari suatu kegiatan yang harus menjelaskan secara pasti, oleh siapa kegiatan itu dilaksanakan, dan unit mana yang harus bertanggungjawabkannya. Oleh karena itu, dalam suatu perencanaan harus selalu memperhatikan situasi dan kondisi serta kemampuan organisasi. Perencanaan bukan daftar keinginan atau harapan melainkan merupakan sesuatu yang berpijak kepada realita yang ada dalam organisasi dan mungkin untuk dapat dilaksanakan.

2. Perencanaan berkaitan dengan kondisi relatif dari adanya kepastian dan ketidakpastian

Pada dasarnya, perencanaan merupakan kegiatan untuk masa yang akan datang, oleh karena itu harus memperhitungkan berbagai kemungkinan berkaitan dengan situasi, kondisi, dan peristiwa yang akan terjadi di masa datang. Situasi dan kondisi di masa datang ada yang bersifat pasti dan dapat diperhitungkan ada juga yang sebaliknya bahkan sulit untuk diperkirakan. Sesuatu yang dapat diperkirakan misalnya perubahan harga sebagai akibat dari naik-turunnya nilai kurs mata uang yang akan berdampak terhadap rencana anggaran. Kemungkinan terjadinya perubahan tersebut dapat diantisipasi dengan perencanaan yang fleksibel atau dengan cara menyediakan anggaran cadangan. Sedangkan perubahan situasi dan kondisi yang sulit diprediksi misalnya karena pengaruh bencana alam, atau kerusuhan sebagai akibat gejolak politik dan faktor lainnya.

3. Perencanaan secara alamiah adalah mencerminkan tingkat intelektual

Perencanaan dapat juga dikatakan sebagai kegiatan mental berupa pemikiran, imajinasi, melihat dan memperkirakan jauh ke depan. Untuk dapat melakukan hal-hal tersebut diperlukan kemampuan intelektual, pengalaman serta ketajaman dalam menganalisis fakta-fakta dan kecenderungan yang akan terjadi. Untuk dapat menganalisis kecenderungan apa yang akan terjadi dalam setahun, lima tahun, sepuluh tahun, bahkan sampai dua puluh lima tahun yang akan datang, diperlukan berbagai data dan informasi di masa lalu. Hal tersebut amat berguna untuk dianalisa dengan metode analisis tertentu. Untuk dapat melakukan analisis seperti itu, diperlukan kemampuan intelektual yang tinggi, dan pada umumnya menggunakan pendekatan statistik. Semakin banyak data dan variabel yang diteliti, proses analisis akan semakin rumit dan dibutuhkan kemampuan yang tinggi pula. Berdasarkan alasan tersebut, perencanaan dalam suatu organisasi yang besar perlu melibatkan orang-orang yang memiliki kemampuan intelektual di berbagai disiplin ilmu seperti bidang-bidang sosial, politik, ekonomi, teknologi hukum hubungan internasional dan sebagainya.

4. Perencanaan melibatkan kondisi masa yang akan datang

Dalam suatu perencanaan sudah barang tentu menyangkut masa depan, tetapi dalam perumusannya tidak terlepas dari fakta-fakta yang ada sekarang. Oleh karena itu masuk akal apabila perencanaan baik langsung maupun tidak langsung akan melibatkan situasi dan kondisi di masa yang akan datang, meliputi perencanaan jangka pendek, jangka menengah, dan jangka panjang. Implikasinya, suatu perencanaan harus memperhitungkan dimensi waktu, karena semakin panjang rentang waktu yang direncanakan akan semakin sulit memprediksi kondisi dari situasi yang akan terjadi di masa depan. Dengan demikian,

perencanaan jangka pendek biasanya bersifat kuantitatif, sedangkan perencanaan jangka panjang bersifat kualitatif.

5. Perencanaan adalah melengkapi dan berkesinambungan

Perencanaan merupakan salah satu proses manajemen yang sangat penting serta merupakan bagian dan tugas manajer yang harus dilakukan secara terus-menerus dan berkesinambungan. Dikatakan demikian karena akan selalu lahir perencanaan baru setelah selesai dari suatu kegiatan. Bahkan pada saat suatu kegiatan dijalankan, seorang manajer harus sudah mulai memikirkan perencanaan berikutnya, yang merupakan kelanjutan dari perencanaan sebelumnya. Dengan demikian perencanaan akan menjadi serangkaian kegiatan yang terus beruntun saling melengkapi, dan berkesinambungan.

2.2.3.1.2 Pendekatan Perencanaan

Menurut Yunus (2014) dalam membuat perencanaan, ada beberapa pendekatan yang dapat dilakukan, yaitu :

1. Pendekatan dari atas ke bawah (*top down planning*)

Perencanaan ini dilakukan oleh pimpinan puncak organisasi, sedangkan unit-unit organisasi yang berada di bawahnya tinggal melaksanakan apa yang diperintahkan atau direncanakan manajemen puncak. Apabila organisasi yang bersangkutan menganut sistem desentralisasi (penyebaran kewenangan maka pimpinan puncak akan memberikan pengarah dan petunjuk kepada pimpinan yang menjadi bawahannya untuk menyusun rencana unit organisasi yang dipimpinnya. Rencana unit tersebut kemudian ditinjau dan dimodifikasi oleh pimpinan puncak disesuaikan dengan kebijaksanaan yang telah digariskan sebelumnya.

2. Pendekatan dari bawah ke atas (*bottom up planning*)

Pendekatan ini, pimpinan puncak tidak mengarahkan keinginannya atau memberi petunjuk kepada bawahannya ia hanya memberikan gambaran situasi dan kondisi yang dihadapi organisasi, umpamanya tentang visi, misi, tujuan dan sasaran, serta kemampuan sumber daya yang ada. Mengenai perencanaannya, sepenuhnya diserahkan kepada manajemen tingkat bawah.

3. Pendekatan campuran dari bawah ke atas dan dari atas ke bawah (*bottom up top down planning*)

Pendekatan campuran ini paling banyak digunakan di kalangan organisasi bisnis maupun pemerintah yang berskala besar. Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional dewasa ini menggunakan pendekatan ini. Dalam prakteknya pimpinan hanya memberikan petunjuk secara garis besar sedangkan perencanaan secara rinci diserahkan kepada kreativitas unit organisasi di bawahnya.

4. Pendekatan kelompok (*group of planning*)

Yang dimaksud dengan pendekatan kelompok yaitu perencanaan yang dilakukan oleh sekelompok tenaga profesional yang memiliki tugas dan keahlian dalam membuat perencanaan. Untuk keperluan tersebut, di dalam organisasi dibentuk unit khusus (biro atau bagian) perencanaan.

2.2.3.1.3 Materi yang direncanakan menurut Yunus (2014) antara lain :

1. Rencana Personal (*personal plan*), mengenai kebutuhan pegawai, pengadaan, penempatan, pembinaan dan pengembangan karier, penggajian dan kesejahteraan, pemberhentian, dan lain-lain.
2. Rencana Financial (*financial plan*), berkaitan dengan penerimaan dan penggunaan keuangan dalam, suatu organisasi.

3. Rencana Pendidikan (*educational plan*), dibuat untuk kependidikan berkaitan dengan jenis program kurikulum, jadwal waktu, dan tempat pelaksanaan, pengajar, syarat peserta, biaya, dan lain-lain.
4. Rencana Logistik (*logistical plan*), berhubungan dengan rencana logistik untuk pelaksanaan kegiatan jenis dan jumlah kebutuhan, pengadaan, penyimpanan, pendistribusian, inventarisasi, dan lain-lain.

2.2.3.2 Pengambilan Keputusan

Menurut Moorhead dan Giffin (2013) Pengambilan keputusan (*decision making*) adalah memilih salah satu dari beberapa alternatif. Pertimbangkan sebuah pertandingan sepak bola, sebagai contoh, gelandang dapat berlari dengan mungkin seratus manuver. Dengan sasaran untuk melakukan gol selalu ada di benaknya, ia memilih manuver yang tampak menjanjikan hasil terbaik. Pilihannya didasarkan pada pemahamannya terhadap situasi permainan tersebut, kemungkinan dari beragam hasil, dan preferensinya terhadap setiap hasil. Pemecahan masalah (*problem solving*), sebaliknya, melibatkan penemuan jawaban ban terhadap suatu pertanyaan.

Sedangkan menurut Robbins dan Judge (2015) individu mengambil keputusan, pilihan yang dibuat dari dua atau lebih alternatif. Manajer puncak menentukan sasaran organisasi mereka, produk atau jasa apa yang akan ditawarkan, cara terbaik apa untuk mendanai operasional, atau di mana lokasi sebuah pabrik manufaktur baru. Manajer level menengah dan lebih rendah menetapkan jadwal produksi, memilih pekerja-pekerja baru, dan menentukan bagaimana alokasi kenaikan gaji. Organisasi telah mulai memberdayakan pekerja non manajerialnya dengan otoritas pengambilan keputusan yang sejarahnya dikhususkan bagi manajer saja. Oleh karena itu pengambilan keputusan individu merupakan bagian penting dari perilaku organisasi. Tetapi cara individu mengambil keputusan dan kualitas pilihannya sangat dipengaruhi oleh persepsi mereka.

Pengambilan keputusan terjadi sebagai reaksi atas masalah. Yaitu, sebuah perbedaan antara situasi sekarang dan yang diinginkan, yang mengharuskan kita mempertimbangkan alternatif alternatif tindakan.

Menurut Supranto (1991) inti dari pengambilan keputusan ialah terletak dalam perumusan berbagai alternatif tindakan sesuai dengan yang sedang dalam perhatian dan dalam pemilihan alternatif yang tepat setelah suatu evaluasi penilaian mengenai efektivitasnya dalam mencapai tujuan yang dikehendaki pengambil keputusan. Salah satu komponen terpenting dari proses pembuatan keputusan ialah kegiatan pengumpulan informasi dari mana suatu apresiasi mengenai situasi keputusan dapat dibuat. Apabila informasi yang cukup dapat dikumpulkan guna memperoleh suatu spesifikasi yang lengkap dari semua alternatif dan tingkat keefektifannya dalam situasi yang sedang menjadi perhatian.

Menurut Salusu (2000) Pengambilan keputusan ialah proses memilih suatu alternatif cara bertindak dengan metode yang efisien sesuai situasi. Proses itu untuk menemukan dan menyelesaikan masalah organisasi.

Pengambilan keputusan (*decisions making, besluitneming*) merupakan suatu proses dan berlangsung dalam suatu sistem, walaupun merupakan suatu keputusan atau disisi pribadi sekalipun yang menyangkut suatu masalah pribadi pula. Sistem di mana proses pengambilan disisi itu berlangsung terdiri dari berbagai unsur (*elements*) atau bagian, dan masing-masing merupakan suatu faktor yang ikut menentukan segala apa yang terjadi atau akan terjadi (Atmosudirjo, 1987).

2.2.4.2.1 Kriteria Pengambilan Keputusan

Sebagai pedoman dalam memilih seperangkat alternatif yang dapat dilaksanakan, Vroom dan Yetton (dalam Stoner dan Wankel, 1993) mengemukakan dua kriteria pengambilan keputusan :

1. Jika keputusan harus segera diambil atau penghematan waktu harus dilakukan, sebaiknya manajer memilih gaya keputusan otoriter (gaya yang "hemat waktu"). Hasil pilihan ini akan terlihat segera dalam bentuk keputusan yang lebih cepat dan lebih efisien.
2. Jika manajer ingin mengembangkan pengetahuan dan kecakapan bawahannya di bidang pengambilan keputusan, maka sebaiknya dipilih gaya partisipatif ("investasi waktu"). Hasil dari pilihan ini akan terlihat dalam jangka waktu yang lebih lama dalam bentuk para bawahan yang lebih efektif dan mungkin hubungan kerja yang lebih baik.

2.2.4.2.2 Proses Pengambilan Keputusan

Menurut Moorhead dan Griffin (2013) beberapa pendekatan pengambilan keputusan menawarkan wawasan ke dalam proses yang memungkinkan manajer mencapai keputusan mereka.

1. Pendekatan Rasional
 - a. Pendekatan pengambilan-keputusan rasional (*rational decision-making approach*)

Berasumsi bahwa manajer proses langkah-demi-langkah yang sistematis. Pendekatan ini berasumsi lebih jauh bahwa organisasi berbasis ekonomi dan dikelola oleh para pengambil keputusan yang benar-benar objektif dan mempunyai informasi yang lengkap. Sasaran untuk sebuah departemen pemasaran, sebagai contoh, mungkin adalah untuk memperoleh pangsa pasar tertentu pada akhir tahun. (beberapa model pengambilan keputusan tidak dimulai dengan suatu sasaran. Kita memasukkannya karena hal ini merupakan standar yang digunakan untuk menentukan apakah terdapat keputusan untuk diambil atau tidak).

b. Menyatakan Sasaran Situasional.

Proses pengambilan-keputusan rasional dimulai dengan pernyataan suatu sasaran situasional yaitu, sasaran untuk situasi tertentu. Jika terdapat ketidaksesuaian antara sasaran dan keadaan aktual, tindakan mungkin diperlukan. Dalam contoh pemasaran, kelompok tersebut dapat mengumpulkan informasi mengenai pangsa pasar aktual perusahaan tersebut dan membandingkannya dengan pangsa pasar yang diinginkan. Perbedaan antara keduanya mewakili masalah yang membutuhkan sebuah keputusan. Informasi yang reliabel sangat penting dalam langkah ini. Informasi yang tidak akurat dapat menghasilkan keputusan yang tidak perlu atau tidak menghasilkan keputusan ketika diperlukan.

c. Menentukan Jenis Keputusan

Kemudian, pengambil keputusan harus menentukan apakah tersebut mewakili keputusan terprogram atau tidak terprogram. Jika sebuah keputusan

terprogram dibutuhkan, aturan keputusan yang sesuai dijalankan, dan proses tersebut berjalan hingga pemilihan di antara alternatif-alternatif.

d. Menghasilkan Alternatif

Langkah berikutnya dalam mengambil keputusan tidak terprogram adalah untuk menghasilkan alternatif alternatif. Proses rasional berasumsi bahwa pengambil keputusan akan menghasilkan semua kemungkinan alternatif solusi terhadap masalah. Namun, asumsi ini tidaklah realistis karena bahkan masalah bisnis yang sederhana dapat mempunyai kemungkinan solusi yang sangat banyak. Pengambil keputusan dapat mengandalkan pendidikan dan pengalaman serta pengetahuan atas situasi tersebut untuk menghasilkan alternatif. Selain itu, mereka dapat mencari informasi dari orang lain. Seperti pengambilan keputusan dapat menganalisis tanda-tanda rekan sebaya, bawahan, dan pengawas. Pengambilan keputusan dapat menganalisis tanda-tanda dari masalah untuk memperoleh petunjuk atau menarik diri untuk menggunakan intuisi atau penilaian guna mengembangkan solusi alternatif.

e. Mengevaluasi Alternatif

Evaluasi melibatkan penilaian semua kemungkinan alternatif terhadap kriteria keputusan yang telah ditentukan sebelumnya. Kriteria keputusan terakhir adalah "Akankah alternatif membawa kita lebih dekat kepada sasaran? Dalam setiap kasus pengambil keputusan harus memeriksa setiap alternatif untuk bukti bahwa alternatif tersebut akan mengurangi ketidaksesuaian antara keadaan yang diinginkan dan keadaan aktual. Proses evaluasi biasanya meliputi : mendeskripsikan (manfaat) yang diperkirakan hasil dari setiap

alternatif, mengevaluasi biaya yang diperkirakan dari setiap alternatif, dan memperkirakan ketidakpastian dan risiko yang terkait dengan setiap alternatif. Dalam sebagian besar situasi keputusan, pengambil keputusan tidak memiliki informasi sempurna di mengenai hasil dari semua alternatif.

f. Memilih Satu Alternatif

Memilih satu alternatif biasanya merupakan langkah yang paling penting dalam proses pengambilan keputusan. Pemilihan terdiri atas satu alternatif dengan imbalan yang setinggi mungkin, berdasarkan pada manfaat, biaya, risiko, dan ketidakpastian dari semua alternatif yang ada. Pada contoh promosi *PlayStation*, pengambil keputusan menilai kedua alternatif tersebut dengan menghitung nilai yang diperkirakan dari keduanya. Dengan mengikuti pendekatan rasional, manager akan memilih alternatif dengan perkiraan nilai terbesar.

g. Menerapkan Rencana

Penerapan adalah tindakan untuk mewujudkan keputusan tersebut menjadi tindakan. Tahap ini berdasarkan pada komitmen dan motivasi dari mereka yang berpartisipasi dalam pengambilan keputusan (dan dapat benar-benar mendukung komitmen dan motivasi individual). Agar dapat berhasil penerapan membutuhkan penggunaan sumber dan keterampilan manajemen yang baik. Keberhasilan dari tim ini bergantung pada kepemimpinan, struktur penghargaan, sistem komunikasi, dan dinamika kelompok. Kadang-kadang pengambil keputusan mulai meragukan pilihan yang telah diputuskan. Keraguan ini dinamakan dengan disonansi pascakeputusan atau secara lebih

umum, disonansi kognitif (*cognitive dissonance*). Untuk mengurangi ketegangan yang tercipta oleh disonansi tersebut pengambil keputusan dapat berusaha untuk merasionalisasi keputusan tersebut lebih jauh dengan informasi baru.

h. Kendali: Ukur dan Sesuaikan

Pada tahap akhir dari proses pengambilan-keputusan rasional, hasil dari keputusan diukur dan dibandingkan dengan sasaran yang diinginkan. Jika masih terdapat ketidaksesuaian, pengambil keputusan dapat memulai kembali proses pengambilan-keputusan dengan menetapkan sasaran baru (atau mengulangi yang telah ada). Pengambil keputusan yang tidak puas dengan keputusan sebelumnya, dapat memodifikasi proses pengambilan-keputusan berikutnya untuk menghindari kesalahan lain. Perubahan dapat dilakukan pada bagian mana pun dalam proses tersebut. Karena itu, pengambilan keputusan adalah sebuah proses yang dinamis, mampu mengoreksi diri, dan berkelanjutan dalam organisasi.

i. Kekuatan dan Kelemahan Pendekatan Rasional

Pendekatan rasional mempunyai beberapa kekuatan. Pendekatan ini memaksa pengambil keputusan untuk mempertimbangkan keputusan secara berurutan dan logis, dan analisis mendalam terhadap alternatif-alternatif memungkinkan pengambil keputusan untuk memilih berdasarkan emosi atau tekanan sosial. Namun, asumsi asumsi yang kaku dari pendekatan ini sering kali tidak realistis. Jumlah informasi yang tersedia bagi manajer biasanya terbatas batasan waktu atau biaya, dan sebagian besar pengambil keputusan

mempunyai kemampuan terbatas untuk memproses informasi mengenai alternatif tersebut. itu, tidak semua alternatif sesuai dengan diharapkan yang akan memudahkan perbandingan. Akhirnya karena mereka tidak dapat meramalkan masa depan pengambil keputusan kemungkinan tidak akan mengetahui semua kemungkinan hasil dari setiap alternatif.

2. Pendekatan Keperilakuan

Jika pendekatan rasional berasumsi bahwa manajer beroperasi secara logis dan rasional. pendekatan keperilakuan mengakui peran dan pentingnya perilaku manusia dalam proses pengambilan-keputusan. Secara khusus, terdapat asumsi penting dari pendekatan keperilakuan menerangkan bahwa pengambil keputusan beroperasi dengan rasionalitas terbatas, bukan dengan rasionalitas penuh yang berarti sempurna yang diasumsikan oleh pendekatan rasional. Rasionalitas terbatas (*bounded rationality*) adalah gagasan bahwa meskipun individu dapat mencari solusi terbaik terhadap perilaku suatu masalah, tuntutan untuk memproses seluruh informasi yang berkaitan dengan masalah tersebut, menghasilkan semua kemungkinan solusi, dan memilih solusi tunggal terbaik adalah jati diluar kemampuan sebagian besar pengambil keputusan. Jadi, mereka menerima solusi yang kurang dari ideal berdasarkan pada proses yang tidak sepenuhnya mendalam tidak seluruhnya rasional. Pendekatan keperilakuan (*behavioral approach*) digolongkan dengan (1) penggunaan prosedur dan aturan baku (2) suboptimisasi, dan (3) satisfaksi. Ketidakpastian dalam pengambilan keputusan pada awalnya dapat dikurangi dengan mengandalkan prosedur dan aturan baku.

3. Pendekatan Praktis

Oleh karena tuntutan yang tidak realistis dari pendekatan rasional dan terbatasnya orientasi jarak pendek dari pendekatan berperilaku, keduanya tidaklah sepenuhnya memuaskan. Namun, fitur-fitur berharga dari masing-masingnya dapat dikombinasikan menjadi sebuah pendekatan praktis pada pengambilan keputusan. Sebagai contoh, pendekatan praktis (*practical approach*) proses yang menyatakan bahwa daripada menghasilkan seluruh alternatif, pengambil keputusan harus berusaha untuk melampaui aturan baku dan melakukan batasan satisfaksi dan menghasilkan sebanyak mungkin alternatif yang dimungkinkan oleh waktu, uang, dan praktikalitas lainnya dari situasi tersebut. Dalam sintesis dari dua pendekatan lainnya ini, pendekatan rasional memberikan kerangka kerja analitis untuk pengambilan keputusan, sedang pendekatan berperilaku memberikan pengaruh yang memoderatkan sejenis gabungan dari pendekatan. Dalam praktiknya, pengambil keputusan menggunakan sejenis gabungan dari pendekatan rasional, berperilaku, dan praktis untuk mengambil keputusan sehari-hari yang berat dalam menjalankan organisasi.

4. Pendekatan Personal

Meskipun model-model yang baru saja dijabarkan telah memberikan wawasan yang berarti ke dalam pengambilan keputusan, semuanya tidak sepenuhnya menjelaskan proses yang dilakukan oleh orang-orang ketika mereka gugup, khawatir, dan gelisah untuk mengambil sebuah keputusan yang mempunyai implikasi besar pada mereka, organisasi mereka atau keluarga mereka. Singkatnya, semuanya masih belum mencerminkan kondisi-kondisi di mana banyak keputusan diambil.

Sedangkan menurut Wirawan (2013) model grafis pembuatan keputusan terdiri dari enam langkah :

1. Identifikasi dan analisis problem

Proses pembuatan keputusan dimulai ketika sistem sosial atau organisasi menghadapi problem yang mengganggu. Problem adalah ketimpangan antara apa yang seharusnya dengan apa yang ada atau yang sedang terjadi.

- a. Problem terstruktur adalah problem yang pernah terjadi sebelumnya sehingga sudah tersedia informasi mengenai problem, dimengerti dan ada kebijakan, keputusan atau prosedur untuk menanggulangnya.
- b. Problem tidak terstruktur adalah problem yang pbelum pernah terjadi sebelumnya karenanya belum ada informasi, kebijakan, peraturan, prosedur dan belum punya pengalaman untuk menyelesaikannya.
- c. Problem krisis yaitu problem yang terjadi pada situasi krisis dan memerlukan keputusan dengan segera. Jika menghadapi problem krisis, pemain harus mempertimbangkan ancaman yang terjadi terhadap organisasi dan anggota organisasi dan membuat keputusan sera ntuk menghilangkan ancaman.
- d. Problem nonkrisis yaitu suatu problem yang terjadi tidak dalam situasi krisis yang memerlukan keputusan dengan proses biasa karena tanpa tekanan waktu.

- e. Problem berpeluang yaitu problem jika dapat diselesaikan dengan baik akan menimbulkan efek positif atau berpeluang terhadap sistem sosial.
 - f. Problem berisiko adalah problem yang dapat menimbulkan risiko-kerugian, bencana, kerusakan atau keadaan negatif jika tidak diselesaikan dengan baik. Problem berisiko merupakan kebalikan dari problem berpeluang.
2. Identifikasi alternatif – alternatif solusi

Dalam fase ini pemimpin mengidentifikasi berbagai alternatif untuk solusi problem. Di sini hanya mengumpulkan sebanyak mungkin alternatif tanpa menilainya. Sejumlah alternatif mungkin merupakan pengalaman masa lalu dan sebagian tanpa menilainya. Sejumlah alternatif mungkin merupakan pengalaman masa lalu dan sebagian lagi merupakan hasil kreatifitas dan inovasi baru.

3. Evaluasi alternatif alternatif. Fase ini terdiri dari aktivitas sebagai berikut:
- a. Menentukan kriteria seleksi alternatif Kriteria alternatif adalah faktor-faktor untuk menilai setiap alternatif agar diperoleh alternatif yang terbaik. Kriteria tersebut antara lain : tujuan organisasi, sumber yang diperlukan (*man, money, material* dan *time*), fisibilitas, efektivitas dan efisiensi.
 - b. Mengevaluasi alternatif dengan kriteria seleksi. Dengan menggunakan kriteria seleksi setiap alternatif dievaluasi keuntungan dan kerugiannya bagi sistem sosial, tingkat efektivitas

dan efisiensinya. Setiap alternatif dibobot diberi angka nilai. Alternatif - alternatif kemudian diranking, diurutkan dari yang nilainya tinggi sampai yang nilainya yang rendah.

4. Membuat keputusan

Pada fase ini pemimpin memilih satu alternatif terbaik, yang nilainya tertinggi, memberi keuntungan tertinggi dan risikonya yang terendah. Mengenai risiko ada alternatif yang risikonya tinggi, akan tetapi peluangnya untuk berhasil dan memberi keuntungan pada organisasi juga tinggi. Oleh karena itu, di sini *risk propensity* atau keberanian mengambil risiko pemimpin sangat menentukan. Pemimpin yang keberanian mengambil risiko tinggi menghitung *risk-reward trade off* yaitu keuntungan yang mengikuti risiko dari setiap alternatif.

5. Melaksanakan keputusan

Dalam membuat keputusan sebaiknya pemimpin mengikut sertakan para pengikutnya sehingga ketika keputusan diambil, komitmen pengikut terhadap keputusan tinggi. Pengikut sertaan para pengikut merupakan kegiatan mengkooptasi para pengikut. Bahkan para pengikut yang merasa tidak mampu ikut serta perlu dimotivasi, didorong dan dikembangkan kemampuan dan kemauannya sehingga akhirnya mereka mampu dan mau berpartisipasi (*pygmalion effect*). Dengan demikian, mereka juga akan melaksanakan keputusan dengan komitmen tinggi. Pemimpin juga mempertimbangkan dampak perubahan akibat dilaksanakannya keputusan terhadap para pengikut. Sering keputusan akan menimbulkan akibat (efek

sampingan) negatif, merugikan, menyengsarakan para pengikut di samping efek yang positif pemimpin berupaya agar efek sampingan negatif ini minimal. Melaksanakan keputusan meliputi penjabaran keputusan dalam perencanaan kegiatan, melaksanakan rencana dan melakukan pengontrolan pelaksanaannya.

6. Mengevaluasi dan memberikan balikan.

Merupakan aktivitas menilai proses dan hasil pelaksanaan keputusan apakah sesuai dengan yang diharapkan dan membuat koreksi dalam pelaksanaan perlukan. Jika telah dilaksanakan dengan baik akan tetapi hasilnya tidak seperti yang diharapkan mungkin sebabnya problem tidak didefinisikan dengan tepat. Atau mungkin juga karena alternatif yang dipilih tidak tepat. Jika hal ini yang terjadi proses pembuatan keputusan harus dimulai kembali dengan mempergunakan informasi yang telah tersedia, termasuk mengenai kegagalan pelaksanaan keputusan.

Sedangkan menurut Robbins dan Judge (2015) setiap keputusan membutuhkan kita untuk menginterpretasi dan mengevaluasi informasi. Kita umumnya menerima data dari banyak sumber perlu kita saring proses, dan interpretasi. Data mana yang relevan bagi keputusan dan mana yang tidak? Persepsi kita akan menjawab pertanyaan itu. Kita juga perlu mengembangkan alternatif - alternatif dan mengevaluasi kekuatan dan kelemahannya. Sekali lagi, proses perseptual kita akan memengaruhi hasil akhir. Selama proses pengambilan keputusan, kesalahan perseptual sering kali muncul sehingga dapat membiaskan analisis dan kesimpulan.

2.2.4.3 Implementasi

Pelaksanaan merupakan salah satu dari fungsi-fungsi manajemen yang erat kaitannya dengan aktivitas organisasi. Pengertian dari pelaksanaan sepadan dengan *actuating*, implementasi atau penggerakkan. Di antara fungsi-fungsi manajemen yang terdiri atas perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan evaluasi, proses pelaksanaanlah yang paling rumit dan kompleks (Yunus, 2014).

Menurut Salusu dalam Yunus (2014) pelaksanaan adalah seperangkat kegiatan yang dilakukan menyusul satu keputusan. Dapat juga dikatakan sebagai operasionalisasi dari berbagai aktivitas guna mencapai suatu sasaran tertentu. Dalam upaya mencapai suatu sasaran, diperlukan serangkaian aktivitas dalam organisasi. Oleh karena itu, implementasi atau pelaksanaan dapat juga dikatakan sebagai operasionalisasi dari bermacam-macam aktivitas.

Menurut Husnan (1984) implementasi adalah rencana tahunan menunjukkan rencana perusahaan pada tahun pertama. Implementasi rencana perusahaan menyangkut aktivitas yang diperlukan untuk memonitor pelaksanaan terhadap rencana, dan untuk menjamin dasar yang konsisten untuk rencana-rencana tahunan.

2.2.4.3.1 Kebijakan dalam Implementasi

Menurut Yunus (2014) suatu rencana baru yang akan dilaksanakan perlu didukung oleh kondisi yang memungkinkan. Maka sebagai upaya agar kebijakan baru dapat direalisasikan dengan baik dan berhasil mencapai tujuannya, diperlukan kebijakan organisasi. Kebijakan ini dimaksudkan untuk menyiapkan semua fasilitas yang dibutuhkan guna menyelesaikan masalah-masalah yang mungkin timbul selama pelaksanaan berlangsung.

1. Pentingnya Kebijakan

Kebijakan yang ditetapkan oleh organisasi diperlukan untuk mencegah timbulnya tindakan independen yang berarti memelihara ketergantungan satu sama lain, memperkecil keputusan-keputusan zig-zag, dan praktek-praktek yang kontradikti.

2. Kebijakan organisasi yang dimaksud meliputi hal-hal sebagai berikut:

- a. Pedoman pelaksanaan yang akan menjadi acuan bagi para pelaksana dalam menjalankan tugasnya masing-masing, menyangkut jenis pekerjaan, jadwal waktu fasilitas yang dibutuhkan target yang harus dicapai, dan sebagainya.
- b. Metode kerja merupakan cara-cara yang dapat dilakukan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan sesuai dengan spesifikasinya.
- c. Prosedur, memberikan arah yang jelas agar tidak terjadi tumpang tindih dan mengatur arus aktivitas organisasi.
- d. Peraturan-peraturan, diperlukan untuk memberikan pedoman kepada semua pihak tentang tata-tertib yang berlaku demi lancarnya pelaksanaan kebijakan.
- e. Formulir-formulir. diperlukan sebagai pendukung administrasi dalam penyajian data, informasi, dan alat komunikasi.

2.2.4.3.2 Model-model Pelaksanaan (Implementasi)

Terdapat beberapa model dalam proses pelaksanaan atau implementasi kebijakan. Tetapi model-model dimaksud diawali dengan dua pemilahan model yang menghasilkan empat kutub. Pemilahan model atau teknik pelaksanaan pertama adalah menggunakan pola dari atas ke bawah (*top- bottomer*) yang akan berlawanan dengan pola dari bawah ke atas (*bottom-topper*). Pemilahan kedua, pelaksanaan dengan pola mekanisme paksa (*command-and-control*) dan mekanisme pasar (*economic incentive*) (Yunus, 2014).

Terdapat empat kutub yang akan menjadi pedoman dalam menentukan pola pelaksanaan (implementasi kebijakan, sebagai berikut :

- a. Kutub pertama menunjukkan adanya pola dan atas ke bawah.
- b. Kutub kedua menunjukkan adanya pola dari bawah ke atas.
- c. Kutub ketiga menunjukkan adanya pola mekanisme paksa.
- d. Kutub keempat menunjukkan adanya pola mekanisme pasar.

2.2.4.4 Evaluasi Kerja

Evaluasi kerja menurut Grensing (2007) merupakan proses yang mengawali masa dipekerjakannya seorang karyawan dan berlanjut pada masa jabatan dia di perusahaan Anda. Hal ini meliputi komunikasi yang jelas tentang harapan dan standar peningkatan sasaran tertentu yang terukur; dan masukan yang sedang terjadi.

Menurut Mondy (2008) Evaluasi pekerjaan adalah proses nilai relatif sebuah pekerjaan dalam kaitannya dengan pekerjaan lainnya. Tujuan utama evaluasi pekerjaan adalah menghilangkan ketidakadilan bayaran internal yang disebabkan oleh struktur bayaran yang tidak logis. Sebagai contoh, ketidakadilan bayaran mungkin terjadi ketika supervisor surat-menyurat menerima lebih banyak bayaran dibandingkan kepala akuntan. Dengan alasan yang jelas organisasi-organisasi lebih mengutamakan keadilan bayaran internal. Namun, ketika tingkat bayaran pekerjaan bertentangan dengan harga pasar, harga pasarlah yang hampir pasti akan didahulukan. Evaluasi pekerjaan mengukur nilai pekerjaan lebih ke dalam elatif makna administratif daripada ekonomis. Makna ekonomis hanya bisa ditentukan oleh pasar dan diungkapkan melalui survei kompensasi. Akan tetapi, banyak perusahaan masih menggunakan evaluasi pekerjaan untuk tujuan-tujuan berikut ini :

- a. Untuk mengidentifikasi struktur pekerjaan organisasi. Keteraturan pada hubungan
- b. Untuk menghapus ketidakadilan bayaran dan menciptakan antarpekerjaan pekerjaan agar tercipta struktur bayaran.
- c. Untuk mengembangkan hierarki nilai .pekerjaan agar tercipta struktur bayaran...

Departemen sumber daya manusia bertanggung jawab melaksanakan program evaluasi pekerjaan. Namun, komite yang terdiri dari orang-orang yang sangat mengenal pekerjaan tertentu sering kali melakukan evaluasi yang sesungguhnya. Komite tersebut biasanya terdiri dari eksekutif sumber daya manusia dan wakil dari bidang fungsional lainnya seperti keuangan, produksi, teknologi informasi, dan pemasaran.

2.2.4.4.1 Pelaku Evaluasi

Alternatif pertama yang lebih praktis adalah atasan langsung atau kepala unit yang bersangkutan, karena kepala unit pada umumnya mengawasi bawahan melakukan pekerjaannya sehari-hari. Sayangnya, bawahan yang merasa kurang diuntungkan sering menuduh penilaian atasan subyektif, berdasarkan suka dan tidak suka (*like and dislike*). Oleh sebab itu ditawarkan alternatif kedua, yaitu penilaian diri sendiri. Tim Penilai ini dapat dibentuk dari internal organisasi, akan tetapi dapat pula dengan mengundang konsultan dari luar organisasi (Simanjuntak, 2011).

1. Penilaian oleh Atasan Langsung

Sebagaimana dikemukakan di atas, evaluasi kinerja individu lebih praktis dilakukan oleh atasan langsungnya karena alasan berikut ini.

- a. Setiap memulai melakukan pekerjaan, awal tahun dan atau secara periodik, seorang pimpinan selalu memberikan pengarahan kepada bawahannya, mengenai apa yang dia harapkan untuk dilaksanakan oleh bawahan tersebut, baik sesuai dengan tugas pokok dan fungsi (tupoksi) maupun sebagai kebijakan pimpinan.

Oleh sebab itu, atasan langsunglah yang paling mengetahui apa yang diharapkan untuk dicapai oleh setiap bawahan, dan yang paling mengetahui menilai hasil yang dicapai atau kinerja seorang bawahan apakah sesuai dengan penugasan yang diberikan.

- b. Pimpinan atau kepala unit biasanya terus menerus mengamati bahkan wajib mengawasi bawahan melakukan tugasnya sehari-hari, supaya sesuai dengan rencana.
- c. Secara periodik, pimpinan menerima laporan pelaksanaan tugas dari bawahan.
- d. Sesuai dengan keperluan, pimpinan biasanya memberikan petunjuk kerja dan atau bimbingan kepada bawahannya sehingga dia patut mengetahui atau memahami kompetensi dan potensi bawahan tersebut.
- e. Pimpinan yang bijaksana selalu mengikuti perkembangan bawahannya baik secara internal dalam pelaksanaan tugasnya, maupun dalam penugasan yang lain.

Namun demikian, para pimpinan unit kerja sering tidak dapat melakukan evaluasi kinerja para bawahannya dengan akurat antara lain karena alasan berikut ini:

- a. Para pimpinan sering mempunyai keterbatasan waktu sehingga tidak sempat melakukan penilaian yang lengkap, apalagi bila jumlah bawahan yang dinilai cukup banyak.
- b. Pemimpin juga jarang membuat catatan mengenai perkembangan bawahannya. Mereka sering memberikan penilaian hanya berdasarkan apa yang diingatnya saja serta berdasarkan laporan rutin dan laporan khusus.
- c. Bagi bawahan yang berada di lokasi berbeda atau jauh, sukar bagi pimpinan mengawasi mereka secara langsung.
- d. Dengan keterbatasan tersebut, penilaian pimpinan sering dirasakan kurang obyektif dan seperti disebutkan di atas sering dianggap berdasarkan suka dan tidak suka (*like and dislike*), bahkan dianggap diskriminatif.

2. Evaluasi Diri Sendiri

Alternatif kedua pelaksanaan evaluasi kinerja adalah oleh individu yang bersangkutan (*self assessment*). Penilaian sendiri mempunyai kemanfaatan berikut ini:

- a. Setiap orang mengalami sendiri apa yang dilakukan, relatif mudah diingat. Dengan demikian penilaian pribadi diharapkan lebih lengkap dan lebih adil.
- b. Penilaian sendiri cocok digunakan bila jumlah yang dinilai banyak, lokasi terpencar, dan tatap muka pimpinan dan bawahan jarang.
- c. Penilaian sendiri dapat menghindari penilaian subyektivitas pimpinan.
- d. Penilaian sendiri relatif murah dan cepat.
- e. Melalui penilaian sendiri dapat dikemukakan faktor-faktor penghambat, terutama yang di luar kewenangan pekerja.
- f. Dengan penilaian sendiri, setiap orang didorong untuk memahami apa yang dituntut dari dia untuk kemudian diupayakan memenuhinya.
- g. Dengan penilaian sendiri, setiap orang memahami standar penilaian, dan dengan demikian dia mengetahui keunggulannya untuk dikembangkan dan kelemahannya untuk diperbaiki. Sebagaimana dikemukakan di atas, penilaian sendiri cenderung bias atau dilebih-lebihkan (*over-valued*). Hal ini dapat dikurangi dengan menyusun daftar isian dan pedoman yang rinci dengan standar atau ukuran yang jelas.

3. Tim Penilai Khusus

Sebagaimana dikemukakan di atas alternatif ketiga adalah membentuk Tim Penilai Khusus yang bersifat independen. Dapat dibentuk dari internal organisasi, dan dapat pula dalam bentuk konsultan dari luar organisasi. Tujuannya adalah antara lain untuk :

- a. Meningkatkan disiplin pegawai dan *good governance*
- b. Meningkatkan kinerja instansi Pemerintah berdasarkan rencana kerja yang jelas dan terukur
- c. Mendorong usaha penyempurnaan struktur organisasi kebijakan publik, ketatalaksanaan, metode kerja dan mekanisme pelaporan.

4. Pihak Terkait

Pihak lain yang terkait yang dapat memberikan penilaian adalah bawahan langsung, teman sekerja atasan tidak langsung, dan para pelanggan atau masyarakat umum. Yang merasakan kemampuan seorang pemimpin atau kepala unit sehari-hari adalah para bawahan yang dipimpin, oleh sebab itu, bawahan dapat pula melakukan evaluasi atas kinerja atasannya, terutama mengenai efektivitas kepemimpinan atasan. Dengan mempersiapkan daftar pertanyaan untuk diisi atau dijawab oleh para bawahan, mereka dapat memberi nilai atas kinerja atasannya. Hal serupa sering dilakukan kepada para mahasiswa untuk menilai dosennya dan para peserta menilai penceramah.

Teman sekerja terutama yang mempunyai keterkaitan dan dampak dalam proses kerja, juga dapat memberikan kontribusi penilaian atas kinerja seseorang, terutama menyangkut kerjasama dan mengenai kelancaran pelaksanaan tugas. Atasan tidak langsung sering secara tidak langsung mempunyai kesan terhadap seseorang yang dievaluasi. Demikian juga para pelanggan yang dilayani dapat memberikan tambahan informasi atas pelayanan seseorang pejabat terhadap masyarakat. Penilaian oleh bawahan, teman sekerja dan pelanggan biasanya bersifat terbatas, jadi digunakan hanya sebagai kelengkapan informasi.

2.2.4.4.2 Cara Mengevaluasi Perusahaan

Menurut Grensing (2007) Hal ini meliputi komunikasi yang jelas tentang harapan dan standar: peningkatan sasaran tertentu yang terukur: dan masukan yang sedang terjadi. Gambaran kerja seorang karyawan merupakan titik yang baik untuk menentukan yang diharapkan dari orang tersebut antara lain :

1. Standar Kerja

Menjabarkan tugas-tugas suatu gambaran kerja hanya mendasar dari sebuah tugas tertentu. Ini merupakan langkah penting dalam mencapai sasaran, tetapi Anda harus selangkah lebih maju dengan menentukan cara pelaksanaan tugas masing-masing untuk memenuhi persyaratan dari jabatan tersebut.

2. Mencapai Sasaran

Tim kompak yang ada di perusahaan manapun secara teoritis ialah setiap orang di dalam perusahaan yang bekerja untuk sasaran yang sama, yaitu kesuksesan usaha. Dari perusahaan terkecil sampai konglomerat multinasional terbesar, pemahaman yang jelas akan sasaran pengendalian perusahaan dan cara masing-masing karyawan mencapai sasaran tadi dapat mengarah pada peningkatan moral dan produktifitas tinggi.

Memang terdengar sederhana sayangnya tidak semudah yang dibayangkan. Namun patut dicoba. Ada beberapa manfaat dalam pembuatan sasaran yang jelas dan terukur Sasaran khusus dan terukur memberikan pengertian aturan serta tujuan bagi seluruh perusahaan. Sasaran yang jelas. memberi kesempatan bagi karyawan dan pengusaha untuk mengembangkan pandangan yang lebih luas tentang sasaran perusahaan. Setelah sasaran dikembangkan sebaiknya. manajemen mampu mengambil keputusan berdasarkan arah perusahaan dan karyawan. Setelah sasaran tercapai, maka kepercayaan karyawan dan manajer meningkat. Penentuan sasaran itu

sendiri merupakan sebuah proses yang memberi kesempatan bagi para manajer dan karyawan untuk bekerja terus menerus demi peningkatan.

a. Melibatkan karyawan dalam menetapkan sasaran

Sasaran seharusnya tidak ditetapkan secara tertutup dan kemudian diteruskan ke para karyawan sebagai suatu perintah. Para karyawan perlu dilibatkan dalam proses penetapan sasaran. Mereka akan lebih giat bekerja untuk mencapai sasaran jika mereka mempunyai hak untuk memberikan masukan berdasarkan pengalaman dan aspirasi pribadi mereka sendiri. Ini merupakan prinsip manajemen standar: keterlibatan akan meningkatkan komitmen.

b. Pertimbangan-pertimbangan tambahan hubungan akan semakin erat jika orang-orang saling pengertian
Pertimbangkanlah hal-hal berikut saat menetapkan sasaran
Anda:

- 1) Jangan berasumsi bahwa sasaran Anda dipahami. Bagian terpenting dalam menyusun tujuan pada langkah awal adalah membantu karyawan untuk memahami apa yang diharapkan dari mereka sehingga mereka dapat menilai kinerjanya sendiri. Pastikan Anda menyampaikan sasaran-sasaran perusahaan kepada para karyawan, mereka memahami sasaran-sasaran tersebut, dan mereka mengetahui apa yang Anda maksudkan dengan pekerjaan yang tidak sesuai. Jangan berasumsi bahwa karyawan Anda mengetahui apa yang Anda diharapkan.
- 2) Pastikan sasaran-sasaran perusahaan dalam bentuk tertulis. Berkomitmen terhadap sasaran dalam bentuk tertulis membuatnya jauh lebih mudah untuk dicapai. Menetapkan secara tertulis merupakan suatu cara yang tepat untuk

memastikan bahwa baik Anda maupun karyawan paham akan sasaran tersebut. Bentuk ini juga memberikan suatu nilai rujukan ketika Anda melakukan evaluasi sebuah dokumen tertulis yang dapat dirujuk, direvisi, dan diperbaharui jika diperlukan.

