STUDI DESKRIPTIF FUNGSI MANAJEMEN *LEADING* TERHADAP DIREKTUR UTAMA PT YOUNG MULTI SARANA

Hilman Christifano
Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Kristen Petra
Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya 60236
hilman_christifano@yahoo.com

Abstrak-Penerapan manajemen *leading* yang baik diperlukan oleh setiap perusahaan, salah satunya pada perusahaan bisnis *retail*. Penelitian ini bertujuan untuk melihat sejauh mana penerapan manajemen *leading* yang dilakukan oleh direktur utama PT Young Multi Sarana. Penelitian dilakukan dengan mewawancara empat narasumber. Data dianalisis secara kualitatif dengan melakukan wawancara. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa direktur PT Young Multi Sarana perlu meningkatkan penerapan manajemen *leading* dalam memotivasi karyawan, membangun kepercayaan karyawan, serta penerapan *shared rewards* secara konsisten. Hal ini dikarenakan karyawan belum terbiasa dengan cara direktur utama dalam menerapkan cara-cara baru bagi perusahaan yang posisi kepemimpinannya baru saja berubah. Fungsi manajemen *leading* yang dilakukan oleh direktur PT Young Multi Sarana perlu disesuaikan dengan perusahaan dan dikembangkan seiring berjalannya waktu.

Kata Kunci : Manajemen, fungsi manajemen, *leading*, memotivasi, mempengaruhi, membentuk kerjasama tim

I. PENDAHULUAN

Saat ini banyak perusahaan yang mengalami perubahan posisi kepemimpinan dan dipegang oleh orang-orang yang baru saja bergabung di dalam sebuah perusahaan. Salah satu contohnya yang terjadi di PT Lotte Mart Wholesale, yang sebelumnya bernama PT Makro Indonesia. Dalam lansiran Kontan (Buntaran, 2015), Joseph Buntaran diangkat menjadi presiden direktur PT Lotte Mart Wholesale pada tahun 2012. Sebagai orang yang baru saja diangkat menjadi presiden direktur untuk sebuah perusahaan yang besar, beliau melakukan beberapa hal yang dianggap perlu bagi karyawan perusahaan. Kata beliau (Buntaran, 2015), "saat pertama kali memimpin perusahaan ini empat tahun lalu, saya melakukan perubahan pada konsep bekerja karyawan. Saya memperkenalkan kepada mereka tiga hal yang penting untuk menjadi acuan dalam bekerja. Konsep pertama adalah *think it right* atau berpikirlah yang benar, kemudian *do it right* atau lakukan dengan benar. Terakhir adalah *make it right*, dalam arti hasilnya benar." Dari pernyataan yang disampaikan oleh Joseph Buntaran tersebut, tentu bertujuan untuk membuat setiap karyawan perusahaan mampu bergerak dan bekerja dengan baik dan mencapai tujuan yang diharapkan oleh perusahaan.

Sebagai pemimpin yang ingin membuat perubahan bagi perusahaan, terdapat sebuah tantangan tersendiri dari sisi karyawan yang telah lama bekerja. Hal ini dikarenakan ada banyak orang yang sudah bekerja ketika masih bernama Makro. Joseph Buntaran mengatakan (Buntaran, 2015) "orang-orang yang saya pimpin mulai dari level atas hingga bawah saja kebanyakan sudah berkecimpung 10 tahun sampai 15 tahun, bahkan ada yang 18 tahun bekerja di Makro. Ketika diberi arahan untuk berpikir dan melakukan segala sesuatu dengan benar, seringkali jawabannya: "lya, tapi, kan, kami sudah tahu Pak". Ada ego yang turut serta dalam pekerjaan dan hal itu menurut saya wajar. Poin pertama yaitu *think it right* tentu menjadi yang pokok." Selain itu, Joseph Buntaran juga sering "blusukan" ke gerai-gerai untuk menjangkau karyawan tingkat bawah. Beliau mengatakan (Buntaran, 2015), "lebih sering sidak malah daripada yang dijadwalkan. Karena penyampaian ke bawah yang cukup sulit, maka saat saya berkeliling gerai inilah menjadi kesempatan saya untuk mengobrol langsung dengan karyawan dan menyampaikan tiga konsep tadi." Tugasnya sebagai pemimpin yang menggerakkan karyawan-karyawannya ditunjukkan dengan mengarahkan dan merubah pola pikir serta mengobrol langsung dengan berbagai level karyawan.

Seorang pemimpin yang menduduki jabatan tinggi di dalam perusahaan tentunya perlu menggerakkan setiap karyawan menuju pencapaian tujuan organisasi. Di dalam perusahaan bisnis *retail* yang mulai mengalami pergeseran, pemimpin perlu merespon dengan segera hal tersebut dengan menggerakkan setiap karyawannya menuju pada pencapaian tujuan perusahaan yang sudah ditentukan. PT Young Multi Sarana merupakan perusahaan bisnis *retail* alat tulis. Pemilik sekaligus direktur perusahaan PT Young Multi Sarana, Agustinus Suwito, meninggal pada tahun 2017. Kedudukan direktur tersebut kini digantikan oleh dua orang, yaitu Danny sebagai direktur utama yang bertanggungjawab atas bagian penjualan dan operasional perusahaan dan Putri, anak dari Agustinus Suwito serta istri Danny, yang bertanggungjawab atas bagian pembelian dan keuangan. Untuk kepemilikan perusahaan saat ini dipegang oleh istri Agustinus Suwito, yaitu Lani. Perusahaan ini memiliki sekitar 50% karyawan di kantor pusat yang berusia lebih dari 40 tahun dengan rentang usia sekitar 20–55 tahun, usia kerja karyawannya pun rata-rata lebih dari 15 tahun. Di sisi lain, Direktur utama PT Young Multi Sarana saat ini baru saja menjabat dan berusia sekitar 32 tahun. Tentunya hal ini menandakan adanya perbedaan usia antara pemimpin yang lebih muda dengan karyawan-karyawan perusahaan yang terpaut umur cukup jauh.

Suasana kerja di dalam perusahaan sangat kekeluargaan di setiap kalangan. Saat dilaksanakan forum pada jam makan siang antara direktur dan anggota penjualan, suasana yang ada di dalam forum terlihat nyaman dan kekeluargaan. Forum tersebut merupakan sarana agar antar anggota serta direktur berbagi pendapat, mengungkapkan masalah, dan berdiskusi untuk solusinya. Meskipun terjadi diskusi yang "memanas" ketika dalam forum makan siang tersebut, antar anggota tetap saling menghormati dan menanggapi dengan sopan tetapi tegas dan lugas. Para karyawan pun juga terlihat semangat dan menikmati pekerjaan mereka di dalam perusahaan. Hal ini terlihat dari keterbukaan para karyawan kepada sang pemimpin dalam menyampaikan pendapat mereka ketika forum maupun di ruang kerja masing-masing.

Dalam menjalankan kepemimpinannya kepada para karyawan perusahaan, sang direktur utama sering berkomunikasi dengan ramah, melontarkan candaan, dan santai. Interaksi komunikasi yang dilakukan oleh sang direktur lebih banyak dilakukan kepada jajaran manajer perusahaan yang memegang kunci proses bisnis dalam perusahaan. Komunikasi yang dilakukan cenderung banyak kepada hal-hal yang berkaitan dengan pekerjaan daripada percakapan tentang keseharian karyawan. Setiap ada masalah yang menjadi perdebatan dalam forum rapat, sang direktur selalu meluruskan kembali pada fokus utama bisnis perusahaan dengan tegas agar memiliki pandangan yang sama antar karyawan. Hal ini merupakan sisi baik yang terlihat dari pemimpin PT Young Multi Sarana karena dapat membangun relasi yang baik antara pemimpin dengan

karyawan perusahaan serta menunjukkan kemampuan pemimpin dalam menjalankan bisnisnya.

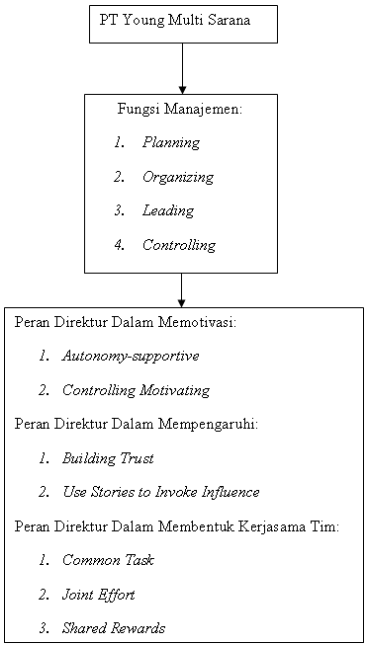
Penelitian ini akan berfokus pada manajemen *leading* yang dilakukan oleh direktur utama PT Young Multi Sarana. Menurut Daft (2009, p. 6) bahwa fungsi *leading* adalah penggunaan pengaruh untuk memotivasi karyawan untuk mencapai tujuan organisasi. *Leading* artinya menciptakan budaya dan nilai bersama, mengkomunikasikan tujuan kepada karyawan di seluruh organisasi, dan menanamkan keinginan bagi karyawan untuk bekerja pada tingkat yang tinggi. Fungsi manajemen *leading* mencakup banyak hal yang dilakukan oleh pemimpin kepada bawahan sehingga poin yang dapat ditemukan juga lebih luas