- 3) Libatkan para karyawan dalam mengevaluasi pekerjaan mereka. Jangan samarkan proses penetapan sasaran sebagai suatu hal yang bersifat rahasia. Berikan tanggung jawab kepada karyawan untuk mengevaluasi dan melaporkan keberhasilan mereka dalam mencapai sasaran mereka. Biarkan mereka merasa memiliki tujuan tersebut.
- 4) Evaluasi kemajuan secara teratur. Jangan hanya menetapkan sasaran dan mengevaluasinya sekali dalam setahun selama proses evaluasiformal. Tentukan masa pembuatan laporan berkala yang mana Anda dan karyawan dapat mengevaluasi perkembangan penetapan sasaran dan memperbaharainya jika diperlukan.
- 5) Anggap penetapan sasaran sebagai suatu proses yang dinamis. Hanya karena suatu sasaran sudah ditetapkan bukan berarti tidak dapat dirubah. Kuncinya adalah memastikan bahwa sasaran perorangan sejalan dengan sasaran perusahaan. Jika ditemui ada yang tidak sejalan dengan sasaran perusahaan, atau jika Anda mengetahui bahwa sasaran tersebut tidak realistis, hapus atau ganti sasaran tersebut. Penetapan sasaran seharusnya tidak dipandang sebagai suatu proses penghakiman. Ini merupakan suatu proses untuk memastikan konsistensi sasaran perusahaan an merupakan suatu proses yang merangsang setiap karyawan untuk berkembang.
- 6) Jelaskan secara gamblang akibat-akibat jika sasaran tidak tercapai. Pastikan bahwa sebagai bagian dari proses pengembangan sasaran, Anda menjelaskan

secara gamblang akibat dari tidak tercapainya sasaran. Lalu, begitu Anda menetapkan sebuah konsekuensi, maka harus dijalani.

Tidak ada perusahaan yang dapat beroperasi tanpa sasaran. Tidak ada yang lebih membuat karyawan frustrasi selain pekerjaannya dianggap tidak berperan dalam seluruh kinerja perusahaan. Dengan menetapkan sasaran-sasaran yang spesifik, terukur, dan dapat dicapai, perusahaan sudah melaksanakan langkah awal untuk menghargai keberhasilan karyawan.

2.2.5 Gaya Kepemimpinan

Menurut Timpe (1991) ada tiga gaya kepemimpinan yaitu otokratis, demokratis dan kendali bebas :

1. Otokratis

Pemimpin otokratis membuat keputusan sendiri karena kekuasaan terpusat dalam diri satu orang. Ia memikul tanggung jawab dan wewenang penuh. Pengawasan bersifat ketat, langsung dan tepat. Keputusan dipaksakan dengan menggunakan imbalan dan kekhawatiran akan dihukum. Jika ada, maka komunikasi bersifat turun kebawah. Bila wewenang dari pemimpin otokratis menjadi menekan, bawahan merasa takut dan tidak pasti. Pemimpin otokratis dapat menjadi otokrat kebapak-bapakan. Bawahan ditangani dengan efektif dan dapat memperoleh jaminan dan kepuasan.

2. Demokratis

Pemimpin demokratis (partisipatif) berkonsultasi dengan kelompok mengenai masalah yang menarik perhatian mereka dan dimana mereka dapat menyumbangkan sesuatu. Komunikasi berjalan lancar; saran dibuat ke dua arah.

Baik pujian maupun kritik digunakan. Beberapa tanggung jawab membuat keputusan masih tetap ada pada pemimpin.

Bawahan ikut serta dalam penetapan sasaran dan pemecahan masalah. Keikutsertaan ini mendorong komitmen anggota pada keputusan akhir. Pemimpin yang demokratis menciptakan situasi dimana individu dapat belajar, mampu memantau performa sendiri, memperkenalkan bawahan untuk menetapkan sasaran yang menantang, menyediakan kesempatan untuk meningkatkan metode kerja dan pertumbuhan pekerjaan serta mengakui pencapaian dan membantu pegawai belajar dari kesalahan.

3. Kendali bebas

Pemimpin penganut kendali bebas memberi kekuasaan kepada bawahan. Kelompok dapat mengembangkan sasarannya sendiri dan memecahkan masalahnya sendiri. Pengarahan tidak ada atau hanya sedikit. Gaya ini biasanya tidak berguna tetapi dapat menjadi efektif dalam kelompok profesional yang termotivasi tinggi.

Sedangkan Menurut Gotta dalam Salusu (2000) yaitu gaya direktif, konsultatif, partisipatif, dan gaya delegasi. Karakteristik dari setiap gaya tersebut dapat diuraikan secara singkat sebagai berikut :

1. Gaya direktif

Pemimpin yang direktif pada umumnya membuat keputusan-keputusan penting dan banyak terlibat dalam pelaksanaannya. Semua kegiatan terpusat pada pemimpin, dan sedikit saja kebebasan orang lain untuk berkreasi dan bertindak yang diizinkan. Pada dasarnya gaya ini adalah gaya otoriter.

2. Gaya konsultatif

Gaya ini dibangun diatas gaya direktif, kurang otoriter dan lebih banyak melakukan interaksi dengan para staf dan anggota organisasi. Fungsi pemimpin lebih banyak berkonsultasi, memberikan bimbingan motivasi, memberi nasihat dalam rangka mencapai tujuan.

3. Gaya partisipatif

Gaya partisipatif bertolak dari gaya konsultatif yang bisa berkembang ke arah saling percaya antara pemimpin dan bawahan. Pemimpin cenderung memberi kepercayaan pada kemampuan staf untuk menyelesaikan pekerjaan sebagai tanggung jawab mereka. Sementara itu kontak konsultatif tetap berjalan terus. Dalam gaya ini pemimpin lebih banyak mendengar, menerima, bekerja sama, dan memberi dorongan dalam proses pengambilan keputusan. Perhatian diberikan kepada kelompok.

4. Gaya free rein

Atau disebut juga gaya delegasi, yaitu gaya yang mendorong kemampuan staf untuk mengambil inisiatif. Kurang interaksi dan kontrol yang dilakukan oleh pemimpin sehingga gaya ini hanya bisa berjalan apabila staf memperlihatkan tingkat kompetensi dan keyakinan akan mengejar tujuan dan sasaran organisasi.

2.2.5.1 Gaya Kepemimpinan Transaksional

Teori ini pertama kali dikemukakan oleh James McGregor Burns (1979) kepemimpinan transaksional terjadi jika seseorang mengambil inisiatif untuk mempertukarkan nilai barang-barang. Pertukaran dapat berupa sesuatu yang

bersifat ekonomi, politik atau psikologik: suatu barter barang dengan barang, atau barang dengan uang, suatu pertukaran suara antar legislator, keramahmatan kepada orang lain untuk dipertukarkan dengan kemauan mendengarkan permasalahan orang lain. Masing-masing pihak menyadari mencapai persetujuan atas sumber kekuasaan dan sikap pihak lainnya. Masing-masing pihak mengakui pihak lain sebagai seseorang (Wirawan, 2013)

Menurut Burns (dalam Yukl, 1998) kepemimpinan transaksional menyangkut nilai-nilai, namun berupa nilai-nilai yang relevan bagi proses pertukaran, seperti kejujuran, keadilan, tanggung jawab dan pertukaran. Burns juga membedakan kepemimpinan transaksional dan mentransformasi dari dampak yang didasarkan atas kekuasaan birokratis. Organisasi-organisasi birokratis menekankan kepada *legitimate power* dan menghormati peraturan serta tradisi, daripada pengaruh yang didasarkan atas pertukaran atau aspirasi.

Sedangkan menurut Robbins dan Judge (2015) para pemimpin yang transaksional (*transactional leader*) Para pemimpin yang membimbing atau memotivasi para pengikut mereka yang diarahkan menuju tujuan yang ditetapkan dengan menjelaskan peranan dan tugas yang dibutuhkan.

Kepemimpin yang transaksional dan transformasional saling melengkapi satu sama lain; mereka tidak saling mempertentangkan pendekatan untuk menyelesaikan segala sesuatunya. Kepemimpinan yang transformasional membentuk pemimpin yang transaksional dan menghasilkan tingkat upaya dari para pengikut serta kinerja yang melampaui apa yang hanya dapat dilakukan kepemimpinan transaksional saja Tetapi yang sebaliknya adalah tidak tepat. Dengan demikian jika Anda adalah seorang Anda pemimpin transaksional yang baik tetapi tidak memiliki kualitas transformasional kemungkinan hanya akan

menjadi seorang pemimpin yang biasa saja. Para pemimpin terbaik adalah yang transaksional dan transformasional.

2.2.5.2 Gaya Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional adalah para pengikut merasakan kepercayaan, kekaguman, kesetiaan, dan penghormatan terhadap pemimpin, dan mereka termotivasi untuk melakukan lebih daripada yang awalnya diharapkan dari mereka. Menurut Bass (dalam Yukl, 2005) pemimpin mengubah dan memotivasi para pengikut dengan :

1. Membuat mereka lebih menyadari pentingnya hasil tugas.
2. Membujuk mereka untuk mementingkan kepentingan tim atau organisasi mereka dibandingkan dengan kepentingan pribadi.
3. Mengaktifkan kebutuhan mereka yang lebih tinggi .

Perilaku – perilaku transformasional mencakup tiga komponen kepemimpinan transformasional Bass (dalam Yukl, 1998) antara lain :

1. Karisma

Karisma telah didefinisikan sebagai proses yang padanya seorang pemimpin mempengaruhi pengikut dengan menimbulkan emosi-emosi yang kuat dan identifikasi dengan pemimpin tersebut.

2. *Intellectual stimulation*

Stimulasi intelektual adalah sebuah proses yang padanya para pemimpin meningkatkan kesadaran para pengikut terhadap masalah-

masalah dan mempengaruhi para pengikut untuk memandang masalah-masalah dari sebuah perspektif yang baru.

3. *Individualized consideration*

Perhatian yang diindividualisasikan termasuk memberi dukungan, membesarkan hati, dan memberi pengalaman-pengalaman tentang pengembangan kepada para pengikut.

Sedangkan menurut Robbins dan Judge (2015) para pemimpin yang transformasional (*transformational leader*). Para pemimpin yang menginspirasi para pengikutnya untuk melampaui kepentingan diri mereka sendiri dan yang berkemampuan untuk memiliki pengaruh secara mendalam dan luar biasa terhadap para pengikutnya.

Kepemimpinan transformasional tidak sama efektif dalam segala situasi. Dia memiliki dampak dasar yang lebih besar dalam perusahaan yang dimiliki oleh swasta yang lebih kecil daripada dalam organisasi yang lebih kompleks. Kepemimpinan yang transformasional akan menjadi lebih efektif ketika para pemimpin dapat berinteraksi secara langsung dengan tenaga kerja untuk mengambil keputusan dibandingkan ketika mereka melaporkan kepada para dewan direksi eksternal atau berhubungan dengan struktur birokrasi yang rumit.

2.2.5.3 Gaya Kepemimpinan Partisipatif

Gaya kepemimpinan partisipatif menyangkut penggunaan berbagai macam prosedur keputusan yang memberi orang lain pengaruh tertentu terhadap keputusan

pemimpin tersebut. Istilah lainnya yang biasa digunakan untuk menyebut aspek kepemimpinan partisipatif mencakup konsultasi, pengambilan keputusan bersama, pembagian kekuasaan, desentralisasi dan manajemen yang demokratis. Kepemimpinan partisipatif dapat dianggap sebagai suatu jenis perilaku yang berbeda, walaupun dapat digunakan bersama dengan perilaku tugas dan hubungan yang khusus (Yukl, 2005).

Sejumlah ahli teori kepemimpinan telah mengajukan berbagai macam taksonomi mengenai prosedur pengambilan keputusan, dan hingga kini tidak ada kesepakatan mengenai jumlah prosedur pengambilan keputusan yang optimal atau cara terbaik untuk mendefinisikannya (Yukl, 2005). Namun demikian kebanyakan ahli teori tersebut ingin mengakui empat buah prosedur pengambilan keputusan berikut ini sebagai yang khusus dan berarti:

1. Keputusan yang Otokratis

Manajer membuat keputusan sendiri tanpa menanyakan pendapat atau saran dari orang lain, dan orang-orang tersebut tidak mempunyai pengaruh langsung terhadap keputusan itu, tidak ada partisipasi.

2. Konsultasi

Manajer menanyakan pendapat dan gagasan, kemudian mengambil keputusannya sendiri setelah mempertimbangkan saran dan perhatian mereka dengan serius.

3. Keputusan bersama

Manajer bertemu dengan orang lain untuk mendiskusikan masalah keputusan tersebut, dan mengambil keputusan bersama; manajer tidak mempunyai pengaruh lagi terhadap keputusan terakhir seperti juga partisipan lainnya.

4. Pendelegasian

Manajer memberikan otoritas dan tanggung jawab membuat keputusan kepada seseorang atau kelompok; manajer biasanya menyebutkan batas dimana pilihan akhir harus berada, dan persetujuan awal mungkin atau tidak perlu diminta sebelum keputusan itu dapat diimplementasikan.

2.2.6 Pengertian Konflik

Menurut Cornelius (dalam Lacey, 2003) konflik adalah dua jajaran kebutuhan atau lebih menarik dari arah-arrah yang berlainan.

Konflik adalah proses pertentangan yang diekspresikan di antara dua pihak atau lebih yang saling tergantung mengenai objek konflik, menggunakan pola perilaku dan interaksi konfliknya menghasilkan keluaran konflik (Wirawan, 2013).

Dubrin (dalam Wahyudi, 2006) konflik adalah mengacu pada pertentangan antar individu atau kelompok yang dapat meningkatkan ketegangan sebagai akibat saling menghalangi dalam pencapaian tujuan.

2.2.6.1 Jenis-Jenis Konflik

Pemimpin perlu memahami berbagai jenis konflik sebelum mengelolanya (Wirawan, 2013) jenis – jenis konflik antara lain :

1. Konflik Personal dan Konflik Interpersonal

Konflik personal adalah konflik yang terjadi dalam diri seseorang, sedangkan konflik interpersonal adalah konflik yang terjadi dalam organisasi.

2. Konflik interes (*conflict of interest*)

Konflik ini adalah suatu konflik di mana seorang individu-pejabat atau aktor sosial mempunyai interes personal lebih besar daripada interesnya sebagai pejabat organisasi, sehingga memengaruhi pelaksanaan kewajibannya sebagai pejabat sistem sosial dalam melaksanakan kepentingan atau tujuan sistem sosial. Ia berupaya mendapatkan keuntungan pribadi dalam melaksanakan tugasnya.

3. Konflik Konstruktif dan Konflik Destruktif

Konflik konstruktif adalah konflik yang prosesnya mengarah kepada mencari solusi mengenai substansi konflik yang memuaskan kedua belah pihak yang berkonflik. Sedangkan konflik destruktif menghasilkan solusi konflik yang win and lose ada pihak yang menang dan ada pihak yang kalah. Pada prinsipnya pemimpin harus mampu mengubah konflik destruktif menjadi konflik konstruktif. Untuk itu pemimpin harus menyusun panduan dalam memanajemeni konflik yang terjadi dalam organisasinya. Pemimpin menyebarkan panduan tersebut kepada para manajer tengah dan manajer bawah melalui pelatihan.

1. Konflik Realistis dan Konflik Nonrealistis

Konflik realistis adalah konflik yang terjadi karena perbedaan dan ketidaksepahaman mengenai cara pencapaian tujuan atau mengenai tujuan yang akan dicapai. Konflik nonrealistis adalah konflik yang tidak ada kaitannya dengan isu substansi penyebab konflik. Konflik jenis ini dipicu oleh kebencian dan prasangka buruk terhadap lawan konfliknya dan mendorong melakukan agresi untuk mengalahkan atau menghancurkan lawan konfliknya.

2. Konflik juga dapat terjadi dalam sektor kehidupan manusia.

Konflik dapat terjadi dalam bidang politik, ekonomi, sosial, bisnis, kebudayaan, ras, agama, militer, dan ilmu pengetahuan. Para pemimpin harus memahami mengenai konflik jenis ini. Mereka harus memanajementi dan menciptakan solusi jika jenis konflik ini terjadi.

Sedangkan Menurut Winardi (1994) jenis-jenis konflik yang muncul karena terdapat adanya ketidaksesuaian paham antara lain :

1. Konflik di dalam organisasi

Konflik muncul, apabila terdapat adanya ketidaksesuaian paham pada sebuah situasi sosial tentang pokok pikiran terdapat adanya antagonisme-antagonisme tertentu dan/atau emosional.

- a. Konflik substantif (*substantive conflicts*) meliputi ketidaksesuaian paham tentang hal-hal seperti misalnya: tujuan-tujuan, alokasi sumber-sumber daya, distribusi imbalan imbalan, kebijaksanaan dan prosedur-prosedur, serta penugasan pekerjaan.
- b. Konflik - konflik emosional (*emotional conflicts*) timbul karena perasaan-perasaan marah, ketidakpercayaan, ketidak senangan, takut dan sikap menentang maupun bentrokan-bentrokan kepribadian.

Kedua macam bentuk konflik yang dikemukakan merupakan hal yang tidak dapat dihindari pada organisasi-organisasi. Perlu diingat bahwa apabila konflik-konflik dapat dimanaje dengan baik, mereka amat bermanfaat dalam hal memajukan kreativitas dan inovasi. Memang patut disayangkan bahwa konflik baik memiliki sisi konstruktif, maupun sisi destruktif.

2. Konflik Destruktif

Konflik destruktif menimbulkan kerugian bagi individu atau individu-individu dan atau organisasi atau organisasi-organisasi yang terlibat di dalamnya. Konflik demikian misalnya terjadi, apabila dua orang karyawan tidak dapat bekerja sama karena terjadi sikap permusuhan antar perorangan antara mereka (sebuah konflik emosional destruktif) atau apabila anggota-anggota sebuah komite tidak dapat bertindak, karena mereka tidak dapat mencapai persesuaian paham tentang tujuan-tujuan kelompok (sebuah konflik yang substantif destruktif).

Konflik-konflik destruktif yang timbul secara menyeluruh dapat menyebabkan berkurangnya efektivitas individu-individu, kelompok-kelompok dan organisasi-organisasi, karena terjadi gejala menyusutnya produktivitas dan kepuasan.

3. Konflik Konstruktif

Konflik demikian justru menyebabkan timbulnya keuntungan-keuntungan dan bukan kerugian-kerugian bagi individu (atau individu-individu) dan atau organisasi (atau organisasi-organisasi) yang terlibat di dalamnya.

3. Gaya Manajemen Konflik

Menurut Hendricks (2006) gaya manajemen konflik terdiri dari lima antara lain :

1. Gaya penyelesaian konflik dengan cara mempersatukan (*integrating*)

Individu yang memilih gaya ini melakukan tukar-menukar informasi. Disini ada keinginan untuk mengamati perbedaan dan mencari solusi yang dapat diterima

semua kelompok. Gaya penyelesaian konflik jenis ini secara tipikal diasosiasikan dengan pemecahan masalah, ini efektif bila isu konflik adalah kompleks.

2. Gaya penyelesaian konflik dengan kerelaan untuk membantu (*obliging*)

Kerelaan membantu menempatkan nilai tinggi untuk orang lain sementara dirinya sendiri dinilai rendah. Gaya ini mungkin mencerminkan rendahnya penghargaan terhadap diri sendiri oleh individu yang bersangkutan. Gaya ini juga dapat dipakai sebagai strategi yang sengaja digunakan untuk mengangkat atau menghargai orang lain, membuat mereka merasa lebih baik dan senang terhadap suatu isu.

3. Gaya penyelesaian konflik dengan mendominasi (*dominating*)

Merupakan lawan dari obliging. Gaya ini tekanannya pada diri sendiri. Dimana kewajiban bisa diabaikan oleh keinginan pribadi, gaya mendominasi ini meremehkan kepentingan orang lain. Gaya ini adalah strategi yang efektif bila suatu keputusan yang cepat dibutuhkan atau jika persoalan tersebut kurang penting.

4. Gaya penyelesaian konflik dengan menghindar (*avoiding*)

Para penghindar tidak menempatkan suatu nilai pada diri sendiri atau orang lain. Gaya ini adalah “gaya menghindar dari persoalan”. Aspek negatif gaya menghindar termasuk di antaranya menghindar dari tanggungjawab” atau mengelak dari suatu isu. Seorang manajer yang menggunakan gaya ini akan lari dari peristiwa yang dihadapi, meninggalkan pertarungan untuk mendapatkan hasil.

5. Penyelesaian konflik dengan kompromis (*compromising*)

Dalam gaya ini perhatian pada diri sendiri maupun pada orang lain berada dalam tingkat sedang. Ini adalah orientasi jalan tengah. Dalam kompromi, setiap orang memiliki sesuatu untuk diberikanan menerima sesuatu. Kompromi akan menjadi salah bila salah itu salah. Tapi kompromi akan menjadi kuat bila kedua sisi adalah benar. Kompromi adalah paling efektif sebagai alat bila isu itu kompleks atau bila ada keseimbangan kekuatan. Kompromi dapat menjadi pilihan bila metode lain gagal dan dua kelompok mencari penyelesaian jalan tengah. Kompromi bisa menjadi pemecah atau pertukaran konsesi, Kompromi hampir selalu dijadikan sarana oleh semua kelompok yang berselisih untuk memberikan sesuatu untuk mendapatkan jalan keluar atau pemecahan.

Sedangkan macam gaya manajemen konflik, menurut (Winardi, 1994) adapun gaya dan intensi yang diwakili masing-masing gaya sebagai berikut:

1. Tindakan menghindari adalah bersikap tidak kooperatif, dan tidak asertif; menarik diri dari situasi yang berkembang, dan atau bersikap netral dalam segala macam "cuaca".

2. Kompetisi atau komando otoritatif

Bersikap tidak kooperatif, tetapi asertif bekerja dengan cara menentang keinginan pihak lain, berjuang untuk mendominasi dalam suatu situasi menang-atau kalah", dan atau memaksa. kan segala sesuatu agar sesuai dengan kesimpulan tertentu, dengan menggunakan kekuasaan yang ada.

3. Akomodasi atau meratakan

Bersikap kooperatif, tetapi tidak asertif membiarkan keinginan pihak lain menonjol; meratakan perbedaan-perbedaan guna mempertahankan harmoni yang diciptakan secara buatan.

4. Kompromis

Bersikap cukup kooperatif dan asertif, tetapi tidak hingga tingkat ekstrim. Bekerja menuju ke arah pemuasan kepentingan parsial semua pihak yang berkepentingan; melaksanakan upaya tawar-menawar untuk mencapai pemecahan-pemecahan “akseptabel” tetapi bukan pemecahan optimal, hingga tak seorang pun merasa bahwa ia menang atau kalah secara mutlak.

5. Kolaborasi (kerjasama) atau pemecahan masalah

Bersikap kooperatif, maupun asertif berupaya untuk mencapai kepuasan benar-benar setiap pihak yang berkepentingan dengan jalan bekerja melalui perbedaan-perbedaan yang ada: mencari dan memecahkan masalah demikian rupa, hingga setiap orang mencapai keuntungan sebagai hasilnya.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Pendekatan Penelitian

Bogdan dan Taylor (dalam Moleong, 2005) mendefinisikan metodologi kualitatif sebagai prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang dapat diamati. Menurut mereka, pendekatan ini diarahkan pada latar dan individu tersebut secara holistik (utuh). Jadi, dalam hal ini tidak boleh mengisolasi individu atau organisasi ke dalam variabel atau hipotesis, tetapi perlu memandangnya sebagai bagian dari sesuatu keutuhan.

Sugiyono (2015) mendefinisikan bahwa metode penelitian kualitatif adalah metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat *postpositivisme*. Digunakan untuk meneliti pada kondisi obyek yang alamiah, (sebagai lawannya adalah eksperimen).

Pendekatan penelitian ini menggunakan metode kualitatif yang menggunakan pendekatan studi kasus. Menurut Creswell (2005) penelitian studi kasus adalah pendekatan kualitatif yang penelitiannya mengeksplorasi kehidupan-nyata, sistem terbatas dan temporer (kasus) atau beragam sistem terbatas (berbagai kasus), melalui pengumpulan data yang detail dan mendalam yang melibatkan beragam sumber informasi atau sumber informasi majemuk (misalnya, pengamatan, wawancara, bahan audiovisual, dan dokumen dan berbagai laporan), dan melaporkan deskripsi kasus dan tema kasus. Satuan analisis dalam studi kasus bisa

berupa kasus majemuk (studi multi-situs) atau kasus tunggal (studi dalam-situs). Dalam penelitian ini studi kasusnya di *Fortuna Houseware Store* dengan pemimpin sekaligus pemilik yaitu Koh Agung. Adapun alasan dari pemilihan *Fortuna Houseware Store* sebagai studi kasus karena *Fortuna Houseware Store* memiliki keunikan.

Adapun keunikan dari *Fortuna Houseware Store* adalah sebagai swalayan perabotan rumah tangga terbesar di Yogyakarta nomor 2 setelah Progo swalayan di daerah jalan mayor Suryotomo Yogyakarta. *Fortuna Houseware Store* terletak sangat strategis di dekat Malioboro Yogyakarta. Swalayan perabotan rumah tangga yang dimiliki oleh koh Agung ini mampu bertahan secara puluhan tahun yang dirintis dari berjualan di pasar dan sekarang menjadi toko swalayan.

Dari awal mula berjualan di pasar tersebut Koh Agung dapat membangun *Fortuna Houseware Store* dengan mengenali tuh berapa renovasi perluasan *Fortuna Houseware Store*. Berkat kesuksesan *Fortuna Houseware Store* koh Agung dapat membangun usaha di bidang lain yaitu Hotel sakura Hotel Dafam Fortuna Malioboro dan Hotel Dafam Fortuna Seturan. *Fortuna Houseware Store* dapat melebarkan sayapnya dengan hasil kerja yang dicapai.

3.2 Lokasi Penelitian

Peneliti melakukan penelitian di *Fortuna Houseware Store* sebagai obyek penelitian. Alasan pemilihan lokasi penelitian dikarenakan oleh *Fortuna Houseware Store* merupakan swalayan perabotan terbesar nomer 2 setelah Progo Swalayan di daerah jln Mayor Surtoyomo yang merupakan pusat toko-toko perabotan rumah tangga di Yogyakarta. Penelitian ini adalah direncanakan untuk dilakukan di daerah Yogyakarta.

Lokasi : Jl. Mayor Suryotomo, Ngupasan, Gondomanan, Yogyakarta

Jenis Usaha : *Fortuna Houseware Store*

Pemilik : Agung Hartono

No Telp : (0274) 588849

3.3 Sumber Data Penelitian

Data merupakan catatan atas kumpulan kejadian yang diangkat dari suatu kenyataan (fakta) yang dapat berupa angka-angka, huruf, simbol-simbol khusus atau gabungan dari ketiganya. Menurut Sumarsono (2004) menyatakan bahwa data dibagi menjadi dua yaitu data primer dan data sekunder.

3.3.1 Data Primer

Data primer adalah data yang diperoleh langsung oleh pengumpul data dari obyeknya. Dalam pengumpulan data primer, penghayatan peneliti terhadap obyek yang diteliti merupakan faktor penting. Hal ini terutama untuk memperoleh informasi kualitatif yang melatarbelakangi data kuantitatif yang diperoleh. Pada penelitian ini penulis melakukan wawancara kepada pemilik perusahaan, keluarga dan karyawan *Fortuna Houseware Store* di Yogyakarta.

3.3.2 Data Sekunder

Data sekunder adalah semua data yang diperoleh secara tidak langsung dari subyek yang diteliti. Data sekunder yang dipentingkan adalah keadaan ada atau tidaknya data itu sendiri. Data sekunder dalam penelitian ini didapatkan dari keluarga, karyawan, dan konsumen.

3.4 Teknik Pengumpulan Data

Peneliti dalam kebanyakan penelitian kualitatif mengumpulkan beragam jenis data dan memanfaatkan waktu seefektif mungkin untuk mengumpulkan informasi dilokasi penelitian. Prosedur-prosedur pengumpulan data dalam penelitian kualitatif menurut (Creswell 2014) antara lain :

3.4.1 Observasi

Observasi kualitatif merupakan observasi yang didalamnya peneliti langsung turun ke lapangan untuk mengamati perilaku dan aktivitas individu-individu di lokasi penelitian. Dalam pengamatan ini, peneliti merekam atau mencatat baik dengan cara terstruktur maupun semistruktur (misalnya, dengan mengajukan sejumlah pertanyaan yang memang ingin diketahui oleh peneliti). Para peneliti kualitatif juga dapat terlibat dalam peran-peran yang beragam, mulai dari sebagai non partisipan hingga partisipan utuh.

Penulis melakukan observasi lingkungan fisik dan kegiatan *Fortuna Houseware Store* seperti proses interaksi antara pemimpin dengan supplier. Proses interaksi antara konsumen dengan karyawan dan para pimpinan dengan karyawan. Observasi dilakukan selama dua kali yaitu pada tanggal 11/04/2017 pukul 11.45-13.05 dan pada tanggal 25/04/2017 pukul 09.25-10.30. Selama observasi penulis melakukan observasi selama satu hingga dua jam adapun untuk dapat dilihat pada gambar di akhir bab penelitian.

3.4.2 Wawancara

Dapat melakukan *face-to-face interview* (wawancara berhadapan-hadapan) dengan partisipan, mewawancarai mereka dengan telepon atau terlibat dalam *focus group interview* (*interview* dalam kelompok tertentu). Wawancara-wawancara seperti itu memerlukan pertanyaan-pertanyaan yang secara umum tidak terstruktur (*unstructured*) dan bersifat terbuka (*open-ended*) yang dirancang untuk memunculkan pandangan dan opini dari para partisipan.

Kegiatan wawancara ini dilakukan terhadap pihak-pihak yang terkait dengan proses perjalanan lahirnya pemimpin, cara kepemimpinan dan manajemen konflik di *Fortuna Houseware Store*. Di dalam proses wawancara yang penulis lakukan terdapat senang dan sukar serta mengalami hambatan di lapangan. Yang menjadi hambatan penulis adalah

kesulitan dalam melakukan proses wawancara sendiri dan mencari waktu yang sesuai dengan jadwal narasumber.

Dibalik kesulitan yang dialami oleh penulis dalam proses wawancara penulis juga mendapatkan kemudahan antara lain lokasi *Fortuna Houseware Store* yang berada di Yogyakarta sehingga penulis tidak perlu keluar kota untuk melakukan proses wawancara. Dalam proses wawancara penulis mendapatkan narasumber dari manajemen puncak perusahaan kemudian ditambah dengan karyawan karyawan senior di perusahaan yang lebih mengetahui *Fortuna Houseware Store* ini merupakan kunci penulis memperoleh data terkait dengan penelitian yang dilakukan oleh penulis. Diantaranya pemimpin puncak sekaligus pemilik *Fortuna Houseware Store* kepala divisi personalia, manager, dua supervisor, istri pemilik *Fortuna Houseware Store* dan karyawan-karyawan senior perusahaan. Penulis melakukan wawancara dengan karyawan sebagai Triangulasi sumber. Dimaksudkan agar hasil wawancara dengan para karyawan dapat memperkuat data dari narasumber utama. Dalam proses wawancara dengan karyawan secara keseluruhan berjalan dengan lancar.

3.4.3 Dokumentasi

Selama proses penelitian, peneliti juga bisa mengumpulkan dokumen-dokumen kualitatif. Dokumen ini bisa berupa dokumen publik (seperti koran, makalah, laporan kantor) ataupun dokumen privat (seperti buku harian, *diary*, surat, email). Dalam penelitian ini dokumentasi yang penulis dapatkan dari pihak *Fortuna Houseware Store* adalah dokumentasi kegiatan wawancara bersama narasumber penelitian dan sertifikat dari distributor. Hal ini penulis mendokumentasikan dengan menggunakan recorder, kamera, dan lain-lain di *Fortuna Houseware Store*.

3.5 Narasumber Penelitian

Peneliti mewawancarai narasumber penelitian di Yogyakarta dan latar belakang sebagai pemilik usaha. Dengan narasumber yaitu :

1. Nama : Agung Hartono

Jenis Usaha : *Fortuna Houseware Store*

No Telp : (0274) 2923364 / 08121553466

Posisi : Pemilik Usaha

2. Nama : Yani Puji Astuti

Posisi : Manager

Lokasi : *Fortuna Houseware Store*

Yani Puji Astuti atau sering dipanggil Bu Yani, pemegang jabatan sebagai manager di Fortuna Houseware Store. Dipilih sebagai narasumber utama karena merupakan pegawai kepercayaan Pak Agung, sebelum dibentuk divisi personalia beliau yang mengurus permasalahan mengenai karyawan, dengan agen-agen dan sebagainya Bu Yani sebagai pegawai yang bekerja dari awal perusahaan dibangun hingga saat ini.

3. Nama : Devi

Posisi : Kepala Divisi Personalia

Lokasi : *Fortuna Houseware Store*

Bu Devi merupakan pemegang jabatan kepala divisi personalia yang ditunjuk oleh pemimpin puncak mengurus permasalahan berkaitan dengan karyawan menggantikan Bu Yani. Data yang diperoleh dari Bu Devi digunakan untuk menghubungkan bagaimana proses pengelolaan karyawan di *Fortuna Houseware Store*.

Selain narasumber utama, penulis juga mengambil narasumber dari istri dan beberapa karyawan sebagai responden kedua atau pendukung. Hal ini dimaksudkan sebagai pembuktian apakah informasi yang penulis dapat dari narasumber utama adalah benar

(triangulasi sumber responden). Dalam penelitian ini, penulis memilih empat responden kedua atau pendukung, yaitu :

1. Nama : Erlina W

Posisi : istri pemilik

Lokasi : *Fortuna Houseware Store*

Erlina W atau sering dipanggil Bu Erlina merupakan istri dari Pak Agyng Hartono. Beliau dipilih sebagai responden kedua karena beliau terlibat secara langsung dalam membantu Pak Agung memimpin kedua usaha yang dimiliki.

2. Nama : Yeni Ari

Posisi : supervisor

Lokasi : *Fortuna Houseware Store*

Yeni Ari atau sering dipanggil Bu Yeni merupakan supervisor yang membawahi para karyawan. Data yang diperoleh dari Bu Yeni digunakan untuk memperkuat data dari narasumber utama.

3. Nama : Edi

Posisi : supervisor

Lokasi : *Fortuna Houseware Store*

Pak Edi merupakan supervisor yang membawahi para karyawan. Pak Edi juga mempunyai andil dalam hubungan dengan supplier. Data yang diperoleh dari Pak Edi digunakan untuk memperkuat data dari narasumber utama.

4. Nama : Asep

Posisi : Senior Pramuniaga

Lokasi : *Fortuna Houseware Store*

Bu Asep merupakan senior pramuniaga yang sering membantu pemimpin dalam pengambilan keputusan baik berkaitan dengan barang dan kebijakan perusahaan.

Dikarenakan Bu Asep merupakan karyawan terlama diperusahaan. Data yang diperoleh dari Bu Asep digunakan untuk memperkuat data dari narasumber utama.

5. Nama : Suhadi

Posisi : Staff

Lokasi : *Fortuna Houseware Store*

Pak Suhadi merupakan karyawan yang bekerja selama dua belas tahun diperusahaan. Data yang diperoleh dari Pak Suhadi digunakan untuk memperkuat data dari narasumber utama.

3.6 Metode Analisis Data

Analisis data kualitatif Bogdan & Biklen (dalam Moleong, 2005) adalah upaya yang dilakukan dengan jalan bekerja dengan data mengorganisasikan data, memilah-milahnya menjadi satuan yang dapat dikelola, mensintesiskannya, mencari dan menemukan pola, menemukan apa yang penting dan apa yang dipelajari, dan memutuskan apa yang dapat diceriterakan kepada orang lain.

Sedangkan menurut Sugiyono (2015) analisis data kualitatif adalah bersifat induktif, yaitu suatu analisis berdasarkan data yang diperoleh, selanjutnya dikembangkan menjadi hipotesis. Analisis data dalam penelitian kualitatif dilakukan sejak sebelum memasuki lapangan, selama dan setelah di lapangan.

3.6.1 Analisis Sebelum di Lapangan

Penelitian kualitatif telah melakukan analisis data sebelum peneliti memasuki lapangan. Analisis dilakukan terhadap data hasil studi pendahuluan, atau data sekunder, yang akan digunakan untuk menentukan fokus penelitian. Namun demikian focus

penelitian ini masih bersifat sementara, dan akan berkembang setelah peneliti masuk selama dilapangan (Sugiyono,2015).

Analisis sebelum dilapangan dilakukan oleh penulis yaitu dengan mencari informasi mengenai *Fortuna Houseware Store* serta melakukan wawancara secara informal dengan pemimpin sekaligus pemilik *Fortuna Houseware Store*. Hal tersebut dilakukan oleh penulis untuk memfokuskan topik yang ingin diteliti pada *Fortuna Houseware Store* Yogyakarta.

3.6.2 Analisis Data di Lapangan

Analisis data dalam penelitian kualitatif, dilakukan saat pengumpulan data berlangsung, dan setelah selesai pengumpulan data dalam periode tertentu. Pada saat wawancara peneliti sudah melakukan analisi terhadap jawaban yang diwawancarai. Bila jawaban yang diwawancarai setelah analisi terasa belum memuaskan maka peneliti akan melanjutkan pertanyaan lagi, sampai tahap tertentu diperoleh data yang dianggap kredibel (Sugiyono,2015). Aktivitas dalam analisis data meliputi data *reduction* ,data *display*, dan *conclusion drawing*.Sebelum ke lapangan penulis melakukan dan mencari informasi tentang *Fortuna Houseware Store* melalui dan media internet agar mengetahui gambaran seputar obyek yang akan diteliti.

1. Data Reduction (Reduksi Data)

Data yang diperoleh dari lapangan jumlahnya cukup banyak, untuk itu maka perlu dicatat secara teliti dan rinci. Semakin lama peneliti dilapangan, maka jumlah data akan semakin banyak, kompleks dan rumit. Untuk itu perlu segera dilakukan analisi data melalui reduksi data. Mereduksi data berarti merangkum, memilih hal-hal yang pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting dari tema dan polanya. Dengan demikian data telah direduksi akan memberikan gambaran yang lebih jelas, mempermudah peneliti untuk

melakukan pengumpulan data selanjutnya, dan mencarinya bila diperlukan (Sugiyono, 2015).

Dalam penelitian ini banyak sekali informasi yang penulis peroleh dari Narasumber sehingga perlu dilakukan Reduksi melakukan pemilihan hal-hal pokok yang penting dari tema kepemimpinan, pengambilan keputusan dan manajemen konflik di *Fortuna Houseware Store* agar mudah akan penulis dalam mengumpulkan data dan menganalisa data. Adapun informasi yang bersifat penting adalah yang berkaitan dengan proses lahirnya pemimpin, cara memimpin (perencanaan, pengambilan keputusan, implementasi) dan manajemen konflik dalam permasalahan di *Fortuna Houseware Store*. Dari hasil tersebut penulis mendapatkan data yang memiliki nilai temuan untuk dibuat sebagai data reduksi di bagian lampiran B hal 204.

2. Data *Display* (Penyajian Data)

Penelitian kuantitatif penyajian data inidapat dilakukan dalambentuk tabel, grafik, phie chard, pictogram dan sejenisnya. Melalui penyajian tersebot, maka akan yang terorganisasikan, tersusun dalam pola hubungan, sehingga akan semakin mudah dipahami. Mendisplaykan data, maka akan memudahkan untuk memahami apa yang terjadi, merencanakan kerja selanjutnya berdasarkan apa yang telah dipahami tersebut (Sugiyono,2015). Dalam penelitian ini, mendisplay data dengan melihat daritranskipwawancara dan kemudian memilahnya kemudian dimasukan dalam bab pembahasan.

Dalam penelitian ini data yang diperoleh adalah proses lahirnya pemimpin berkaitan dengan faktor keluarga, pendidikan dan perjalanan usaha. Dalam proses lahirnya pemimpin faktor keluarga berupa didikan orang tua yaitu rajin dan tekun bekerja, jadi orang jujur dan jangan menjadi orang pemalas.

Meneruskan usaha keluarga yaitu antara lain mendapatkan kesempatan meneruskan usaha kakek nenek Dan satu-satunya penerus usaha keluarga dari nol faktor pendidikan yaitu akselerasi di sekolah dan bekerja sambil sekolah. Faktor perjalanan antara lain belajar dari kegagalan yaitu usah berpindah karena Pasar Beringharjo dibongkar dan kegagalan usaha toko cerita menjadi awal lahirnya *Fortuna Houseware Store*. Kemudian pesaing adalah motivasi yaitu pesaing sebagai sumber pengawasan usaha oleh pemimpin. Karyawan sebagai teman yaitu memimpin dengan mendekat kepada karyawan. Pemimpin *Low Profile* antara lain kesederhanaan dalam kehidupan sehari-hari dan pemimpin juga sebagai karyawan dalam usaha. Kemudian yang terakhir adalah Sukaesih membangun usaha lain antara lain Hotel sakura, Hotel Dafam Fortuna Malioboro dan Hotel Dafam Fortuna Seturan.

Cara memimpin di *Fortuna Houseware Store* berupa proses perencanaan, pengambilan keputusan, implementasi dan evaluasi. Perencanaan berupa sdm yaitu rekrutmen, seleksi dan training. Barang yaitu berupa pre order barang. Pemasaran yaitu berupa penjualan online dan member. Penulis juga menemukan bahwa proses pengambilan keputusan di *Fortuna Houseware Store* antara lain SDM yaitu delegasi oleh pemimpin kepada personalia kemudian personalia dibantu oleh supervisor. Kemudian pengambilan keputusan berkaitan dengan barang antara lain pengambilan keputusan yang dilakukan oleh pemimpin dan karyawan berkaitan dengan jumlah dan jenis barang dan juga mengenai model dan motif barang. Kemudian proses pengambilan keputusan mengenai pemasaran yang dilakukan oleh karyawan antara lain dilakukan oleh pemimpin dan penjag mengenai pengadaan program dari produk tertentu.

Implementasi dari berupa penempatan dan kontrak kerja karyawan. Kemudian barang berupa transfer, gudang, display barang dan penjualan. Implementasi pemasaran yaitu adalah penjualan langsung. Evaluasi dalam proses kepemimpinan di *Fortuna Houseware Store* yaitu dari sdm adalah evaluasi karyawan dan kompensasi berupa benefit atau bonus. Barang berupa laporan penjualan dan stok barang.

Penulis menemukan manajemen konflik di *Fortuna Houseware Store* antara lain yang pertama adalah perusahaan dengan pihak eksternal berupa kesalahan pengiriman barang dan retur barang. Karyawan dengan pihak eksternal yaitu kesalahan pre order yaitu berupa pemberian bonus dan pengurangan bonus. Karyawan dengan karyawan yaitu penyelesaian melalui pribadi atau personal dan penyelesaian oleh pihak personalia. Perusahaan dengan karyawannya itu permasalahan mengenai kebijakan perusahaan diselesaikan oleh personalia kemudian aturan atau regulasi atau tata tertib berupa SP 1, SP 2 dan SP 3.

3. *Conclusion Drawing/Verification*

Langkah ke tiga dalam analisis data kualitatif adalah penarikan kesimpulan dan verifikasi. Kesimpulan awal yang dikemukakan masih bersifat sementara, dan akan berubah bila tidak ditemukan bukti-bukti yang kuat yang mendukung pada tahap pengumpulan data berikutnya. Tetapi 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. Dengan demikian kesimpulan dalam penelitian kualitatif mungkin dapat menjawab rumusan masalah yang ada sejak awal, total mungkin juga tidak, karena seperti

telah dikemukakan bahwa masalah dan rumusan masalah dalam penelitian kualitatif masih bersifat sementara dan akan berkembang setelah penelitian berada dilapangan (Sugiyono, 2015). Dalam menentukan kesimpulan dari hasil penelitian yang sudah dilakukan dapat disesuaikan dengan tujuan penelitian yang ada.