Tujuan Penelitian

Penelitian ini memiliki beberapa tujuan yang menjadi fokus utama menjawab rumusan masalah di atas, yaitu:

a) Untuk menggali fungsi manajemen yang dilakukan pemimpin PT Young Multi Sarana
b) Untuk menganalisa peran pemimpin PT Young Multi Sarana dalam menjalankan fungsi manajemen *leading*

Kerangka Penelitian



Gambar 1 Kerangka penelitian
Sumber: Tjosvold , 2000; Kanat-Maymon, 2017; Kaufman, 2011

METODE PENELITIAN

Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan penelitian kualitatif studi kasus deskriptif karena penulis akan menggambarkan kondisi yang terjadi pada PT Young Multi Sarana tentang peran direktur dalam menjalankan manajemen leading serta ketiga fungsi manajemen lainnya di dalam perusahaan

Objek Penelitian

Pada penelitian ini, fokus objek penelitian yang akan diteliti yaitu peran direktur PT Young Multi Sarana dalam menjalankan manajemen *leading* serta proses ketiga fungsi manajemen lainnya -*planning, organizing, controlling*- yang dijalankan oleh perusahaan

Subjek Penelitian

Pada penelitian ini, yang menjadi subjek penelitian adalah direktur PT Young Multi Sarana

Sumber Data

Sumber Data Primer

Sumber data primer dalam penelitian ini berasal dari hasil transkrip wawancara dengan narasumber PT Young Multi Sarana

Sumber Data Sekunder

Sumber data sekunder dalam penelitian ini berasal dari dokumen-dokumen milik PT Young Multi Sarana yang berhubungan dengan penelitian ini yaitu, visi dan misi perusahaan serta struktur organisasi

Teknik Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini, teknik pengumpulan data yang akan digunakan yaitu melalui wawancara. Wawancara yang dilakukan akan berupa wawancara semi-terstruktur, yaitu berbeda dengan terstruktur dimana peneliti menyiapkan sederet pertanyaan dengan pilihan jawaban yang ketat (baku), pada semi-terstruktur peneliti hanya menyiapkan beberapa pertanyaan kunci untuk memandu jalannya proses tanya jawab wawancara (Ibrahim, 2015, p. 92).

Teknis Analisa Data

Analisis data kualitatif adalah proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan, dan bahan-bahan lain, sehingga dapat mudah dipahami, dan temuannya dapat diinformasikan kepada orang lain (Sugiyono, 2016).

a) Reduksi data, adalah daya uang diperoleh dari lapangan jumlahnya cukup banyak, untuk itu maka perlu dicatat secara teliti dan rinci. Mereduksi data berarti merangkum, memilih hal-hal yang pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, dicari tema, dan polanya. Dengan demikian data yang telah direduksi akan memberikan gambaran yang lebih jelas dan mempermudah peneliti untuk melakukan pengumpulan data selanjutnya, dan mencarinya bila diperlukan.
b) Penyajian data, yaitu membuat data lebih terorganisasi, tersusun dalam pola hubungan, sehingga akan semakin mudah dipahami. Penyajian data bisa dilakukan dalam bentuk uraian singkat, bagan, hubungan antar kategori, *flowchart*, dan sejenisnya. Yang paling sering digunakan untuk menyajikan data dalam penelitian kualitatif adalah dengan teks yang bersifat naratif.
c) Penarikan kesimpulan dan verifikasi, yaitu kesimpulan awal yang dikemukakan masih bersifat sementara dan akan berubah bila tidak ditemukan bukti-bukti yang kuat yang mendukung pada tahap pengumpulan data berikutnya. Apabila kesimpulan yang dikemukakan pada tahap awal, di-dukung oleh bukti-bukti yang valid dan konsisten saat peneliti kembali ke lapangan mengumpulkan data, maka kesimpulan yang dikemukakan merupakan kesimpulan yang kredibel.