3.8 Uji Keabsahan Data

Pada penelitian ini, menggunakan kredibilitas data untuk mengecek data :

3.8.1 Uji Kredibilitas

Validitas internal (uji kredibilitas) berkenaan dengan derajat akurasi desain penelitian dengan hasil yang dicapai,(Sugiyono, 2015). Kalau dalam desain penelitian dirancang untuk meneliti etos kerja pegawai, maka data yang diperoleh seharusnya adalah data yang akurat tentang etos kerja pegawai. Penelitian menjadi tidak valid, apabila yang ditemukan adalah motivasi kerja pegawai. Uji Kredibilitas data atau kepercayaan data hasil penelitian dilakukan dengan triangulasi dan *member check*.

1. Triangulasi

Triangulasi dalam pengujian kredibilitas ini diartikan sebagai pengecekan data dari berbagai sumber dengan berbagai cara, dan berbagai waktu. Dalam penelitian ini pengujian data dilakukan pada keluarga, serta karyawan pada objek penelitian. Dengan demikian terdapat triangulasi sumber, triangulasi teknik pengumpulan data, dan waktu.

a. Triangulasi Sumber

Triangulasi sumber untuk menguji kredibilitas data dilakukan dengan cara mengecek data yang telah diperoleh melalui sumber. Data yang dianalisis oleh peneliti sehingga menghasilkan suatu kesimpulan selanjutnya dimintakan kesepakatan (*member check*) dengan tiga sumber data tersebut. Dalam

penelitian ini pengujian data dilakukan pada keluarga, serta karyawan pada objek penelitian. Dalam penelitian ini hal yang dilakukan dengan mencari informasi mengenai narasumber kemudian dicocokkan dan dibuat menjadi kesimpulan.

Sumber data yang digunakan adalah, Bu Erlina, Bu Yeni, Pak Edi, Bu Asep dan Pak Suhadi sebagai triangulasi sumber karena empat lima orang ini merupakan orang-orang kepercayaan Koh Agung dalam proses perjalanan kepemimpinan, cara memimpin (perencanaan, pengambilan keputusan, implementasi dan evaluasi) dan manajemen konflik. Kelima orang tersebut yang menangani langsung proses-proses tersebut. Selain itu dipilihnya lima narasumber ini sebagai triangulasi dikarenakan mereka inilah yang direkomendasikan dan diberikan kesempatan oleh pihak *Fortuna Houseware Store* untuk diwawancara.

3.9 Pengujian *Transferability*

Transferability ini merupakan validitas eksternal dalam penelitian kualitatif. Bagi peneliti naturalistik, nilai transfer bergantung pada pemakai, hingga manakala hasil penelitian tersebut dapat digunakan dalam konteks dan situasi sosial lain (Sugiyono, 2015).

Agar orang lain dapat memahami hasil penelitian kualitatif sehingga ada kemungkinan untuk menerapkan hasil penelitian tersebut, maka peneliti dalam membuat laporannya harus memberikan uraian yang rinci, jelas, sistematis, dan dapat dipercaya. Dengan demikian maka pembaca menjadi jelas atas hasil penelitian tersebut, sehingga dapat memutuskan dapat atau tidaknya untuk mengaplikasikan hasil penelitian tersebut di tempat lain.

Dalam penelitian ini, uji *transferability* dilakukan beberapa prosedur menggunakan pedoman wawancara kemudian dilanjutkan dengan observasi awal sebelum melakukan kegiatan wawancara. Data yang didapat pada saat wawancara dan dokumentasi dari

narasumber. Setelah mendapatkan semuanya dan sesuai dengan apa yang dicari maka dilakukan wawancara kepada para narasumber pendukung. Selanjutnya dianalisis dahulu sebelum dicocokkan dan disimpulkan. Data yang telah dijabarkan berupa data *display* dan data *reduction*.

BAB IV

TEMUAN DAN PEMBAHASAN

PROSES LAHIRNYA PEMIMPIN

4.1 Pendahuluan

Pada tanggal 22 September di Jember lahirlah anak laki-laki yang diberi nama Agung Hartono, Agung merupakan anak pertama dari delapan bersaudara, Agung lahir dari seorang keluarga sederhana, kedua orang tua beliau merupakan seorang pedagang sekaligus seorang petani. Kedua orang tua Agung yang menjadi petani dan pedagang mendidik Agung menjadi sosok yang diiplin, tidak boleh ketergantungan dengan orang lain, jujur dan rajin. Hal ini dibuktikan dengan kemandirian Agung, beliau memutuskan untuk pindah ke Yogyakarta saat awal ajaran SMA dan bekerja membantu paman sepulang sekolah. Agung memulai pendidikannya dengan bersekolah di SD Kanisius 1 Jember, Agung awal masuk sekolah

dasar melalui program akselerasi dari kelas 1 menjadi kelas 4. Kemudian melanjutkan di SMP Santa Maria Jember. Setelah lulus dari SMP Agung memutuskan untuk pindah ke Yogyakarta karena tidak ingin menambah beban orang tua. Selama di Yogyakarta Agung bersekolah di SMA Santo Thomas yang sekarang lebih dikenal dengan De'Brito. Sikap kerja keras Agung ditunjukkan dari mulai pagi buta beliau membantu paman berjualan kemudian sekolah dan sore kembali bekerja kembali.

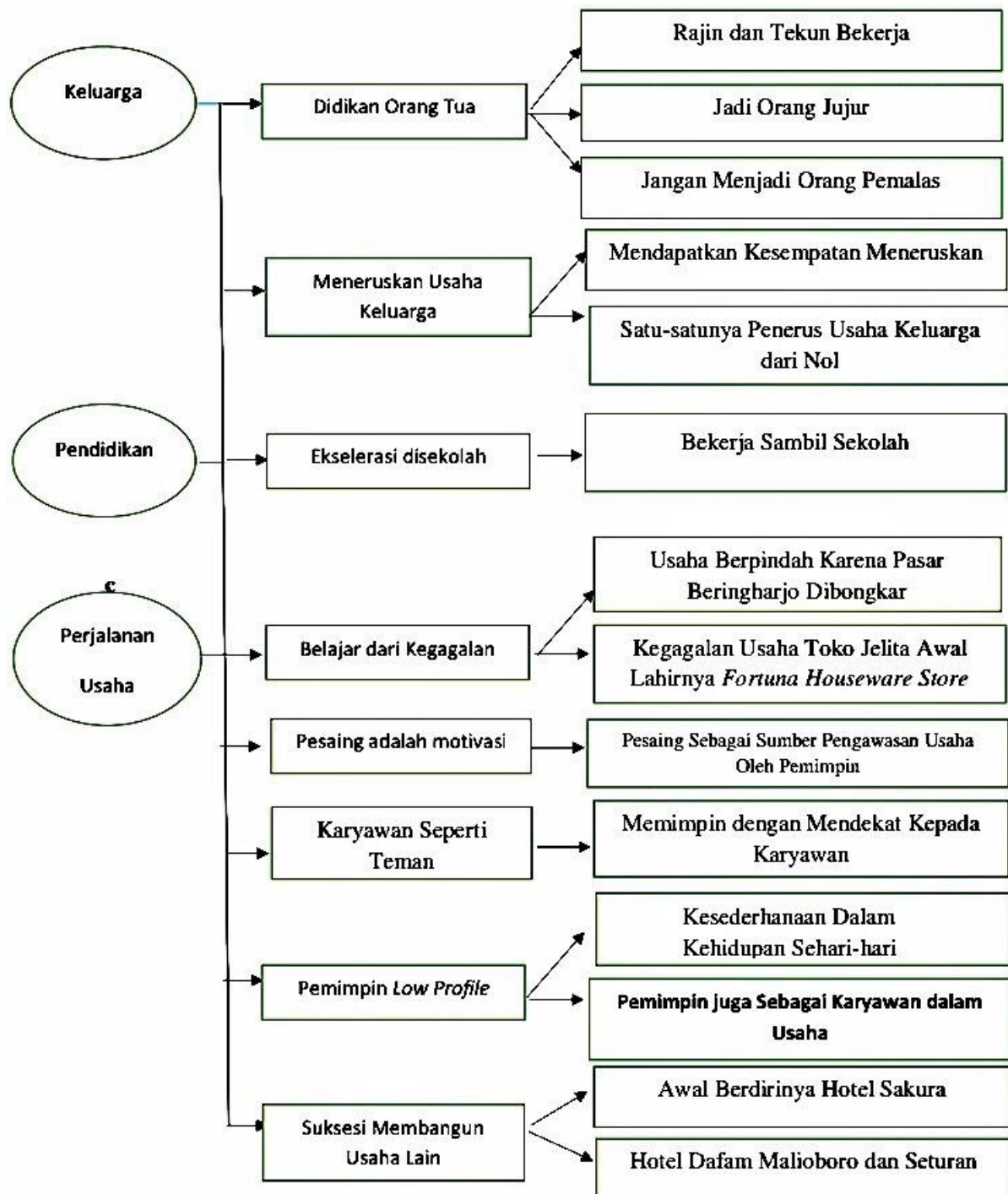
Kemudian kegigihan Agung selama bekerja membuat paman beliau yang mempunyai usaha toko pecah belah dan berniat akan berhenti berusaha toko pecah belah menawarkan untuk meneruskan usaha keluarga kepada Agung dan dikenalkan kepada para suplier. Awal usaha di pasar Beringharjo beliau menjalankan sendiri dibantu oleh adiknya. Selama berusaha Agung melanjutkan kuliah S1 di Universitas Atmajaya Fakultas Hukum. Ketika Agung semester 1 beliau dipertemukan oleh Erlina setelah beberapa kali bertemu kemudian Agung mempersunting Erlina pada tahun 1985. Erlina adalah mahasiswa semester 2 di fakultas dan universitas yang sama dengan Agung dan juga anak dari pelanggan Agung. Kemudian Agung dan Erlina menjalankan toko 3x4 di Pasar Beringharjo. Untuk mencari pelanggan Agung berjualan keliling dengan membawa sepeda dan barang dagangannya, sedangkan Erlina membantu menjaga toko di Pasar Beringharjo. Biaya kuliah Erlina pun dibiayai oleh Agung. Kemudian pada tahun 1986 lahir anak pertama Agung setelah anak pertama lahir usaha Agung menjadi semakin ramai. Agung dan Erlina masih kuliah S1 hingga pada tahun 1987 kelahiran anak kedua mulai berkurang waktu untuk kuliah.

Agung memindahkan usahanya dari Pasar Beringharjo ke jalan Suryotomo karena pasar Beringharjo karena Pasar Beringharjo di bongkar. Kemudian Agung dibantu temannya mencari ruko dengan modal seadanya mengontrak sebuah toko yang diberi nama UD Slamet. UD Slamet menjadi toko perabotan rumah tangga yang memiliki jumlah karyawan hingga saat ini berjumlah 60 karyawan. UD Slamet berkembang kemudian Agung dan Erlina

ditawari kerja sama dengan mantan karyawan Supermarket Progo untuk membuat sebuah toko perabotan rumah tangga di daerah Malioboro dan diberi nama Toko Jelita.

Pada bulan November 2002 Agung mendirikan swalayan khusus perabotan rumah tangga dengan nama *Fortuna Houseware Store*. Dengan ukuran dan jumlah karyawan terbatas dan bantuan dari bank untuk modal beliau memulai usaha swalayan khusus perabotan rumah tangga tersebut. Dengan target pasar menengah keatas dan barang-barang elektronik yang lebih lengkap dibandingkan UD Slamet. Jenis perabotan yang lebih lengkap dari mulai pecah belah, perlengkapan restaurant, hotel, dan lain-lain

Tabel 4.1 Proses Lahirnya Pemimpin *Fortuna Houseware Store*



4.2 Temuan

4.2.1 Keluarga

4.2.1.1 Didikan Orang Tua

Didikan orang tua merupakan kunci sukses keberhasilan seorang anak. Orang tua menerapkan nilai-nilai yang diajarkan kepada anaknya hingga anak tersebut dapat menjadikan sebuah prinsip didalam hidupnya. Keluarga adalah faktor utama dalam membentuk sikap dan perilaku seseorang dalam kehidupan sehari-hari. Rajin, kejujuran dan jangan jadi orang pemalas yang dicontoh dari figur orang tua yang menjadi teladan para anak. Orang tua mendidik anaknya tidak serta merta dapat dilakukan seketika, perlu proses agar anak dapat menjadi seseorang yang seperti diharapkan para orang tua.

Seperti halnya koh Agung, yang dilahirkan dikeluarga yang sederhana yang berprofesi sebagai petani dan pedagang kelontong, koh Agung diajarkan untuk menjadi orang yang jujur, dalam hal apapun, rajin dalam bekerja dan jangan malas. Koh Agung menjunjung tinggi nilai-nilai yang diajarkan oleh kedua orang tuanya hingga koh Agung dapat sukses seperti sekarang. Membantu orang tua berjualan, saat masih dibangku sekolah SD hingga SMP, merupakan kewajiban yang dilakukan koh Agung. Saat dibangku SMA koh Agung memilih untuk merantau bersekolah sekaligus bekerja ditoko perabotan milik pamannya. Koh Agung bangun pagi membantu pamannya kemudian berangkat sekolah, sepulang sekolah pun beliau melanjutkan pekerjaannya membantu pamannya.

“Orang tua saya bilang, jangan *nyusahke* orang gitu saja, sama yang jujur. Terus *kerjo'o ojo keset ngunu wae*. Kerjalah jangan *keset*. *Ojo gawe susah uwong, sing penting jujur*. (Agung,25/04/2017 08.00 WIB)”

Penulis menemukan bahwa didikan orang tuanya ini membuat koh Agung terlahir menjadi seorang pemimpin yang menjalankan usahanya dengan jujur. Koh Agung dalam menjalankan usahanya membuat beliau disegani dan menjadi panutan orang-orang disekitarnya yang membuat kesuksesan dalam memimpin dari sikap beliau yang tekun dan rajin bekerja dan tidak malas dalam bekerja. Dibuktikan dengan sejak usaha masih dipasar kemudian menjadi swalayan koh Agung tetap mau bekerja layaknya seorang karyawan biasa. Beliau juga selalu menjunjung tinggi kejujuran dibuktikan dengan kemudahan beliau meminjam modal kepada bank untuk membangun sebuah hotel.

A. Rajin dan Tekun Bekerja

Peran didikan orang tua dalam membentuk jiwa seorang pemimpin pada Koh Agung adalah rajin dan tekun dalam bekerja. Hal ini dimaksudkan dengan bekerja dengan rajin dan tekun memotivasi dalam bekerja seolah-olah tidak ada yang membantu dan dapat menjadikan pribadi yang tidak bergantung pada orang lain. Hal ini dibuktikan dengan pernyataan dari pemimpin *Fortuna Houseware Store* Yang menyatakan, bahwa :

“... *Nyambut gawe* seolah-olah nggak ada yang bantu, terus nggak ada yang bantu, jadi saya seolah-olah nggak ada yang bantu,.. . . (Agung,25/04/2017 08.00 WIB)”

Selanjutnya pernyataan dari pemimpin diperkuat dengan pernyataan dari supervisor yang menyatakan bahwa :

“Kalau beliau sih memang *ee* apa ya kalau saya lihat tekun ya, ulet, . . . , tapi yang cukup saya kenal itu beliau memang orangnya ulet, rajin, *he’eh*, gih. (Yeni, 8/04/2017, 14.30 WIB)”

“Ketekunan *lah*, kerajinan dan ketekunan. *Nek* kita tekun ya pasti bisa *hehehe* bisa sukses ya Mba. *Hehehehe* rajin lah, lah Pak Agung kan *gitu*, hemat, rajin, . . . ” (Yeni, 8/04/2017, 14.30 WIB)”

Dari didikan yang ditanamkan oleh kedua orang tua Koh Agung, mampu menjadikan sosok yang tekun dan rajin bekerja. Dari Didikan orang tua menghasilkan ketekunan dan kerajinan yang beliau terapkan dalam menjalankan usaha. Pemimpin tidak lahir tanpa usaha, tekun dan rajin dalam bekerja merupakan salah satu kunci kesuksesan dari Koh Agung. Penulis menemukan bahwa ketekunan dan kerajinan masih beliau tanamkan hingga saat ini.

B. Jadi Orang Jujur

Jujur merupakan pesan yang selalu orang tua koh Agung terapkan dan hal tersebut beliau percayai bahwa dalam kehidupan terdapat hukum malam. Koh Agung selalu terapkan kejujuran dalam menjalankan usahanya dari nol hingga sukses seperti sekarang. Didikan orang tua mengajarkan bahwa kita harus selalu mengingat Tuhan. Dan jujur merupakan yang paling penting dalam hidup. Seperti pernyataan yang dikemukakan oleh pemimpin *Fortuna Houseware Store* yang mengemukakan bahwa:

. . . Tapi ya kembali penting aku juga percaya pada hukum alam, tabur tuai gitu ya, apalagi orang tua saya berpesan *Ojo lali gusti Allah, jujur, ojo keset*, . . . (Agung, 25/04/2017 08.00 WIB)”

Sejalan dengan pernyataan dari pemimpin, di perkuat dengan pernyataan dari istri pemimpin yang menyatakan bahwa :

“Terlalu baik, mau *ngalah*, kalau *ngalah* itu kadang-kadang diinjak gitu ya *heheh*, tapi ya dia itu orangnya sering besar hati, cuek gitu loh, yang penting aku benar, yang penting aku nggak ngurusi kamu, yang penting aku e selalu jujur gitu loh,” (Erlina,08/04/2017 10.30 WIB)”

Penulis menemukan bahwa dari kejujuran yang beliau tanamkan dalam memimpin usaha, tidak jarang beliau ditindas oleh orang lain. Jujur merupakan kekuatan yang diterapkan oleh koh Agung sehingga menjadi sosok pemimpin yang baik dimata orang lain. Bagi istri beliau koh Agung merupakan orang yang berhati besar dan menerapkan kebenaran dengan tidak mengganggu urusan orang lain dan yang penting adalah pemimpin yang selalu jujur dalam menjalankan usahanya.

C. Jangan Menjadi Orang Pemalas

Orang tua mempunyai peran penting di dalam kesuksesan seorang anak. Orang tua mempunyai cara yang berbeda beda yang diterapkan untuk anaknya. Koh Agung sejak kecil dilatih untuk tidak menjadi orang yang pemalas. Sejak kecil hingga saat ini beliau menjadi seorang pemimpin, koh Agung mempunyai prinsip yang diajarkan oleh orang tuanya dan diterapkan hingga saat ini yaitu malas dan lelah itu tidak ada bedanya. Apabila koh Agung merasa lelah itu berarti beliau menjadi orang yang pemalas. Seperti pernyataan yang dinyatakan oleh pemimpin *Fortuna Houseware Store* yang mengemukakan bahwa :

“ . . . bagi saya kalau *kesel* itu *keset*, berarti aku *ora entuk keset e*, ho jadi itu *kanggone aku* bukan *kesel* tapi *keset*, nggak *iso ngerasakke loh* itu. . . .
(Agung,25/04/2017 08.00 WIB)”

Hal ini dibuktikan dengan pernyataan istri dari pemimpin *Fortuna Houseware Store* yang menyatakan, bahwa :

“... Pak Agungnya *sregep*, sama seperti di sini ya, kalau memang *keset* ya *angel*,... jadi secara fisik itu dia *sregepbanget*, semua keluargane itu *sregep* banget, *sregep* semua. (Erlina,08/04/2017 10.30 WIB)”

“Cuman 2, kadang 1 nggak masuk, kadang dua-duanya nggak masuk. . . Pak Agung *nguli* sendiri, jadi kasihan banget ngelihat beliau sendiri, dulu waktu di pasar itu kan keluar masuk angkat ember sendiri setumpuk, kemudian masukin lagi,... (Erlina,08/04/2017 10.30 WIB)”

Didikan orang tua dari koh Agung membuktikan bahwa beliau rajin dalam menjalankan usahanya. Bagi istri Koh Agung pemalas akan membuat orang susah menjadi sukses. Hasil didikan orang tua juga dibuktikan dengan seluruh anggota keluarga dari orang tua Koh Agung adalah orang yang rajin dalam bekerja. Pemimpin Yang sukses dimulai dari sikap kerja keras yang ditanamkan oleh koh Agung hingga saat ini. Lahirnya seorang pemimpin mampu diwujudkan dengan kerja kerasnya menjalankan usaha. Dari koh Agung hanya mempunyai dua karyawan pun beliau tetap memikul sendiri barang dagangannya menuju pasar untuk dijual.

4.2.1.2 Meneruskan Usaha Keluarga Kakek-Nenek

Awal mula proses lahirnya pemimpin terjadi pada saat Koh Agung memutuskan untuk bersekolah menengah atas di Yogyakarta. Koh Agung merupakan anak pertama dari delapan bersaudara. Kedua orang tua Koh Agung berprofesi dengan penghasilan standar tani dan adik-adik koh Agung yang masih kecil-kecil. Beban orang tua yang dihadapi membuat Koh Agung memilih untuk hidup mandiri dan jauh dari kedua orang tuanya dan adik-adiknya.

Dia adiknya tujuh, ada tujuh kan delapan dia, sedangkan orang tuanya standar tani tapi dia malu sendiri sama orang tuanya,. . . Terus dia *hijrah* ke sini ke tempat neneknya, kakek-neneknya di sini, kakek-neneknya itu punya usaha pecah belah tetapi sudah di *ee* sudah diserahkan sama anaknya, sama anaknya,. . . (Erlina,08/04/2017 10.30 WIB)”

Saat itu koh Agung *hijrah* ke rumah kakek neneknya di Yogyakarta yang mempunyai usaha pecah belah di Pasar Beringharjo. Usaha pecah belah tersebut sudah wariskan kepada budhe dan paman koh Agung yang merupakan kakak dari ibu koh Agung. Berawal dari usaha pecah belah keluarga turun-temurun tersebut koh Agung membantu *budhe* dan pamannya dengan bekerja sambil sekolah. Penulis menemukan bahwa kemandirian yang dimulai dari bekerja dengan pamannya tersebut membuat figur kepemimpinan muncul dalam diri Koh Agung.

A. Mendapatkan Kesempatan Meneruskan

Selama di bangku SMA Koh Agung sekolah sambil bekerja di toko perabotan rumah tangga pamannya. Agung bekerja sebelum berangkat dan sesudah sekolah. Paman koh Agung merupakan penerus bisnis keluarga dari kakek nenek koh Agung. Koh Agung yang saat itu merantau di Yogyakarta pada awal masa SMA tinggal di rumah kakek neneknya dengan timbal balik beliau bekerja dengan pamannya yang merupakan anak pertama dari kakek nenek koh Agung. Saat koh Agung mulai bisa membayar kos sendiri dan mandiri koh Agung ditawari pamannya untuk melanjutkan bisnis keluarga yang sudah di jalan puluhan tahun.

“Dulu tahu ini memang *Lek* saya jualan kayak gini, paman saya itu. Dulu Paman saya jual pecah belah, dan saya bantu paman saya itu,

saya pertamanya nggak mau menyanggupi terus saya *dikenalke supliyer-supliyer'e*. (Agung,25/04/2017 08.00 WIB)”

Dengan banyak pertimbangan yang perlu dipikirkan koh Agung yang pada awalnya menolak akhirnya memutuskan untuk mau melanjutkan bisnis keluarga. Kemudian paman beliau mengenalkan supliyer-supliyer untuk toko perabotan rumah tangga.

“ . . . di Pasar Beringharjo itu ngurusin pecah belah, ketika dia tahun 75 mungkin ya itu sekolah di sini di Santo Thomas jadi kalau D’Brito ya kalau jaman dulu ya, Santo Thomas, jadi pagi kerja siang sekolah sampai sore di tempat omnya ini, kan adik Ibu to, dia tidurnya di tempat kakek-neneknya, . . . (Erlina,08/04/2017 10.30 WIB)”

Berkat bantuan dari pamannya koh Agung dapat menjalankan dan meneruskan usaha keluarganya dibidang pecah belah. Usaha berkembang hingga akhirnya beliau dibantu oleh adiknya. Usaha koh Agung yang berlokasi dipasar Beringharjo dan terus berkembang saat koh Agung berkuliah semester satu. Sampai akhirnya menikah dengan Erlina usaha kemudian dijalankan bersama.

B. Satu-satunya Penerus Usaha Keluarga dan dari Nol

Awal mula berdirinya usaha koh Agung dalam meneruskan usaha keluarga, koh Agung menjalankan usahanya dengan membuka kios di Pasar Beringharjo. Selain membuka kios di Pasar Beringharjo koh Agung juga berdagang keliling dengan menggunakan sepeda. Seperti pernyataan yang dikemukakan oleh supervisor *Fortuna Houseware Store* yang menyatakan bahwa :

“ . . . kalau berdirinya Pak Agung bisa seperti itu ya itu dari dulu di kios pasar itu, sama Pak Agung jualan keliling itu.”(Yeni,8/04/2017,14.30 WIB)”

Pernyataan dari supervisor tersebut diperkuat dengan pernyataan dari Senior Pramuniaga di *Fortuna Houseware Store* yang menyatakan bahwa :

“ . . . , beliau itu punya kios di pasar gitu sama istrinya, terus dia itu kerjanya ee kayak apa ya kayak *mendreng* ya, apa banyak ya ya pakai sepeda, *pokokmen* dia juga keliling *lah*, keliling *nggak* cuman di kios, di kios kan ada istrinya, dia keliling lama kelamaan dia beli di sini di toko depan, Slamet itu, awalnya di Slamet itu, . . . (Asep,10/02017, 16.45 WIB)”

Terkadang beliau dibantu oleh istri untuk menjaga kios di pasar. Beliau berkeliling menjual barang dagangannya. Dari hasil bekerja beliau yang tadinya hanya dibantu istri kemudian mulai mempekerjakan dua karyawan untuk membantu berjualan di kiosnya. Sikap kepemimpinan muncul dari dalam diri Koh Agung dimulai dari membuka lowongan dan membuat toko yang bernama UD Slamet dari hasil kerja kerasnya dan hingga saat ini toko tersebut masih bertahan.

4.2.2 Pendidikan

4.2.2.1 Ekselerasi di Sekolah

Semenjak kecil, koh Agung selalu membantu orang tua dengan latar belakang orang tua yang berprofesi sebagai petani, koh Agung menyadari beban orang tua dengan anak sebanyak delapan orang. Koh Agung semasa kecil sering membantu orang tua. Hal ini membuat koh Agung yang saat masih kecil mendaftar sekolah dan seharusnya yang masuk kelas 1 (satu) sekolah dasar mendapatkan program ekselerasi naik ketingkat kelas 4 (empat) sekolah dasar.

“ . . . katanya beliau juga dia langsung kelas IV SD, jadi mungkin dari kecil itu sudah dididik untuk bekerja, jadi dulu kan *bisa, nggak* perlu kelas I langsung kelas IV SD, kalau *nggak* kelas IV ya kelas III. (Yani,08/04/2017 13.12WIB)”

“Ya nggak, memang *ketok repot* gitu ya dibantu, nggak diwajibkan. (Agung,25/04/2017 08.00 WIB)”

Orang tua koh Agung mendidik anaknya untuk rajin bekerja namun tidak boleh melupakan pendidikan. Saat beliau mendaftar sekolah beliau yang saat itu langsung menempati kelas 4 (empat) sekolah dasar membuka kesempatan untuk mendapatkan ilmu akademik. Didikan orang tua koh Agung juga mengajarkan anaknya untuk dapat bekerja namun tidak memaksa. Hal ini penulis temukan dari pernyataan pemimpin *Fortuna Houseware Store*.

Bekerja Sambil Sekolah

Sejak kecil koh Agung sudah diajarkan untuk berdagang, dari membantu kedua orang tuanya beliau mendapatkan bakar berdagang. Koh Agung sebagai anak pertama dalam keluarga sederhana yang membuat koh Agung pun menjadi seorang yang sederhana, pekerja keras. Meski beliau masih kecil beliau sudah pintar berdagang. Seperti pernyataan yang dikemukakan oleh manager yang menyatakan bahwa :

“Kayaknya didikan orang tua juga ada, karena menurut cerita beliau dulu waktu kecilpun beliau disuruh membantu papahnya di toko Itu sebenarnya sederhana, tetapi beliau itu sudah punya pemikiran bagaimana cara mendapatkan untung, itu waktu kecil beliau seperti itu pernah cerita sama saya seperti itu. . . . (Yani,08/04/2017 13.12WIB)”

Koh Agung sejak kecil mempunyai pandangan dalam berdagang bagaimana konsumen dapat kembali setelah berbelanja ditokonya. Hal tersebut yang koh

Agung terapkan dari beliau masih kecil hingga saat ini beliau mempunyai karyawan. Para karyawan beliau ajarkan agar menerapkan hal yang sama dalam melayani pelanggan. Terbukti dengan prinsip yang beliau terapkan usaha yang beliau jalankan dapat bertahan puluhan tahun dan justru bertambah banyak usaha yang dijalankan.

4.2.3 Perjalanan Usaha

4.2.3.1 Belajar Dari Kegagalan

Dalam menjalankan usaha seseorang pasti mengalami pasti mengalami yang namanya pasang surut. Kegagalan seringkali dialami pada seorang pengusaha yang menjalankan bisnisnya. Namun bagaimana seorang pemimpin itu dapat menjadikan kegagalan tersebut sebagai sebuah pembelajaran dan dapat membangkitkan usaha nya serta belajar dari pengalaman dari sebuah kegagalan.

“Ada temene Cik Eli itu, nemuin Cik Eli tempate mau disewakke, . . . , saya kontrak dapat dekate sana, lah *sopo ngerti iso katut ngunu loh*, (Agung,25/04/2017 08.00 WIB)”

Kemudian pernyataan Koh Agung diperkuat dengan pernyataan istri yang menyatakan bahwa :

”. . . itu kan sudah wah *nek* carane gini nggak berkembang, malah *nombok-nombok* terus yang utara itu dipindah di sini, terus orang e yang di sana disuruh aja ke sini *podo* nggak mau gitu loh, *do* mungkin nggak boleh sama yang kita percaya itu, . . . (Erlina,08/04/2017 10.30 WIB)”

Koh Agung sebagai pengusaha perabotan rumah tangga yang puluhan tahun menjalankan bisnisnya sempat mengalami kegagalan dalam menjalankan bisnis nya. Kegagalan tersebut tak lantas membuat koh Agung terpukul dan putus asa. Dari kegagalan

tersebut beliau membangun sebuah swalayan yang sekarang sangat berkembang dan sukses yaitu *Fortuna Houseware Store*. Dari kegagalan tersebut beliau membangun usaha dan memperbaiki sistem yang membuat dia menjadi pengusaha yang sukses dari kegagalannya tersebut. Ini membuktikan bahwa koh Agung merupakan sosok yang pantang menyerah dan pekerja keras. Justru kegigihannya beliau tidak menyesal melakukan usaha yang sama.

A. Usaha Berpindah Karena Pasar Beringharjo Dibongkar

Kegagalan juga pernah dialami oleh koh Agung dalam menjalankan usahanya. Dalam menyikapi kegagalan yang dialami seseorang mempunyai cara masing masing untuk menyikapi kegagalan tersebut. Koh Agung yang mempunyai kios di Pasar Beringharjo terpaksa harus berpindah tempat dikarenakan Pasar Beringharjo dibongkar. Dari kegagalan tersebut mencoba bangkit dan menjual barang dagangannya di pinggir jalan sekitar pasar.

“Dulu di pasar ya Toko Slamet, pasare dirombak terus ganti di pinggir itu, pasare dibongkar kan itu, terus *mlipir-mlipir* di pinggir itu. (Agung,25/04/2017 08.00 WIB)”

“Ya sejak pasar dibongkar itu, (Agung,25/04/2017 08.00 WIB)”

“Toko setelah itu pas ee saya lupa, Pasar Bringharjo kan dibongkar, mau dibangun, kita kan bingung *piye* ya mau cari gimana kan gitu,. . . (Erlina,08/04/2017 10.30 WIB)”

“*Dulu* setahu saya Pak Agung jualan di pasar di kios atau mungkin di sebelah selatan slamet, waktu itu masih kontrak ya, nah terus mungkin beli slamet terus jadi ini. (Yani,08/04/2017 13.12WIB)”

Bagaimana pemimpin harus dapat membangkitkan usahanya agar tidak mengalami kegagalan dari sinilah beliau belajar menjadi pemimpin yang tidak mudah menyerah. Koh Agung disela-sela waktunya berjualan di pinggir jalan mencari toko untuk di kontrak. Dengan berbagai hambatan yang muncul akhirnya koh Agung dapat membangun sebuah toko bernama UD Slamet. Toko tersebut yang membuat beliau lebih berkonsentrasi mengembangkan dan memimpin UD Slamet.

A. Kegagalan Usaha Toko Jelita Awal Lahirnya *Fortuna Houseware Store*

Kelanjutan dalam proses bisnis Koh Agung dimulai pada saat beliau memutuskan untuk membangun toko kedua yang bernama Toko Jelita. Toko Jelita berdiri selama lima tahun. Toko Jelita dijalankan oleh karyawan kepercayaan dari Koh Agung dan istri. Diharapkan dengan membuka toko kedua dari, milik koh Agung tersebut beliau dapat mempunyai usaha yang sukses.

“Nggak, yang Makmur Jaya itu ramai banget dekatnya itu. Saya kontrak dapat dekate sana, lah *sopo ngerti iso katut ngunu loh*, (Agung,25/04/2017 08.00 WIB)”

“Udah tak tutup kok, lah *nombok* terus kok. (Erlina,08/04/2017 10.30 WIB)”

“5 tahun *tok*, tahun ke-4 sudah mulai lemah-lemahnya, (Erlina,08/04/2017 10.30 WIB)”

“Iya, buka sini, malah sana *sing* ditangan-tangani malah rugi uang-uangku sendiri, kok mau dicek kok nggak boleh. . . . (Erlina,08/04/2017 10.30 WIB)”

Dalam memimpin Koh Agung mendapatkan kesulitan sehingga pada tahun ke empat beliau mendapati melemahnya pendapatan dari Toko Jelita. Dari sini

melemahnya usah tersebut membuat koh Agung dan bu Erlina memutuskan untuk menutup Toko Jelita. Dan membangun usaha baru yang di beri nama Fortuna Houseware Store Yang berlokasi di depan toko UD Slamet.

4.2.3.2 Pesaing sebagai motivasi

Dalam usaha yang dijalankan terutama usaha dagang, kontrol dengan para pesaing di bisnis yang sama sangat diperlukan. Pemimpin mempunyai strategi agar tidak kalah dengan pesaing. Strategi tersebut digunakan pemimpin untuk menarik konsumen dengan target pasar yang sudah ditentukan. Pesaing di bisnis yang sama memberikan umpan balik yang dapat digunakan pemimpin untuk mengevaluasi segala kegiatan yang ada diperusahaan.

“Kalau saya ada pesaing itu malah tambah semangat, kalau nggak ada pesaing ya barangku nggak bakal *apik-apik*, iya to?. (Agung,25/04/2017 08.00 WIB)”

“... ada barang beli di toko ini 10.000, terus di toko lainnya ada 7.000 kok murah toko laine? Dilihat, oh beda, ini lebih tipis, lebih *kempes opo piye*, lah ini wajar. Jangan sampai salah jual, ini toko lain ada, toko lain 7.000 saya 10.000, lah sini 10.000 *nyatane* beda sama yang 7.000, (Agung,25/04/2017 08.00 WIB)”

Koh Agung dalam menjalankan usahanya selalu mengontrol bagaimana keadaan barang yang ada di pesaing bisnisnya dan apa saja yang perlu diperbaiki agar usahanya tidak kalah dengan pesaing. Dengan adanya kontrol beliau dapat menyimpulkan apa yang

beliau jual dan ada di swalayan apakah sudah layak dan pantas dijual dengan harga yang sudah ditetapkan.

Dalam keadaan yang sama beliau juga menjaga hubungan baik dengan para supliyer. Supliyer merupakan kunci perusahaan mendapatkan barang untuk dijual kepada konsumen. Ketika saatnya supliyer meminta pembayaran dilakukan secara langsung maka akan dilakukan sesuai keinginan supplier-supplier tertentu. Koh Agung sejak masih berjualan dipasar Beringharjo, sampai sekarang mempunyai *Fortuna Houseware Store* kendali dengan supplier masih tetap dijalankan langsung oleh koh Agung.

Pesaing Sebagai Sumber Pengawasan Usaha Oleh Pemimpin

Pesaing merupakan salah satu faktor di mana pemimpin dalam suatu perusahaan harus dapat membuat sasaran agar tidak kalah dengan pesaing. Koh Agung dalam memimpin usahanya mempunyai strategi strategi yang harus diterapkan di perusahaan berkaitan kompetisi dengan pesaing dengan bisnis yang sama. Seperti yang dikemukakan oleh manajer Fortuna Houseware Store yang mengemukakan bahwa :

“ . . . Ya tetap beliau kan inovatif ya, sini kan barangnya *komplit*, jadi dia selalu pengen ada barang baru terus *dipajang*, barang baru *dipajang*, jadi mungkin pembeli itu suka di sini karena selalu ini katanya *komplit* disini, jadi ada barang inovasi apa yang terbaru kalau Pak Agung pasti masukkan ke sini. . . (Yani,08/04/2017 13.12WIB)”

Koh Agung dalam memimpin perusahaan menggunakan pesaing sebagai motivasi untuk menjalankan bisnisnya. Koh Agung menjadi pemimpin yang inovatif dengan memperhitungkan kelengkapan barang yang diperdagangkan di

Fortuna Houseware Store. Koh Agung sebagai pemimpin juga melakukan pengawasan terhadap display barang agar konsumen lebih tertarik untuk berbelanja di *Fortuna Houseware Store* ketimbang di toko lain. Barang barang baru yang terdapat di toko akan selalu dipajang agar toko memiliki barang yang komplit dibandingkan pesaing. Pernyataan dari manajer *Fortuna Houseware Store* di dibuktikan dengan adanya pernyataan dari senior Pramuniaga yang menyatakan, bahwa :

“... soalnya ee kalau saya lihat ya di toko sini *kan* barang-barang sama toko lain itu dibedakan, jadi kalau yang banyak Pak Agung *nggak* mau. Kalau yang kira-kira di toko lain *nggak* ada dia baru mau. Pokoknya yang dibutuhin resto, hotel, itu biasanya mereka ambil sini. (Asep,10/02017, 16.45 WIB)”

“Harganya juga terjangkau dari yang lain, ... (Asep,10/02017, 16.45 WIB)”

Pemimpin akan melihat barang-barang di toko lain atau pesaing *dari Fortuna Houseware Store*. Dari barang yang terdapat di toko lain tersebut beliau akan mencoba membandingkan dan dilihat apa perbedaan yang ada toko lain atau pesaing. Apabila terdapat barang baru yang tidak terdapat ditoko lain maka pemimpin akan menyediakan di *Fortuna Houseware Store*. Selain itu pemimpin memiliki strategi untuk mengalahkan pesaing di pasar dengan menjual produk - produk yang terjangkau. Dari sinilah peran pemimpin dapat dilihat dalam kesuksesan perusahaan menjalankan usahanya.

4.2.3.3 Karyawan Seperti Teman

Pemimpin perlu memiliki sifat yang mampu mempengaruhi karyaawannya. Pemimpin juga harus dapat memahami karakter atau kepribadian karyawan dan menjalin hubungan agar karyawan merasa lebih dihargai oleh pemimpin. Koordinasi juga diperlukan agar organisasi dapat mencapai tujuan yang diinginkan perusahaan. Pemimpin yang mampu melebur dengan karyawan dapat mempengaruhi apa yang dikatakan oleh atasannya. Sampai sejauh mana seorang pemimpin akan memiliki hubungan pekerjaan yang dicirikan oleh rasa saling percaya, menghormati gagasan dari bawahannya, dan menghargai peranan mereka.

“Kalau saya sama karyawan *sok guyonan* terus, jadi enak. Kalau saya kadang *nek guyonan sok kebablasan*, *Yo koyo konco yo*, ndak ada mereka nggak mungkin bisa jualan. . . . (Agung,25/04/2017 08.00 WIB)”

Tanpa meninggalkan pekerjaan Koh Agung menjalankan usahanya dengan menjalin komunikasi yang baik dengan karyawan untuk mendapatkan informasi-informasi yang diperlukan perusahaan. Informasi mengenai barang terutama sangat diperlukan untuk mengetahui apakah barang yang akan dijual digandrungi oleh konsumen atau tidak.

“. . . , namanya tiap orang kan beda-beda, kalau kita baik dengan karyawan ya sudah senang, ketemu dengan karyawan, ketemu dengan pembeli, itu sudah kesenangan *sing* luar biasa. (Agung,25/04/2017 08.00 WIB)”

Koh Agung menganggap bertemu karyawan, pembeli merupakan sebuah kebahagiaan yang luar biasa. Beliau lebih menyukai berinteraksi langsung dengan karyawan agar kedekatan terasa antara karyawan dan pemimpin. Karyawan adalah hal terpenting

dalam perusahaan karena tanpa adanya karyawan perusahaan tidak dapat menjual barang dan tanpa penjualan perusahaan tidak akan mendapatkan profit.

Memimpin dengan Mendekat Kepada Karyawan

Dalam menjalankan usahanya koh Agung memimpin mempunyai cara dengan mendekat kepada karyawan. Dengan cara tersebut koh Agung menjalin hubungan dengan karyawan di perusahaan dengan bersifat kekeluargaan. Hal ini membuat karyawan merasa nyaman berada dan bekerja di perusahaan. Seperti pernyataan yang dikemukakan oleh Senior Pramuniaga di *Fortuna Houseware Store* yang mengemukakan bahwa :

“ . . . jadi memang enak Pak Agung soalnya mendekat sama karyawan *to*, jadi lebih enak juga kan kekeluarganya ya itu. (Asep,10/02017, 16.45 WIB)”

“ . . . Sama siapa saja ya *kayak’e* nggak terus *anu* membeda-bedakan lah gitu. (Suhadi, 12/04/2017 19.00WIB)”

“ . . . Pak Agung termasuk *yo orange ki gimana yo* bijaksana gitu loh, terus *nggak* kayak kelihatan istilahe kelihatan kayak bos atau apa itu *nggak*, sama orang-orang semua orang terdekat ya baik juga. (Suhadi, 12/04/2017 19.00WIB)”

Dalam memimpin usahanya Koh Agung tidak membeda-bedakan karyawannya. Ciri khas kepemimpinan yang dimiliki koh Agung membuat karyawan merasa dekat dengan pemimpin. Koh Agung sebagai pemimpin bersikap bahwa beliau juga karyawan. Karyawan menilai bahwa koh Agung adalah orang yang bijaksana dalam memimpin usahanya beliau bersikap baik dengan karyawan maupun orang terdekat.

4.2.3.4 Pemimpin Low Profile

Pemimpin mempunyai cara masing-masing untuk menunjukkan ciri khas yang dimilikinya. Ciri khas tersebut dapat dijadikan teladan oleh para karyawan. Menunjukkan nilai istimewa yang dimiliki oleh pemimpin agar orang lebih menghargai dan menempatkan posisinya dengan baik.

Karakteristik personal seorang pemimpin *low profile* yang dimiliki koh Agung tidak muncul begitu saja. Terlahir dari keluarga yang sederhana koh Agung belajar bahwa dalam hidup tidak semua yang mahal dan mewah itu membuat seseorang bahagia. Koh Agung meski seorang pemimpin dan pemilik dari tiga buah hotel, satu buah swalayan dan satu buah toko beliau lebih senang mengendarai sepeda motor berpakaian sederhana layaknya karyawan biasa dalam perusahaan.

“... , kalau itu *nek* bagi saya pengene *nek mlaku cepet kok*, *nek* naik motor kan bisa, *nek* naik mobil *mbok wis* tempate parkir buat pelanggan. (Agung,25/04/2017 08.00 WIB)”

“Pokok’e bagi saya untuk baju warna nya, itu pasti nyonya ku *sing ngelekke*, ini ndak rapi katanya, *salin* aja. Tapi *nek* bagiku ya sudah rapi, tapi kan kalau orang perempuan kan lebih tahu. (Agung,25/04/2017 08.00 WIB)”

Pernyataan pemimpin *Fortuna Houseware Store* diperkuat dengan pernyataan manager yang menyatakan bahwa :

“Pak Agung itu orangnya ulet, benar-benar ulet, dan e yang pasti ulet dan rendah hati, dia sederhana sekali dari penampilan, dari gaya hidup, dari cara beliau makan, semuanya kalau orang yang *nggak* kenal *nggak* tahu kalau dia itu seorang bos besar. Kadang-kadang beliau juga dikira karyawan nya kalau ada sales ataupun yang *nggak* kenal itu, dia dikira karyawannya, dan beliau tidak marah ... (Yani,08/04/2017 13.12WIB)”

Sejak kecil diajarkan untuk bekerja koh Agung lebih senang untuk bekerja daripada menghambur - hamburkan uang. Seorang pemilik sekaligus pimpinan tertinggi perusahaan, koh Agung lebih senang menata gudang bersama karyawan. Beliau mengelola perusahaan dalam sehari fulltime sedangkan karyawan bekerja justru dengan *shift*.