Uji Keabsahan Data

Uji keabsahan data dalam penelitian kualitatif yaitu data atau temuan dapat dinyatakan valid apabila tidak ada perbedaan antara yang dilaporkan peneliti dengan apa yang sesungguhnya terjadi pada objek yang diteliti (Sugiyono, 2009). Dalam penelitian ini, penulis menggunakan teknik uji triangulasi. Triangulasi adalah teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain. Di luar data itu untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembanding terhadap data itu (Moleong, 2011, p. 330). Terdapat tiga teknik triangulasi yang dapat digunakan (Moleong, 2011, p. 331), yaitu:

a) Triangulasi sumber, berarti membandingkan dan mengecek balik derajat kepercayaan suatu informasi yang diperoleh melalui waktu dan alat yang berbeda dalam penelitian kualitatif.

b) Triangulasi metode yaitu dengan jalan memanfaatkan peneliti atau pengamat lainnya untuk keperluan pengecekan kembali derajat kepercayaan data. Pemanfaatan pengamat lainnya membantu mengurangi kemelencengan dalam pengumpulan data.
c) Triangulasi teori yaitu berdasarkan anggapan bahwa fakta tidak dapat diperiksa derajat kepercayaannya dengan satu atau lebih teori. Pendapat lain mengatakan bahwa hal itu dapat dilaksanakan dan hal itu dinamakan penjelasan banding.

Penelitian ini akan menggunakan trianggulasi sumber yaitu membandingkan dan mengecek balik informasi dari keempat narasumber

PEMBAHASAN

Peran Direktur Dalam Memimpin Organisasi

Selama sekitar satu tahun menjabat sebagai direktur di PT Young Multi Sarana, peran dan pekerjaan yang dilakukan oleh Danny lebih banyak mengarah pada memantau perkembangan operasional harian dan mengontrol proses kerja apakah sesuai dengan target perusahaan yang ingin dicapai. Terkadang pemimpin berkeliling untuk memantau proses kerja karyawan secara langsung sambil menanyakan bagaimana keadaan atau situasi yang ada di bagian. Danny juga biasa ikut membantu proses kerja yang dilakukan oleh bagian terutama pada saat rapat bagian ataupun rapat koordinasi. Selama berjalannya rapat, pemimpin lebih banyak memerhatikan apa yang disampaikan dan memberikan arahan jika keputusan karyawan mulai tidak sesuai dengan target. Danny juga melakukan kunjungan ke toko-toko *Mitra Media* yang ada di Surabaya dan melakukan supervisi singkat ke toko-toko *Mitra Media*. Terkadang pemimpin juga mendampingi karyawan yang harus bertugas di luar kantor terutama jika berhubungan dengan pihak ketiga atau pihak *partnership Mitra Media*. Untuk saat ini, Danny berusaha fokus pada aktivitas yang dapat meningkatkan dan mengembangkan kualitas PT Young Multi Sarana salah satunya dengan mencari implementasi sistem bagi perusahaan seperti SAP atau ERP. Hal ini dilakukan karena Danny merasa perlu adanya perubahan dari perusahaan konvensional menuju perusahaan yang modern mengikuti zaman. Dari situ, pemimpin berusaha membawa karyawannya mencapai tujuan perusahaan, yaitu "menjadi perusahaan dagang berskala nasional melalui komunitas jaringan dan optimalisasi karyawan melalui kepemilikan toko dan konter yang memiliki dampak serta pengaruh positif terhadap lingkungan sekitar."

Peran Direktur Dalam Memotivasi Anggota Organisasi

Karyawan PT Young Multi Sarana yang bekerja di sana sangat beragam dalam hal usia dan pengalaman kerja, ada yang sudah bekerja lebih dari 20 tahun, ada yang baru bekerja selama satu tahun, ada yang berusia di atas 50 tahun, dan ada yang berusia sekitar 25 tahun. Keberagaman ini seringkali menjadi masalah bagi Danny untuk menjalankan sistem baru yang akan diterapkan terutama bagi karyawan lama yang cenderung menolak perubahan. Oleh karena itu, Danny perlu aktif dalam memotivasi karyawannya baik yang sudah lama bekerja maupun yang baru saja bekerja agar setiap karyawannya bisa sama-sama memiliki semangat dan arah yang sama menuju perubahan dan perkembangan perusahaan yang lebih baik. Dalam memotivasi karyawan yang dijelaskan oleh Kanat-Maymon (2017), terdapat dua cara yang bisa dilakukan oleh pemimpin, yaitu *autonomy-supportive* dan *controlling motivating.*