“Ada orang yang bilang ke luar negeri bahagia atau apa, bahagia, senang itu ya tergantung pikirane,. . . . Ya itu sama karyawane suka *noto-noto* gudang paling senang. (Agung,25/04/2017 08.00 WIB)”

Bekerja merupakan suatu kesenangan bagi koh Agung. Beliau dengan didikan orang tua untuk jangan menjadi orang yang pemalas terswujud sampai sekarang. Bagi koh Agung seumur hidupnya beliau tidak dapat membedakan malas dan lelah. Bagi koh Agung bila dia lelah berarti beliau malas dan itu sangat dibenci oleh koh Agung. Bekerja seolah tidak ada yang bantu agar koh Agung semakin semangat dalam bekerja. Membuat beliau banyak dicontoh oleh karyawan karena kesederhanaan dan keuletannya.

A. Kesederhanaan Dalam Kehidupan Sehari-hari

Dalam memimpin Fortuna Houseware Store Koh Agung mempunyai ciri khas yang melekat pada diri pemimpin puncak perusahaan tersebut. Beliau tidak ingin menonjolkan kesuksesannya kepada orang lain baik terhadap karyawan maupun keluarga. Seperti pernyataan yang dikemukakan oleh supervisor dari Fortuna Houseware Store yang menyatakan bahwa :

“Pak Agung itu *nggak* mau ribet soalnya, dia itu punya ciri sendiri, *nggak* mau kelihatan mewah lah, walaupun punya banyak ya. (Yeni,8/04/2017,14.30 WIB)”

“Kalau saya lihat dia itu orangnya sederhana, meskipun dengan teman sebayanya itu dia itu sederhana baik dari segi pakaian dan sebagainya, . . . , jadi *low profil* banget. (Devi,04/05/2017 09.30 WIB)”

“Pak Agung itu lama-lama malu, masak aku udah pakai pakaian rapi itu, *masak* kamu pakai kaos Miwon. (Erlina,08/04/2017 10.30 WIB)”

Kesederhanaan yang dimiliki koh Agung membuat karyawan semakin tertarik dan menjadikan teladan dari figur pemimpin di Fortuna Houseware Store tersebut. Dari kesederhanaan yang dimiliki oleh koh Agung sebagai pemimpin mau buat karyawan kagum akan sosok koh Agung. Pemimpin yang hebat tidak hanya dapat dinilai dari segi penampilan. Penulis menemukan dari kesederhanaan tersebut muncul dampak positif yang akan dijelaskan pada paragraf selanjutnya.

B. Pemimpin juga Sebagai Karyawan dalam Usaha

Pemimpin mempunyai cara-cara tersendiri dalam menjalankan dan memimpin usahanya. Koh Agung dengan kesederhanaannya memimpin usahanya dengan tetap menjalankan pekerjaan yaitu menata barang-barang yang terdapat diperusahaan. Beliau juga tidak pernah merasa malu dengan melakukan pekerjaan tersebut. Seperti pernyataan yang dikemukakan oleh manager perusahaan yang menyatakan bahwa :

“ . . . *Nah* jadi dia karena dia itu *low profil* itu makanya dia *nggak* malu, kadang-kadang dia menata barangnya sendiri,. . . . (Yani,08/04/2017 13.12WIB)”

Kemudian pernyataan manager diperkuat dengan pernyataan kepala divisi personalia yang menyatakan bahwa :

“Orangnya *low profil* banget, orangnya itu santai banget gitu loh, nggak terlalu ini lah, . . . , ya memang kalau dari segi bisnis ya memang harus *ngoyo* ya, tapi kalau dari itu *low profil*. (Devi,04/05/2017 09.30 WIB)”

Dalam kaitannya dengan pekerjaan koh Agung melaksanakan usahanya dengan bekerja keras. Namun dari cara memimpin dan bekerja kerasnya, koh Agung di perusahaan tersebut memiliki sisi kesederhanaan dan sikap yang tidak suka memperlihatkan kelebihan yang beliau miliki. Bisnis yang dijalankan koh Agung pun berjalan dengan kerja kerasnya dan kesederhanaan beliau.

4.2.3.5 Suksesi Membangun Usaha di Bidang Lain

Seorang pengusaha pasti menginginkan usahanya berhasil dan berkembang. Namun tidak semua usaha dapat berjalan lancar dan sukses. Dalam menjalankan usaha perlu strategi dan kerja keras agar tujuan yang ingin dicapai dapat terwujud. Bisnis yang dijalankan tanpa usaha tidak akan berjalan sesukses apabila dengan usaha yang perlu diperjuangkan.

Usaha yang dibangun dari nol berjualan di pasar Beringharjo dilapak berukuran 3x4 meter membuat koh Agung tidak pernah menyangka bisa membuat usahanya menjadi sukses seperti sekarang. Koh Agung yang awalnya hanya fokus pada usaha pecah belah pun akhirnya ditawari untuk menambah usahanya dibidang perhotelan. Awal mulanya beliau menolak karena sudah merasa kualahan mengola dua usaha dibidang pecah belah yaitu *Fortuna Houseware Store* dan UD Slamet.

“. . . kita kan punya gedung, sering pelangganku itu e itu Hotel Ros-In itu nawarin di sana, tapi Pak Agung jarang ngasih respon, . . . , e *nganu to* ada ide anakku, kalau sekarang kan ada pakai operator, kita baru tahu kalau ada operator dari anak *hehe*, ada operator, anak sekarang lebih pintar, . . . terus

akhirnya tergugah, oh iya ya operator yang sana itu punya gedung, terus dibangun hotel. (Erlina,08/04/2017 10.30 WIB)”

Pernyataan istri pemimpin *Fortuna Houseware Store* diperkuat dengan pernyataan manager yang menyatakan bahwa :

“Pak Agung di perhotelan itu *aja*, di perhotelan dan di sini pecah belah *aja*, dua macam *aja*. Hotelnya ada Hotel Sakura, Hotel Dafam Fortuna Seturan, dan Hotel Dafam Malioboro. Iya itu saja. (Yani,08/04/2017 13.12WIB)”

Berkat modal yang terkumpul dari UD Slamet dan Fortuna Houseware Store koh Agung yang saat itu ditawari untuk membuka sebuah hotel akhirnya menerima tawaran tersebut setelah berdiskusi dengan keluarga. Hotel pertama yang dibuka koh Agung adalah Hotel Sakura. Kemudian selang empat tahun beliau membuka Hotel Dafam Fortuna Malioboro, dan lima tahun kemudian koh Agung Hotel Dafam Fortuna Seturan. Kedua hotel tersebut dapat dibangun berkat pinjaman dari bank. Koh Agung memilih usaha tersebut karena dalam mengelola hotel beliau dibantu oleh operator. Operator tersebut yang melaporkan segala pengelolaan keuangan kemudian dikirimkan lewat email agar koh Agung dan Pak Fajar anak kedua koh Agung yang mengontrol.

A. Sukses Membangun Hotel Sakura

Dalam proses lahirnya pemimpin di Fortuna Houseware Store Koh Agung membuktikan kesuksesan usahanya dengan membangun usaha lain yaitu di bidang hotel. Awal mula koh Agung dan bu Erlina ingin membangun wisma namun dalam proses perizinan beliau mengalami kendala. Kemudian setelah diputuskan lahirlah Hotel Sakura yaitu hotel pertama yang dimiliki oleh koh Agung beserta istri.

“ . . . awale kan bekas salon ya, terus pokoknya jangan kos-kosan, nggak mau aku *nek* kos-kosan, terus mau wisma, tapi kalau izin wisma kan katanya nggak boleh, harus hotel. (Erlina,08/04/2017 10.30 WIB)”

“Iya, cuman dikelola sendiri kok. (Erlina,08/04/2017 10.30 WIB)”

“ . . . di sini sudah agak sukses, terus bangun hotel, Sakura dulu apa Dafam ya. . . . Sakura dulu sebentar ya sambil lah Sakura berdiri terus Dafam juga berdiri. . . (Asep,10/02017, 16.45 WIB)”

Hotel Sakura merupakan hotel yang dikelola sendiri oleh koh Agung dan keluarga. Hal ini berbeda dengan kedua hotel yang dibangun setelah Hotel Sakura. Penulis menemukan bahwa pembangunan hotel merupakan bukti kesuksesan dari kepemimpinan yang dijalankan oleh koh Agung. Beliau tidak hanya sukses membangun usaha dibidang pecah belah namun juga dibidang perhotelan.

B. Sukses Membangun Hotel Dafam Malioboro dan Hotel Dafam Seturan

Suksesi kepemimpinan yang dijalankan oleh koh Agung berlanjut pada pembangunan hotel kedua beliau. Hotel tersebut dibangun berkat diskusi dari keluarga dan dibantu dana dari bank. Koh Agung dan keluarga memiliki sebuah tanah yang akan dibuat usaha. Dari tanah tersebut Koh Agung, Bu Erlina dan kedua anaknya memutuskan untuk membuat hotel dengan adanya bantuan dari operator atau management yang mengelola hotel tersebut.

“Iya pakai itu, tetapi pakai uang bank, jelas pakai uang bank. Biar kita nggak ngurusi sini jadi berdiri sendiri, jadi nanti operator biar tahu . . . (Erlina,08/04/2017 10.30 WIB)”

“ . . .semua kita terlibat, anak saya dua, dalam arti begini, dia itu kan ada operator, kita beli *manajemen* to istilahe ya pakai operator, terus dia yang

ngurusin, kita yang gedungnya udah *tak dewekne* kan kita semua, kita kalau main sendiri kita kan repot . . . (Erlina,08/04/2017 10.30 WIB)”

Dibangunnya hotel Dafam Malioboro dan Hotel Dafam Seturan dengan adanya manajemen yang mengelola koh Agung dan keluarga diharapkan tidak mengalami kerepotan dalam menjalankan usahanya. Kedua tersebut di atas namakan anak koh Agung. Dan menjadi perusahaan keluarga keempat dan kelima yang menjadi bukti kesuksesan kepemimpinan koh Agung.

4.3 Diskusi Hasil Penelitian

Dalam penelitian yang dilakukan penulis ditemukan ada beberapa faktor mengapa seseorang mampu menjadi seorang pemimpin. Berdasarkan data yang didapatkan penulis, koh Agung menjadi seorang pemimpin karena ia memang telah memiliki bakat kepemimpinan sejak kecil berkat didikan orang tua. Koh Agung dididik untuk menjadi orang disiplin, mandiri, pekerja keras, jujur dan jangan pernah menyusahkan orang lain. Koh Agung dibesarkan dikeluarga yang memaksanya untuk dapat mandiri karena terlahir sebagai anak pertama dari delapan bersaudara, dia dibesarkan oleh orang tuanya yang berprofesi sebagai pedagang dan petani. Selain itu dari sekolah pun karena beliau rajin bekerja saat masuk sekolah dasar beliau ekselerasi dari kelas 1 (satu) menjadi kelas 4 (empat). Dan ditambah dengan beliau yang mandiri memilih untuk merantau saat masuk SMA dan bersekolah sambil bekerja toko milik pamannnya yang meneruskan usaha kakek neneknya. Pengalamannya bekerja dengan pamannya membuat pamannya yang ingin berhenti meneruskan usaha orang tuanya menawari koh Agung untuk meneruskan bisnis keluarga. Hal ini membuat koh Agung menjadi sosok yang penuh tanggung jawab, tegas,

ulet, pekerja keras dan disiplin, kemudian memiliki sifat kepemimpinan yang tinggi. Hal ini yang membuat beliau tidak kesusahan mengelolah empat bisnis yang saat ini dijalankannya.

Dalam proses lahirnya kepemimpinan Koh Agung memiliki faktor yang berasal dari meneruskan usaha. Berawal dari penjualan di Pasar Beringharjo beliau dibantu oleh anggota keluarga yaitu adalah adik dari koh Agung. Dari kepemimpinan bersama Agung kemudian melanjutkan usahanya dengan dibantu oleh istrinya. Penelitian yang dilakukan oleh James dan Justis (2010) menemukan bahwa terdapat kepemimpinan bersama di perusahaan keluarga multi generasi. Kepemimpinan bersama atau manajemen puncak tim keluarga melibatkan beberapa anggota keluarga dalam manajemen puncak dan kepemilikan perusahaan keluarga. Sama seperti yang dilakukan oleh koh Agung sebagai penerus bisnis keluarga generasi ketiga yang mempunyai toko pecah belah. Memiliki persamaan dengan penelitian yang dilakukan oleh Maharani et al, (2013) bahwa pada usaha awal menengah kecil bagaimana melatih kepemimpinan transisi untuk melanjutkan proses bisnis, seperti yang dijalani oleh koh Agung yang menjalankan usaha keluarga di Pasar Beringharjo kemudian akhirnya dikembangkan dan diteruskan oleh koh Agung. Kepemimpinan transisi tidak hanya antara generasi pendahulu ke generasi berikutnya, namun juga ke generasi yang merupakan bagian dari garis keturunan langsung. Koh Agung merupakan garis keturunan langsung dari kakek neneknya yang saat itu satu-satunya penerus usaha pecah belah keluarga yang dimulai dari nol. Persamaan dari penelitian sebelumnya adalah kurangnya minat yang ditunjukkan oleh generasi kedua untuk mengikuti jejak generasi pertama dalam bisnis pecah belah sedangkan penelitian sebelumnya pada bisnis beras. Kemampuan yang

ditunjukkan oleh agung untuk mengelola usaha membuat paman koh Agung menawarkan usaha turun temurun kakek neneknya kepada beliau (koh Agung).

Pemimpin *Fortuna Houseware Store* mengalami banyak proses dari awal lahirnya seorang pemimpin. Koh Agung mengalami kesulitan dan kegagalan di bidang usahanya sebelum membangun *Fortuna Houseware Store*. Dalam Penelitian oleh Cope (2011) menunjukkan Dalam proses lahirnya pemimpin perjalanan yang dialami sebagai proses belajar meskipun kegagalan adalah hal yang sulit dan menyakitkan. Dari proses lahirnya pemimpin hal yang perlu dilakukan adalah merefleksi dan melihat serta mengubah pengalaman menjadi sebuah pembelajaran. Dari kegagalan Toko Jelita lahirlah *Fortuna Houseware Store*. Kegagalan memiliki dampak yang dapat mengubah proses pembelajaran bagi kehidupan seorang pengusaha tergantung pada cara menyikapinya tersebut meskipun hanya dalam jangka pendek atau dalam jangka panjang. Dalam ujian ini memiliki kesimpulan bahwa kegagalan yang keras dan mengetuk merupakan aspek yang tidak dapat terelakkan dalam kehidupan bisnis seperti yang dialami oleh koh Agung dalam membangun usahanya yang berawal dari Pasar Beringharjo. Kegagalan tersebut menjadi kesempatan belajar bagi aku sama seperti dalam penelitian tersebut. Penelitian ini memiliki kesamaan yang penulis temukan di *Fortuna Houseware Store* bahwa kegagalan yang dialami pengusaha dalam menjalankan bisnisnya terjadinya kegagalan menjadi kesempatan bagi pemimpin dan bagian dari perusahaan mempunyai kesempatan belajar menjadikan ini memiliki persamaan dengan penelitian sebelumnya dari pemberian kesempatan untuk generasi kedua melanjutkan usaha generasi pertama melalui transisi kepemimpinan (Maharani et al, 2013).

Dari usaha di Pasar Beringharjo kok aku menjalankan usahanya dengan cara berjualan di pasar dan berkeliling dari situ beliau memiliki kesempatan untuk membuka toko membangun swalayan baru sebagai pengganti swalayan yang sudah tutup. Swalayan tersebut dinamai *Fortuna Houseware Store*. Dari swalayan tersebut beliau mulai berinovasi agar menarik konsumen bersama sama dengan keluarga mencari kesempatan dan berbagi pengalaman sehingga terbentuk tiga hotel yang merupakan usaha lain yang dibangun oleh koh Agung. Penelitian yang dilakukan oleh Kansikas dkk (2012) hasil penelitian ini menunjukkan perusahaan betapa heterogen keluarga wirausaha kepemimpinan adalah. Dalam prakteknya, dominan mengikat bersama-sama kesempatan, inovasi, dan berbagi. Keterbukaan terhadap ikatan pemangku kepentingan khas dari kepemimpinan kewirausahaan. Koh Agung sebagai pemilik dari empat macam usaha yang berawal dari meneruskan usaha keluarga berkembang memiliki usaha dibidang lain memberikan kesempatan bagi anak-anaknya untuk membantu menjalankan usahanya mengingat pemimpin *Fortuna Houseware Store* memiliki usaha lain yaitu dibidang perhotelan.

BAB V

TEMUAN DAN PEMBAHASAN

KEPEMIMPINAN DI *FORTUNA HOUSEWARE STORE*

5.1 Pendahuluan

Setelah menemukan faktor kepemimpinan yang dimiliki oleh pemimpin sekaligus pemilik *Fortuna Houseware Store*. Dalam kepemimpinan didalam suatu usaha perlu adanya strategi-strategi yang harus dijalankan dalam mengelola perusahaan. Pemimpin sebagai kunci utama dalam perusahaan merumuskannya agar dapat mencapai tujuan bersama. Karyawan menjalankan perintah yang dikomunikasikan langsung oleh pemimpin.

Perencanaan dilakukan oleh pemimpin untuk merumuskan strategi dalam beberapa bidang yang ingin direncanakan. Perencanaan merupakan langkah awal yang dilakukan oleh pemimpin sebagai langkah-langkah awal dalam mewujudkan visi dan misi kedepan didalam perusahaan. Perencanaan dilakukan dengan melihat peluang yang ada, melihat kelemahan internal, melihat ancaman dengan pesaing atau eksternal kemudian menetapkan kekuatan untuk perusahaan.

Kemudian setelah melakukan perencanaan proses pengambilan keputusan. Pemimpin sebagai manajer puncak menentukan sasaran organisasi mereka. Dari bidang bidang yang terdapat di perusahaan pemimpin mempunyai otoritas pengambilan keputusan untuk mencapai sasaran atau bersaing dengan pesaing eksternal. pengambilan keputusan terjadi sebagai reaksi atas masalah, yaitu adanya sebuah perbedaan antara situasi sekarang dan yang diinginkan yang mengharuskan pemimpin mempertimbangkan alternatif alternatif tindakan.

Terdapat inti dalam pengambilan keputusan ialah terletak dalam perumusan berbagai alternatif tindakan sesuai dengan permasalahan dan dalam pemilihan alternatif yang tepat setelah suatu evaluasi penilaian terdapat efektifitas dalam mencapai tujuan yang

dikehendaki pengambilan keputusan. Di *Fortuna Houseware Store* kegiatan pengumpulan informasi merupakan komponen terpenting dalam proses pembuatan keputusan. Melihat situasi atau permasalahan yang harus diselesaikan terdapat bagian bagian dalam perusahaan yang terlibat dalam proses pengambilan keputusan sesuai dengan evaluasi efektivitas pengambilan keputusan yang dilakukan sebelumnya.

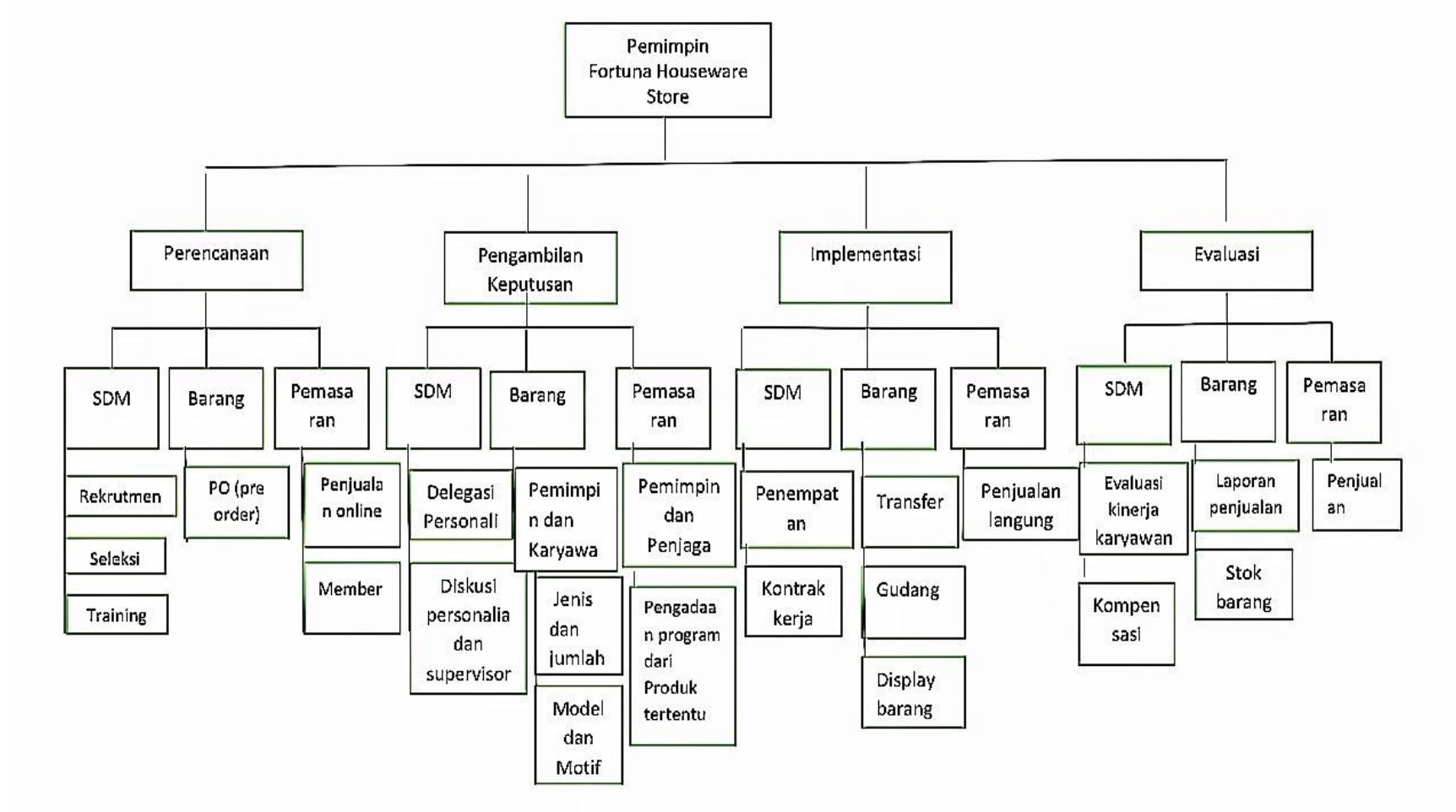
Dalam pengambilan keputusan terdapat sistem di mana proses pengambilan keputusan itu berlangsung terdiri dari berbagai unsur atau bagian dan masing masing merupakan suatu faktor yang ikut menentukan segala apa yang terjadi atau akan terjadi. Pemimpin *Fortuna Houseware Store* membagi permasalahan permasalahan yang terdapat di perusahaan antara lain berkaitan dengan barang, pemasaran, operasional perusahaan dan SDM.

Setelah proses pengambilan keputusan yang dilakukan adalah implementasi dengan menggunakan kemampuan yang dimiliki. Implementasi merupakan tindakan dari perencanaan yang sudah disusun dan dirumuskan. Pembuatan strategi dilakukan berdasarkan bidang-bidang yang sudah ditentukan. Pembuatan dan implimentasi strategi menunjukan posissebelum dan saat melaksanakan strategi.

Tahap akhir merupakan evaluasi yang merupakan dampak dari implementasi yang sudah dilakukan. Evaluasi dapat dilakukan dan dilihat setelah terdapat timbal balik dari apa yang sudah diimplementasikan. Evaluasi dimaksudkan agar perusahaan dapat mengontrol kondisi yang telah dicapai apakah sesuai dengan tujuan perusahaan. Dapat dikatakan efektif apabila implementasi sesuai dengan sasaran dan tujuan. Strategi yang dijalankan dan

dievaluasi dilakukan agar dapat mengetahui apakah strategi yang dijalankan secara optimal dan sukses.

Tabel 5.1 Implementasi Kepemimpin *Fortuna Houseware Store*



5.2 Temuan

5.2.1 Kepemimpinan

5.2.1.1 Perencanaan Mengenai SDM

Di *Fortuna Houseware Store* perencanaan sdm atau yang berkaitan dengan karyawan pemimpin mendelegasikan seluruh aktivitas dan kebijakan kepada divisi personalia. Hal ini dilakukan karena pemimpin ingin lebih berfokus pada strategi untuk jual beli dan pengadaan barang. Seperti pernyataan yang dinyatakan oleh senior pramuniaga yang menyatakan bahwa :

“ . . . , bagian personalia ya mungkin itu yang menurunkan ke Pak Agung, kalau Pak Agung terjun langsung itu karena dia itu *nganu* untuk masalah barang atau masalah lainnya dia itu perlu tahu,. . . . Nggak terus diserahkan langsung ke karyawan itu nggak, jadi tahu lah apa barang-barang yang dia punya apa yang dia order itu langsung bersama karyawan juga. (Asep,10/02017, 16.45 WIB)”

Pernyataan senior pramuniaga diperkuat dengan pernyataan pemimpin *Fortuna Houseware Store* dan manager yang menyatakan bahwa :

“Masalah itu personalia, saya nggak perlu tahu. (Agung,25/04/2017 08.00 WIB)”

“*He’eh*, kalau untuk anak-anak Pak Agung memang tidak mau terlalu ikut campur, (Yani,08/04/2017 13.12WIB)”

Meskipun di *Fortuna Houseware Store* perencanaan mengenai karyawan didelegasikan kepada divisi personalia. koh Agung tetap mengontrol dan mengevaluasi hasil yang dilakukan oleh divisi personalia berkaitan dengan karyawan. Beliau menilai hasil perencanaan karyawan dapat dikatakan sukses atau

tidak. Beliau sebagai pemimpin hanya mengawasi perencanaan berkaitan dengan karyawan.

1. Rekrutmen dan Seleksi

Rekrutmen dilakukan ketika terdapat posisi kosong yang perlu diisi di dalam perusahaan. Perencanaan dilakukan agar karyawan yang masuk dalam perusahaan sesuai dengan kualifikasi yang sudah ditetapkan. Suksesnya perusahaan dan pemimpin menjalankan usahanya salah satunya adalah berkat sdm yang berkualitas. Untuk itu pemimpin mendelegasikan sepenuhnya kepada divisi personalia. Diharapkan dengan adanya pengawasan khusus terhadap calon karyawan baru yang dilakukan oleh bagian personalia. Mencegah permasalahan yang muncul akibat dari kesalahan perencanaan karyawan. Seperti pernyataan yang dikemukakan oleh kepala divisi personalia yang menyatakan bahwa :

“Kalau rekrut itu saya, kita biasanya buka iklan di koran atau *website* gitu, terus nanti *rekrutment* nya saya. Biasanya daftar pakai *form* gitu, terus nanti saya konsultasikan dengan Bu Yani, . . . kalau misalnya kita butuhnya cuman 3 orang, kemudian saya interview nya 5 orang ada yang harus tidak lolos seperti itu biasanya saya diskusinya sama Bu Yani. (Devi,04/05/2017 09.30 WIB)”

Pernyataan kepala divisi personalia diperkuat dengan pernyataan manager Fortuna Houseware Store yang menyatakan bahwa :

“Iya ke HRD ke Bu Desi, jadi pasrah, terserah Bu Desi mau mengatur caranya bagaimana yang penting Pak Agung tahu anak-anak akan bekerja dengan baik. Cuman kadang-kadang untuk hal-hal

yang hal-hal keputusan-keputusan yang besar menurut kita, kita tetap bicara ke Pak Agung. (Yani,08/04/2017 13.12WIB)”

Rekrutmen dan seleksi di Fortuna Houseware Store, yang pertama setelah menentukan posisi yang kosong yang perlu diisi. Divisi personalia membuka iklan lowongan pekerjaan di koran dan *website*. kemudian calon karyawan baru mengisi form atau data-data berkaitan dengan calon pelamar kerja. Kemudian personalia melakukan beberapa pertimbangan atau rapat untuk memilih kandidat yang akan interview. Saat di interview personalia memilih mana yang berhak lolos dan tidak lolos disitulah seleksi dilakukan oleh divisi personalia pemimpin mengawasi dan menerima laporan dari personalia.

2. Training

Tahap selanjutnya setelah rekrutmen dan seleksi karyawan yang terpilih akan di Trainning selama tiga bulan. Selama tiga bulan karyawan baru akan dinilai apakah perlu ditambah pelatihan nya atau tidak. pelatihan atau training bertujuan untuk perusahaan memahami karakter dan kinerja karyawan baru sebelum dikontrak oleh perusahaan. Trainning atau pelatihan diawasi langsung oleh supervisor Yang bertemu dengan karyawan baru tersebut secara langsung namun tetap dalam pengawasan bagian personalia. Seperti pernyataan yang dikemukakan oleh kepala divisi personalia yang mengemukakan bahwa :

“Kalau *training* kita biasanya 3 bulan, kalau udah bisa ya langsung kerja, tapi nanti kalau enggak nanti kita akan kita kembangkan ke *training* lagi, dilihat dia bisa atau enggak kalau enggak yasudah kita pangkas, kalau memang bisa ya nanti kita pekerjaan. (Devi,04/05/2017 09.30 WIB)”

“... , jadi dilatih dalam waktu 3 bulan, satu bulan pertama itu gimana, jadi dia sosialisasi dengan pelanggan bagaimana, kemudian juga asosiasi dengan barangnya gimana, ... Jadi *product knowledge* nya bagaimana, terus ke pembeli juga gimana, ... Jadi dia pernah terlambat enggak masuk kerja, sering absen enggak, ijin enggak kayak gitu. ... (Devi,04/05/2017 09.30 WIB)”

Di *Fortuna Houseware Store* pelatihan dilakukan dengan *metode on the job training* yaitu pelatihan secara langsung oleh karyawan senior pada saat jam kerja. Hal ini diharapkan agar karyawan baru mendapatkan sosialisasi dengan pelanggan. Kemudian pelatihan bertujuan agar karyawan baru mendapatkan sosialisasi barang, agar menambah pengetahuan karyawan mengenai produk dan barang. Saat menjalani masa *Training* karyawan akan diawasi apakah karyawan baru sering terlambat izin absen semuanya akan dinilai untuk kemudian ditetapkan apakah dapat dilanjutkan atau tidak.

5.2.1.2 Perencanaan Mengenai Pengelolaan Barang

1. *Pre Order* (Pengadaan Barang)

Koh Agung sebagai pemimpin di *Fortuna Houseware Store*, melakukan pengelolaan perusahaan yang terbagi menjadi perencanaan implementasi dan evaluasi perencanaan mengenai pengelolaan barang dilakukan sebelum order untuk

suatu barang dilakukan. Tujuannya agar perusahaan tidak melakukan kesalahan order. Pemimpin mengatur secara langsung hal-hal yang berkaitan dengan pengelolaan barang, beliau hafal dengan setiap situasi dan hafal barang apa saja yang perlu di order. Kemudian kok Agung meminta pendapat kepada karyawan untuk masukan dalam *pre order* yang akan dilakukan. *Pre order* juga dapat dilakukan oleh supervisor dengan barang yang dipesan langsung oleh konsumen biasanya berkaitan dengan pemesanan restoran hotel dan sebagainya namun tetap dalam pengawasan koh Agung sebagai pemimpin puncak perusahaan.

“Dengan karyawan, misalnya ee butuh barang 1000 biji, tetapi *supliyer* bilang harus 1200 itu harus 1 dos gitu, nanti Pak Agung biasanya tanya *piye yo sing rong atus payu ra?* . . . (Yani,08/04/2017 13.12WIB)”

“*He’eh*, kalau order banyak kayak gitu langsung ke saya nanti. (Agung,25/04/2017 08.00 WIB)”

“Ya semua ya misalnya barang, apa pemesanan, mengenal barang langsung beliau mengenal sekali situasinya, hafal barang-barang yang dia miliki yang dijual itu apa, dia itu pasti tahu. (Yeni,8/04/2017,14.30 WIB)”

“ . . . terjun langsung gitu loh. Nggak terus diserahkan langsung ke karyawan. . , jadi tahu lah apa barang-barang yang dia punya apa yang dia order itu langsung bersama karyawan juga. (Asep,10/02017, 16.45 WIB)”

Setelah *pre order* dilakukan, dengan melihat sisa stok yang ada di display dan di gudang dan pendapat dari para pramuniaga yang menangani langsung pembeli. Pramuniaga memahami barang yang lebih disukai oleh pembeli atau konsumen. apabila order yang dilakukan berkaitan dengan barang yang banyak pramuniaga pun akan dimintai saran agar tidak terjadi kesalahan *pre order*. strategi

ini yang digunakan Koh Agung dalam menjalankan usaha dan menarik konsumen untuk kembali berbelanja atau mempercayai *Fortuna Houseware Store*.

5.2.1.3 Perencanaan Mengenai Pemasaran

Strategi mengenai pemasaran juga perlu dilakukan agar perusahaan dapat bersaing dengan lingkungan eksternal yang semakin canggih. Strategi pemasaran dibutuhkan bagi perusahaan dagang agar produknya terjual di pasaran. Pemimpin merumuskan perencanaan berkaitan dengan strategi pemasaran dengan melihat ancaman dari lingkungan eksternal dan kelemahan dari internal. Dengan hal tersebut diharapkan perusahaan dapat unggul ditengah persaingan yang ketat di bisnis usaha toko perabotan rumah tangga. Seperti pernyataan yang dikemukakan oleh pemimpin *Fortuna Houseware Store* yang menyatakan bahwa ;

“Saya kalau pemasaran. . . , masih nggak ada promo nggak ada apa, saya justru pengen pemasaran itu prograde *dibenakke*, kalau itu memenuhi syarat besok *digawekke member, pelanggan iso didata, engko sing* ulang tahun dikirim ucapan, (Agung,25/04/2017 08.00 WIB)”

“Alhamdulillah, lalu ke-dua sekarang kan penjualan *online* ada, kami bikin penjualan *online* saya gitu. Lama-lama toko kayak gini mungkin 20 sampai 30 tahun lagi *iso-iso mbeler*, soale karena penjualan *online*. . . . Kalau macet gitu orang mau ke toko malas, mungkin bayanganku penjualan *online* itu bisa meningkat, (Agung,25/04/2017 08.00 WIB)”

“Ya itu dilakukan sambil jalan, kalau mau jual *online bocah-bocah* seumuran Mba itu kan *malah ketok’e nggurui*, lah lebih pintar yang muda-muda lah, (Agung,25/04/2017 08.00 WIB)”

Koh Agung sebagai pemimpin merencanakan untuk *Fortuna Houseware Store* melakukan pemasaran berbasis online. kemudian melakukan promo -promo

ditoko. Dan mendata para konsumen agar dapat memiliki member di *Fortuna Houseware Store*. Perencanaan dilakukan oleh pemimpin dan akan segera dilaksanakan agar menjadi keunggulan di perusahaan. Koh Agung ingin agar pelanggan di data kemudian dapat diberi bingkisan setiap ulang tahun. Hal ini dimaksudkan agar karyawan tetap setia berbelanja di *Fortuna housewares store*.

Namun penulis menemukan bahwa perencanaan pada pemasaran tidak berjalan sesuai rencana. *Fortuna Houseware Store* yang merencanakan penjualan dengan adanya diskon member dan penjualan online. Pada cara memimpin yang akan dibahas pada poin selanjutnya mengenai cara memimpin yang dilakukan oleh pemimpin di *Fortuna Houseware Store* menjalankan implementasi pemasaran dengan cara penjualan *face to face* atau penjualan langsung ditoko.

5.2.2 Pengambilan Keputusan

Dalam cara kepemimpinan yang dijalankan oleh koh Agung terdapat roses pengambilan keputusan di *Fortuna Houseware Store* yang bersumber dari berbagai masalah. Permasalahan tersebut antara lain SDM, barang, dan pemasaran. Berikut penjabaran mengenai proses pengambilan keputusan di *Fortuna Houseware Store*.

5.2.2.1 Pengambilan Keputusan Mengenai SDM

1. Delegasi oleh pemimpin kepada personalia

Dalam proses pengambilan keputusan perlu adanya kriteria seleksi. Dengan menggunakan kriteria seleksi di setiap alternatif dievaluasi keuntungan dan

kerugian yang akan didapat oleh perusahaan. Kriteria tersebut tidak di dapat dari data-data yang terdapat di perusahaan.

Dari data yang terdapat di perusahaan tersebut dapat mempermudah dalam proses pengambilan keputusan. Di *Fortuna Houseware Store* pemimpin melihat laporan-laporan dan data yang ada tingkat efektif dan tingkat efisiensinya. Kemudian setelah jejak kriteria seleksi yang ada alternatif - alternatif tersebut kemudian di ranking dan dibuat list. Dari list tersebut kemudian supervisor dan personalia meneliti kriteria seleksi dari list tersebut. Setelah selesai meneliti kemudian Koh Agung bersama personalia sebagai pemimpin membuat keputusan karyawan mana yang akan lolos *training*. Seperti yang dikemukakan oleh kepala divisi personalia bahwa :

“ . . . Pak Agung menghubungi HRD terus nanti kan HRD akan disampaikan di bawah, . . . , terus dikasih tahu apa ini yang harus diperbaiki diperbaiki, yaudah catat, laksanakan . . . (Devi,04/05/2017 09.30 WIB)”

“ . . . Nanti setelah *list* nya naik, Pak Agung biasanya yang neliti, . . . (Devi,04/05/2017 09.30 WIB)”

“Nggak, tapi kita punya laporan tiap bulan, laporan HRD itu di situ setiap bulan ada, tapi masuknya ke Pak Agung melalui Pak Fajar.(Devi,04/05/2017 09.30 WIB)”

“ . . . terus nanti keputusannya seperti apa itu nanti mereka sampaikan, terus biasanya keputusan itu saya tempel di papan pengumuman seperti itu. (Devi,04/05/2017 09.30 WIB)”

Pemimpin *Fortuna Houseware Store* dalam menjalankan proses pengambilan keputusan setelah mendapatkan keputusan yang sesuai dengan tujuan

atau sasaran perusahaan maka keputusan yang sudah dibuat akan nanti informasikan kepada para karyawan, jika keputusan tersebut berkaitan dengan kebijakan perusahaan mengenai permasalahan tentang sdm atau karyawan personalia akan mengumumkan sebelum dilakukan penempatan terhadap karyawan baru.

Dalam menjalankan perusahaan pemimpin melakukan proses pengambilan keputusan dengan dibantu oleh bagian personalia dan personalia dibantu supervisor untuk mengelola para karyawan baik karyawan baru maupun karyawan lama. Berikut ini merupakan penjelasan mengenai diskusi personalia dengan supervisor dalam pengambilan keputusan mengenai karyawan.

2. Diskusi personalia dan supervisor

Dalam proses pengambilan keputusan mengenai karyawan divisi personalia yang menentukan dibantu oleh supervisor. Sebelum laporan diberikan oleh divisi personalia kepada pemimpin maka divisi personalia melakukan pengawasan terhadap karyawan melalui supervisor. Pemimpin mengelola karyawan melalui divisi personalia dan didelegasikan kepada personalia seperti pernyataan yang dikemukakan oleh manager yang mengemukakan bahwa :

“Iya, dari HRD nya yang menentukan, itu pasti juga minta referensi dari *supervisor* ya, ya karena *supervisor* yang langsung berhadapan dengan mereka, . . . (Yani,08/04/2017 13.12WIB)”

Sehubungan dengan pernyataan manager diperkuat dengan pernyataan yang di kemukakan oleh kepala divisi personalia yang mengemukakan bahwa :

“ . . . , jadi setiap ada anak baru pasti saya titipkan ke yang pertama ke *supervisor*, . . . nanti setiap bulannya akan saya umumkan, kan saya juga setiap harinya turun ke *supervisi* mereka, jadi biasanya saya tanya mereka kekurangannya apa, terus harus perbaikannya seperti apa begitu . . . (Devi,04/05/2017 09.30 WIB)”

Sebelum ditetapkan sebagai karyawan tetap, karyawan baru akan dititipkan oleh supervisor. Dari hasil pengawasan oleh personalia dan dibantu oleh supervisor setiap bulan akan di laporkan oleh pemimpin. Dari hasil laporan yang dilakukan akan terdapat kekurangan apa dan perbaikan apa yang perlu dilakukan. Pemimpin melakukan pengawasan dalam setiap proses pengambilan keputusan.

5.2.2.2 Pengambilan Keputusan Mengenai Barang

Koh Agung sebagai pemimpin dalam menentukan solusi yang tepat untuk permasalahan yang perlu adanya proses pengambilan keputusan perlu mendapat informasi tentang permasalahan tersebut dari karyawan yang menangani langsung, mengawasi langsung dan mengetahui kekurangan atau kelebihan dari suatu produk atau barang. Hal tersebut diperkuat dengan pernyataan dari kepala divisi personalia yang mengemukakan bahwa :

. . . , karena kan yang lebih tahu barangnya sebenarnya kan karyawan.
(Devi,04/05/2017 09.30 WIB)

. . . Soalnya karyawan kan lebih tahu *to* kondisi di toko itu, (Asep, 10/02017, 16.45 WIB)

Dalam pengambilan keputusan mengenai barang pemimpin melibatkan karyawan untuk memutuskan bersama tentang permasalahan terkait barang yang akan dijual di *Fortuna Houseware Store*. Alasan mengapa pemimpin melibatkan

karyawan dalam pengambilan keputusan makan karyawan yang lebih mengetahui barang dan kondisi toko setiap harinya. Hal apa saja yang berkaitan dengan pengambilan keputusan mengenai barang dijelaskan pada paragraf berikutnya yaitu mengenai penentuan jumlah dan jenis barang, kemudian model dan motif barang yang akan dijual.

1. Penentuan Jumlah dan Jenis

Dalam proses pengambilan keputusan pemimpin mengumpulkan sebanyak mungkin informasi untuk alternatif - alternatif yang akan digunakan. Sejumlah alternatif dapat berasal dari pengalaman yang sebelumnya terjadi, pengalaman masa lalu riwayat atau secara perusahaan dan sebagainya.

Sebelum pemimpin mengambil keputusan, Koh Agung selaku pemimpin puncak perusahaan berdiskusi kepada bagian - bagian yang terjun langsung menangani masalah tersebut. Pendekatan personal dilakukan oleh Koh Agung sebagai pemimpin. Pendekatan personal tersebut dilakukan karena pemimpin ingin mendapatkan informasi secara langsung tanpa perantara agar informasi yang didapat jelas dan efektif sehingga informasi tidak berubah dan pasti. Berkaitan dengan jumlah dan jenis barang yang akan di order. Dalam penentuan jumlah dan jenis barang diperluan konfirmasi mengenai kondisi barang yang sebelumnya berada ditoko dan akan diorder lagi. Seperti pernyataan yang dikemukakan oleh manager perusahaan yang mengemukakan bahwa :

“... , kadang-kadang dengan karyawan. Pak Agung biasanya tanya *piye yo sing rong atus payu ra?* Hal-hal seperti itu biasanya yang dilakukan Pak Agung. (Yani, 08/04/2017 13.12 WIB)”

“... biasanya beliau akan memanggil satu kayak kepala gudang dipanggil diajak *sharing* atau diarahkan bagaimana *gitu aja*, ... (Yani, 08/04/2017 13.12 WIB)”

“Pak Agung mau berapa berapa atau mau ACC lah itu Pak Agung, kalau dari Pak Agung *nggak* mau dan kita mau, nanti *akhire yo* laku loh Pak laku keras loh Pak ini, *iyo po? Oh yoweslah order neh*, ... (Asep, 10/02017, 16.45 WIB)”

Selain pemimpin melakukan diskusi mengenai barang dengan karyawan. Pemimpin juga melakukan diskusi dengan kepala gudang yang mengetahui kondisi barang di gudang. Setelah saling bertukar pendapat akhirnya keputusan yang dibuat dan diimplementasikan dan pemimpin mengarahkan kepala gudang dalam menjalankan tugasnya. Proses tersebut berjalan terus menerus dan berurutan dalam pengambilan keputusan mengenai barang.

2. Model dan Motif

Dalam proses pengambilan keputusan Koh Agung sebagai pemimpin mengidentifikasi solusi tentang permasalahan berkaitan dengan order kepada karyawan yang mengawasi secara langsung permasalahan yang berupa barang, minat konsumen, permintaan konsumen, dan daya beli konsumen terhadap suatu produk atau barang. Dengan pendapat yang diberikan karyawan dapat mencegah kesalahan yang terjadi di dalam mengorder barang.

“Ya pasti runding ... kalau ragu-ragu, misalkan kasih motif *kembang*, ... Kalau motif bunga kan *nggak* ngerti, misalkan cangkir ada yang motif

bunga, hargane sama, nggak mungkin aku beli enam-enamnya, mesti beli dua *tok*, (Agung, 25/04/2017 08.00 WIB)”

“Perlu pertimbangan, . . . , Pak Agung itu *nggak* langsung *mutuske* sendiri . . . Mba *iki ono barang anyar opo barang opo*, kamu mau *nggak*? kamu milih yang mana? gitu, jadi Pak Agung nggak mutusin sendiri, (Asep, 10/02017, 16.45 WIB)”

“Kalau masalah ya *nek biasane* yo bersama-sama kok Mba, nggak langsung sendiri *biasane, diputusne* bersama-sama, . . . (Suhadi, 12/04/2017 19.00 WIB)”

Sebagai Pramuniaga Bu Asep memberikan pendapat kepada koh Agung mengenai produk yang dijual sesuai dengan pengalaman dan hasil produk tersebut apakah laku keras atau tidak. Pramuniaga memahami setiap produk kegunaannya. Jika terdapat produk baru maka Koh Agung akan memberikan informasi tersebut kepada karyawan dan karyawan yang menentukan berdasarkan produk yang laku dipasar.

5.2.2.3 Pengambilan Keputusan Mengenai Pemasaran

1. Pemimpin dan penjaga *stand*

Dalam proses pengambilan keputusan berkaitan dengan pemasaran di *Fortuna Houseware Store*. Pemimpin melakukan pengambilan keputusan bersama dengan penjaga stand yang mengurus produk atau barang tersebut ditoko. Hal ini dimaksudkan permasalahan berkaitan dengan pengambilan keputusan mengenai pemasaran di toko dilakukan oleh pemimpin dan karyawan.

“Ya tergantung apa dulu, *biasane* kan gitu, tergantung *permasalahane* kan apa, ya nanti kan bisa dibicarakan sama orang kantor apa karyawan kan bisa juga. (Suhadi, 12/04/2017 19.00WIB)”

“Ya *nggak*, ya itu tadi kalau masalah’e *double* kan *sing* mungkin ya kayak *stand-stand* nya tergantung barangnya apa kan ya mungkin kayak *stand’e* yang lebih tahu juga *to*, . . . (Suhadi, 12/04/2017 19.00WIB)”

Setiap produk memiliki stand dan penjaga stand yang berbeda-beda. Proses pengambilan keputusan berkaitan dengan pemasaran suatu produk dilakukan oleh karyawan yang menjaga stand nya karena pemasaran akan diserahkan kepada para karyawan yang menjaga stand. Pengambilan keputusan yang dilakukan oleh pemimpin mengenai pemasaran juga bergantung pada produk atau barang.

2. Pengadaan program dari produk tertentu

Pemimpin dalam memimpin perusahaan mengurus tidak hanya berkaitan dengan pemasaran namun juga permasalahan lain yang terdapat di perusahaan. Pengalaman yang dialami oleh koh Agung sebagai pemimpin berawal dari pengambilan keputusan yang dilakukan sendiri tanpa melibatkan karyawan dan akhirnya berujung pada produk yang tidak laku di toko. Setelah kejadian tersebut kemudian pengambilan keputusan berkaitan dengan pemasaran dilakukan bersama karyawan. Program program yang dijalankan dalam hal pemasaran berkaitan dengan suatu produk kemudian diserahkan kepada karyawan. Hal ini dibuktikan dengan pernyataan manajer Fortuna Houseware Store yang menyatakan bahwa :

“ . . . Bapak mengambil keputusan untuk order segini, lah akhirnya barang itu kurang laku sampai bertahun-tahun,. . . Setelah itu akhirnya Pak Agung yang masalah *campion* ataupun program-program itu diserahkan ke karyawan, (Yani,08/04/2017 13.12WIB)”

“ . . . ya tergantung *permasalahane* kan nanti apa kan gitu, nanti *yo biasane* diputusin bersama, mungkin kayak misalnya *stand*, karyawan, atau pimpinan kan gitu. biasanya. (Suhadi, 12/04/2017 19.00WIB)”

Keputusan bersama mengenai pengadaan program dari produk tertentu bisa dilakukan oleh penjaga stand (promotor), karyawan atau pemimpin tergantung pada permasalahan yang muncul diperusahaan. Dalam proses pengambilang keputusan berkaitan dengan pengadaan progam untuk pemasaran, diskusi yang dilakukan berbeda dengan proses pengambilan keputusan berkaitan dengan karyawan atau sdm.

5.2.3 Implementasi

5.2.3.1 Kepemimpinan Implementasi Mengenai SDM

1. Penempatan

Penempatan karyawan di dalam perusahaan bertujuan untuk menempatkan posisi individu atau calon karyawan baru yang sesuai dengan kualifikasi yang diperlukan perusahaan. Penempatan dilakuan berdasarkan kriteria kriteria dan akan ditempatkan pada bagian yang dibutuhkan oleh perusahaan. Keberhasilan pengadaan tenaga kerja terletak pada kecepatan penempatan karyawan baru. penempatan karyawan yang tepat akan membantu perusahaan mencapai tujuan yang

diinginkan. Seperti pernyataan yang dinyatakan oleh manager Fortuna Houseware Store yang menyatakan bahwa :

“Dari HRD yang *membreefing* mereka, nanti mereka diterjunkan di *stand* otomatis seniornya yang ngajari, (Yani 08/04/2017 13.12WIB)”

Pernyataan kepala divisi personalia diperkuat dengan pernyataan manager *Fortuna Houseware Store* yang menyatakan bahwa :

“ . . . anak baru pasti saya titipkan ke yang pertama ke *supervisor*, yang kedua ke anak yang maksude sudah lama di sini, jadi mereka akan belajar di situ, lah nanti setiap bulannya akan saya umumkan, kan saya juga setiap harinya turun ke *supervisi* mereka, jadi biasanya saya tanya mereka kekurangannya apa, terus harus perbaikannya seperti apa begitu. karena kalau masalah barang sih saya yakin dalam 3 bulan nggak mungkin hafal, karena banyak sekali. . . . , tugasnya dia itu apa aja, tanggung jawabnya apa aja, (Devi,04/05/2017 09.30 WIB)”

“Bapak *nggak* pernah ikut campur itu, semuanya HRD. Iya, semuanya didelegasikan ke HRD, (Yani,08/04/2017 13.12WIB)”

“Iya ke HRD. . . , jadi pasrah, terserah Bu Desi mau mengatur caranya bagaimana (Yani,08/04/2017 13.12WIB)”

Implementasi berkaitan dengan sumber daya manusia atau karyawan di *Fortuna Houseware Store* setelah melalui proses atau tahapan perencanaan di perusahaan. Karyawan yang lolos *training* selama tiga bulan akan ditempatkan bagian-bagian yang sudah ditentukan berdasarkan perencanaan yang sudah dilakukan. Setelah karyawan ditempatkan, karyawan diawasi langsung oleh *supervisor* kemudian dibantu oleh karyawan senior untuk mengawasinya. pemimpin mengawasi karyawan ya sudah ditempatkan dan membantu menilai selebihnya keputusan didelegasikan kepada personalia.

2. Kontrak Kerja

Penempatan kerja di barengi dengan kontrak kerja yang dilakukan perusahaan membuktikan bahwa dia sudah lolos training selama tiga bulan. Kontrak kerja dibuat selama satu tahun untuk semua karyawan sistem kerja tetap kontrak selama satu tahun. Kontrak kerja dilakukan oleh personalia dengan karyawan semua didelegasikan oleh pemimpin kepada divisi personalia.

“Terus di kontrak kerja. Untuk di sini untuk karyawan tetap sama enggak belum ya Mba, karena kalau ke bawah itu sudah, . . . , kemarin sih rencananya mau dikontrak awal semua, cuman yang lama-lama pada menolak, mungkin mereka memang pengen punya alasan lain ya kayak gitu. (Devi,04/05/2017 09.30 WIB)”

“Iya mengalir aja, tapi kalau yang di bawah kita kontrak. (Devi,04/05/2017 09.30 WIB)”

“Beliau banyak *ngasih* input e tapi memang yang langsung di bawah personalia langsung, . . . lah nanti bagian personalia yang mengelola. (Yeni,8/04/2017,14.30 WIB)”

Dalam pembuatan kontrak kerja di perusahaan terkadang terdapat percepatan antara personalia dengan karyawan. Karyawan menolak untuk di kontrak kerja awal terdapat alasan tertentu sehingga karyawan menolak. Hal ini yang membuktikan dibutuhkannya peran personalia di dalam perusahaan.

5.2.3.2 Kepemimpinan Implementasi Mengenai Pengelolaan Barang

1. Transfer

Setelah melakukan perencanaan berkaitan dengan pengadaan barang atau *pre order*. Pemimpin melakukan implementasi atau melaksanakan order sesuai barang yang sudah direncanakan dengan menghubungi suplier dan membayarnya

langsung atau mentransfer kepada Suplier. Kegiatan implementasi tersebut atau pelaksanaan tersebut dilakukan langsung oleh pemimpin atau koh Agung.

“Kecuali kalau ada masalah misalnya ada yang belum dibayar, apa masih ada unit barang yang kurang, atau belum siap diterima. (Agung,25/04/2017 08.00 WIB)”

Pernyataan pemimpin diperkuat dengan pernyataan manager *Fortuna Houseware Store* yang menyatakan bahwa :

“... pembayaran ajukan setelah itu di ACC sama kepala bagian administrasi ya, nanti Pak Agung yang jalanin transfer. (Yani,08/04/2017 13.12WIB)”

Transfer tersebut dilakukan setelah acc dari kepala administrasi, kemudian koh Agung yang menjalankan. Untuk hal yang berkaitan dengan transfer beliau tidak mendelegasikan kepada orang lain semua dilakukan oleh koh Agung sebagai pemimpin di perusahaan. Dalam implementasi berkaitan dengan barang yaitu transfer perlu pertimbangan yang matang yang dilakukan oleh divisi divisi tertentu tidak dapat dilakukan begitu saja.

2. Gudang

Setelah transfer dilakukan barang yang di order akan masuk gudang, barang sebelum di *display* ke toko. Dalam implementasinya gudang merupakan tujuan pertama barang dimasukkan. Kemudian kepala gudang dibantu stafnya mengatur barang - barang atau produk yang akan dijual ke toko. Barang sesuai order an dengan skala banyak misal order an dari restoran atau hotel akan dikirim langsung dari gudang ke tujuan.

“... , aku kalau di kantor aja sebentar. *Senenge noto-noto* barang, kalau misalkan ada barang *kok durung* dikirim, yaudah suruh langsung dikirim. Tadi itu ada rumah makan taruh di rumah dua minggu yang lalu, ... (Agung,25/04/2017 08.00 WIB)”

Pernyataan pemimpin diperkuat dengan pernyataan Supervisor *Fortuna Houseware Store* yang menyatakan bahwa :

“Ya semua ya misalnya barang, apa pemesanan, mengenal barang langsung beliau mengenal sekali situasinya, hafal barang-barang yang dia miliki yang dijual itu apa, dia itu pasti tahu. (Yeni,8/04/2017,14.30 WIB)”

Koh Agung sebagai pemimpin mengatur secara langsung proses tersebut. Koh Agung terjun langsung menata barang. Hal ini bertujuan untuk mengecek apakah terdapat barang yang belum dikirim kepada pembeli. Koh Agung juga melakukan kontrol terhadap produk-produk yang terdapat digudang.

3. Display Barang

Display barang dilakukan setelah pengecekan barang di gudang dilakukan. Display barang dilakukan bertujuan untuk membuat konsumen tertarik melihat produk atau barang yang ada di toko. *Display* salah satu cara yang mendorong keinginan membeli melalui daya tarik penglihatan langsung. Pelaksanaan *display* yang baik merupakan salah satu cara untuk memperoleh keberhasilan dalam menjual barang-barang.

“... *misale* ada apa barang yang kurang tertata rapi, beliau mengerjakan sendiri. ... , kadang-kadang dia menata barangnya sendiri, kadang-kadang naik sendiri,. (Yani,08/04/2017 13.12WIB)”

Pernyataan manager diperkuat dengan pernyataan senior pramuniaga *Fortuna Houseware Store* yang menyatakan bahwa :

“Pak Agung setiap hari datang ke kantor, nanti ya terus ngecek barang yang baru, terus apa perlu yang harus dibenahi gitu,. . . (Asep,10/02017, 16.45 WIB)”

“ . . . , karyawan kerja kurang *nganu* ya dia itu langsung mau turun sendiri. Soalnya ada yang kurang *srek* atau apa-apa dia mau turun sendiri gitu. . . . , jadi kalau yang banyak Pak Agung *nggak* mau. Kalau yang kira-kira di toko lain *nggak* ada dia baru mau. . . . (Asep,10/02017, 16.45 WIB)”

Pemimpin setiap hari datang dan mengontrol display produk yang ada di toko. apabila terdapat kesalahan display barang atau karyawan dalam display kurang beliau langsung terjun langsung dan melaksanakannya. dengan adanya display barang beliau juga dapat menilai stok barang yang berada di toko miliknya dengan ditoko lain apakah terdapat perbedaan atau justru produk tertentu tidak ada di tokonya.

5.2.3.2 Kepemimpinan Implementasi Mengenai Pemasaran

1. Penjualan Secara Langsung

Perencanaan mengenai pemasaran di Fortuna Houseware Store Yang diharapkan oleh pemimpin berbeda dengan implementasi yang dilaksanakan. Implementasi mengenai pemasaran yang di laksanakan di toko yaitu memasarkan barang dan menjualnya secara langsung kepada pembeli lewat pramuniaga. Rencana penjualan online dan pembuatan member pembeli belum dapat terlaksanakan dan masih hanya sebatas perencanaan strategi pemasaran.

“*He’eh* soale kita pemasarannya ya lewat pramuniaga aja sih, kita *nggak* memasarkan sih, hanya menjaga *stand* dan *e* apa namanya kita tidak menawarkan, cuman jaga *stand* dan melayani pembeli aja sih. Jadi untuk pemasaran tidak terlalu ini ya, (Devi,04/05/2017 09.30 WIB)”

Pernyataan kepala divisi personalia diperkuat dengan pernyataan senior pramuniaga *Fortuna Houseware Store* yang menyatakan bahwa :

“Pemasarannya ya itu banyak pelanggan ke sini Mba, dari Toko Mirota atau dari banyak kalangan toko-toko yang di Bantul atau mana ya pada ke sini kok langganannya. Asep,10/02017, 16.45 WIB)”

“*Nek sales-sales* ya ada, untuk pemasaran order barang di *intern* toko memang ada sales turun langsung ke sini, mesti ada, tapi untuk pemasaran toko keluar ya itu banyak pelanggan dari toko yang lain-lainnya banyak yang ke sini, dari Mirota juga langganannya ke sini. (Asep,10/02017, 16.45 WIB)”

Penjualan secara langsung masih sangat efektif di *Fortuna Houseware Store*. terbukti swalayan penjual perabot rumah tangga seperti Mirota, transmart, restaurant dan hotel sekalipun membeli atau mau order barang di *Fortuna Houseware Store*. pemasaran dilakukan secara langsung pembeli datang ke toko dan bagi pembeli grosir untuk harga pecah belah mendapatkan diskon sedangkan elektronik tidak. Hal ini yang membuat konsumen atau membeli tertarik berbelanja di *Fortuna Houseware Store*.

5.2.4. Evaluasi

5.2.4.1 Evaluasi mengenai SDM

1. Evaluasi kinerja karyawan

Evaluasi pengambilan keputusan yang dilakukan *Fortuna Houseware Store*, dilakukan oleh karyawan bersama dengan pemimpin. Evaluasi yang dilakukan dengan cara berdiskusi dengan divisi atau karyawan yang menangani langsung pekerjaan dan keputusan yang diterapkan di bagian mana. Pada bagian personalia

evaluasi dilakukan dengan hasil kontrol pemimpin terhadap para karyawan. Dan evaluasi itu akan dipertimbangkan oleh bagian personalia.

“Iya, . . . biasanya iya, tapi nggak yang kaku gitu evaluasinya, nggak tertulis, cuman lisan, Pak Agung menyampaikan kalau misalnya kebijakan seperti ini itu bentuknya begini,. . . (Devi,04/05/2017 09.30 WIB)

“Dari karyawan yang kalau mengenal barang, hafal barang, . . . yang barang-barang yang dia jual itu tahu fungsinya, terus manfaatnya, pasti sama manfaat, terus ya hafal lah paling *nggak* itu barang kegunaannya, yaudah sama *ding* fungsi sama kegunaannya,. . . Kalau Pak Agung dikira karyawan belum terlalu paham barang ya Pak Agung juga *nggak* terlalu dekat dengan orang itu, (Asep,10/02017, 16.45 WIB)”

Mengevaluasi hasil pengambilan keputusan berkaitan dengan permasalahan karyawan. Di evaluasi oleh pemimpin melalui kontrol terhadap para karyawan bersama dengan divisi personalia Fortuna Houseware Store. Perlu pertimbangan dalam mengevaluasi keputusan yang sudah dibuat. Evaluasi yang dihasilkan dengan melihat hasil dalam jangka waktu yang ditentukan. Evaluasi dilakukan dengan konfirmasi ke beberapa orang yang terlibat dalam masalah yang pemimpin putuskan.

2. Kompensasi

Hasil evaluasi mengenai kepemimpinan kaitan dengan sdm tahapan terakhir adalah memberikan kompensasi sesuai kinerja dari masing-masing karyawan. Dari hasil kinerja tersebut kompensasi merupakan pembagian berupa pemberian atau potongan dari kompensasi tersebut. Ko Agung sebagai pemimpin akan mendapatkan laporan mengenai rincian gaji detail kompensasi baik pengurangan

atau penambahan yang di buat oleh personalia. Seperti pernyataan dari kepala divisi personalia yang mengemukakan bahwa :

“Kompensasi sih paling ya pembagian gaji setiap tahunnya, . . . cuman kalau setiap bulan saya harus laporan ke Pak Agung untuk laporan bulanan gaji semuanya berapa, potongan nya berapa kayak gitu, jadi sama laporan ke HRD kayak gitu. (Devi,04/05/2017 09.30 WIB)”

Pernyataan dari kepala divisi personalia diperkuat dengan pernyataan dari

supervisor dan senior pramuniaga yang mengemukakan bahwa :

“Kita sudah sesuai dengan standar, apa yang diminta sudah sesuai standar ya kalau itu ya ada *reward* nya ya ada kayak gitunya, itu yang *ngerti* bagian personalia ya, paling Bapak hanya memantau gitu aja. (Yeni,8/04/2017,14.30 WIB)”

“Nilainya bagus ya yaitu tadi mungkin ya itu sama berkaitan dengan peraturan *sih*, . . . , sama ya mungkin mempertahankan gaji *lah*, ditambah intensif apa apa gitu. (Asep,10/02017, 16.45 WIB)”

Karyawan akan mendapatkan kompensasi apabila sesuai dengan standar yang ditetapkan oleh perusahaan dan setiap bagian nya diatur oleh divisi personalia dan diawasi langsung oleh pemimpin Fortuna Houseware Store. Apabila penilaian kinerja karyawan baik dan mentaati peraturan yang ada di perusahaan atau standar perusahaan maka selain mendapatkan gaji akan ditambah kompensasi yang ditetapkan oleh perusahaan dan pemimpin. Pemimpi yang mengontrol setiap kegiatan terutama berkaitan dengan kompensasi yang diberikan oleh karyawan.

5.2.4.2 Evaluasi mengenai Barang

Stok Barang

Evaluasi yang dilakukan dilakukan oleh pemimpin merata pada setiap bagian bukan hanya divisi personalia namun juga pada pengadaan barang dan stok

barang yang terdapat di perusahaan. Setelah bagian atau divisi yang melaksanakan keputusan (implementasi) yang sudah dibuat dan pelaksanaan diawasi langsung oleh pemimpin. Setiap divisi harus dapat memberikan balikan atau timbal balik lagi keputusan yang sudah dibuat. Hasil pelaksanaan keputusan apakah sesuai dengan yang diharapkan dan perlu membuat koreksi dalam pelaksanaan apakah sudah efektif dan efisien atau perlu diperbaiki.

Hari ini diperkuat dengan pernyataan oleh senior Pramuniaga di *Fortuna Houseware Store* yang mengemukakan bahwa :

. . . , Pak Agung kan harus ee terakhir kan yang mengecek evaluasi kan Pak Agung, dia itu mau barangnya seberapa banyak atau barangnya mau seberapa atau mau ditambah atau mau nambah wah ya apa ya mau menyetujui atau apa ya dari Pak Agung sendiri itu. Tapi mungkin kalau barangnya tinggal sedikit kok ini kita *nggak* order kenapa? Ya ditanyain yang jaga itu, kenapa kok *nggak* order? Lah barangnya itu kurang laku e Pak atau gimana gitu. (Asep, 10/02017, 16.45 WIB)

Dengan pernyataan senior pramuniaga diperkuat dengan pernyataan Manajer yang mengemukakan, bahwa :

“Ya itu kita order, Pak Agung kan harus ee terakhir kan yang mengecek evaluasi kan Pak Agung, dia itu mau barangnya seberapa banyak atau barangnya mau seberapa atau mau ditambah atau mau nambah wah ya apa ya mau menyetujui atau apa ya dari Pak Agung sendiri itu. Tapi mungkin kalau barangnya tinggal sedikit kok ini kita *nggak* order kenapa? Ya ditanyain yang jaga itu, kenapa kok *nggak* order. . . . (Yani,08/04/2017 13.12WIB)”

. . . Direncanakan dulu, terus dievaluasi, nanti beliau juga akan tanya e konfirmasi ya ke beberapa orang yang terlibat dalam masalah yang akan dia putuskan, biasanya seperti itu dan Pak Agung kayaknya juga *nggak* secepat

itu mengambil keputusan, paling *nggak* dia perlu banyak pertimbangan baru diputuskan. (Yani,08/04/2017 13.12WIB)

Hasil evaluasi yang didapat pemimpin di Fortuna Houseware Store Akan dikonfirmasi kepada karyawan yang menangani langsung. Pemimpin yang membuat sasaran perusahaan akan lebih mengetahui dan memahami hasil yang dicapai perusahaan. Dengan diskusi dengan karyawan dapat mengetahui dan menggunakan informasi yang telah tersedia atau didapat, termasuk mengenai kegagalan pelaksanaan keputusan. Berdiskusi dengan karyawan atau mengkonfirmasi dengan karyawan akan menghindari kesalahan perseptual Yang dapat muncul sehingga dapat membiasakan analisis dan kesimpulan dari evaluasi pelaksanaan keputusan di *Fortuna Houseware Store*.

5.2.4.3 Evaluasi mengenai Pemasaran

Penjualan

Hasil evaluasi mengenai pemasaran dalam kepemimpinan Koh Agung di *Fortuna Houseware Store* adalah penjualan. Penjualan merupakan faktor utama dari hasil evaluasi pemasaran toko yang dilakukan oleh pemimpin. Dari hasil penjualan tersebut pemimpin dapat mengetahui barang apa yang dicari atau diminati oleh konsumen atau pembeli. Dari barang yang diminati dan implementasi pemasaran yang baik maka akan berdampak pada omset perusahaan. Dari pemasaran yang baik evaluasi juga dapat dilihat dari cara karyawan melayani konsumen dengan baik dan komplain dari konsumen untuk memperbaiki pemasaran yang ada di Fortuna

Houseware Store. Hal ini dibuktikan dengan pernyataan manager Fortuna Houseware Store yang mengemukakan bahwa :

“Dari *e* satu ya dari penjualan pasti, yang ke-dua Bapak itu paling senang kalau dikomplain, . . . bisa menyediakan semua barang yang dicari oleh pembeli. Dan itu jadi dari omset, dari kelengkapan barang, dan dari cara anak-anak untuk melayani dengan baik *nggak* ada *komplain* itu *e* itu menurut Bapak sudah bagus, *gitu aja*. (Yani,08/04/2017 13.12WIB)”

Pernyataan dari manager diperkuat dengan pernyataan dari supervisor Fortuna Houseware Store yang mengemukakan bahwa :

“Ya banyak faktor-faktor lain mungkin banyak, tapi yang paling kelihatan kan itu. Semakin banyak pelanggan yang berkunjung ke toko ini. (Yeni,8/04/2017,14.30 WIB)”

Faktor yang maling berdampak dari kepemimpinan mengenai evaluasi pemasaran adalah banyaknya pelanggan atau konsumen yang berkunjung ditoko. Sehingga penting bagi koh Agung memperhatikan kelengkapan barang, cara karyawan melayani konsumen dengan baik dan komplain yang muncul dari konsumen. Penulis menemukan bahwa itulah cara pemimpin melihat evaluasi pemasaran yang ada di *Fortuna Houseware Store*.

5.3 Diskusi Hasil

Pemimpin merencanakan langkah-langkah sebelum dilaksanakan. Melalui prosedur-prosedur yang telah tersusun, di setiap bidang. Terkadang dalam perencanaan dapat berjalan dengan pembuatan program dan dilakukan eksekusi. Di *Fortuna Houseware Store* dalam perencanaan dalam perusahaan yang dilakukan oleh pemimpin terdiri dari tiga bidang antara lain bidang SDM, barang dan pemasaran. Perencanaan pada SDM di

perusahaan pada tahap pertama yaitu rekrutmen. Dengan melihat posisi kosong di dalam perusahaan kemudian perusahaan melakukan rekrutmen, kemudian tahap selanjutnya pemimpin yang mendelegasikan kepada divisi personalia melakukan seleksi, kemudian training selama tiga bulan. Kemudian bidang barang perencanaan dilakukan dengan menyusun barang-barang apa yang perlu diorder. Perencanaan dengan melihat pengadaan barang yang terdapat ditoko dengan stok dan pendapat karyawan sebagai pertimbangan. Pemimpin merencanakan untuk strategi dibidang pemasaran *Fortuna Houseware Store* agar tidak kalah dengan lingkungan eksternal strategi yang digunakan adalah penjualan *online* dan member.

Penelitian sebelumnya menemukan bahwa dalam perencanaan sumber daya manusia berfokus pada pelatihan agar karyawan memiliki ketrampilan. Persamaan juga ditemukan bahwa di *Fortuna Houseware Store* bahwa promosi dan pelatihah merupakan bagian dari perencanaan. Di *Fortuna Houseware Store* dan penelitian sebelumnya ini menemukan bahwa para manajer juga pemimpin bekerja sama dengan seluruh anggota perusahaan melalui perencanaan pelaksanaan dan tindak lanjut kegiatan atau evaluasi yang digerakkan oleh manajemen menggunakan metodologi sistematis untuk mendukung dan mengevaluasi keputusan yang diambil (Dahl dan Ciavolino, 2007). Pada penelitian ini menyatakan bahwa terdapat kepemimpinan dan kinerja berasal dari kepemimpinan diperoleh dengan adanya ikatan tidak langsung melalui sumber daya manusia atau karyawan. Kombinasi kepemimpinan dan sumber daya manusia dapat menjadi faktor manajemen yang memiliki dampak yang tinggi terhadap kinerja perusahaan industri di Itali, hal ini juga dikemukakan oleh pemimpin di *Fortuna Houseware Store* yang menganggap

bahwa sumber daya manusia merupakan tingkat terpenting di perusahaan terutama *Fortuna Houseware Store* merupakan toko penyedia perlengkapan rumah tangga dimana karyawan diharuskan untuk hafal dan mengerti fungsi atau kelemahan dan kelebihan suatu barang. Perbedaan pada penelitian sebelumnya penulis yang menemukan bahkan perencanaan dilakukan perusahaan untuk memperkuat kinerja di perusahaan seperti yang dilakukan di *Fortuna Houseware Store*. Namun pada penelitian sebelumnya menemukan bahwa tidak ada ikatan antara perencanaan strategis dengan kinerja.

Di *Fortuna Houseware Store* penelitian pemimpin menjalankan atau mengelola usahanya dalam berbagai tahap antara lain perencanaan, pengambilan keputusan, implementasi dan evaluasi. Dalam penelitian yang dilakukan oleh James dan Justis (2010) menemukan bahwa perencanaan usaha terdapat dalam perusahaan keluarga atau bisnis keluarga. Perlu perencanaan merupakan tahap pertama dalam menjalankan bisnis keluarga. Dalam pengambilan keputusan peningkatan waktu memiliki dampak negatif pada implementasi atau pelaksanaan kepemimpinan bersama dalam bisnis keluarga. Di *Fortuna Houseware Store* kepemimpinan bersama dalam bisnis keluarga hanya menyangkut keluarga pemilik atau pemimpin yaitu koh Agung, istri dan anak sehingga dampak negatif seperti pada penelitian sebelumnya tidak terjadi di *Fortuna Houseware Store*.

Hasil pengambilan keputusan berdampak pada hasil lebih tinggi dan kualitas dari proses suksesi atau implementasi. Perbedaan dalam penelitian ini adalah proses suksesi terdapat pada tahap keempat sedangkan di *Fortuna Houseware Store* terdapat pada tahap ketiga. Namun persamaan penelitian ini ditemukan dengan penelitian yang dilakukan oleh Shao, Feng dan Qing (2016) yaitu persamaan mengenai implementasi atau pelaksanaan

yang dilakukan berdasarkan tujuan atau tugas yang dilakukan dan pada penelitian ini terdapat juga empat fase yang sama.

Pada proses pelaksanaan pengambilan keputusan tidak semua cara yang digunakan untuk melakukan proses pengambilan keputusan di setiap perusahaan pasti berbeda-beda. Langkah pengambilan keputusan di perusahaan ditentukan dengan kebijakan yang dimiliki perusahaan. Hal tersebut diperkuat dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh bahwa penelitian yang dilakukan Oosthuizen (2014) pemilihan teknik yang tepat, misalnya memahami perbedaan dalam konteks seperti sebagai individu versus pengambilan keputusan kelompok atau kuantitatif dibandingkan kualitatif pengambilan keputusan, adalah sama pentingnya dengan pilihan untuk menggunakan teknik pengambilan keputusan selama keputusan membuat proses.

Hasil menunjukkan bahwa mereka sering menggunakan sebuah langkah-demi-langkah proses pengambilan keputusan tetapi tidak sering menggunakan berbagai teknik dalam pengambilan keputusan. Hanya *brainstorming* (curah pendapat) sering digunakan dalam hubungannya dengan proses langkah-demi-langkah. Sedangkan dalam penelitian ini penulis menemukan bahwa di *Fortuna Houseware Store* *brainstorming* (curah pendapat) digunakan untuk pengambilan keputusan mengenai kebijakan atau peraturan berkaitan dengan tata tertib di perusahaan untuk karyawan. Dalam permasalahan berkaitan dengan order barang pemimpin juga menerima pendapat karyawan. Hal ini memunculkan kuantitas yang dibutuhkan - semakin banyak ide menjadi lebih baik, dan Kombinasi gagasan dan gagasan lain mendorong dukungan pemikiran kreatif (Oosthuizen, 2014).

Dan menggunakan pengambilan keputusan teknik dengan langkah-demi-langkah proses menunjukkan kelemahan mendasar dalam keputusan membuat praktek dalam industri transportasi, yang membuat kelemahan tersebut tidak terjadi di *Fortuna Houseware Store*. Teknik pengambilan keputusan dan karyawan yang dirasakan keberhasilan dalam pengambilan keputusan di industri transportasi menekankan pentingnya pengembangan keterampilan dalam mengidentifikasi, memilih dan menerapkan teknik pengambilan keputusan. Penerapan berbagai teknik pengambilan keputusan juga harus dilakukan dalam langkah-demi-langkah pengambilan keputusan yang proses logis. Penulis menemukan bahwa di *Fortuna Houseware Store* konfirmasi juga dilakukan oleh pemimpin kepada karyawan yang menangani permasalahan yang terjadi di perusahaan. Hal ini juga diharapkan menjadi perusahaan untuk mencegah kesalahan informasi yang dalam proses pengambilan keputusan.

Di *Fortuna Houseware Store* merupakan perusahaan dengan melibatkan pemilik dalam pengambilan keputusan. Pemimpin juga melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan karena *Fortuna Houseware Store* merupakan perusahaan menengah organisasi yang lebih rasional dari pada organisasi berukuran kecil. Penelitian yang dilakukan oleh Nooraie (2008) menemukan bahwa proses pengambilan keputusan strategis dalam besar dan menengah organisasi tampaknya lebih rasional daripada organisasi berukuran kecil. Ini bisa dikaitkan dengan fakta bahwa organisasi besar memiliki sumber daya yang diperlukan (manusia, keahlian, keuangan, dll) untuk memungkinkan penyelidikan yang lebih menyeluruh dan sistematis. Selanjutnya, di perusahaan besar manajer dan karyawan

mengambil keputusan bersama dan tidak pemilik. Sebagai karyawan atau bukan pemilik mereka bertindak sebagai agen dan oleh karena itu, perlu bertanggung jawab kepada pemilik. *Fortuna Houseware Store* merupakan perusahaan menengah pengambilan keputusan yang dilakukan karyawan dan manager dilakukan bersama-sama dalam setiap tahapan. Hasil keputusan akhir juga tergantung pada kualitas proses di mana keputusan dibuat. Tidak dapat dinilai secara sempurna kualitas tinggi atau rendah dalam hal hasil akhirnya.

Koh Agung merupakan pemimpin puncak dalam *Fortuna Houseware Store* dalam pengambilan keputusan bergantung pada karyawan yang mengetahui permasalahan tersebut untuk diajak berdiskusi dalam pengambilan keputusan. Penelitian yang dilakukan oleh Clarke (2012) menemukan bahwa perhatian utama kepemimpinan dalam banyak konteks proyek adalah untuk mengatasi permasalahan yang timbul melalui kompleksitas dan lebih besar antar-keterkaitan, dan bukan lebih sempit fokus pada motivasi. Masalahnya adalah salah satu pengembangan tingkat pemecahan masalah. Tim manajemen puncak, mengidentifikasi integrasi perilaku peran sebagai penting untuk efektivitas dari kepemimpinan bersama dan bukan hanya keberadaan beberapa pelaku mengambil peran kepemimpinan. Proses yang terkait dengan integrasi perilaku termasuk dalam pengambilan keputusan bersama, kolaborasi dan kapasitas pertukaran informasi. Di *Fortuna Houseware Store* kepemimpinan bersama untuk mencapai tujuan organisasi namun tidak mengambil peran pemimpin serta terjadi pertukaran informasi di *Fortuna Houseware Store* dan kolaborasi dengan karyawan.

Seperti yang ditemukan penulis dalam pengambilan keputusan yang diterapkan *Fortuna Houseware Store* pemimpin dalam menyelesaikan permasalahan yang timbul di dalam perusahaan di manajemen puncak melakukan penyelesaian dengan melibatkan karyawan untuk berkolaborasi dalam pengambilan keputusan. Hal itu di harapkan untuk efektifitas dari kepemimpinan bersama dan bukan hanya beberapa pelaku yang mengambil peran kepemimpinan. Hal itu terbukti bahwa di *Fortuna Houseware Store* segala kegiatan yang Yang menghasilkan informasi seperti untuk pemesanan barang atau pre order, kebijakan baru dari perusahaan, Permasalahan dengan suplier segala sesuatu dilakukan dengan pertukaran informasi dari pemimpin bersama manajemen puncak dan dibantu oleh karyawan yang menangani permasalahan tersebut.

Setelah pengambilan keputusan dilakukan tahap selanjutnya adalah implementasi. Implementasi kepemimpinan di *Fortuna Houseware Store* berkaitan tiga bidang yaitu SDM, barang dan pemasaran. Pada implementasi kepemimpinan terdapat situasi yang sangat berdampak pada kinerja perusahaan dan dapat beresiko dalam kelancaran menjalankan usaha. Situasi tersebut sangat berdampak pada proses pengelolaan perusahaan yaitu yang terdiri dari perencanaan, implementasi dan evaluasi. Dari proses tersebut perlu adanya penilaian situasi seperti pada penelitian yang dilakukan oleh Sjoberg, Wallenius, dan Larsson (2006). Menemukan bahwa faktor kepemimpinan yang paling penting adalah menyeimbangkan antara penilaian pemimpin dari kemungkinan untuk berdampak situasi dan jika ada orang yang berisiko. Tiga aspek saling bergantung yang terlibat di sini yaitu pemimpin sebagai penilaian situasi, atau reaksi stres, kepemimpinan perilaku dan rutinitas manajerial yang digunakan. Meskipun ketiga aspek dampak sama lain, pentingnya terbesar

adalah berasal penilaian pemimpin situasi. Proses penilaian ini bertindak sebagai "lensa" dan sangat berdampak stres pemimpin reaksi, kepemimpinan dan pengambilan keputusan. Pada aspek pengambilan keputusan dan gaya kepemimpinan, kurangnya keputusan proaktif karena salah satu informasi cenderung hanya bereaksi terhadap peristiwa selama bagian paling stres dari operasi. Sama seperti yang dilakukan oleh Koh Agung sebagai pemimpin di *Fortuna Houseware Store*. Pemimpin mempunyai kendali pada situasi-situasi tertentu atau beresiko. Dan stres kerja yang beliau rasakan dan berujung pada pengambilan keputusan kurang proaktif mengenai SDM.

Penelitian ini dilakukan oleh Zhang et al, (2012) bahwa di satu sisi, delegasi untuk jauh anggota tim yang kompeten akan sangat memotivasi terampil tim untuk bekerja lebih keras sebagai delegasi ini berarti pengakuan dan percaya dari manajemen atas. Ketika delegasi dibuat oleh manajemen di kantor pusat perusahaan, dampaknya bahkan lebih menonjol. Delegasi memungkinkan anggota sub-tim untuk struktur pekerjaan mereka fleksibel dan mengakomodasi faktor-faktor kontekstual tim lokal seperti liburan. Tapi efek positif tersebut tidak akan tercapai tanpa pemimpin mengambil waktu untuk menilai delegasi kemampuan maka pembinaan dan pendampingan mereka sesuai untuk kemajuan mereka. Di *Fortuna Houseware Store* delegasi yang diberikan oleh pemimpin kepada sebuah tim yang lebih kompeten dilakukan kepada bagian personalia yang mengurus tentang karyawan. Dan mendapat pengakuan sepenuhnya kebijakan didelegasikan ke personalia.

Pada proses implementasi kepemimpinan yang dilakukan oleh Koh Agung organisasi yang dijalankan oleh pemimpin dengan cara merangkul dengan karyawan dan pihak-pihak terkait dengan perusahaan. Penelitian ini dilakukan oleh Savage dan Honeycutt (2011) menemukan bahwa pada kepemimpinan pelayan membuat organisasi yang merangkul, praktek kepemimpinan membangun rasa kebersamaan dalam organisasi dan menumbuhkan lingkungan dimana karyawan diperbolehkan untuk berkembang dan tumbuh. Praktek kepemimpinan pelayan atau membantu sangat berdampak sifat organisasi. Penelitian menemukan bahwa dapat meningkatkan keterbukaan berkomunikasi dengan orang lain sehingga terciptanya kepercayaan, pertukaran informasi, dan meningkatkan loyalitas antara pemimpin dan anggota atau karyawan organisasi. Di *Fortuna Houseware Store* pertukaran informasi dilakukan untuk proses proses yang berkaitan dengan sumber daya manusia, barang dan pemasaran. Manfaat tambahan dalam mengadopsi filosofi kepemimpinan pelayan termasuk perbaikan dalam proses pengambilan keputusan, peningkatan produktivitas, peningkatan moral, dan pengurangan pergantian karyawan. Hal ini mengejutkan karena banyak organisasi tidak melihat kebutuhan untuk menyediakan dukungan yang lebih baik bagi para pemimpin mereka untuk berlatih filosofi kepemimpinan yang melayani. Hambatan yang mencegah praktek pemimpin pelayan adalah lingkungan yang tidak mendukung praktek kepemimpinan pelayan sehingga melewatkan kesempatan untuk mengembangkan dan mengajarkan para karyawannya. Dan karyawan lewatkan kesempatan untuk memperluas pengetahuan mereka. Diharapkan dengan cara tersebut perusahaan akan mencapai sasaran yang diperlukan. Bawa setiap

bagian dari organisasi di *Fortuna Houseware Store* memberikan kesempatan bagi karyawan untuk memperluas pengetahuan berkaitan dengan barang berbeda pada penelitian ini bahwa karyawan.

Evaluasi yang pemimpin lakukan berkaitan dengan SDM atau karyawan antara lain evaluasi kinerja karyawan. Kinerja karyawan diawasi oleh pemimpin berkaitan dengan tingkat absensi, cara kerja dijam kerja, penyelesain permasalahan di perusahaan dan bagi pramuniaga adalah tingkat pengetahuan tentang barang dan stok barang. Dari penilaian kinerja muncul evaluasi dan berkenaan dengan kompensasi antara lain benefit (intensif) dan bonus. Berkaitan dengan barang evaluasi dilakukan dengan hasil penjualan di toko dan stok barang yang tersisa.

Penelitian yang dilakukan oleh Shao, Feng dan Qing (2016) menemukan bahwa kepemimpinan terdapat empat fase yaitu adopsi, pelaksanaan, asimilasi dan perpanjangan. Adopsi dilakukan dengan keputusan strategis dibuat untuk mengadopsi berdasarkan evaluasi kebutuhan operasional dan kompetitif. Sama seperti perencanaan yang terdapat di *Fortuna Houseware Store* di mana perencanaan dilakukan dengan kebutuhan operasional yang ada di perusahaan berkaitan dengan sdm, barang dan pemasaran. Adopsi sama Pelaksanaan implementasi ditetapkan dan spesifik pelaksanaan tugas dilakukan. Asimilasi digunakan secara rutin, tersebar di seluruh proses pekerjaan organisasi. Perpanjangan diperluas ke sistem lain di dalam dan di luar batas organisasi untuk memperoleh kemampuan baru dan keunggulan kompetitif. Dan pelaksanaan atau implementasi kepemimpinan di *Fortuna Houseware Store* juga berdasarkan spesifikasi tugas yang

ditetapkan agar organisasi mencapai keunggulan kompetitif. Perbedaannya bahwa di *Fortuna Houseware Store* tidak melakukan proses asimilasi.

Soane, Butler dan Stanton (2015) penelitian ini menemukan bahwa kepemimpinan yang melihat pada efektivitas dan kinerja dapat dikaitkan dengan kepemimpinan transformasional. Di *Fortuna Houseware Store* efektivitas kinerja juga terdapat pada proses evaluasi. Karyawan akan diberi skor rendah atau tinggi dalam melihat efektivitas kinerja yang dilakukan sama seperti penelitian terdahulu. Skor rendah dan skor tinggi berdampak pada tingkat kompensasi yang didapat oleh karyawan sama seperti yang dilakukan di *Fortuna Houseware Store*. Dalam penelitian ini juga menemukan bahwa pemimpin melihat nilai kinerja yang tinggi berdampak pada pengikut serta dalam proses pengambilan keputusan. Di *Fortuna Houseware Store* karyawan dengan kinerja yang baik dan hafal mengenai kekurangan dan kelebihan barang maupun stok barang maka pemimpin akan mengajak karyawan tersebut untuk berdiskusi dalam permasalahan order barang.

Perbedaan dari penelitian ini dengan di *Fortuna Houseware Store* adalah penelitian ini menemukan bahwa karyawan cenderung tidak puas dengan aspek kepemimpinan, sedangkan di *Fortuna Houseware Store* karyawan tidak merasa puas hanya karena berkaitan dengan permasalahan mengenai karyawan diberikan langsung oleh personalia. Persamaan yang ditemukan dari penelitian sebelumnya adalah keramahan dari pemimpin yang dirasakan oleh pengikut dan berkaitan dengan efektivitas kinerja. Di *Fortuna Houseware Store* karyawan yang kinerja baik dan mampu menguasai pekerjaannya

pemimpin akan lebih dekat dengan karyawan tersebut seperti pernyataan yang dilakukan oleh senior pramuniaga.