Autonomy-supportive

Menurut Kanat-Maymon (2017) *autonomy-supportive* adalah salah satu dimana manajer memupuk motivasi otonom karyawan. Lebih khusus lagi, dukungan otonomi pengawasan mengacu pada kemampuan supervisor untuk memahami dan mengakui perspektif bawahan, memberikan pilihan jika memungkinkan, memberikan alasan yang bermakna ketika pilihan dibatasi, mendorong inisiasi diri, dan meminimalkan tekanan. Dalam menghadapi beragam karyawan di perusahaan, Danny melihat bahwa masing-masing karyawan memiliki pengalaman kerja yang berbeda sehingga cara untuk memotivasi karyawan pun cenderung berbeda-beda. Meskipun begitu, pemimpin lebih banyak mencoba untuk memotivasi karyawan dengan memberikan mereka kesempatan untuk melontarkan ide-ide melalui pertanyaan diskusi atau mendukung karyawan untuk berkembang dengan fasilitas yang bisa disediakan perusahaan.

Bagi karyawan yang masih baru atau muda, Danny memotivasi mereka untuk bekerja dengan memberikan kebebasan berkreasi dan kesempatan bagi mereka untuk bisa berkembang di dalam perusahaan. Bagi karyawan yang sudah lama bekerja, Danny lebih fokus untuk berdiskusi dan mendengarkan pendapat-pendapat mereka dalam menjalankan tugas harian ataupun kendala-kendala yang terjadi.

Controlling Motivating

Menurut Kanat-Maymon (2017), *controlling motivating* yang dilakukan manajer menekan karyawan untuk berperilaku dengan cara yang diarahkan oleh manajer tertentu, yang menggerogoti motivasi otonom. Danny tidak sering menunjukkan cara seperti ini karena dalam kesehariannya, pemimpin dikenal sebagai orang yang humoris. Akan tetapi, Danny akan bertindak sebagai pengendali ketika terdapat karyawan yang tidak disiplin dalam bekerja atau tidak mengikuti peraturan terutama jika karyawan tersebut tidak mau merubah sikapnya. Danny tidak segan-segan untuk langsung memberikan Surat Peringatan dan bisa memberikan tindakan tegas lainnya seperti memindahkan tempat kerjanya serta pemotongan gaji.

Hasil wawancara dengan narasumber Indra, membenarkan bahwa terdapat salah satu contoh yang pernah terjadi ketika sedang rapat dengan salah satu bagian, pemimpin tiba-tiba marah sampai menggebrak meja ketika rapat. Tindakan marah tersebut dinilai sebagai tindakan yang reaktif karena hal tersebut terjadi hanya pada saat itu saja, sehari setelah itu Danny berperilaku seperti biasanya.

Peran Direktur Dalam Mempengaruhi Anggota Organisasi

Kekuatan pengaruh sangat penting dalam lingkungan yang membutuhkan eksekutif untuk mengelola semakin banyak proyek dan kondisi bisnis melalui kolaborasi dan persuasi daripada otoritas langsung. Melihat pada definisi pengaruh, hal itu tentunya diperlukan oleh pemimpin di dalam perusahaan, Kaufman (2011) juga menjelaskan bahwa ketika standar tertinggi diharapkan dan ditunjukkan secara konsisten, pengaruh dapat membantu mengejar aspirasi tertinggi dan menciptakan pencapaian besar. Oleh karena itu, pemimpin perlu membangun pengaruhnya serta memengaruhi bawahannya untuk bergerak menuju tujuan organisasi. Menurut Kaufman (2011), terdapat beberapa cara untuk membangun dan memengaruhi bawahan, yaitu *building trust* dan *use stories to invoke influence*