Pengambilan keputusan dalam penelitian Soane, Butler dan Stanton (2015) menemukan hal yang sama dengan penelitian yang dilakukan oleh Nooraie(2008) yang menemukan bahwa proses pengambilan keputusan di perusahaan kecil, menengah dan besar berbeda-beda tergantung pada pembagian tugas dan tanggung jawab kepada pemilik perusahaan. Pengambilan keputusan di perusahaan menengah mengambil keputusan dipimpin oleh pemilik atau pemimpin bersama dengan karyawan. Di *Fortuna Houseware Store* merupakan perusahaan menengah dengan proses pengambilan keputusan bersama sama dilakukan oleh pemimpin dan karyawan. Hasil temuan di lapangan dan dalam penelitian ini menemukan bahwa hasil akhir keputusan akan di implementasikan. Dan hasil keputusan akhir atau evaluasi juga tergantung pada kualitas proses di mana keputusan dibuat dan dilaksanakan. Kemudian dapat dinilai atau dievaluasi apakah berkualitas tinggi atau rendah dalam hasil akhirnya.

Perbedaan pada penelitian ini adalah pada perusahaan besar pemimpin atau pemilik tidak ikut serta dalam pengambilan keputusan. Karena karyawan mempunyai tanggung jawab kepada pemilik dan karyawan bertindak sebagai agen yang perlu bertanggungjawab kepada pemilik berbeda dengan di *Fortuna Houseware Store* di mana pemilik memiliki peran utama dalam proses pengambilan keputusan dan implementasi serta evaluasi dan tanggung jawab tidak sertamerta diberikan oleh karyawan sepenuhnya mengingat bahwa *Fortuna Houseware Store* merupakan perusahaan menengah.

Kansikas et al, (2011) menemukan bahwa pada perusahaan dua generasi mampu menghasilkan dan mempertahankan kepemimpinan wirausahawan dengan sangat berorientasi pada pertumbuhan dan sikap menentang di kedua generasi. Di *Fortuna Houseware Store* perusahaan merupakan generasi kedua yang sebelumnya dijalankan oleh kakek nenek dari koh Agung. Dalam proses pengambilan keputusan terjadi melalui keterbukaan terhadap ikatan pemangku kepentingan yang khas dari kepemimpinan kewirausahaan perusahaan keluarga pada penelitian sebelumnya. Di *Fortuna Houseware Store* yang memiliki usaha lain, pengambilan keputusan menjadi penting mengingat perusahaan yang dijalankan koh Agung merupakan usaha atau bisnis keluarga. Selain itu proses pengambilan keputusan juga melibatkan karyawan yang menangani permasalahan yang terdapat di perusahaan yang dapat mengikat bersama-sama kesempatan, dan inovasi seperti pada penelitian sebelumnya di perusahaan Alpha, Beta dan Gamma.

BAB VI

TEMUAN DAN PEMBAHASAN

MANAJEMEN KONFLIK DI *FORTUNA HOUSEWARE STORE*

6.1 Pendahuluan

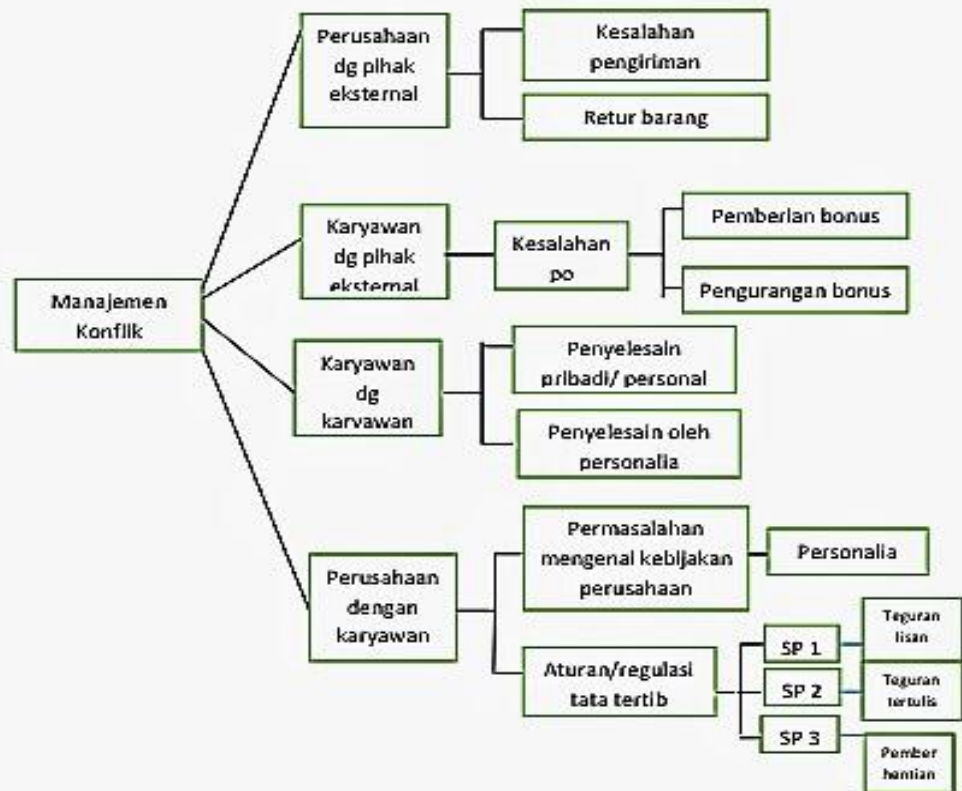
Dalam perusahaan permasalahan atau konflik sering kali muncul di perusahaan. Pertentangan tersebut terjadi antara satu atau lebih pihak yang terdapat perusahaan.

Baik yang bersifat pertentangan pendapat, kepentingan, atau pertentangan antar individu, perselisihan akibat kebutuhan, dorongan, keinginan, atau tuntutan yang bertentangan.

Konflik juga dapat menimbulkan kerugian bagi perusahaan. Sehingga penting untuk perusahaan dapat mengatur atau memanajemen konflik di perusahaan. *Fortuna Houseware Store* memiliki cara untuk mengelola konflik yang terdapat di perusahaan. Konflik yang muncul dapat menimbulkan ketegangan baik di lingkungan internal atau eksternal perusahaan tergantung jenis konflik yang dialami.

Koh Agung bersikap kooperatif bagi permasalahan yang muncul di *Fortuna Houseware Store*. Baik permasalahan yang bersifat internal perusahaan. Manajemen konflik yang efektif akan tidak akan mendatangkan kerugian bagi perusahaan. Manajemen konflik yang muncul di *Fortuna Houseware Store* antara lain konflik antara perusahaan dengan pihak eksternal, karyawan pihak eksternal, karyawan dengan karyawan dan perusahaan dengan karyawan. Dari beberapa permasalahan tersebut penulis menemukan bahwa di *Fortuna Houseware Store* mengatasi dengan berbagai cara sesuai dengan permasalahan yang dialami.

Tabel 7.1 Manajemen konflik kepemimpinan *Fortuna Houseware Store*



6.2 Temuan

6.2.1 Manajemen Konflik

6.2.1.1 Manajemen konflik perusahaan dengan pihak eksternal

Pertentangan yang muncul di perusahaan tidak hanya terjadi di lingkungan internal perusahaan. Kamu juga dapat terjadi antara perusahaan dengan pihak eksternal. Pertentangan tersebut dapat memunculkan kerenggangan apabila tidak dapat diselesaikan dengan baik.

Di *Fortuna Houseware Store* permasalahan antara perusahaan dengan pihak eksternal terjadi akibat kurangnya informasi yang muncul di perusahaan. Ketidaksesuaian paham pada situasi dengan apa yang dijabarkan atau menjadi pokok pikiran dapat memunculkan permasalahan. Permasalahan yang muncul di *Fortuna Houseware store* dengan pihak eksternal antara lain perselisihan barang dan retur barang. Perselisihan barang dapat terjadi antara suplier dengan perusahaan atau konsumen dengan perusahaan. Hari ini diperkuat dengan pernyataan dari pemimpin *Fortuna Houseware Store* yang menyatakan bahwa :

1. Perselisihan Barang

Pemimpin dalam menjalankan bisnisnya berfokus pada kepentingan konsumen dan kepuasan konsumen. Sehingga dari situlah Koh Agung sebagai pemimpin mengarahkan suplier-suplier agar memiliki komitmen dalam bekerja sama dengan *Fortuna Houseware Store*. Harus ada kesesuaian antara produk yang ditawarkan suplier dengan harga yang diberikan kepada perusahaan.

Konflik yang dialami di *Fortuna Houseware Store* ini merupakan konflik interes, di mana konflik ini terjadi karena disetiap pihak ingin mendapatkan keuntungan dalam menjalankan usahanya. Hal ini yang membuat pemimpin melakukan manajemen konflik dengan gaya manajemen konflik kompromis yaitu setiap bersikap kooperatif saling memahami kekurangan dan kelebihan barang dengan harga yang ditawarkan sehingga muncul keuntungan bersama. Pemimpin menyelesaikan konflik ini dengan pengawasan langsung dan penanganan langsung oleh pemimpin.

Iya *no*, kita nggak ada konsumen mana bisa kerja? Jadi *suppliyer* ya harus komit, kita belanja sehari-hari harus langsung dibayar ya dibayar, terus *tuku* barang *nek larang kudune kan yo sesuai kualitas*, misalnya ada barang beli di toko ini 10.000, terus di toko lainnya ada 7.000 kok murah toko laine? . . . (Agung,25/04/2017 08.00 WIB)

Permasalahan juga sering muncul di *Fortuna Houseware Store* yang dapat menimbulkan kerugian pada perusahaan. Permasalahan tersebut muncul ketika pemimpin menangani langsung pekerjaan karyawan di perusahaan. Permasalahan yang terjadi ketika terdapat barang yang ingin dipesan oleh konsumen. Saat pemimpin melihat produk yang ingin dipesan konsumen tidak ada di display toko kemudian beliau mengecek ke gudang ternyata ada muncullah konflik yang disebabkan oleh adanya ketidakpahaman atau kesalahan pemahaman berkaitan dengan penugasan pekerjaan untuk karyawan.

Saya pengen itu, kadang-kadang *noto* barang di sini habis, digudang ada, tapi kalau ada pelanggan yang tanya bilang nggak ada, padahal kan masih ada. (Agung,25/04/2017 08.00 WIB)

Pernyataan dari pemimpin diperkuat dengan adanya pernyataan dari kepala divisi personalia yang menyatakan bahwa :

. . . paling ya mereka kalau OOT nya nggak benar Pak Agung langsung komplainnya ke sana, terus misalnya Mba ini barangnya masih banyak, kok udah diorder lagi, padahal barangnya numpuk di gudang, misalnya kayak gitu, kalau dia langsung panggil anaknya, kamu tahu nggak ini? kok kamu ambil ini? padahal ini barangnya banyak di gudang, ya misale hal seperti itu aja sih kalau mengenai PU. (Devi,04/05/2017 09.30 WIB)

Koh Agung sebagai pemimpin menemukan bahwa terdapat permasalahan yang muncul akibat terjadi kesalahpahaman informasi mengenai barang. Pemimpin akan mengajukan komplain dan memanggil langsung karyawan Yang melakukan kesalahan dan akan di tindak lanjuti langsung oleh pemimpin dibantu dibantu divisi personalia.

Permasalahan ini akan berdampak pada tingkat polusi yang akan didapat oleh karyawan yang melakukan pelanggaran tersebut. Konflik semacam ini disebut konflik substantif. Yang dilakukan oleh pemimpin untuk permasalahan ini adalah kaya manajemen konflik dengan cara kolaborasi atau pemecahan masalah dengan bersikap kooperatif dan asertif melalui masalah yang ada untuk bersama sama aja kan masalah dengan demikian rupa hingga perusahaan mencapai keuntungan sebagai hasilnya dan karyawan tidak akan melakukan kesalahan yang sama.

2. Retur barang

Permasalahan selanjutnya yang dialami berkaitan dengan permasalahan perusahaan dengan pihak eksternal adalah retur barang. Return barang terjadi

apabila barang yang dibeli oleh konsumen tidak sesuai dengan yang diharapkan atau diperkirakan. Dalam skala besar teratur barang yang dipesan oleh konsumen dari kembalikan ke perusahaan akan di tangani langsung oleh pemimpin dibantu oleh supervisor.

Dalam permasalahan retur barang konflik yang dialami oleh perusahaan adalah konsep destruktif menimbulkan kerugian bagi perusahaan sebesar 10%. Permasalahan yang terjadi di perusahaan dulu membuat perusahaan harus memberikan aturan agar perusahaan tidak terus merugi dengan kebanyakan produk yang retur. Aturan tersebut dibuat agar perusahaan tidak merugi banyak karena proses order barang. Peraturan yang diterapkan di Fortuna Houseware Store iyalah jika barang yang dibeli sudah dipakai maka tidak boleh melakukan retur barang apabila barang yang digunakan mengalami kerusakan. Retur barang tersebut biasanya diganti dengan produk yang baru. Seperti yang dikemukakan oleh pemimpin Fortuna Houseware store yang mengemukakan bahwa :

Ada dulu tukar, saya kan resiko saya pasti saya dikurangi 10% dari harga pembelian kalau baru, kalau sudah dipakai kebanyakan nggak boleh.
(Agung,25/04/2017 08.00 WIB)

Sejalan dengan pendapat dari pemimpin Fortuna Houseware Store diperkuat dengan pernyataan dari senior pramuniaga yang menyatakan bahwa :

. . . , itu kalau ada masalah Pak Agung langsung turun sendiri, *nggak* lewat dari langsung itu *nggak*, mungkin biasanya langsung ke *supervisor* ya ke Mba Rini itu, ya kalau itu memang ikut, terus atasan *nggak malah nggak* tahu Pak Agung langsung turun lihat. (Asep,10/02017, 16.45 WIB)

Dalam permasalahan daftar barang Koh Agung sebagai pemimpin terjun langsung dan memimpin langsung dalam penyelesaian masalah yang dihadapi perusahaan apabila barang dari *reseller* dengan pembelian barang yang banyak. Apabila terdapat retur barang yang terjadi di toko permasalahan tersebut biasanya di selesaikan oleh supervisor. Pemimpin mengontrol langsung dan mengawasi apabila terdapat teratur barang dan harus berhadapan dengan *supplier* kembali untuk retur barang. Manajemen konflik yang dilakukan dengan cara Akomodasi dan meratakan yaitu dengan merespon konsumen yang ingin melakukan Retur barang agar konsumen tidak kecewa. *Fortuna Houseware Store* mempertahankan harmoni yang diciptakan dengan membuat konsumen tetap percaya berbelanja di *Fortuna House Store*.

7.2.1.2 Manajemen konflik karyawan dengan pihak eksternal

Permasalahan yang terdapat di perusahaan dapat terjadi pula pada karyawan dan pihak eksternal. Permasalahan tersebut terjadi karena karyawan dan pihak eksternal memiliki keterbatasan informasi yang membuat permasalahan tersebut muncul di perusahaan. Perusahaan akan berusaha menyelesaikan konflik yang terjadi antara karyawan dan pihak eksternal .

Fortuna Houseware Store permasalahan karyawan dan pihak eksternal muncul ketika terdapat kesalahan *pre order* barang yang dilakukan oleh karyawan. Kesalahan tersebut dapat menyebabkan kerugian untuk perusahaan. Perusahaan memiliki cara masing- masing untuk menyelesaikan permasalahan terkait dengan

kesalahan *pre order* barang yang dilakukan oleh karyawan. Berikut ini penjelasan mengenai kesalahan *pre order* barang.

Kesalahan po (*Pre Order*)

Kesalahan yang terjadi berhubungan dengan *pre order* barang oleh karyawan *Fortuna Houseware Store* dapat terjadi karena kesalahan kode barang yang dilakukan oleh karyawan. Karena *Fortuna Houseware Store* menjual produk perabotan rumah tangga dengan berbagai macam barang dan model yang sangat banyak. Kesalahan *pre order* barang sangat rentang terjadi. Penyelesaian terhadap kesalahan *pre order* barang dilakukan oleh pemimpin dengan meminta karyawan tersebut untuk menyelesaikan permasalahan tersebut. Peran pemimpin untuk permasalahan ini sebagai kontrol dan yang akan memutuskan penyelesain terbaik bagi kesalahan *pre order* barang. Pemimpin yang akan mengawasi langsung permasalahan tersebut karena yang memegang kendali tentang barang adalah pemimpin.

“Salah order misalkan kesalahan dari kita, dituntut salah, aku bisa tak kirim balik apa nggak? kalau nggak bisa ya terpaksa tak jual, tak diskon. (Agung,25/04/2017 08.00 WIB)”

“... cuman kalau mungkin masalah ada ee kondisi barang atau gimana ada perselisihan masalah barang atau *suppliyer* yang harus di ee Pak Agung tahu ya harus tahu.(Asep,10/02017, 16.45 WIB)”

Penyelesaian kesalahan *pre order* dari karyawan terhadap pihak internal atau suplier, akan ditanggung oleh perusahaan. Apabila tidak dapat dikirim kembali

kalau tetap tidak bisa maka perusahaan memutuskan untuk menjual produk tersebut dengan harga yang lebih murah atau potongan harga (diskon). Permasalahan antara karyawan dengan pihak eksternal berkaitan dengan kesalahan order akan menimbulkan kerugian bagi perusahaan. Manajemen konflik dengan kolaborasi dengan bersikap kooperatif maupun asertif upaya untuk memecahkan masalah yang terjadi di perusahaan akan mendapatkan kerugian. Namun apabila pemimpin juga tidak dapat dapat menyelesaikan permasalahan tersebut penulis menemukan bahwa terdapat pengurangan bonus dan pemberian bonus apabila karyawan dapat menyelesaikan permasalahan mengenai kesalahan pre order yang dilakukan oleh karyawan.

Pemberian Bonus atau Pengurangan Bonus

Dari penyelesaian permasalahan tersebut karyawan akan dinilai. Apabila karyawan tersebut dapat menyelesaikan permasalahan dengan maka Koh Agung akan menaikkan gaji atau memberikan bonus terhadap karyawan tersebut. Apabila karyawan tidak dapat menyelesaikan permasalahan tersebut maka akan mengurangi bonus yang diberikan kepada karyawan. Sesuaikan peraturan yang diberikan oleh perusahaan. Hal ini akan memberikan karyawan tanggungjawab dan termotivasi untuk bekerja lebih baik dengan pemimpin yang selalu menilai kinerja dalam menyelesaikan masalah dengan pihak eksternal oleh karyawan. Sesuai dengan pernyataan yang dilakukan oleh manager Fortuna Houseware Store yang menyatakan bahwa :

. . . , kalau seandainya kesalahan, misalnya kesalahan order, itu ya kita harus selesain sendiri. Pernah ada order salah, misalnya salah kode, kita bilang KU3, dia bacanya KU8 lah itu kan jadi barang itu datang ke sini KU8, itu ya Pak Agung harus minta tanggung jawab yang PO itu untuk menyelesaikan. Itu nanti mungkin dengan cara kerja yang kita itu beres atau *enggak* itu yang jadi acuan Pak Agung untuk menaikkan gaji karyawan gitu, karena bagaimanapun ketentuan gaji dari staf itu tetap Pak Agung tetap yang menentukan, kalau karyawan tahu kan UMP, tapi kan Pak Agung selalu menilai . . . (Yani,08/04/2017 13.12WIB)

Manajemen konflik yang dilakukan oleh pemimpin *Fortuna Houseware Store* adalah dengan gaya kolaborasi atau pemecahan masalah bersama karyawan. Pemimpin yang mengetahui permasalahan terhadap karyawan yang melakukan kesalahan pre order akan memberikannkesempatan kepaa karyawan untuk menyelesaikan permasalahan yang berkaitan dengan kesalahan pre order. Dari penyelesaian tersebut maka pemimpin akan mengetahui penyelesaian terhadap permasalahan tersebut dan akan memberikan bonus apabila karyawan berhasil menyelesaikan. Apabila tidak dapat menyelesaikan maka pemimpin akan menyelesaikan permasalahan tersebut dengan melakukan pengurangan bonus kepada karyawan yang melakukan kesalahan pre order.

6.2.1.3 Manajemen konflik karyawan dengan karyawan

Perusahaan pasti akan mengalami permasalahan atau konflik. Konflik melekat pada perusahaan dengan bermacam-macam sifat dan karakter anggota yang ada perusahaan. *Fortuna Houseware Store* memiliki konflik karyawan dengan karyawan. Konflik tersebut yang dapat muncul karena banyak faktor. Hal ini terjadi karena adanya dinamika pada

kehidupan berorganisasi. Pemimpin melakukan manajemen konflik dengan memutuskan penyelesaian dengan dua cara antara lain :

1. Penyelesain pribadi/ personal

Penyebab permasalahan atau konflik yang terjadi antara karyawan dengan karyawan yang muncul di Fortuna Houseware store karena dominan karyawan yang berada di perusahaan adalah karyawan berusia muda. Karyawan dengan usia yang masih muda cenderung memiliki ego yang lebih tinggi. Permasalahan yang muncul pun memiliki sifat yang ringan. Terkadang perusahaan akan membiarkan karyawan tersebut menyelesaikan permasalahan nya dengan karyawan yang lain dengan penyelesaian secara pribadi tanpa bantuan dari perusahaan atau divisi personalia. Seperti yang diterangkan oleh kepala divisi personalia yang menyatakan bahwa :

Ya kalau masalah gitu pasti banyak ya, baik itu soal karyawan sama karyawan itu juga ada, soalnya kan mereka umurnya masih segitu, kadang egonya masih tinggi, padahal cuman masalah kayak gitu. . . (Devi,04/05/2017 09.30 WIB)

kalau mereka misalnya punya masalah pribadi ya diselesaikan di luar *monggo*, cuman kan kalau bekerja ya bekerja, . . . (Devi,04/05/2017 09.30 WIB)

Pemimpin menetapkan aturan yang berhubungan dengan karyawan dan mengatur karyawan apabila terdapat permasalahan pribadi antara karyawan dengan

karyawan maka dapat di selesaikan antar personal. Perusahaan tidak ingin mengalami kerugian karena menyelesaikan permasalahan pribadi antar karyawan jika masih bisa diselesaikan bersama di luar perusahaan. Pemimpin menekankan tanggung jawab kepada karyawan bahwa di saat bekerja karyawan harus bekerja agar perusahaan tidak mengalami kerugian akibat perselisihan antar karyawan secara pribadi. Permasalahan ini akan membua permasalahan ini dapat juga muncul dan tidak dapat diselesaikan secara pribadi maka harus ada campur tangan dari kepala divisi personalia untuk menangani masalah antara karyawan tersebut dibawah pengawasan oleh pemimpin.

2. Penyelesain oleh personalia

Pemimpin membuat divisi untuk mengurus permasalahan tentang karyawan melalui divisi personalia. Permasalahan antara karyawan dengan karyawan di perusahaan apabila tidak dapat diselesaikan secara pribadi, di *Fortuna Houseware Store* memiliki bagian yang menangani permasalahan mengenai karyawan. Pemimpin mendelegasikan secara penuh berkaitan dengan penyelesaian permasalahan karyawan antar karyawan namun masih dalam pengawasan pemimpin. Tugas itu delegasikan kepada divisi personalia dengan maksud agar pemimpin lebih fokus terhadap permasalahan permasalahan mengenai pengadaan barang, konsumen dan suplier. Personalia berhak untuk menyelesaikan permasalahan karyawan antar karyawan yang berdampak pada kinerja perusahaan

karena permasalahan dibawa ke perusahaan. Seperti pernyataan yang dinyatakan oleh supervisor yang menyatakan bahwa :

. . . , untuk karyawan kan nanti ada bagiannya sendiri di personalia untuk menyelesaikan masalah. (Yeni, 08/04/2017,14.30 WIB)

Kemudian pernyataan supervisor diperkuat dengan pernyataan kepala divisi personalia yang menyatakan bahwa :

Ya biasanya kalau karyawan sama karyawan tak ambil aja, . . . (Devi,04/05/2017 09.30 WIB)

. . . tapi kan kalau memang sudah nggak bisa ini ya baru dipanggil, harus diselesaikan juga masalahnya apa, ayo diselesaikan bareng-bareng, jadi kalau kalian kerja itu kalian akan nyaman gitu. (Devi,04/05/2017 09.30 WIB)

Apabila pemimpin menemukan bahwa penyelesaian antar karyawan dengan karyawan tidak dapat diselesaikan secara pribadi. Maka personalia berhak untuk menjadi pihak ketiga dalam penyelesaian permasalahan antara karyawan dengan karyawan sesuai wewenang yang diberikan pemimpin. Pemimpin mengawasi dan mengontrol penyelesaian masalah yang dilakukan oleh personalia mengenai konflik antar karyawan. Penyelesaian ini dimaksudkan agar tidak mengganggu kegiatan di perusahaan dan memunculkan rasa nyaman selama bekerja di perusahaan dan agar tidak terjadi perpecahan yang menimbulkan ketegangan dilingkungan kerja. Penyelesaian masalah oleh personalia diawali dengan memanggil karyawan-karyawan yang mengalami permasalahan. Setelah pemanggilan kemudian personalia berdiskusi dan dilakukan konseling dengan pengawasan oleh pemimpin.

6.2.1.4 Manajemen konflik perusahaan dengan karyawan

Dalam perusahaan menjalankan usahanya tidak dapat dihindari bawa perusahaan dapat memiliki permasalahan dengan karyawan. Hal ini disebabkan karena perbedaan tujuan antara perusahaan dan karyawan. Terjadi pertentangan untuk mendapatkan keuntungan di salah satu pihak. Konflik muncul juga disebabkan karena kesalahpahaman atau ketidaksesuaian paham pada sebuah situasi yang menyebabkan pertentangan antara perusahaan dan karyawan.

Di *Fortuna Houseware Store* permasalahan muncul antara perusahaan dan karyawan antara lain permasalahan mengenai kebijakan perusahaan dan regulasi atau aturan tata tertib yang membuat perusahaan dan karyawan berselisih. Perusahaan memiliki cara untuk menyelesaikan permasalahan tersebut dengan permasalahan yang berbeda dan cara penyelesaian yang berbeda.

1. Permasalahan mengenai kebijakan perusahaan

Permasalahan yang muncul antara perusahaan dengan karyawan tidak terlalu banyak. Penyelesaian permasalahan antara karyawan dengan perusahaan yang dilakukan oleh pemimpin dibantu oleh HRD atau divisi personalia untuk terjun langsung mengurus masalah perusahaan dengan karyawan. Hal ini juga didukung dengan cara mendapatkan *support* dari karyawan. Penyelesaian antara konflik perusahaan dan karyawan akan dilaporkan kepada pemimpin sebelum diambil keputusan terhadap permasalahan tersebut.

Setelah pengambilan keputusan ditentukan oleh pemimpin dan HRD, kemudian HRD atau personalia akan mengambil alih dan menginformasikan kepada

karyawan. Hal ini dianggap efektif karena penyelesaian dengan manajemen konflik kolaborasi akan memudahkan kedua belah pihak untuk saling bertukar pendapat.

Seperti yang di ungkapkan oleh kepala divisi personalia yang menyatakan bahwa :

. . . antara perusahaan sama karyawan konfliknya nggak terlalu banyak ya, . .
. misalnya ada pun nanti dari HRD yang langsung turun, mengurus masalah perusahaan bagaimana, terus support dari karyawan itu bagaimana, nanti tak sampaikan ke Pak Agung, nanti memberi keputusan baru nanti itu tak ambil alih ke karyawan seperti itu.. . . (Devi,04/05/2017 09.30 WIB)

Segala hal ini dibuktikan dengan pernyataan oleh pemimpin Fortuna Houseware Store menyatakan bahwa :

Iya, *nek* bagi saya SDM nya, *nek* barang kan tinggal pilih tinggal pilih aja, *nek* karyawan kan enggak, ya itu. (Agung,25/04/2017 08.00 WIB)

Kolaborasi dengan HRD dilakukan pemimpin disebabkan oleh pemimpin tidak hanya berfokus pada karyawan. Pemimpin menganggap permasalahan tentang karyawan Merubah permasalahan yang lebih sulit dan sering muncul di dalam perusahaan. Karena perbedaan pendapat antara pemimpin dan karyawan begitupun sebaliknya.

Kebijakan yang muncul di perusahaan juga merupakan salah satu penyebab terjadinya permasalahan antara perusahaan dan karyawan. Kebijakan yang dianggap tidak adil bagi karyawan akan menyebabkan pertentangan dari sisi karyawan terhadap kebijakan yang dibuat oleh perusahaan. Maksud dari pemimpin membuat kebijakan adalah untuk membuat tata tertib atau menerapkan ketaatan kepada karyawan. Hal itu justru dipandang membuat karyawan merasa tidak nyaman dan membuat karyawan merasa kebijakan tersebut terlalu memberatkan. Seperti

pernyataan yang dijelaskan oleh kepala divisi personalia yang mengalami permasalahan dengan karyawan tersebut, yang menyatakan bahwa :

. . . terus antara karyawan kantor, itu pasti juga ada, kadang mereka menilai kebijakan kantor itu ee nggak relevan kayak gitu, cuman kan kita pasti kalau kita punya kebijakan kita kan pasti punya kasus yang membuat kita harus taat pada suatu kebijakan ya kadang buat mereka itu nggak nyaman gitu, cuman kita kan harus mengikuti itu juga, untuk apa mengantisipasi hal yang nggak kita inginkan. (Devi,04/05/2017 09.30 WIB)

Kemudian dilanjutkan dengan pernyataan dari manajer perusahaan yang menyelesaikan konflik antara HRD atau personalia dengan karyawan yang menyatakan bahwa :

HRD, ke HRD, atasan dengan bawahan tetap HRD, nah pernah kalau ada HRD dengan karyawan itu memang saya yang selesain, (Yani,08/04/2017 13.12WIB)

Pemimpin dalam penyelesaian masalah mengenai perusahaan dengan karyawan mengontrol secara langsung. Apabila pemimpin menemukan bahwa permasalahan yang muncul di perusahaan karena permasalahan antara karyawan dengan personalia maka penyelesaian akan di delegasikan oleh pemimpin kepada nanager perusahaan. Hal ini disebabkan manajer merupakan mantan HRD Yang bekerja selama 14 tahun di perusahaan dan menangani masalah karyawan. Penyelesaian tersebut juga dapat memecahkan permasalahan yang terjadi antara perusahaan dan karyawan dan diharapkan bermasalah tidak akan terjadi kembali. Dibawah kendali dan pengawasan oleh pemimpin.

2. Aturan/regulasi tata tertib

Permasalahan yang terjadi di perusahaan antara karyawan dengan perusahaan juga dapat terjadi akibat aturan atau regulasi tata tertib yang dilanggar oleh karyawan. Dalam pembuatan tata tertib atau regulasi divisi personalia melibatkan karyawan senior untuk memberikan pendapat terhadap sebuah regulasi ataupun tata tertib yang baru dibuat.

Pelaksanaan tata tertib diawasi langsung oleh pemimpin dibantu oleh personalia dan supervisor yang mengawasi keseharian para karyawan. Dalam pelanggaran yang dibuat karyawan personalnya akan mengkonfirmasi pelanggaran dengan melihat catatan tentang sikap karyawan setiap bulannya untuk pemimpin sebagai acuan dalam mengontrol permasalahan terkait karyawan di perusahaan. Dari catatan tersebut akan dilakukan tindakan apabila anda sudah melanggar peraturan yang dibuat oleh pemimpin di *Fortuna Houseware Store*. Seperti yang dikemukakan oleh kepala divisi personalia yang menyatakan bahwa:

. . . ada peraturan baru kayak apa, itu nanti mereka kita ikut sertakan, jadi anak-anak yang di bawah ini kita tahu dari mereka, jadi mereka menyuarakan dari teman-teman pramuniaga gitu, terus nanti keputusannya seperti apa itu nanti mereka sampaikan, terus biasanya keputusan itu saya tempel di papan pengumuman seperti itu. (Devi,04/05/2017 09.30 WIB)

“Jadi biasanya kalau mereka sudah telat mereka lapor ke *supervisor*, nanti *supervisor* yang lapor ke saya, jadi nanti anaknya *tak* panggil, saya lihat dulu datanya, dia udah pernah terlambat atau belum. . . (Devi,04/05/2017 09.30 WIB)”

“ . . . , kalau mereka nanti kalau seperti itu kadang dia menyampaikan Mba kok gini gini sih,. . . keluhan mereka itu saya berusaha nampung, terus nanti saya sampaikan. Ya kalau memang saya bisa ngatasi sendiri ya saya akan mengatasi sendiri, cuman kalau nggak bisa ya nanti saya akan sampaikan,

yang pertama kan itu memang agak susah mengatasi kayak gitu. (Devi,04/05/2017 09.30 WIB)”

Segala hal pernyataan dari kepala divisi personalia diperkuat dengan pernyataan dari pemilik Fortuna Houseware Store yang mengemukakan bahwa :

“*Yo mesti tak kasih tahu kok ora dipajang ngopo?* Pasti menyalahkan, oh ya tadi itu sift pagi e, ini waktunya sift siang e, yaudah bolak-balik seperti itu seringnya. (Agung,25/04/2017 08.00 WIB)”

Permasalahan juga sering terjadi di perusahaan yang dilakukan oleh karyawan dalam proses melaksanakan pekerjaan. Masalah tersebut ditemukan pemimpin ketika beliau terjun langsung di lapangan. Di mana karyawan tidak melaksanakan *Job Description* sesuai dengan aturan perusahaan. Peraturan tersebut adalah karena untuk mencegah terjadi merugikan perusahaan dikarenakan sdm yang buruk. Penyelesaian dari permasalahan ini pemimpin di *Fortuna Houseware Store* melakukan tindakan untuk mencegah terjadi kesalahan yang sama. Dengan mengawasi dan mencatat karyawan yang melakukan kesalahan.

a. Tindakan

Tindakan yang akan dilakukan pemimpin melalui personalia berkenaan dengan kedatangan karyawan bisa jam kerja. Penyelesaian memiliki dengan tindakan hukuman untuk membuat efek jera untuk karyawan. Karyawan yang sering terlambat akan dipulangkan oleh divisi personalia jika dilakukan lebih dari satu kali. Hukuman yang lain akan dijalankan oleh karyawan dengan tetap masuk tapi harus menambah satu jam untuk mengganti keterlambatannya. Dengan pengawasan oleh

pemimpin dibantu oleh personalia dan supervisor. Seperti yang dikemukakan oleh kepala divisi personalia yang menyatakan bahwa :

. . . jadi kalau telat itu kita pulangkan, tapi kita juga punya peraturannya ya, kalau misalnya satu kali telat satu kali mungkin tetap bisa masuk tetapi harus ganti nambah 1 jam, jadi kalau misalnya kalau dia telat kita kan masih jam 8, misalkan dia datang jam 8 lebih 1 menit yasudah kalau dia sudah pernah terlambat ya kita pulangkan, tapi kalau belum pernah ya kita suruh masuk tapi nanti dia pulangny mundur nambah 1 jam dari biasanya,. . . (Devi,04/05/2017 09.30 WIB)

Di karyawan kita ada SP surat peringatan ke-1, 2, 3, karena kita pasti teguran lisan, teguran tertulis, 1, 2, 3, kalau misal kita ya *scorsing*, *scorsing*, terus kalau sudah parah ya baru dikeluarkan. (Devi,04/05/2017 09.30 WIB)

Untuk pelanggaran yang lain setelah peneguran tulisan dan lisan dilakukan maka perusahaan akan mengeluarkan surat peringatan ke 1,2,3. Surat peringatan tersebut *scorsing* dan penilaian kinerja karyawan di perusahaan. Penilaian tersebut akan berdampak pada manusia akan didapat oleh masing masing karyawan.

Nggak, tapi kita punya laporan tiap bulan, laporan HRD itu di situ setiap bulan ada, tapi masuknya ke Pak Agung melalui Pak Fajar. (Devi,04/05/2017 09.30 WIB)

Penyelesaian yang dilakukan oleh pemimpin dibantu oleh personalia dengan melakukan tindakan apabila karyawan tetap melanggar maka penyelesaian terhadap konflik selanjutnya adalah dengan melakukan SP 1,2,3. Pemimpin meminta hasil rekaman data dari laporan kinerja karyawan, yang akan berdampak pada bonus atau gaji dalam perusahaan. Hal tersebut diharapkan agar perusahaan dapat memotivasi karyawan agar menaati aturan yang dibuat oleh perusahaan. Peraturan yang dijalankan perusahaan berorientasi pada tugas yang akan menimbulkan pendekatan kooperatif.

6.3 Hasil Diskusi

Manajemen konflik yang dilakukan *Fortuna Houseware Store* berorientasi pada tugas dan tujuan atau sasaran perusahaan. Konflik yang muncul di perusahaan juga bergantung pada orientasi pekerjaan perusahaan. Dan penyelesaian konflik atau manajemen konflik di perusahaan memiliki cara yang berbeda-beda tergantung pada tujuan dan sasaran perusahaan.

Pada penelitian yang dilakukan oleh Aliyu (2013) menyatakan konflik di tempat kerja antara lain konflik interpersonal ini adalah konflik antara dua atau lebih individu karena perbedaan kepribadian. Hal itu muncul karena adanya perbedaan pengalaman dan pengetahuan melaksanakan tugas tertentu. Di *Fortuna Houseware Store* hal tersebut sering terjadi dikarenakan karyawan kebanyakan adalah berusia muda dan perbedaan kepribadian dapat menimbulkan konflik antara karyawan dengan karyawan seperti yang dikemukakan oleh pemimpin *Fortuna Houseware Store* karyawan akan saling menuduh untuk permasalahan atau konflik yang muncul agar terhindar dari teguran dan oleh atasan.

Antara individu dan kelompok, jenis konflik timbul karena cara individu berurusan dengan tekanan untuk kesesuaian yang dikenakan pada mereka oleh kelompok kerja mereka; ini adalah ketidak konsistenan yang timbul antara keputusan individu dan keputusan kelompok (Aliyu, 2013). Di *Fortuna Houseware Store* permasalahan antar individu dan kelompok terjadi di perusahaan antara karyawan dengan pihak eksternal dan karyawan dengan perusahaan. Persamaan dengan penelitian sebelumnya yang membuat munculnya permasalahan tersebut

karena ketidak konsistensinan saat pembuatan kebijakan di *Fortuna Houseware Store* baik itu menurut individu dan kelompok yang menyebabkan harus adanya keputusan bersama.

Antara kelompok dalam organisasi yang sama ini adalah konflik antara organisasi unit fungsional karena adanya inter-relationship yang ada diantara mereka (Aliyu, 2013). Di *Fortuna Houseware Store* permasalahan antar individu dan kelompok terjadi di perusahaan antara karyawan dengan pihak eksternal dan karyawan dengan perusahaan. Persamaan dengan penelitian sebelumnya yang membuat munculnya permasalahan tersebut karena ketidak konsistensinan saat pembuatan kebijakan di *Fortuna Houseware Store* baik itu menurut individu dan kelompok yang menyebabkan harus adanya keputusan bersama. Persamaan dengan penelitian yang di lakukan oleh Kit, Sang dan Fai (2007) menyatakan bahwa salah satu penyebab permasalahan muncul di perusahaan adalah karena pertukaran informasi atau ketidaksetujuan yang tidak sesuai yang berasal dari pertukaran informasi yang antar pihak pekerja atau tidak lengkapnya informasi yang didapat menyebabkan permasalahan muncul. Dalam penelitian ini permasalahan tersebut tidak luput dari permasalahan antara perusahaan dan pemasok atau pihak eksternal. Di *Fortuna Houseware Store* permasalahan muncul antara karyawan atau pihak pekerja juga dikarenakan kesalahpahaman atau kurangnya informasi permasalahan tersebut biasa diselesaikan dengan keputusan bersama atau kolaborasi dan kooperatif.

Di *Fortuna Houseware Store* konflik yang terjadi diperusahaan juga terjadi antara karyawan dengan karyawan. Konflik tersebut terjadi karena keragaman karakter dan latar belakang. Penelitian yang dilakukan oleh Deep et al. (2017) menemukan bahwa ada ketidakcocokan yang dirasakan antar individu antara gagasan, tindakan, kepercayaan, atau tujuan. Individu atau kelompok yang mengalami konflik melihat tujuan organisasi sebagai satu-satunya cara untuk mencapai tujuan dan sasaran mereka. Akibatnya, saat orang bekerja dengan berkomunikasi secara lisan, atau melalui media tertulis, untuk kepentingan bersama, konflik komunikasi pasti akan terjadi. Konflik yang diakibatkan karena adanya kesalahan komunikasi juga dialami organisasi dapat memunculkan konflik antara karyawan dan pihak eksternal perusahaan. Di *Fortuna Houseware Store* konflik terjadi salah satunya karena terjadi kesalahan pre order barang. Perbedaan kode K8 dan K6 dapat berdampak barang yang datang diperusahaan. Jika tidak diselesaikan maka akan menimbulkan kerugian bagi perusahaan. Penyelesaian yang dialami tersebut menjadi tanggung jawab sepenuhnya karyawan yang menangani dalam permasalahan tersebut.

Penelitian dan temuan di lapangan tersebut memiliki persamaan penelitian yang dilakukan oleh Kit, Sang dan Fai (2007) yang menyatakan bahwa fenomena yang tidak dapat terlupakan antara lain dan pemasok. Penyelesaian dengan cara kolaboratif merupakan menyelesaikan yang paling efektif terhadap permasalahan berkaitan dengan perusahaan dan pemasok. Pemasok dan perusahaan perlu melakukan upaya dan sumber daya untuk secara efektif menyelesaikan berbagai

konflik. Kemudian temuan penelitian menunjukkan bahwa adanya konflik antara perusahaan dan pemasok atau suplier memiliki dampak negatif pada proses pengadaan barang. Perlu adanya manajemen konflik sebagai tingkat berkelanjutan agar dapat penyelesaian permasalahan antara pemilik dan pemasok berkurang. Permasalahan di *Fortuna Houseware Store* juga terjadi ketika terdapat pada proses pengadaan barang. Dan penyelesaian permasalahan biasanya dirundingkan bersama apabila di pihak pemasok tidak dapat penyelesaian

Salah satu alasan dan sebab mengapa manajemen konflik dilakukan di *Fortuna Houseware Store* ditunjukan dengan penelitian yang dilakukan oleh Huang (2009) yang menyatakan bahwa konflik yang muncul di perusahaan ataupun konflik tugas apabila berorientasi pada tugas dan tujuan tim apabila penyelesaiannya dilakukan dengan tepat akan memunculkan keuntungan dari konflik tersebut. Kerjasama tim memiliki dampak penting pada keterkaitan antara konflik tugas dan konflik hubungan. Pendekatan manajemen konflik juga memainkan peran penting dalam mengurangi konflik tugas antara konflik hubungan. Konsisten dengan harapan, pendekatan kooperatif kuat menurunkan konflik. Penelitian ini juga menyatakan bahwa pendekatan menghindari adalah bukan pendekatan manajemen konflik yang tepat. Studi ini menunjukkan dampak penting dari orientasi tujuan tim pada keterkaitan antara konflik tugas dan konflik hubungan. Sebuah komposisi yang tepat dari tim orientasi tujuan anggota dapat memungkinkan tim untuk mengambil keuntungan dari konflik tugas untuk mencapai potensi penuh mereka dan mencegah

konflik hubungan merugikan muncul. Persamaan dengan penelitian yang dilakukan oleh Kit, Sang dan Fai (2007) menyatakan bahwa sumber-sumber yang ada menyelesaikan masalah yang ada dengan kerjasama atau kolaborasi. Adanya masalah antara perusahaan, menanggulangi masalah secara bersama bisa membantu meningkatkan kolaboratif. Pada penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kooperatif efektif dalam penyelesaian permasalahan dan menghindari merupakan penyelesaian yang tidak cocok. Di *Fortuna Houseware Store* penyelesaian dilakukan secara kolaboratif dan kooperatif antara perusahaan baik dalam setiap bagian perusahaan.

Penelitian yang dilakukan oleh Zhang et al. (2012) menyatakan bahwa penyelesaian konflik dengan delegasi memiliki arti lain tergantung pada posisi atau jabatan karyawan (anggota tim) untuk anggota tim yang kompeten akan sangat memotivasi terampil tim untuk bekerja lebih keras sebagai delegasi ini berarti pengakuan dan percaya dari manajemen atas. Ketika delegasi dibuat oleh manajemen di kantor pusat perusahaan, dampaknya bahkan lebih menonjol. Delegasi memungkinkan anggota sub-tim untuk struktur pekerjaan mereka fleksibel dan mengakomodasi faktor-faktor kontekstual tim lokal seperti liburan. Tapi efek positif tersebut tidak akan tercapai tanpa pemimpin mengambil waktu untuk menilai delegasi kemampuan maka pembinaan dan pendampingan mereka sesuai untuk kemajuan mereka. Di *Fortuna Houseware Store* dalam menyelesaikan masalah yang terdapat di perusahaan pemimpin mendelegasikan sepenuhnya penyelesaian masalah berkaitan dengan karyawan atau sdm kepada divisi personalia. Pemimpin hanya menerima laporan berkaitan dengan sdm dan segala

jenis keputusan sepenuhnya diatur oleh divisi personalia. Dalam menjalankan manajemen konflik pemimpin tetap akan menjadi pembina dan pendamping terhadap permasalahan berkaitan dengan sdm.