Building Trust

Menurut Kaufman (2011), kepercayaan dimulai dengan membangun dan memelihara hubungan. Langkah pertama harus membangun diri mereka sebagai individu yang dapat dipercaya dengan membangun hubungan dengan staf sebelum mencoba mengembangkan visi bersama tentang masa depan. Danny memahami bahwa hubungan antar karyawan sangat perlu untuk dibangun terlebih lagi beliau baru saja menjadi direktur. Sejak menjadi direktur pertama kali, beliau mencoba untuk membangun relasi dengan membuat jadwal makan siang bersama dan membuat rapat mingguan dengan seluruh karyawan bagian. Dalam kesempatan itu, Danny berusaha aktif mencari tahu atau mengenal karyawan-karyawannya dengan menanyakan hal-hal di luar pekerjaan seperti keluarga atau kegiatan lain yang dilakukan oleh karyawan. Danny berusaha hadir layaknya teman bagi karyawannya agar karyawan mampu

merasa nyaman dan terbuka dengan Danny, sehingga dari sana, Danny memberikan kesempatan terbuka bagi karyawannya untuk memberikan masukan atau komplain kepada direktur jika memang mereka merasa ada kendala di dalam pekerjaan.

Use Stories to Invoke Influence

Menurut Kaufman (2011) melalui cerita, para pemimpin menyelaraskan misi organisasi dan nilai-nilai dengan kebutuhan intrinsik orang untuk dimiliki dan berkontribusi. Membangun pengaruh dapat dilakukan melalui kisah-kisah positif yang dibagikan kepada anggota organisasi. Rapat-rapat yang diadakan maupun ketika jadwal makan siang bersama, Danny cenderung jarang menyampaikan pesan berdasarkan peraturan perusahaan yang harus dilakukan melainkan bercerita tentang pengalamannya dengan harapan mendapat dukungan dan persetujuan dari karyawannya, hal ini juga dijelaskan oleh karyawan ketika wawancara.

Peran Direktur Dalam Membentuk Kerjasama Tim

Membentuk kerjasama tim diawali dengan hubungan antar pemimpin dengan bawahannya. Tjosvold (2000) menjelaskan bahwa mengembangkan hubungan yang produktif merupakan kemampuan penting dari para pemimpin yang efektif. Dari adanya hubungan yang dibangun dengan baik, Tjosvold (2000) juga menjelaskan bahwa manajer dan karyawan sama-sama berkomitmen untuk bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama mereka. *Common tasks, joint effort*, dan *shared rewards* dapat meyakinkan orang bahwa mereka berada pada di pihak yang sama.

Common Task

Danny memberikan kebebasan kepada kepala bagian atau karyawan untuk mengatur pembagian dan pelaksanaan proses kerja yang perlu dilakukan oleh karyawan yang lain. Salah satu contohnya ada pada bagian penjualan, ketika pemimpin memberikan tugas berupa membuat program kerja untuk satu tahun ke depan. Dalam rapat tersebut, pemimpin juga menjelaskan tujuan dari tugas tersebut serta menjelaskan alurnya, setelah itu proses pengerjaannya diberikan kepada masing-masing divisi untuk dikerjakan. Dengan adanya penetapan target kerja tersebut, karyawan mau tidak mau harus secara aktif bertanya dengan direktur ataupun karyawan bagian untuk menyatukan ide bersama agar bisa mencapai target.

Dari hasil wawancara, penetapan tugas atau target yang dilakukan Danny tergolong baru sehingga dinilai banyak hal yang harus dilakukan dan dipelajari agar karyawan mampu menyelesaikan tugasnya. Danny selalu memberikan tugas yang harus dikerjakan oleh satu bagian bersama-sama. Tugas yang diberikan Danny cenderung pada tugas yang bersifat mandiri, artinya selain bertujuan sebagai pemenuhan target perusahaan, pemimpin lebih mengedepankan keinginan dan kemauan karyawan untuk belajar dan berkembang. Selama tugas per bagian tersebut dikerjakan, pemimpin menunjukkan partisipasi dalam proses pengerjaan tugas tersebut dengan menanyakan kesulitan dan hambatan yang terjadi secara personal lalu memberikan arahan untuk penyelesaian masalahnya.