Delegasi dalam penyelesaian konflik berkaitan dengan sdm di *Fortuna Houseware Store* dengan memanfaatkan sumber daya organisasi dan manusia secara efektif yaitu divisi personalia. Hal tersebut dapat mengurangi bukan pemimpin. Namun dalam hal ini delegasi sepenuhnya yang diberikan oleh pemimpin kepada divisi personalia memunculkan kekurangan pada proses kepemimpinan di *Fortuna Houseware Store*. Karyawan menyatakan bahwa pemimpin yang mendelegasikan permasalahan berkaitan dengan karyawan kepada personalia menyebabkan pemimpin kurang memahami permasalahan yang terjadi pada karyawan. Hal tersebut menyebabkan munculnya konflik antara divisi personalia dengan karyawan dikarenakan kebijakan yang dianggap memberatkan pada karyawan.

BAB VIII

PENUTUP

8.1 Kesimpulan

Berdasarkan analisis penelitian maka dapat diambil beberapa kesimpulan antara lain :

1. Dalam proses lahir pemimpin Fortuna Houseware Store pemimpin lahir dari berbagai faktor. Pemimpin di *Fortuna Houseware Store* melalui proses yang terdiri dari keluarga, pendidikan dan perjalanan usaha. Faktor pertama adalah keluarga antara lain dari didikan orang tua dan meneruskan usaha keluarga. Didikan orang tua dalam proses lahirnya pemimpin antara lain adalah rajin dan tekun bekerja, menjadi orang jujur, dan jangan menjadi orang pemalas. Meneruskan usaha keluarga antara lain mendapatkan kesempatan meneruskan usaha keluarga Dan menjadi satu-satunya penerus usaha keluarga dari nol. Kedua, proses lahirnya pemimpin dari pendidikan antara lain adalah ekselerasi di sekolah dan bekerja sambil sekolah. Ketiga, proses lahirnya pemimpin adalah perjalanan usaha. Dalam perjalanan usaha terdapat faktor antara lain adalah belajar dari kegagalan, pesaing adalah motivasi, karyawan sebagai teman, pemimpin *low profile* dan sukses membangun usaha lain. Kegagalan yang pernah dialami antara lain adalah usaha yang berpindah karena Pasar Beringharjo dibongkar dan kegagalan usaha Toko Jelita yang menjadi awal lahirnya Fortuna Houseware Store. Faktor pesaing adalah motivasi antara lain pesaing sebagai pengawasan usaha. Kemudian faktor selanjutnya adalah karyawan sebagai teman antara lain mudah dalam berkomunikasi dengan karyawan. Kemudian faktor selanjutnya adalah pemimpin low profile antara

lain adalah kesederhanaan dalam kehidupan sehari-hari dan pemimpin juga sebagai karyawan dalam usaha. Proses lahirnya pemimpin berujung pada suksesi membangun usaha lain diantaranya adalah berdirinya usaha Hotel Sakura kemudian Hotel Dafam Fortuna Malioboro dan Hotel Dafam Fortuna Seturan.

2. Cara kepemimpinan *Fortuna Houseware Store* terdiri dari tempat tahapan yaitu perencanaan, pengambilan keputusan, implementasi dan evaluasi. Proses perencanaan tahapan pertama yang dilakukan oleh pemimpin di *Fortuna Houseware Store* terdiri dari sdm yaitu rekrutmen kemudian seleksi dan training. Kemudian kepemimpinan pada perencanaan barang antara lain proses pre order barang (PO). Dan proses perencanaan pemasaran yang dilakukan oleh pemimpin antara lain penjualan online dan member.

Tahapan kedua yaitu proses pengambilan keputusan. Proses pengambilan keputusan yang dilakukan oleh pemimpin antara lain delegasi yang dilakukan oleh pemimpin kepada personalia. Kemudian personalia dibantu oleh supervisor untuk berdiskusi diawasi oleh pemimpin. Kemudian pengambilan keputusan berkaitan dengan barang antara lain pengambilan keputusan yang dilakukan oleh pemimpin dan karyawan berkaitan dengan jumlah dan jenis barang dan juga mengenai model dan motif barang. Kemudian proses pengambilan keputusan mengenai pemasaran yang dilakukan oleh karyawan antara lain dilakukan oleh pemimpin dan penjang mengenai pengadaan program dari produk tertentu.

Sedangkan tahapan ketiga yaitu implementasi, pada proses implementasi yang dilakukan oleh pemimpin berkaitan dengan SDM antara lain penempatan dan

setelah ditempatkan karyawan membuat kontrak kerja dengan perusahaan. Para implementasi berkaitan dengan barang antara lain transfer kemudian gudang lalu setelah itu display barang dan penjualan. Pada pemasaran implementasi berbeda dengan perencanaan yaitu menerapkan pemasaran berupa penjualan langsung.

Kemudian tahapan keempat implementasi kepemimpinan yang dilakukan oleh karyawan antara lain sdm yang berupa evaluasi kinerja karyawan kemudian berkaitan dengan kompensasi. Evaluasi yang dilakukan oleh pemimpin berkaitan dengan barang antara lain berdasarkan laporan penjualan dan stok barang. Sedangkan evaluasi pemasaran berupa hasil penjualan di *Fortuna Houseware Store*.

3. Pada manajemen konflik di *Fortuna Houseware Store* terdiri dari berbagai permasalahan dan proses penyelesaiannya atau manajemen konfliknya. Manajemen konflik yang ynang pertama terdiri dari permasalahan perusahaan dengan pihak eksternal yaitu perselisihan barang dan retur barang. Manajemen konflik yang kedua terdiri dari permasalahan karyawan dengan pihak eksternal yang terdiri antara lain dari kesalahan pre order barang. Hasil dari penyelesaian masalah berkaitan dengan kesalahan pre order adalah pemberian atau pengurangan bonus. Kemudian permasalahan karyawan dengan karyawan yang terdiri dari penyelesaian pribadi/personal dan penyelesaian oleh personalia. Yang terakhir adalah manajemen konflik perusahaan dengan karyawan yang terdiri dari permasalahan mengenai kebijakan perusahaan yang penyelesaiannya dilakukan oleh personalia. Kemudian manajemen konflik mengenai aturan atau regulasi tata tertib di mana karyawan yang melanggar akan mendapatkan sanksi lupa SP 1 , SP 2 dan SP 3.

8.2 Saran

Kepemimpinan di *Fortuna Houseware Store* yang ada sudah berjalan dengan baik, namun diharapkan bagi pemimpin di *Fortuna Houseware Store* untuk lebih memperhatikan hal terutama terkait dengan sdm di perusahaan. Pemimpin harus dapat mengelola karyawan secara langsung melalui interaksi membahas seputar kebijakan perusahaan terhadap karyawan. Melakukan program-program yang bermanfaat juga bisa dikembangkan agar karyawan merasa diperhatikan oleh pemimpin atau perusahaan. Dengan mengelola sdm (karyawan) secara langsung oleh pemimpin, memungkinkan karyawan untuk merasa lebih dekat dengan pemimpin, merasa dihargai dan berkinerja lebih baik. Pemimpin juga lebih dapat memahami kondisi karyawan di perusahaan.

Manajemen konflik yang dilakukan di perusahaan mengenai permasalahan antara karyawan dengan karyawan diharapkan pemimpin melakukan penyelesaian konflik secara langsung untuk memastikan apakah konflik tersebut menimbulkan penurunan kinerja di perusahaan. Dan diharapkan *Fortuna Houseware Store* mampu mempertahankan atau mungkin meningkatkan manajemen konflik di perusahaan. Peran atasan dalam manajemen konflik di perusahaan memberikan dorongan positif yang dapat menjadi salah satu faktor yang dapat meningkatkan kinerja karyawan dan perusahaan karena pengelolaan yang maksimal dari pemimpin di *Fortuna Houseware Store*. Manajemen konflik antara karyawan dengan pihak eksternal sebaiknya dicegah dengan melakukan kebijakan agar tidak semua karyawan dapat mengatur *pre order* barang. Hal ini dilakukan untuk mengantisipasi terjadinya kesalahan *pre order* barang yang dilakukan oleh karyawan.

1. Bagi Objek Penelitian

Bagi obyek penelitian sarannya adalah melakukan pengelolaan dibidang sumber daya manusia atau karyawan yang juga diikutsertakan oleh pemimpin puncak perusahaan. Pemimpin perlu mengetahui permasalahan tentang karyawan, karena karyawan mempunyai peranan dalam tercapainya tujuan atau sasaran perusahaan. Hal ini akan membantu organisasi agar dapat menjaga dan memotivasi karyawan dalam bekerja untuk mencapai sasaran dalam organisasi.

2. Bagi Peneliti

Bagi peneliti selanjutnya diperlukan perluasan permasalahan yang terdapat di perusahaan dalam proses kepemimpinan, pengambilan keputusan dan manajemen konflik. Bila perlu menambah obyek penelitian sebagai bahan pembanding dalam proses lahirnya pemimpin, cara memimpin (perencanaan, proses pengambilan keputusan, implementasi, evaluasi) dan manajemen konflik yang ada.

3. Bagi Pembaca

Bagi pembaca diharapkan agar penelitian ini dapat bermanfaat bagi para pembaca untuk menambah wawasan mengenai proses lahirnya pemimpin, cara memimpin (perencanaan, proses pengambilan keputusan, implementasi, evaluasi) dan manajemen konflik di suatu perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Alderson, K. (2015) *Conflict management and resolution in family-owned businesses A practitioner focused review*, *Journal of Family Business Management* (5) 2, hal : 140-156
- Aliyu, M. (2013) *Organizational Conflict Management Strategies On Employee Job Satisfaction : A Conceptual Relationship*, *International Journal Of Management Research And Review*, (3) 3, pp ; 2855-2862
- Alwi, S. (2001), *Manajemen Sumber Daya Manusia: Strategi Keunggulan Kompetitif*, Yogyakarta:BPFE UGM.
- Alwi, S. (2008), *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Universitas Islam Indonesia : Bumi Aksara.
- Arifin, S. (2012) *Leadership : Ilmu dan Seni Kepemimpinan*, Jakarta : Mitra Wacana Media
- Bainar. (1998), *Wacana Perempuan dalam Keindonesiaan dan Kemodernan*, Jakarta : PT Pustaka CISENDO
- Cardoso, F. (2003), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta : ANDI OFFSET.
- Cole, G.A. (1993), *Management Theory and Praticice 4th Edition*, London : Aldine Place.
- Cope, J, (2011) *Entrepreneurial learning from failure: An interpretative phenomenological analysis*, *Journal of Business Venturing*, 26, pp 604–623.
- Creswell, J.W. (2015), *Penelitian Kualitatif dan Desain Riset: Memilih Diantaranya Lima Pendekatan*, Edisi Ketiga, Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Creswell, J.W. (2014), *RESEARCH DESIGN Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif, dan Mixed*, Edisi Ketiga, Yogyakarta : Pustaka Pelajar.
- Creswell, J.W. (2009), *RESEARCH DESIGN Qualitative, Quantitatif and Mixed Methods Approaches. Third Edition* SAGE publications. Thousand Oaks California. Sage.

- Dahlgaard., Jens., Ciavolino.,& Enrico. (2007) *Analyzing Management Factors on EnterprisePerformance. The Asian Journal on Quality*, (8). 3
- Deep, S., Mohd, B.,&Othman, H (2017) *Exploring the Role of Culture in Communication Conflicts, A Qualitative Study The Qualitative Report*, 22 (4), 1186-1198.
- Dessler, G. (2004), *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi kesembilan*, Jakarta : INDEKS Kelompok GRAMEDIA.
- Fakih, M. (1996), *Analisis Gender & Transformasi Sosial*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Grensing, P. (2007) *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Usaha Kecil dan Menengah*. Jakarta : PT INA PUBLIKATAMA.
- Yukl, G.(1998), *Kepemimpinan Dalam Organisasi*, Jakarta : Prenhallindo.
- Yukl, G.(2005), *Kepemimpinan Dalam Organisasi, Edisi kelima*, Jakarta : INDEKS Kelompok GRAMEDIA.
- Yunus. (2014), *Perencanaan, Implementasi dan Evaluasi Kebijakan (Fungsi-Fungsi Manajemen)*, Majalengka : Unit Penerbitan Universitas Majalengka.
- Handoko,T.H. (2011),*Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia, Edisi Kedua*, Yogyakarta : BPFE.
- Hasibuan, M. (2006),*Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Revisi*, Jakarta: Bumi Aksara.
- Hendricks, W. (2006). *Bagaimana Mengelola Konflik Petunjuk Praktis Untuk Manajemen Konflik Yang Efektif*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Hughes, R., Ginnett & Curphy L. (2012). *Leadership : Enhancing the Lessons of Experience Leadership Memperkaya Pelajaran dari Pengalaman Edisi Ketujuh*. Jakarta : Salemba Humanika.

- Husnan, S. (1984) *Perencanaan Perusahaan (Corporate Planning)*, Yogyakarta : BPFE.
- Jajang, D.S. (2015), *Kewirausahaan dan Industri Kreatif*, Bandung : Alfabeta.
- Huang, J.C. (2009) *Unbundling task conflict and relationship conflict, The moderating role of team goal orientation and conflict management International, Journal of Conflict Management* (21) 3, hal : 334-355.
- Oosthuizen, F.J. (2014) *The application of a selection of decision-making techniques by employees in 'a transport work environment in conjunction with their perceived decision-making success and practice, Journal of Transport and Supply Chain Management* 8(1), hal, 9.
- Kartono, K. (2002) *"Pemimpin dan kepemimpinan : apakah kepemimpinan abnormal itu"* Edisi Baru, PT RajaGrafindo Persada : Jakarta.
- Kansikas, J., Laakkonen, A., Sarpo, V., & Kontinen, T., (2011) *Entrepreneurial leadership and familiness as resources for strategic entrepreneurship, International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 18 (2), pp. 141-158.
- Keating, C.J. (1998), *Kepemimpinan : Teori dan Pengembangannya*, Yogyakarta : Kanisius.
- Kit, P.L, Sang K.C., & Fai,K.P. (2007) *Managing conflict in collaborative new product development: a supplier perspective, International Journal of Quality & Reliability Management*. 24 (9), pp. 891-907
- Kouzes , J.M. (2004) *Leadership The Challenge : Tantangan Kepemimpinan* Edisi Ketiga, Jakarta : Erlangga.
- Lacey, H. (2003) *How to Resolve Conflict in the Workplace : Mengelola Konflik di Tempat Kerja*, Jakarta : PT Gramedia Pustaka Utama.

- Lensufiie, T. (2010) *Leadership untuk Profesional dan Mahasiswa*, Jakarta : Essensi Erlangga Group.
- Machfoedz, M. (2004), *Kewirausahaan Suatu Pendekatan Kontemporer*. Yogyakarta : UPPAMP YKPN.
- Mangkunegara, A.A.A.P. (2001), *Manajemen sumber daya manusia perusahaan*, Bandung : Remaja Rosdakarya.
- Mathis, R.L., Jackson, J., (2006) *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Kesepuluh, Jilid 1, Jakarta : Salemba Empat.
- Michailova, S., & Hutchings, K., (2016) *Critiquing the marginalised place of research on women within international business, Where are we now and where should we be going, critical perspectives on international business*, 12 (4), pp. 348-368.
- Moleong, J.L. (2005) *Metode Penelitian Kualitatif*, Edisi Revisi, Bandung : PT Remaja Rosdakarya.
- Mondy, R.W. (2008) *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Kesepuluh, Jakarta : Erlangga.
- Moorhead, G., & Griffin, R.W. (2013) *Perilaku Organisasi : Manajemen Sumber Daya Manusia dan Organisasi*, Edisi Sembilan, Jakarta : Salemba Empat.
- Nicholas, C. (2012) *Shared leadership in projects: a matter of substance over style*, *Team Performance Management*, (18) 3/4, hal : 196-209.
- Nooraie, M. (2008) *Decision magnitude of impact and strategic decision-making process output, The mediating impact of rationality of the decision-making process*, *Management Decision*, (46) 4, hal : 640-655.
- Reynolds, J. (1996), *Kepeimpinan Garis Terdepan, Menemukan Pengembangan dan Menjalankan Potensi Anda*, Yogyakarta : Aditya Media.

- Rianse, U. (2011), *Kewirausahaan*. Kendari. : Penerbit Unhalu Perss.
- Rivai, V. (2004), *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi Edisi Kedua*, Jakarta : RajaGrafindo Persada.
- Rivai, V. (2004), *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*, Jakarta: Murai Kencana.
- Robbins, S.P., & Judge, T.A. (2015) *Perilaku Organisasi*, Edisi Enam belas. Jakarta : Salemba Empat.
- Salusu (2000) *Pengambilan Keputusan Stratejik untuk Organisasi Publik dan Organisasi Nonprofit*, Jakarta : Rasindo Gramedia Widiasarana.
- Siagian, S.P. (2006), *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Simanjuntak, P.J. (2011) *Manajemen dan Evaluasi Kinerja, Edisi Ketiga*. Jakarta : Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.
- Savage, A.R.A., & Honeycutt, Andrew. (2011) *Sevant Leadership : A Phenomenological Study of Practices, Experiences, Organizational Effectiveness and Barriers*, *Journal of Business & Economics Research*, (9) 1, hal 49
- Saydam, G. (2005) *Manajemen Sumberdaya Manusia : Suatu Pendekatan Mikro/Gouzali cetakan ketiga*. Jakarta : Djambatan.
- Skillset (2011), *Sector Skills Assement for the Creative Industries of the UK*, *Creative & Cultural Skills, UK : Alliance*.
- Sjoberg, M., Wallenius, C., & Larsson, G. (2006) *Leadership in complex, stressful rescue operations: a qualitative study*, *Disaster Prevention and Management* (15) 4, hal : 576-584

- Soane, E., Butler, C., Stanton, E., (2015) *Followers' personality, transformational leadership and performance Sport, Business and Management, An International Journal*, (5) 1, hal : 65-78.
- Stoner, J.A.F., Freeman, R.E., & Gilbert, D.R. (1996), *Manajemen, Edisi Bahasa Indonesia*, Jakarta : Prenhallindo.
- Stoner, J.A.F. (1990) *Manajemen, Edisi Kedua (Revisi)*. Jakarta : Erlangga.
- Stoner, J.A.F., & Wankel, C. (1993) *Perencanaan dan Pengambilan Keputusan Dalam Manajemen*, Edisi Kedua, Jakarta : PT RINEKA CIPTA.
- Sugiyono (2015) *.Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*, Cetakan ke 22, Bandung: Alfabeta.
- Zhang, S., Tremaine, S., Milewski, A.E., Fjermestad, J., & O'Sullivan, P. (2012) *Leader delegation in global software teams: occurrence and effects*, *Institute of Information Management, University of St. Gallen Electron Markets* (22) hal : 37–48
- Sumarsono, S. (2004), *Metode Riset Sumber Daya Manusia*. Graha Ilmu.
- Supranto, J. (1991) *Teknik Pengambilan Keputusan*, Jakarta : PT RINEKA CIPTA.
- Suryana.(2006), *Kewirausahaan Pedoman Praktis: Kiat dan Proses Menuju Sukses*. Jakarta: Salemba Empat.
- Susanto A, B. (2009), *Leadpreneurship pendekatan Strategic Management dalam Kewirausahaan*, Jakarta : Esensi Erlangga Group.
- Terry, G.R., & Rue, L.W. (1999) *Dasar-dasar Manajemen*. Jakarta : Bumi Aksara.

- Timpe. A.D. (1991). *Seni Ilmu dan Seni Manajemen Bisnis Kepemimpinan*. Jakarta : Alex Media Komputindo, Kelompok Gramedia.
- Wahyudi (2006), *Manajemen Konflik dalam Organisasi Pedoman Praktis bagi Pemimpin*, Edisi Kedua, Bandung : Alfabeta.
- Winardi (1994) *Manajemen Konflik (Konflik Perubahan dan Pengembangan)*, Bandung : Mandar Maju
- Wirawan (2014) *Kepemimpinan : Teori, Psikologi, Perilaku Organisasi, Aplikasi dan Penelitian*, Edisi Satu Cetakan Kedua, Jakarta : Rajawali Pers PT Raja Grafindo
- Wirawan (2013) *Konflik dan Manajemen Konflik : Teori, Aplikasi dan Penelitian*, Jakarta : Salemba Humanika
- Wiriadihardja, H.M.(1987). *Dimensi Kepemimpinan Dalam Organisasi*. Jakarta : Balai Pustaka
- Shao, Z., Qing, H., & Feng, Y. (2016) *Effectiveness of top management support in enterprise systems success: a contingency perspective of fit between leadership style and system life-cycle European, Journal of Information Systems* 25, hal : 131–153.
- Zaman (1998) *Manajemen*. Jakarta : Badan Penerbit IPWI

LAMPIRAN

LAMPIRAN A : PEDOMAN WAWANCARA

1. Narasumber utama (pemilik perusahaan, manager dan kepala divisi personalia)

A. Kepemimpinan

- Latar Belakang
 - 1) Keturunan
 - 2) Peran orang
 - 3) Masa kecil
 - 4) Pendidikan
 - 5) Bagaimana awal mula usaha bapak ini dimulai?
 - 6) Bagaimana bapak mengelola perusahaan ?
 - 7) Bagaimana memastikan unit kerja mencapai sasaran?
 - 8) Apa saja kendala atau hambatan selama memimpin perusahaan ?
 - 9) Bagaimana cara mengevaluasi kinerja karyawan?
 - 10) Bagaimana bapak memahami persaingan usaha sejenis?
 - 11) Bagaimana cara mendapatkan karyawan secara tepat?
 - 12) Bagaimana cara anda mengatur antara keluarga dan pekerjaan sebagai?
 - 13) Bagaimana carabapak mengambil keputusan ?
 - 14) Apa saja permasalahan yang membutuhkan pengambilan keputusan?
 - 15) Bagaimana pengambilan keputusan bapak terkait dengan karyawan?
 - 16) Bagaimana peran karyawan dalam pengambilan keputusan?

- 17) Adakah prosedur atau aturan dalam pengambilan keputusan ?
- 18) Apakah terdapat penilaian hasil dari suatu pengambilan keputusan ?

B. Manajemen Konflik

- 1) Apa saja permasalahan yang muncul di perusahaan ?
- 2) Bagaimana cara anda menghadapi konflik yang muncul ?
- 3) Bagaimana bapak menyelesaikan konflik terkait permasalahan perusahaan ?
- 4) Adakah permasalahan di perusahaan dengan pihak lain?
- 5) Apa pendekatan yang bapak lakukan ketika terjadi konflik ?
- 6) Siapa aja yang membantu dalam penyelesaian permasalahan di perusahaan ?
- 7) Bagaimana bapak mengatasi tekanan dari memimpin dua usaha sekaligus?

2. Istri pemilik perusahaan

- 1) Kapan ibu menikah ?
- 2) Apa pekerjaan bapak sebelumnya saat ini?
- 3) Menurut ibu, sosok bapak selama ini seperti apa?
- 4) Bagaimana awal mula bapak membuka dua usaha yang dimiliki sekarang?
- 5) Bagaimana peran ibu mendukung usaha bapak ?
- 6) Menurut ibu, bagaimana bapak dalam memimpin dan mengelola usahanya ?
- 7) Apakah dalam kepemimpinan yang dijalankan bapak sudah efektif? Sejauh mana keefektifan kepemimpinan bapak ?
- 8) Bagaimana cara bapak menjalin hubungan atau komunikasi dengan karyawan?
- 9) Bagaimana cara bapak memantau kegiatan di dalam perusahaan ?
- 10) Bagaimana ketergantungan antara bapak dengan karyawannya ?
- 11) Bagaimana bapak mengelola kinerja karyawan?
- 12) Apa saja kendala atau hambatan selama bapak memimpin dua perusahaan sekaligus ?
- 13) Bagaimana Bapak memahami persaingan usaha sejenis?
- 14) Bagaimana proses pengambilan keputusan terkait dengan perusahaan dan karyawan ?

15) Bagaimana bapak menyelesaikan konflik antar karyawan?

3. Karyawan

- 1) Gambaran perusahaan
- 2) Bagaimana sosok bapak dimata anda ?
- 3) Bagaimana cara bapak mengelola perusahaan ?
- 4) Bagaimana cara bapak memantau kegiatan didalam perusahaan ?
- 5) Bagaimana cara bapak menjalin hubungan dan komunikasi dengan karyawan ?
- 6) Apakah bapak membagi informasi terkait perusahaan kepada karyawan ?
- 7) Bagaimana bapak berdiskusi mengenai masalah kerja dengan karyawan?
- 8) Bagaimana perkembangan usaha yang dijalankan bapak ?
- 9) Bagaimana bapak ketika mengambil keputusan terkait dengan segala sesuatu diperusahaan ?
- 10) Biasanya dalam mengambil keputusan bapak melibatkan siapa saja ?
- 11) Apakah tahap pengambilan keputusan di perusahaan ?
- 12) Apa saja permasalahan yang terjadi di dalam perusahaan ?
- 13) Bagaimana sikap bapak ketika menghadapi masalah terkait dengan perusahaan ?
- 14) Apa pendekatan yang bapak lakukan ketika terjadi konflik ?
- 15) Bagaimana sikap bapak menghadapi masalah antar karyawan ?

LAMPIRAN B : DATA REDUKSI

LAMPIRAN

DATA REDUKSI

A. Gambaran proses Bapak Agung Hartono menjadi seorang pemimpin

Masalah yang diteliti	Narasumber			Analisis
	Bapak Agung	Bu Erlina	Bu Yani	
Proses Bapak Agung menjadi pemimpin	“Orang tua saya bilang, jangan <i>nyusahke</i> orang gitu saja, sama yang jujur. Kerjalah jangan <i>keset</i>” (Agung, 25/04/2017 08.00 WIB)	Iya, memang <i>sregep-sregep</i> semua, Pak Agungnya <i>sregep</i> , . . . (Erlina, 08/04/2017 10.30 WIB) . . . aku e selalu jujur gitu loh, (Erlina, 08/04/2017 10.30 WIB)	. . . beliau bakat untuk berdagang, dan mungkin dididikan orang tua . . . dari kecil itu sudah dididik untuk bekerja, . . . (Yani, 08/04/2017 13.12 WIB)	1. Proses kepemimpinan ya sejak kecil terbukti dengan Pak Agung didik untuk bekerja dan diberi tanggung jawab. 2. Proses kepemimpinan ya dialami sejak kecil karena Pak Agung selalu
	. . . bagi saya kalau <i>kesel</i> itu <i>keset</i> , berarti aku <i>ora entuk keset e</i> , <i>ho'o</i> jadi itu	. . . , jadi pagi sekolah siang kerja sampai sore di tempat	Pak Agung itu orangnya ulet, benar-benar ulet rajin, dan e	

	<i>kanggone aku bukan kesel tapi keset, nggak iso ngerasakke loh itu. Tapi nyambut gawe seolah-olah nggak ada yang bantu, . . .</i> (Agung,25/04/2017 08.00 WIB) Sebelum di Slamet itu di Pasar Bringharjo dulu, (Agung,25/04/2017 08.00 WIB) Dulu Paman saya jual pecah belah, dan saya bantu paman saya it, saya pertamanya nggak mau menyanggupi terus saya <i>dikenalke supplier-supplier'e</i>. (Agung,25/04/2017 08.00 WIB) Dulu di pasar ya Toko Slamet, pasare dirombak terus ganti di pinggir itu, pasare dibongkar kan itu, terus <i>mlipir-mlipir</i> di pinggir itu. (Agung,25/04/2017 08.00 WIB)	omnya ini, . . . dia sambil kerja suatu ketika setahu saya <i>loh</i> dia itu <i>anu</i> kios, mungkin dia itu juga sama adiknya gitu loh, sama adiknya, (Erlina,08/04/2017 10.30 WIB) Iya, suatu ketika itu buka kios di Bringharjo waktu belum dibongkar kan masih berapa ya 3x4 atau berapa itu, jadi saat itu dia masih sepi, masih <i>ngawali to</i>,. . . (Erlina,08/04/2017 10.30 WIB) Tahun <i>ee</i> kalau saya masuk ke suami saya itu tahun 85-<i>nan</i> kayak'e, kalau ndak <i>e</i> 85, (Erlina,08/04/2017 10.30 WIB)	yang pasti ulet dan rendah hati, dia sederhana sekali . . . (Yani,08/04/2017 13.12WIB) . . . Pak Agung jualan di pasar di kios atau mungkin di sebelah selatan slamet, waktu itu masih kontrak ya, nah terus mungkin beli slamet terus jadi ini. <i>gitu</i>, awal mula perusahaannya Pak Agung, tokonya Pak Agung. (Yani,08/04/2017 13.12WIB)	diajarkan oleh orangtuanya untuk menjadi anak yang tidak menyusahkan orang lain, rajin, pekerja keras dan jujur kemudian itu menjadi prinsip hidup Pak Agung. 3.Proses kepemimpina Pak Agung yang terjadi sejak beliau kecil ditunjang dengan saat beliau sekolah beliau akselerasi langsung kelas IV SD sehingga menunjang kemampuannya dari kecil dididik untuk bekerja. 4.Sebelum Pak Agung membuka Fortuna <i>Houseware Store</i> beliau
	Wah lama itu, sejak belum menikah itu.	Begini, kita kan punya gedung,	Pak Agung diperhotelan itu <i>aja</i>, di	

	Anakku umur 30 to, jadi ya 35 tahun yang lalu, berarti mungkin tahun 85 kayaknya. (Agung,25/04/2017 08.00 WIB) Ada, tapi itu urusane anak-anak kalau itu. (Agung,25/04/2017 08.00 WIB) Lah iya, <i>wong</i> saya waktu itu kalau saya punya ini kan nggak mampu, terus <i>tari</i> ke anaknya, anaknya mau gabung ya jalan, kalau nggak ya pasti nggak bisa tertangani itu. (Agung,25/04/2017 08.00 WIB)	sering pelangganku itu e itu Hotel Ros- In itu nawarin di sana, tapi Pak Agung jarang ngasih respon, . . . , terus yang menangani kan anakku udah <i>gede-gede, e nganu to</i> ada ide anakku, kalau sekarang kan ada pakai operator, . . . , terus akhire tergugah, oh iya ya operator yang sana itu punya gedung, terus dibangun hotel. (Erlina,08/04/2017 10.30 WIB)	perhotelan dan di sini pecah belah <i>aja</i>, dua macam <i>aja</i>. (Yani,08/04/2017 13.12WIB) Hotelnnya ada Hotel Sakura, Hotel Dafam Fortuna Seturan, dan Hotel Dafam Malioboro. Iya itu saja. (Yani,08/04/2017 13.12WIB)	selama sekolah bekerja di kios pecah belah milik saudaranya di Beringharjo, kemudian Pak Agung dapat membuka kios sendiri, karena Pasar Bberingharjo dibongkar beliau membangun toko bernama UD Slamet dan kemudian berkembang menjadi Fortuna <i>Houseware Store</i>, Hotel Dafam Fortuna Seturan, Hotel Sakura dan Hotel Dafam Fortuna Malioboro. Ketiga Hotel tersebut dikelola oleh putra pak Agung namun masih dalam pengawasan Pak Agung.
--	---	--	--	--

Sumber: Data Primer Penelitian (2017)

Masalah yang diteliti	Narasumber	
	Narasumber utama	Narasumber pendukung
Rajin dan Tekun Bekerja	“ . . . <i>Nyambut gawe</i> seolah-olah nggak ada yang bantu, terus nggak ada yang bantu, jadi saya seolah-olah nggak ada yang bantu,. . . (Agung,25/04/2017 08.00 WIB)”	“Kalau beliau sih memang <i>ee</i> apa ya kalau saya lihat tekun ya, ulet, . . . , tapi yang cukup saya kenal itu beliau memang orangnya ulet, rajin, <i>he’eh</i>, gigih.(Yeni,8/04/2017,14.30 WIB)” “Ketekunan <i>lah</i>, kerajinan dan ketekunan. <i>Nek</i> kita tekun ya pasti bisa <i>hehehe</i> bisa sukses ya Mba. <i>Hehehehe</i> rajin lah, lah Pak Agung kan <i>gitu</i>, hemat, rajin, . . . ”(Yeni,8/04/2017,14.30 WIB)”
Jadi Orang Jujur	“ Tapi ya kembali penting aku juga percaya pada hukum alam, tabur tuai gitu ya, apalagi orang tua saya berpesan <i>Ojo lali gusti Allah, jujur, ojo keset</i>,. . . (Agung,25/04/2017 08.00 WIB)”	“Terlalu baik, mau <i>ngalah</i>, kalau <i>ngalah</i> itu kadang-kadang diinjak gitu ya <i>heheh</i>, tapi ya dia itu orangnya sering besar hati, cuek gitu loh, yang penting aku benar, yang penting aku nggak ngurusi kamu, yang penting aku e selalu jujur gitu loh,”(Erlina,08/04/2017 10.30 WIB)”

Jangan Menjadi Orang Pemalas	“ . . . bagi saya kalau <i>kesel</i> itu <i>keset</i>, berarti aku <i>ora entuk keset e</i>, ho jadi itu <i>kanggone aku</i> bukan <i>kesel</i> tapi <i>keset</i>, nggak <i>iso ngerasakke loh</i> itu. . . (Agung,25/04/2017 08.00 WIB)”	“ . . . Pak Agungnya <i>sregep</i>, sama seperti di sini ya, kalau memang <i>keset</i> ya <i>angel</i>,. . . jadi secara fisik itu dia <i>sregepbanget</i>, semua keluargane itu <i>sregep</i> banget, <i>sregep</i> semua.(Erlina,08/04/2017 10.30 WIB)” “Cuman 2, kadang 1 nggak masuk, kadang dua-duanya nggak masuk. . . Pak Agung <i>nguli</i> sendiri, jadi kasihan banget ngelihat beliau sendiri, dulu waktu di pasar itu kan keluar masuk angkat ember sendiri setumpuk, kemudian masukin lagi,. . . (Erlina,08/04/2017 10.30 WIB)”
Meneruskan Usaha Keluarga Kakek-Nenek	“Dulu Paman saya jual pecah belah, dan saya bantu paman saya itu, saya pertamanya nggak mau menyanggupi terus saya <i>dikenalke supliyer-supliyer’e</i>.(Agung,25/04/2017 08.00 WIB)”	Dia adiknya tujuh, ada tujuh kan delapan dia, sedangkan orang tuanya standar tani tapi dia malu sendiri sama orang tuanya,. . . Terus dia <i>hijrah</i> ke sini ke tempat neneknya, kakek-neneknya di sini, kakek-neneknya itu punya usaha pecah belah tetapi sudah di <i>ee</i> sudah diserahkan sama anaknya, sama anaknya,. . . (Erlina,08/04/2017 10.30 WIB)” Dia adiknya tujuh, ada tujuh kan delapan dia, sedangkan orang tuanya standar tani tapi dia malu sendiri sama orang tuanya,. . . Terus dia <i>hijrah</i> ke sini ke tempat neneknya, kakek-neneknya di sini, kakek-neneknya itu punya usaha pecah belah tetapi sudah di <i>ee</i> sudah diserahkan sama anaknya, sama

		anaknya,. . . (Erlina,08/04/2017 10.30 WIB)”
Mendapatkan Kesempatan Meneruskan	“Dulu tahu ini memang <i>Lek</i> saya jualan kayak gini, paman saya itu. Dulu Paman saya jual pecah belah, dan saya bantu paman saya itu, saya pertamanya nggak mau menyanggupi terus saya <i>dikenalke supliyer-supliyer’e</i> . (Agung,25/04/2017 08.00 WIB)”	“. . . di Pasar Bringharjo itu ngurusin pecah belah, ketika dia tahun 75 mungkin ya itu sekolah di sini di Santo Thomas jadi kalau D’Brito ya kalau jaman dulu ya, Santo Thomas, jadi pagi kerja siang sekolah sampai sore di tempat omnya ini, kan adik Ibu <i>to</i> , dia tidurnya di tempat kakek-neneknya, . . . (Erlina,08/04/2017 10.30 WIB)”
Satu-satunya Penerus Usaha Keluarga dan dari Nol	“. . . kalau berdirinya Pak Agung bisa seperti itu ya itu dari dulu di kios pasar itu, sama Pak Agung jualan keliling itu.”(Yeni,8/04/2017,14.30 WIB)”	“. . . , beliau itu punya kios di pasar gitu sama istrinya, terus dia itu kerjanya <i>ee</i> kayak apa ya kayak <i>mendreng</i> ya, apa banyak ya ya pakai sepeda, <i>pokokmen</i> dia juga keliling <i>lah</i> , keliling <i>nggak</i> cuman di kios, di kios kan ada istrinya, dia keliling lama kelamaan dia beli di sini di toko depan, Slamet itu, awalnya di Slamet itu, . . . (Asep,10/02017, 16.45 WIB)”
Ekselerasi di Sekolah	“Ya nggak, memang <i>ketok repot</i> gitu ya dibantu, nggak diwajibkan. (Agung,25/04/2017 08.00 WIB)”	“. . . katanya beliau juga dia langsung kelas IV SD, jadi mungkin dari kecil itu sudah dididik untuk bekerja, jadi dulu kan <i>bisa</i> , <i>nggak</i> perlu kelas I langsung kelas IV SD, kalau <i>nggak</i> kelas IV ya kelas III. (Yani,08/04/2017 13.12WIB)”

Bekerja Sambil Sekolah	“Kayaknya didikan orang tua juga ada, karena menurut cerita beliau dulu waktu kecilpun beliau disuruh membantu papahnya di toko ,. . . Itu sebenarnya sederhana, tetapi beliau itu sudah punya pemikiran bagaimana cara mendapatkan untung, itu waktu kecil beliau seperti itu pernah cerita sama saya seperti itu. . . (Yani,08/04/2017 13.12WIB)”	
Belajar Dari Kegagalan	“Ada temene Cik Eli itu, nemuin Cik Eli tempate mau disewakke, . . . , saya kontrak dapat dekate sana, lah <i>sopo ngerti iso katut ngunu loh</i>, (Agung,25/04/2017 08.00 WIB)”	”. . . itu kan sudah wah <i>nek</i> carane gini nggak berkembang, malah <i>nombok-nombok</i> terus yang utara itu dipindah di sini, terus orang e yang di sana disuruh aja ke sini <i>podo</i> nggak mau gitu loh, <i>do</i> mungkin nggak boleh sama yang kita percaya itu, . . . (Erlina,08/04/2017 10.30 WIB)”
Usaha Berpindah Karena Pasar Beringharjo Dibongkar	“Dulu di pasar ya Toko Slamet, pasare dirombak terus ganti di pinggir itu, pasare dibongkar kan itu, terus <i>mlipir-mlipir</i> di pinggir itu.(Agung,25/04/2017 08.00 WIB)”	“Toko setelah itu pas ee saya lupa, Pasar Beringharjo kan dibongkar, mau dibangun, kita kan bingung <i>piye</i> ya mau cari gimana kan gitu,. . . (Erlina,08/04/2017 10.30 WIB)” <i>Dulu</i> setahu saya Pak Agung jualan di pasar di kios atau

	“Ya sejak pasar dibongkar itu,(Agung,25/04/2017 08.00 WIB)”	mungkin di sebelah selatan slamet, waktu itu masih kontrak ya, nah terus mungkin beli slamet terus jadi ini.(Yani,08/04/2017 13.12WIB)”
Kegagalan Usaha Toko Jelita Awal Lahirnya <i>Fortuna Houseware Store</i>	“Nggak, yang Makmur Jaya itu ramai banget dekatnya itu. Saya kontrak dapat dekate sana, lah <i>sopo ngerti iso katut ngunu loh</i>, (Agung,25/04/2017 08.00 WIB)”	“Udah tak tutup kok, <i>lah nombok</i> terus kok.(Erlina,08/04/2017 10.30 WIB)” “5 tahun <i>tok</i>, tahun ke-4 sudah mulai lemah-lemahnya,(Erlina,08/04/2017 10.30 WIB)” “Iya, buka sini, malah sana <i>sing</i> ditangan-tangani malah rugi uang-uangku sendiri, kok mau dicek kok nggak boleh. . . .(Erlina,08/04/2017 10.30 WIB)”
Pesaing sebagai motivasi	“Kalau saya ada pesaing itu malah tambah semangat, kalau nggak ada pesaing ya barangku nggak bakal <i>apik-apik</i>, iya to?. (Agung,25/04/2017 08.00 WIB)” “ . . . ada barang beli di toko ini 10.000, terus di toko lainnya ada 7.000 kok murah toko laine? Dilihat, oh beda, ini	“Memandangnya ya biasa saja Pak Agung itu, namanya rejeki kan <i>nggak</i> tahu walaupun kita sama-sama <i>anu to, istilahe buka’e</i> sama-sama <i>anu to</i> sama-sama ya kayak alat rumah tangga seperti itu ya mungkin lebih banyak orderan ya mungkin lebih <i>anu</i> juga mungkin banyak pengunjung juga yang beda. Lebih kompilit atau gimana kan ya mungkin lebih murah umpamanya ya kan <i>customer</i> senang juga.(Suhadi, 12/04/2017 19.00WIB)”

	lebih tipis, lebih <i>kempes opo piye</i>, lah ini wajar. Jangan sampai salah jual, ini toko lain ada, toko lain 7.000 saya 10.000, lah sini 10.000 <i>nyatane</i> beda sama yang 7.000, (Agung,25/04/2017 08.00 WIB)”	
Pesaing Sebagai Sumber Pengawasan Usaha Oleh Pemimpin	“... Ya tetap beliau kan inovatif ya, sini kan barangnya <i>komplit</i>, jadi dia selalu pengen ada barang baru terus <i>dipajang</i>, barang baru <i>dipajang</i>, jadi mungkin pembeli itu suka di sini karena selalu ini katanya <i>komplit</i> disini, jadi ada barang inovasi apa yang terbaru kalau Pak Agung pasti masukkan ke sini. . .(Yani,08/04/2017 13.12 WIB)”	“... soalnya ee kalau saya lihat ya di toko sini <i>kan</i> barang-barang sama toko lain itu dibedakan, jadi kalau yang banyak Pak Agung <i>nggak</i> mau. Kalau yang kira-kira di toko lain <i>nggak</i> ada dia baru mau. Pokoknya yang dibutuhin resto, hotel, itu biasanya mereka ambil sini.(Asep,10/02017, 16.45 WIB)” “Harganya juga terjangkau dari yang lain, . . .(Asep,10/02017, 16.45 WIB)”
Karyawan Seperti Teman	“Kalau saya sama karyawan <i>sok guyonan</i> terus, jadi enak. Kalau saya kadang <i>nek guyonan sok kebablasen</i>, <i>Yo koyo konco yo</i>, ndak ada mereka <i>nggak</i> mungkin bisa jualan. . . (Agung,25/04/2017 08.00 WIB)” “... , namanya tiap orang kan beda-beda,	“Pak Agung dikira karyawan belum terlalu paham barang ya Pak Agung juga <i>nggak</i> terlalu dekat dengan orang itu, kalau dekat itu paling karyawan yang lama karena sudah tahu barang-barang, kegunaannya, fungsinya, kayak gitu ya.(Asep,10/02017, 16.45 WIB)”

	kalau kita baik dengan karyawan ya sudah senang, ketemu dengan karyawan, ketemu dengan pembeli, itu sudah kesenangan <i>sing</i> luar biasa. (Agung,25/04/2017 08.00 WIB)”	
Memimpin dengan Mendekat Kepada Karyawan	“... jadi memang enak Pak Agung soalnya mendekat sama karyawan <i>to</i>, jadi lebih enak juga kan kekeluargaannya ya itu.(Asep,10/02017, 16.45 WIB)”	“... Sama siapa saja ya <i>kayak’e</i> nggak terus <i>anu</i> membedakan lah gitu.(Suhadi, 12/04/2017 19.00WIB)” “... Pak Agung termasuk yo <i>orange ki gimana</i> yo bijaksana gitu loh, terus <i>nggak</i> kayak kelihatan istilahe kelihatan kayak bos atau apa itu <i>nggak</i>, sama orang-orang semua orang terdekat ya baik juga.(Suhadi, 12/04/2017 19.00WIB)”
Pemimpin <i>Low Profile</i>	“... , kalau itu <i>nek</i> bagi saya pengene <i>nek mlaku cepet kok, nek</i> naik motor kan bisa, <i>nek</i> naik mobil <i>mbok wis</i> tempate parkir buat pelanggan. (Agung,25/04/2017 08.00 WIB)” “Pokok’e bagi saya untuk baju warna nya, itu pasti nyonya ku <i>sing ngelekke</i>, ini ndak rapi katanya, <i>salin</i> aja.	“Pak Agung itu orangnya ulet, benar-benar ulet, dan e yang pasti ulet dan rendah hati, dia sederhana sekali dari penampilan, dari gaya hidup, dari cara beliau makan, semuanya kalau orang yang <i>nggak</i> kenal <i>nggak</i> tahu kalau dia itu seorang bos besar. Kadang-kadang beliau juga dikira karyawan

	Tapi <i>nek</i> bagiku ya sudah rapi, tapi kan kalau orang perempuan kan lebih tahu. (Agung,25/04/2017 08.00 WIB)” “Ada orang yang bilang ke luar negeri bahagia atau apa, bahagia, seneng itu ya tergantung pikirane,. . . . Ya itu sama karyawane suka <i>noto-noto</i> gudang paling senang. (Agung,25/04/2017 08.00 WIB)”	nya kalau ada sales ataupun yang <i>nggak</i> kenal itu, dia dikira karyawannya, dan beliau tidak marah (Yani,08/04/2017 13.12WIB)”
Kesederhanaan Dalam Kehidupan Sehari-hari	“Kalau saya lihat dia itu orangnya sederhana, meskipun dengan teman sebayanya itu dia itu sederhana baik dari segi pakaian dan sebagainya, . . . , jadi <i>low profil</i> banget.(Devi,04/05/2017 09.30 WIB)”	“Pak Agung itu <i>nggak</i> mau ribet soalnya, dia itu punya ciri sendiri, <i>nggak</i> mau kelihatan mewah lah, walaupun punya banyak ya. (Yeni,8/04/2017,14.30 WIB)” “Pak Agung itu lama-lama malu, masak aku udah pakai pakaian rapi itu, <i>masak</i> kamu pakai kaos Miwon.(Erlina,08/04/2017 10.30 WIB)”

Pemimpin juga Sebagai Karyawan dalam Usaha	“ . . . <i>Nah</i> jadi dia karena dia itu <i>low profil</i> itu makanya dia <i>nggak</i> malu, kadang-kadang dia menata barangnya sendiri,. . . (Yani,08/04/2017 13.12WIB)”	“Orangnya <i>low profil</i> banget, orangnya itu santai banget gitu loh, <i>nggak</i> terlalu ini lah, . . . , ya memang kalau dari segi bisnis ya memang harus <i>ngoyo</i> ya, tapi kalau dari itu <i>low profil</i> .(Devi,04/05/2017 09.30 WIB)”
Sukses Membangun Usaha di Bidang Lain	“Pak Agung di perhotelan itu <i>aja</i> , di perhotelan dan di sini pecah belah <i>aja</i> , dua macam <i>aja</i> . Hotelnya ada Hotel Sakura, Hotel Dafam Fortuna Seturan, dan Hotel Dafam Malioboro. Iya itu saja. (Yani,08/04/2017 13.12WIB)”	“ . . . kita kan punya gedung, sering pelangganku itu <i>e</i> itu Hotel Ros-In itu nawarin di sana, tapi Pak Agung jarang ngasih respon, . . . , <i>e nganu to</i> ada ide anakku, kalau sekarang kan ada pakai operator, kita baru tahu kalau ada operator dari anak <i>hehe</i> , ada operator, anak sekarang lebih pintar, . . . terus akhire tergugah, oh iya ya operator yang sana itu punya gedung, terus dibangun hotel. (Erlina,08/04/2017 10.30 WIB)”
Sukses Membangun Hotel Sakura	“ . . . awale kan bekas salon ya, terus pokoknya jangan kos-kosan, <i>nggak</i> mau aku <i>nek</i> kos-kosan, terus mau wisma, tapi kalau izin wisma kan katanya <i>nggak</i> boleh, harus hotel.(Erlina,08/04/2017 10.30 WIB)” “Iya, cuman dikelola sendiri kok.(Erlina,08/04/2017 10.30 WIB)”	“ . . . di sini sudah agak sukses, terus bangun hotel, Sakura dulu apa Dafam ya. . . . Sakura dulu sebentar ya sambil lah Sakura berdiri terus Dafam juga berdiri.. . .(Asep,10/02017, 16.45 WIB)”

Sukses	“Iya pakai itu, tetapi pakai uang bank, jelas pakai uang bank. Biar kita nggak ngurusi sini jadi berdiri sendiri, jadi nanti operator biar tahu . . . (Erlina,08/04/2017 10.30 WIB)”	“Hotelnnya ada Hotel Sakura, Hotel Dafam Fortuna Seturan, dan Hotel Dafam Malioboro. Iya itu saja. (Yani,08/04/2017 13.12WIB)”
Membangun Hotel Dafam Malioboro dan Hotel Dafam Seturan	“ . . .semua kita terlibat, anak saya dua, dalam arti begini, dia itu kan ada operator, kita beli <i>manajemen</i> to istilah ya pakai operator, terus dia yang ngurusin, kita yang gedungnya udah <i>tak dewekne</i> kan kita semua, kita kalau main sendiri kita kan repot . . . (Erlina,08/04/2017 10.30 WIB)”	

B. Cara Memimpin Koh Agung

Masalah yang diteliti	Narasumber			
A.Cara	Pak Agung	Bu Yani	Bu Yeni	Bu Asep
Terkait perencanaan barang	<i>He'eh</i> , kalau order banyak kayak gitu langsung ke saya nanti. (Agung,25/04/2017 08.00 WIB)	Dengan karyawan, misalnya <i>ee</i> butuh barang 1000 biji, tetapi <i>supliyer</i> bilang harus 1200 itu harus 1 dos gitu, nanti Pak Agung biasanya tanya	Ya semua ya misalnya barang, apa pemesanan, mengenal barang langsung beliau mengenal sekali situasinya, hafal barang-barang yang dia miliki yang dijual itu apa, dia	. . . terjun langsung gitu loh. Nggak terus diserahkan langsung ke karyawan. . , jadi tahu lah apa barang-barang yang

		<i>piye yo sing rong atus payu ra? . . .</i> (Yani,08/04/2017 13.12WIB)	itu pasti tahu. (Yeni,8/04/2017,14.30 WIB)	dia punya apa yang dia order itu langsung bersama karyawan juga. (Asep,10/02017, 16.45 WIB)
Terkait perencanaan karyawan	Masalah itu personalia, saya nggak perlu tahu. (Agung,25/04/2017 08.00 WIB)	<i>He'eh,</i> kalau untuk anak-anak Pak Agung memang tidak mau terlalu ikut campur, (Yani,08/04/2017 13.12WIB) <i>. . . training</i> terus kita keluarkan atau apa kan tetap harus ada prosedurnya, lah itu(Yani,08/04/2017 13.12WIB)	<i>. . . jadi supervisor</i> nanti langsung memberi <i>job discription</i> kan pekerjaannya seperti ini, seperti ini, nanti kemudian <i>ee</i> kita awasi <i>supervisor</i> , jadi selama 3 bulan nanti personalia dan <i>supervisor</i> itu nanti mengawasi karyawan . . (Yeni,8/04/2017,14.30 WIB)	Enggak, kan ada atasan tersendiri <i>to</i> , bagian personalia ya mungkin itu yang menurunkan, kalau Pak Agung . . . (Asep,10/02017, 16.45 WIB)
terkait den pemasaran (perencanaan dan implementasi)	<i>. . . masih nggak ada promo, digawekke member, pelanggane iso didata, . .</i> (Agung,25/04/2017 08.00 WIB)			Pemasarannya ya itu banyak pelanggan ke sini Mba, dari Toko Mirota atau dari banyak kalangan

	017 08.00 WIB) lalu ke-dua sekarang kan penjualan <i>online</i> ada, kami bikin penjualan <i>online</i> saya gitu (Agung,25/04/20 17 08.00 WIB)			toko-toko yang di Bantul atau mana ya pada ke sini kok langganannya. (Asep,10/020 17, 16.45 WIB)
--	---	--	--	--

Masalah yang diteliti	Narasumber		
Proses Pengambilan Keputusan	Bu Yani	Bu Devi	Bu Asep
-----	... , kadang-kadang dengan karyawan. Pak Agung biasanya tanya <i>piye yo sing rong atus payu ra?</i> Hal-hal seperti itu biasanya yang dilakukan Pak Agung. (Yani,08/04/2017 13.12WIB) ... biasanya beliau akan memanggil satu kayak kepala gudang dipanggil diajak <i>sharing</i> atau diarahkan bagaimana <i>gitu aja</i>, , , (Yani, 08/04/2017	... , karena kan yang lebih tahu barangnya sebenarnya kan karyawan. (Devi,04/05/2017 09.30 WIB)	Perlu pertimbangan, . . . ,Pak Agung itu <i>nggak</i> langsung <i>mutuske</i> sendiri Mba <i>iki ono barang anyar opo barang opo</i>, kamu mau <i>nggak?</i> kamu milih yang mana? gitu, jadi Pak Agung <i>nggak</i> mutusin sendiri, (Asep, 10/02017, 16.45 WIB)

	13.12WIB)		
-----	... Bapak mengambil keputusan untuk order segini, lah akhirnya barang itu kurang laku sampai bertahun-tahun,. . . Setelah itu akhirnya Pak Agung yang masalah <i>campion</i> ataupun program-program itu diserahkan ke karyawan, (Yani,08/04/2017 13.12WIB) Iya, dari HRD nya yang menentukan, itu pasti juga minta referensi dari <i>supervisor</i> ya, ya karena <i>supervisor</i> yang langsung berhadapan dengan mereka, ... (Yani,08/04/2017 13.12WIB)	. . . Nanti setelah <i>list</i> nya naik, Pak Agung biasanya yang neliti, terus nanti dipesankan kalau nggak ada gitu. (Devi,04/05/2017 09.30 WIB)	<i>Ndak, nek</i> masalah order-order itu ya dari atas ke bawah, terus nanti ya kita kroscek sama <i>supervisor</i>, . . . nanti tanya Pak Agung, Pak ini masalah ini ini ini, oh ya terus <i>apik e piye yo?</i> (Asep, 10/02017, 16.45 WIB)
-----	... Jadi setelah orang itu mengecek ada parafnya,	Pak Agung menghubungi HRD terus nanti kan HRD akan	Pak Agung mau berapa berapa atau mau ACC lah itu Pak Agung, kalau dari Pak

	baru Pak Agung menjalankan. Cara membuat keputusannya seperti itu, jadi <i>nggak usah</i> lewat prosedur yang ribet (Yani,08/04/2017 13.12WIB)	disampaikan di bawah, . . . , kecuali kalau kita ngobrol-ngobrol biasa gini Mba lantai ini kok anaknya kayak gini, . . . , kecuali kalau memang ada <i>urgent</i> yang harus segera di ini biasanya saya dipanggil langsung sama beliau, terus dikasih tahu apa ini yang harus diperbaiki diperbaiki, yaudah catat, laksanakan . . . (Devi,04/05/2017 09.30 WIB)	Agung <i>nggak</i> mau dan kita mau, nanti <i>akhire</i> yo laku loh Pak laku keras loh Pak ini, <i>iyopo? Oh yoweslah order neh</i> , . . . , jadi pasti ada penyelesaian. Soalnya karyawan kan lebih tahu <i>to</i> kondisi di toko itu, (Asep, 10/02017, 16.45 WIB)
Evaluasi	 Direncanakan dulu, terus dievaluasi, nanti beliau juga akan tanya e konfirmasi ya ke beberapa orang yang terlibat dalam masalah yang akan dia putuskan, biasanya seperti itu dan Pak Agung kayaknya juga <i>nggak</i> secepat itu mengambil keputusan, paling <i>nggak</i> dia perlu banyak pertimbangan	Iya, . . . biasanya iya, tapi <i>nggak</i> yang kaku gitu evaluasinya, <i>nggak</i> tertulis, cuman lisan, Pak Agung menyampaikan kalau misalnya kebijakan seperti ini itu bentuknya begini,. . . .	. . . , Pak Agung kan harus <i>ee</i> terakhir kan yang mengecek evaluasi kan Pak Agung, dia itu mau barangnya seberapa banyak atau barangnya mau seberapa atau mau ditambah atau mau nambah wah ya apa ya mau menyetujui atau apa ya

	baru diputuskan. (Yani,08/04/2017 13.12WIB)	(Devi,04/05/2017 09.30 WIB)	dari Pak Agung sendiri itu. Tapi mungkin kalau barangnya tinggal sedikit kok ini kita <i>nggak</i> order kenapa? Ya ditanyain yang jaga itu, kenapa kok <i>nggak</i> order? Lah barangnya itu kurang laku e Pak atau gimana gitu. (Asep, 10/02017, 16.45 WIB)
Pengambilan keputusan SDM (delegasi)	. . . ke Pak Agung tetapi kalau cuman masalah anak-anak yang itu ya kita putuskan sendiri, karena bagaimanapun kita juga <i>nggak</i> mau menambah pekerjaannya Pak Agung . . . (Yani,08/04/2017 13.12WIB)	. . . , kita ada biasanya ambil karyawan-karyawan yang sudah senior-senior, itu nanti kita ajak diskusi misalnya ada peraturan baru kayak apa, itu nanti mereka kita ikut sertakan, jadi anak-anak yang di bawah ini kita tahu dari mereka, jadi mereka menyuarakan dari teman-teman pramuniaga gitu, terus nanti keputusannya seperti apa itu	. . . Pak Agung <i>nek</i> kekurangannya sebagai pemimpin itu ya <i>kekurangane</i> ya cuman <i>dipasrahkan aja</i> sama personalia <i>nek</i> masalah karyawan, cuman itu <i>tok</i> . <i>Nek</i> masalah karyawan itu cuman diserahkan sama personalia, tapi kalau masalah barang order-order Pak Agung langsung yang turun, kalau personalia memang <i>nggak</i> tahu (Asep, 10/02017, 16.45 WIB)

		nanti mereka sampaikan, terus biasanya keputusan itu saya tempel di papan pengumuman seperti itu. (Devi,04/05/2017 09.30 WIB) Kalau Pak Agung itu kalau dia ngurusi personalia dia nggak ikut campur ya sama keputusan itu, biasanya kan jatuh ke saya dan Bu Yani, biasanya kan Bu Yani kan kayak . . . masalah tentang personalia atau apapun yang terjadi itu pasti kalau nggak ke saya ya ke Bu Yani, Pak Agung dia <i>sih</i> nggak pernah ikut campur <i>sih</i> kalau masalah personalia. (Devi,04/05/2017	
--	--	---	--

		09.30 WIB) Biasanya sih kita diskusi dulu, baiknya gimana dulu, . . . (Devi,04/05/2017 09.30 WIB)	
--	--	---	--

Sumber: Data Primer Penelitian (2017)

Masalah yang diteliti	Narasumber			
A.Implementasi kepemimpinan	Pak Agung	Bu Yani	Bu Yeni	Bu Asep
Terkait implementasi barang	. . . , aku kalau di kantor aja sebentar. <i>Senenge noto-noto</i> barang, kalau misalkan ada barang <i>kok durung</i> dikirim, yaudah suruh langsung dikirim. Tadi itu ada rumah makan taruh di rumah dua minggu yang lalu, . . . (Agung,25/04/2017 08.00 WIB)	. . . <i>misale</i> ada apa barang yang kurang tertata rapi, beliau mengerjakan sendiri. . . , kadang-kadang dia menata barangnya sendiri, kadang-kadang naik sendiri,. (Yani,08/04/2017 13.12WIB) . . . pembayaran ajukan setelah	. . . , apa aja dia kuasai, jadi <i>nggak</i> langsung serahkan, yaudah dia memang menguasai barang-barang dari pengusaha maupun e sangat menguasai perusahaan. (Yeni,8/04/2017,14.30 WIB)	. . . <i>malah sok</i> terjun sama karyawan. (Asep,10/02017, 16.45 WIB) Pak Agung setiap hari datang ke kantor, nanti ya terus ngecek barang yang baru, terus apa perlu yang harus dibenahi gitu, .

		itu di ACC sama kepala bagian administrasi ya, nanti Pak Agung yang jalanin transfer. (Yani,08/04/2017 13.12WIB)		. . (Asep,10/02017, 16.45 WIB)
Terkait implementasi karyawan	Masalah itu personalia, saya nggak perlu tahu. (Agung,25/04/2017 08.00 WIB)	Bapak <i>nggak</i> pernah ikut campur itu, semuanya HRD. Iya, semuanya didelegasikan ke HRD, (Yani,08/04/2017 13.12WIB) Iya ke HRD. . . , jadi pasrah, terserah Bu Desi mau mengatur caranya bagaimana (Yani,08/04/2017 13.12WIB) : Dari HRD yang <i>membreefing</i> mereka, nanti mereka diterjunksan di <i>stand</i> otomatis seniornya yang	Beliau banyak <i>ngasih</i> input e tapi memang yang langsung di bawah personalia langsung, . . . lah nanti bagian personalia yang mengelola. (Yeni,8/04/2017,14.30 WIB)	. . . , karyawan kerja kurang <i>nganu</i> ya dia itu langsung mau turun sendiri. Soalnya ada yang kurang <i>srek</i> atau apa-apa dia mau turun sendiri gitu. Ya banyak <i>lah</i>, . . . (Asep,10/02017, 16.45 WIB) Kalau karyawan, . . . , bagian personalia ya mungkin itu yang menurunkan, kalau Pak Agung terjun langsung itu karena dia itu .

		ngajari, (Yani 08/04/2017 13.12WIB)		.. (Asep,10/0201 7, 16.45 WIB)
Terkait implementasi pemasaran	... masih nggak ada promo, <i>digawekke</i> <i>member</i> , <i>pelanggane iso</i> <i>didata</i> , .. (Agung,25/04/20 17 08.00 WIB) lalu ke-dua sekarang kan penjualan <i>online</i> ada, kami bikin penjualan <i>online</i> saya gitu (Agung,25/04/20 17 08.00 WIB)			Pemasarannya ya itu banyak pelanggan ke sini Mba, dari Toko Mirota atau dari banyak kalangan toko- toko yang di Bantul atau mana ya pada ke sini kok langganannya. (Asep,10/0201 7, 16.45 WIB)

Masalah yang diteliti	Narasumber			
Terkait evaluasi	Pak Agung	Bu Yani	Bu Yeni	Bu Asep
	jadi cuman <i>nabrak-nabrak</i> <i>aja, feeling</i> gitu,	yang penting Pak Agung tahu anak-anak	Evaluasi kerja selama ini juga <i>well</i> , karena kita	Pak Agung kan harus ee terakhir kan yang

	kira-kira tempate yang kosong <i>onok</i>, kemampuan bayare ada, wis (Agung,25/04/2017 08.00 WIB) Tahun ini penataannya itu banyak ke <i>intern</i> dulu, nanti dua tahun perkembangannya udah baik, aku jual barang <i>bocahe ora ngerti</i> kegunaane <i>kan yo lucu</i>, kadang ada yang beli, kita jual, <i>bocahe</i> nggak ngerti <i>nek</i> ada itu, bilanganya nggak ada. Ngiranya anak sekarang ini kan dia nggak mau tahu barang di atas ada apa nggak, (Agung,25/04/2017 08.00 WIB)	akan bekerja dengan baik. . .. (Yeni 08/04/2017 13.12WIB)	kan juga <i>ee</i> ada jangka kerjanya ya, jadi <i>nggak</i> kerja asal-asalan, . . . , lah kita harus ikuti prosedur kerja seperti apa(Yeni,8/04/2017 ,14.30 WIB) , Bapak paling kalau ada yang kurang gitu kita perbaiki sama-sama, (Yeni,8/04/2017,14 .30 WIB) Kalau kita <i>sih</i> ada bonus, ada beberapa insentif, kalau potongannya kita hanya untuk BPJS sama Jamsostek aja sih, saya potongan kalau ada yang nggak masuk. (Yeni,8/04/2017,14 .30 WIB)	mengecek evaluasi kan Pak Agung, dia itu mau barangnya seberapa banyak atau barangnya mau seberapa atau mau ditambah atau mau nambah wah ya apa ya mau menyetujui atau apa ya dari Pak Agung sendiri itu.(Asep,10/02017, 16.45 WIB)
--	--	--	---	--

--	--	--	--	--

Sumber: Data Primer Penelitian (2017)

D. Manajemen Konflik

Masalah yang diteliti	Narasumber				Analisis
	Bu Yani	Bu Yeni	Bu Devi	Bu Asep	
Permasalahan karyawan dengan karyawan Permasalahan perusahaan dengan karyawan	HRD, ke HRD, atasan dengan bawahan tetap HRD, nah pernah kalau ada HRD dengan karyawan itu memang saya yang selesain, (Yani, 08/04/2017 13.12 WIB) Karyawan, kalau	. . . , untuk karyawan kan nanti ada bagiannya sendiri di personalia untuk menyelesaikan masalah. (Yeni, 08/04/2017, 14.30 WIB) Kalau masalah kerjaan jelas terkait ya, karena hubungan semua ini kan orangnya sama karyawan	. . . masalah gitu pasti banyak ya, baik itu soal karyawan sama karyawan itu juga ada, terus antara karyawan sama kantor, itu pasti juga ada, kadang mereka menilai kebijakan kantor itu nggak relevan kayak gitu, . . . kita kan harus mengikuti itu juga, untuk mengantisipasi hal yang nggak	Iya, kalau masalah karyawan <i>sih</i> Pak Agung <i>nggak</i> begitu ingin tahu ya, lah itu kan soalnya sudah ada yang menangani karyawan, tapi kalau untuk masalah barang itu Pak Agung langsung turun sendiri. (Asep, 10/02/2017, 16.45 WIB)	1. Permasalahan yang sering muncul dalam perusahaan adalah karyawan, dalam memimpin Pak Agung menggunakan manajemen konflik dengan menghindari untuk permasalahan karyawan dan sepenuhnya didelegasikan kepada HRD

	<i>suppliyer</i> e kalau karyawan 10 masalah <i>suppliyer</i> paling 1 atau 2. Karena menurut Pak Agung juga <i>ngurusin</i> orang itu paling susah, makanya Pak Agung kan kalau ada masalah dengan karyawan dia <i>mesti</i> bilang udah deh Mba Desi <i>aja</i> atau Mba Yani, aku <i>manut</i>. . . . Yang sering banyak muncul ya itu karyawan.	ya <i>he'eh</i>. (Yeni, 08/04/2017,14.30 WIB)	kita inginkan. (Devi,04/05/2017 09.30 WIB) Ya biasanya kalau karyawan sama karyawan tak ambil aja, kalau mereka misalnya punya masalah pribadi ya diselesaikan di luar <i>monggo</i>, cuman . . . (Devi,04/05/2017 09.30 WIB) . . . antara perusahaan sama karyawan konfliknya nggak terlalu banyak ya, . . . misalnya ada pun nanti dari HRD yang langsung turun, mengurus	Kalau ada masalah ya pertama mungkin memang ada tahap-tahap nya <i>to</i>, ini Pak Agung terakhir ya kalau Pak Agung perlu tahu ya perlu tahu, . . . , kalau cuman masalahnya karyawan biasa <i>nggak papa sih</i> <i>nggak</i> perlu tahu,(Asep,10/02017, 16.45 WIB)	namun tetap memantau. 3. Dalam kepemimpinan Pak Agung permasalahan terkait denga karyawan merupakan permasalahan yang paling sulit. Sedangkan permasalahan menyangkut barang Pak Agung lebih dapat menyelesaikan . 2.Permasalahan terkait barang dengan kesalahan order
--	--	--	--	--	--

	(Yani,08/04/2017 13.12WIB) Yang jelas karyawan, (Yani,08/04/2017 13.12WIB)		masalah perusahaan bagaimana, terus support dari karyawan itu bagaimana, nanti tak sampaikan ke Pak Agung, nanti memberi keputusan baru nanti itu tak ambil alih ke karyawan seperti itu.. . . (Devi,04/05/2017 09.30 WIB) Di karyawan kita ada SP surat peringatan ke-1, 2, 3, karena kita pasti teguran lisan, teguran tertulis, 1, 2, 3, kalau misal kita ya <i>scorsing</i>, <i>scorsing</i>, terus	<i>He'eh</i>, cuman nek masalah barang-barang Pak Agung bisa turun langsung sendiri, cuman kalau masalah karyawan ya urusan personalia saja. Asep,10/02017, 16.45 WIB)	karyawan yang wajib menyelesaikan . Permasalahan yang tidak bisa diatasi oleh karyawan selebihnya Pak Agung menyelesaikan dengan teknik kolaborasi beserta karyawan seperti supervisor, bagian gudang dan sebagainya.
--	--	--	---	---	--

			kalau sudah parah ya baru dikeluarkan. (Devi,04/05/2017 09.30 WIB)		
Permasalahan karyawan dengan pihak eksternal	. . . , kalau seandainya kesalahan, misalnya kesalahan order, itu ya kita harus selesain sendiri.	Ya tergantung, nanti konfliknya seperti apa, kalau cuman masalah yang biasa ya kayaknya sih diselesaikan sendiri di <i>supervisor</i> bisa, tetapi kalau masalahnya apa konfliknya sampai besar kayak apa ya ya semoga sih belum pernah <i>heheh</i> , (Yeni, 08/04/2017,14.3	Itu saya kurang tahu juga, karena saya kan mengurus masalah karyawan ya, paling ya mereka kalau OOT nya nggak benar Pak Agung langsung komplainnya ke sana, terus misalnya Mba ini barangnya masih banyak, kok udah diorder lagi, padahal barangnya	. . . cuman kalau mungkin masalah ada ee kondisi barang atau gimana ada perselisihan masalah barang atau <i>supliyer</i> yang harus di ee Pak Agung tahu ya harus tahu.(Asep,10/02017, 16.45 WIB)	
Permasalahan perusahaan dengan pihak eksternal	Pernah ada order salah, misalnya salah kode, kita bilang KU3, dia bacanya KU8 lah itu kan jadi				

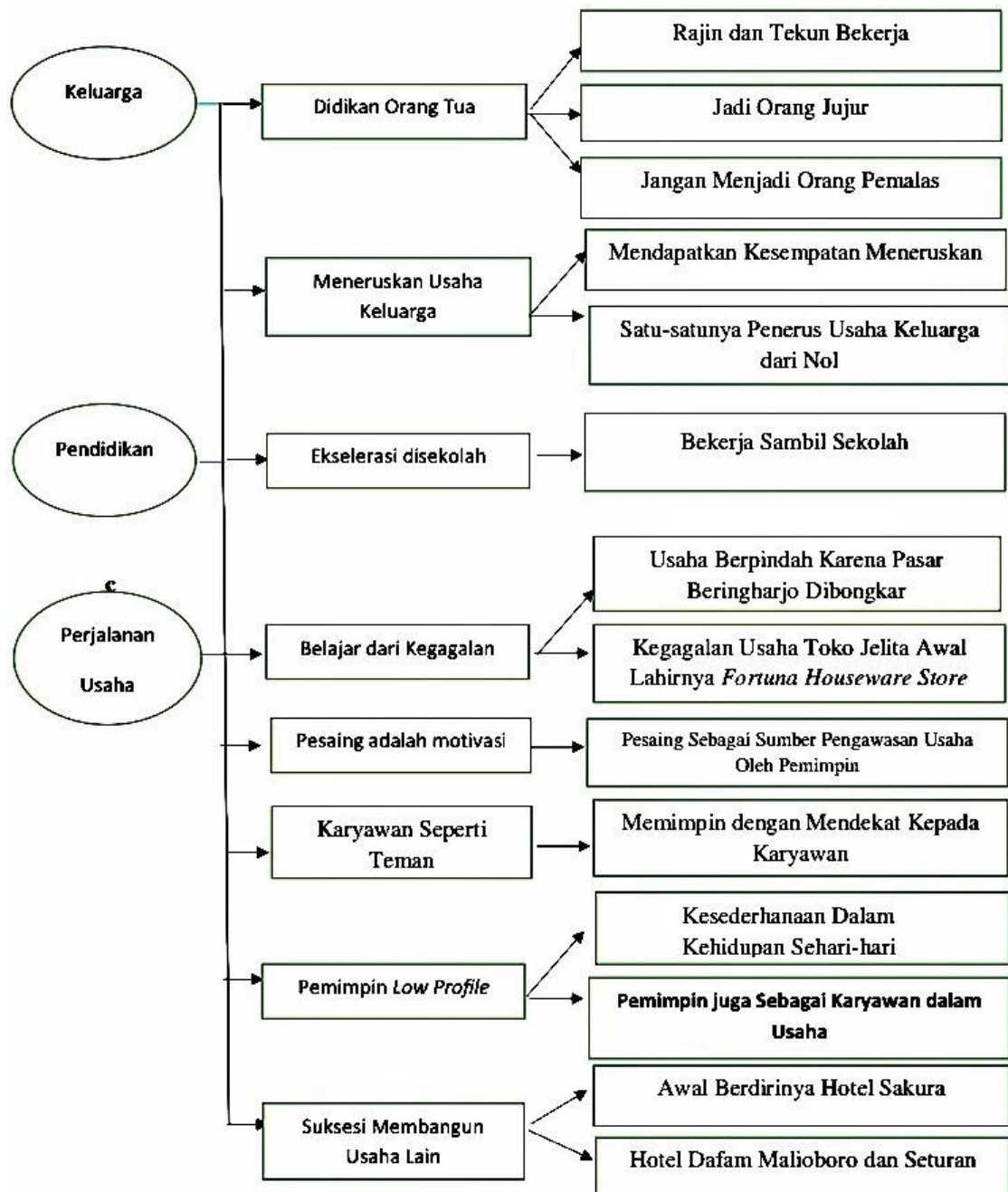
	barang itu datang ke sini KU8, itu ya Pak Agung harus minta tanggung jawab yang PO itu untuk menyelesaikan . Itu nanti mungkin dengan cara kerja yang kita itu beres atau <i>enggak</i> itu yang jadi acuan Pak Agung untuk menaikkan gaji karyawan gitu, karena bagaimanapun ketentuan gaji dari staf itu tetap Pak Agung tetap yang	0 WIB) ... , maksudnya harus <i>e</i> kalau ya harus tahu, mau <i>nggak</i> mau ya harus tahu, dia mengetahui, maksudnya ya dia lebih banyak tahu. Jadi dia bukan orang yang tipe yang <i>nggak</i> mau tahu itu <i>enggak</i>, dia pasti pengen tahu itu. Yang jelas kaitannya sama perusahaan loh. (Yeni, 08/04/2017,14.30 WIB)	numpuk di gudang, misalnya kayak gitu, kalau dia langsung panggil anaknya, kamu tahu <i>nggak</i> ini? kok kamu ambil ini? padahal ini barangnya banyak di gudang, ya misale hal seperti itu aja sih kalau mengenai PU. (Devi,04/05/2017 09.30 WIB) Kalau itu saya kurang tahu <i>e</i>, itu bukan bagian saya soalnya. (Devi,04/05/2017 09.30 WIB)	Pak Agung itu turun sendiri itu cuman masalah barang, . . . , itu kalau ada masalah Pak Agung langsung turun sendiri, <i>nggak</i> lewat dari langsung itu <i>nggak</i>, mungkin biasanya langsung ke <i>supervisor</i> ya ke Mba Rini itu, ya kalau itu memang ikut, terus atasan <i>nggak malah nggak</i> tahu Pak Agung langsung turun lihat. (Asep,10/02017, 16.45 WIB)	
--	--	---	---	--	--

	menentukan, kalau karyawan tahu kan UMP, tapi kan Pak Agung selalu menilai . . . (Yani,08/04/2 017 13.12WIB)				
--	---	--	--	--	--

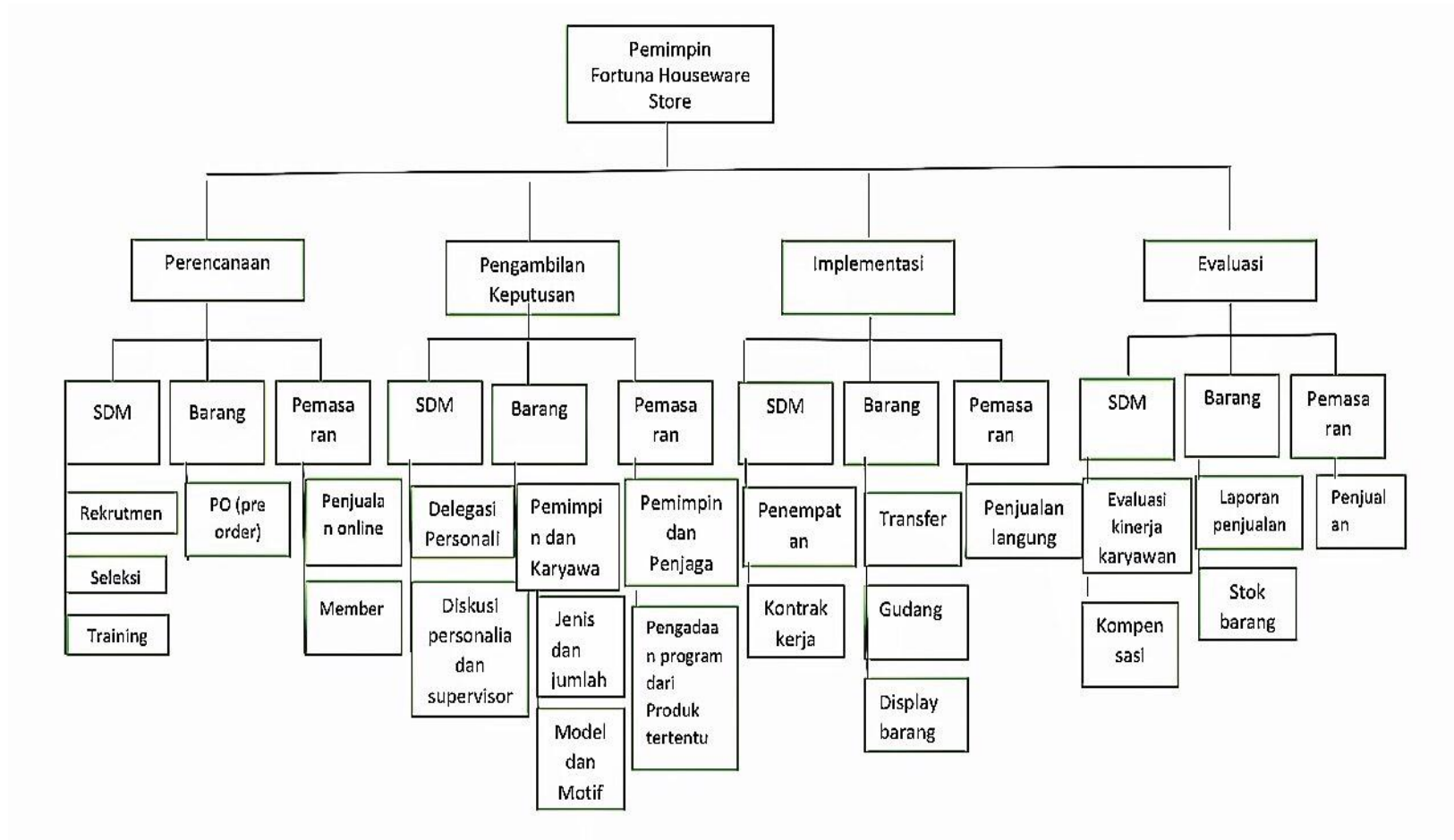
Sumber: Data Primer Penelitian (2017)

LAMPIRAN C : DATA DISPLAY

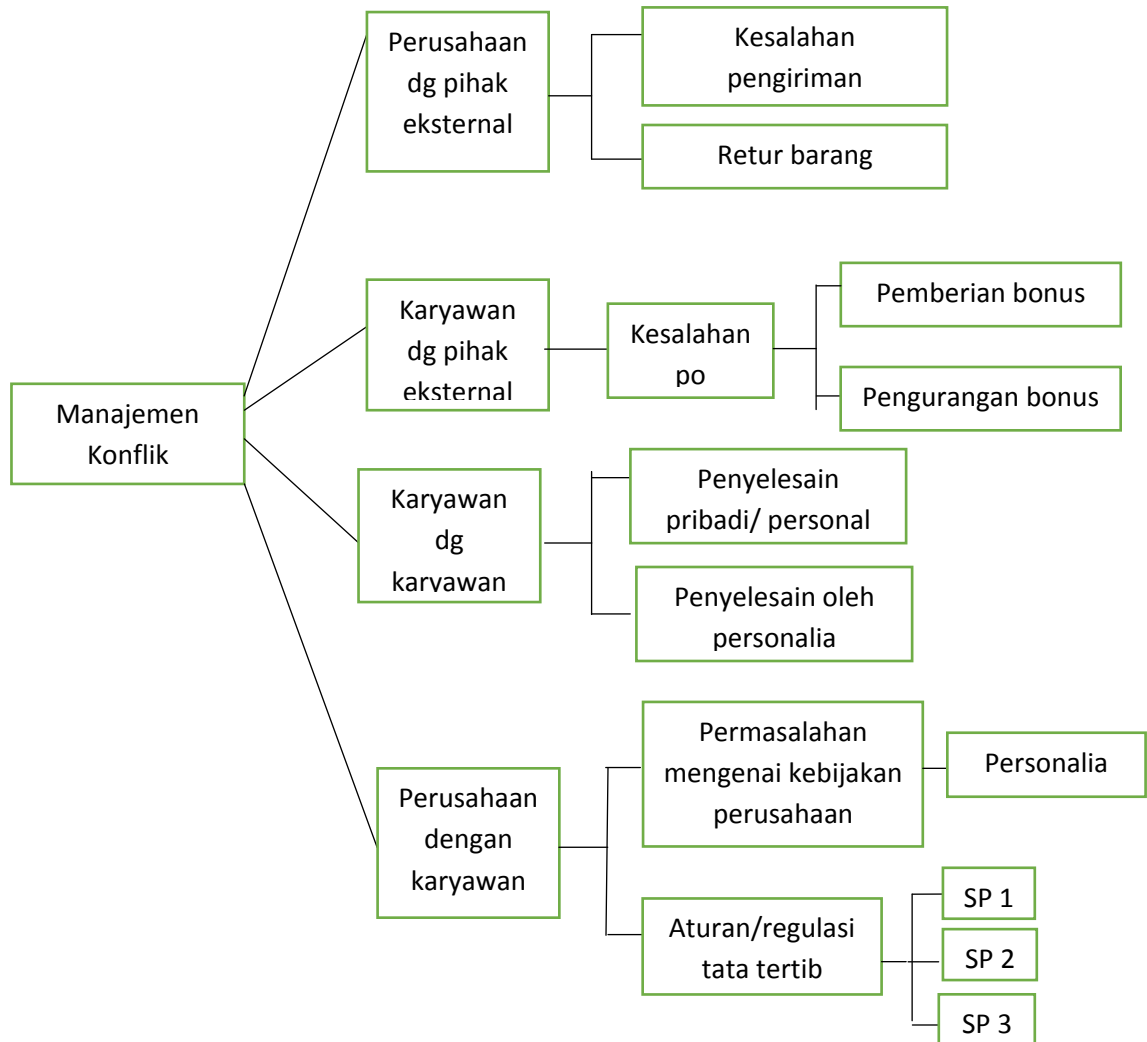
1. Proses Lahirnya Pemimpin



2. Cara kepemimpinan Fortuna Houseware Store



3. Manajemen Konflik



LAMPIRAN D : Dokumentasi

A. Narasumber Utama



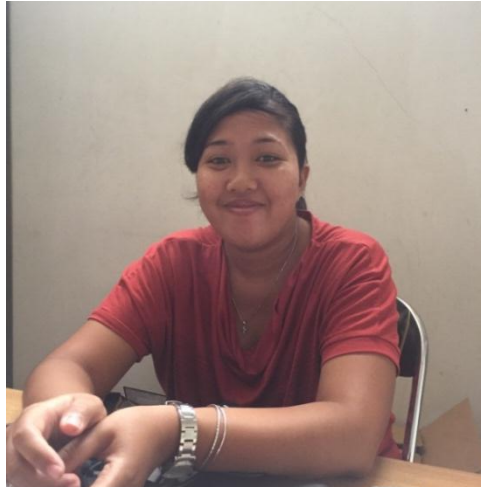
Gambar D.1

Koh Agung Pemimpin *Fortuna Houseware Store*



Gambar D.2

Bu Yani Maganer *Fortuna Houseware Store*



Gambar D.3

Bu Devi kepala divisi personalia *Fortuna Houseware Store*

B. Narasumber Pendukung



Gambar D.4

Bu Eli istri pemimpin *Fortuna Houseware Store*



Gambar D.5

Bu Yeni sebagai super vaisher *Fortuna Houseware Store*



Gambar D.6

Bu Asep sebgai senior pramuniaga *Fortuna Houseware Store*



Gambar D.7

Pak Suhadi sebagai karyawan senior *Fortuna Houseware Store*



Gambar D.8

Observasi kepemimpinan pemimpin *Fortuna Houseware Store*



D.9

Sukses Membangun Usaha Lain, Peletakan Batu Pertama Hotel Keempat Koh Agung

LAMPIRAN E : SURAT IJIN PENELITIAN



UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA FAKULTAS EKONOMI

Condong Catur, Depok, Sleman, Yogyakarta 55283
Telepon (0274) 881546 - 883087 - 885376 Fax. : 882589

Nomor : 136/DEK/10/Div.SDM/IV/2017
Hal : PERMOHONAN IJIN PENELITIAN

Kepada Yth.
Agung Hartono
Pemilik Fortuna Ware House Store dan UD Slamet

Assalamu'alaikum wr.wb.

Diberitahukan dengan hormat, bahwa mahasiswa sebelum mengakhiri pendidikan di Fakultas Ekonomi UII Yogyakarta diwajibkan membuat karya ilmiah berupa riset/penelitian. Sehubungan dengan hal itu mahasiswa kami :

Nama : Alodia Meita Sari
No. Mahasiswa : 13311034
Jurusan : Manajemen
Alamat : Jl. Cendrawasih No. 190A Manukan, Condong Catur, Depok, Sleman

Bermaksud mohon keterangan/data pada Instansi/Perusahaan yang Saudara pimpin untuk keperluan menyusun skripsi dengan judul :

**"Kepemimpinan Pemilik Fortuna Houseware dan UD Slamet"
(Studi Kasus Kepemimpinan, Pengambilan Keputusan dan Manajemen
Konflik Pemilik Fortuna Houseware dan UD Slamet Yogyakarta)**

Dosen Pembimbing : Arif Hartono,,S.E., MHRM., Ph.D.

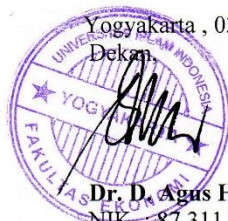
Hasil karya ilmiah tersebut semata-mata bersifat dan bertujuan keilmuan dan tidak disajikan kepada pihak luar. Oleh karena itu kami mohon perkenan Saudara untuk dapat memberikan data /keterangan yang diperlukan oleh mahasiswa tersebut.

Atas perkenan dan bantuan Saudara, kami ucapkan terima kasih.

Wassalamu'alaikum wr.wb

Yogyakarta , 03 April 2017

Dekan



Dr. D. Agus Harjito, M. Si
NIK : 87 311 0103

LAMPIRAN F : SURAT PERNYATAAN TELAH MELAKUKAN PENELITIAN

SURAT PERNYATAAN TELAH MELAKUKAN PENELITIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Agung Hartono
Jabatan : Pemilik Fortuna Houseware Store

Menerangkan dengan sebenarnya bahwa :

Nama : Alodia Meita Sari
Tempat & Tanggal Lahir : 2 Mei 1995
NIM : 13311034
Jurusan/ konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia

Adalah benar-benar telah melaksanakan penelitian di Fortuna Houseware Store tahun pelajaran 2017/2018 dalam rangka penyusunan skripsi dengan judul:

“Kepemimpinan Pemilik Fortuna Houseware Store (Studi Kasus Kepemimpinan Fortuna Houseware Store di Yogyakarta)”

Demikian surat keterangan ini kami buat dengan sebenarnya, dan untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Yogyakarta, 25 April 2017
Pemilik Fortuna Houseware Store



Agung Hartono