Joint Effort

Menurut Tjosvold (2000), manajer dan karyawan menyadari bahwa mereka harus berkoordinasi untuk menjadi sukses. Mereka memiliki tanggung jawab dan peran yang saling melengkapi, yang semuanya dibutuhkan untuk berhasil. Dalam hal koordinasi, Danny menunjukkan perannya tersebut dengan memberikan masukan dan arahan kepada karyawan, baik melalui aktif menanyakan progress pada kepala bagian maupun mendapat laporan rutin dari karyawannya. Danny juga tidak hanya membiarkan karyawannya berkoordinasi dengan bagiannya sendiri yang artinya tergantung pada situasi masalah yang terjadi, pemimpin akan mengarahkan karyawannya untuk segera berkoordinasi dengan pihak yang dapat mendukung atau memberi solusi. Contohnya pada saat bagian pembelian memerlukan tambahan karyawan untuk membantu operasional mereka menghadapi tahun ajaran baru, Danny menyuruh kepala bagian pembelian berkoordinasi dengan bagian personalia untuk menanyakan apakah terdapat karyawan yang bisa dipindahkan sementara, Danny tidak hanya sekedar menyuruh tetapi juga ikut ambil bagian untuk melaporkan hal tersebut ke bagian personalia terlebih dahulu. Selama proses itu berlangsung, Danny terus memantau sejauh mana progress yang sudah dilakukan dalam menangani hal tersebut.

Shared Rewards

Menurut Tjosvold (2000), hadiah untuk penyelesaian tugas juga harus didistribusikan. Penghargaan nyata serta pujian diberikan kepada semua. Selama menjadi direktur dalam satu tahun terakhir, Danny masih belum menetapkan *rewards* berupa bonus insentif atau kenaikan yang konsisten. Hanya saja Danny mulai mempersiapkan rencana bonus insentif tersebut tahun ini berdasarkan pencapaian target perusahaan, meskipun belum berjalan secara sempurna.

Pembahasan Temuan Penelitian

Mengacu pada tujuan PT Young Multi Sarana yaitu, menjadi perusahaan dagang berskala nasional, membentuk komunitas jaringan, dan optimalisasi karyawan, hal ini perlu diusahakan oleh pemimpin perusahaan untuk mencapainya. Dalam hal ini, peran pemimpin dalam proses mencapai tujuan tersebut dilakukan melalui memotivasi, mempengaruhi, dan membentuk kerjasama tim.

Untuk menjadi perusahaan dagang berskala nasional, peran direktur utama dalam memimpin organisasi dilakukan melalui cara direktur utama melakukan *autonomy-supportive* dengan membuat rapat rutin mingguan maupun bulanan dan melalui diskusi bersama seluruh karyawan. Dalam rapat tersebut pemimpin berusaha memaksimalkan kemampuan dan ide dari karyawannya dalam memberikan masukan untuk pengembangan dari bisnis perusahaan. Peran pemimpin dalam membentuk kerjasama tim untuk mencapai perusahaan dagang berskala nasional dilakukan melalui salah satu penetapan *common task* dan *shared rewards* yaitu penerapan/pemberian Badan Penyelenggara Jaminan Sosial (BPJS) Ketenagakerjaan bagi para karyawan yang sudah bekerja minimal dua tahun, hal ini merupakan program yang sudah diterapkan oleh banyak perusahaan.

Untuk membentuk komunitas jaringan, peran direktur utama selama melaksanakan fungsi *leading* masih cenderung belum terlihat mengarah pada pencapaian tersebut. Untuk melakukan optimalisasi karyawan, peran direktur utama dalam memotivasi karyawannya dilakukan dengan cara memberikan dukungan bagi setiap karyawan terutama yang muda untuk mengembangkan diri melalui khursus maupun bacaan literatur, dimana dana yang dibutuhkan tersebut disediakan oleh pemimpin dengan tujuan setiap karyawan bisa menjadi lebih baik dan mampu berkontribusi lebih. Selain memotivasi untuk optimalisasi karyawan, peran direktur utama dalam mempengaruhi karyawan dilakukan melalui jadwal makan siang bersama dan rapat rutin mingguan. Dalam kesempatan itu, pemimpin sesekali menanyakan keadaan atau kendala pribadi yang terjadi di antara karyawan dengan tujuan agar setiap masalah yang dapat menghambat kerja karyawan bisa segera teratasi.

Untuk mengoptimalkan karyawan, peran direktur utama dalam membentuk kerjasama tim ditunjukkan melalui pengadaan program Badan Penyelenggara Jaminan Sosial (BPJS) Ketenagakerjaan bagi karyawan. Tujuannya tentu agar karyawan tetap bisa bekerja dengan optimal tanpa bingung dengan dana pengobatan mereka.

Direktur utama dalam menjalankan fungsi manajemen *leading* di perusahaan terutama yang terkait dengan *autonomy-supportive* menunjukkan bahwa tujuan dari memberikan

kebebasan bagi individu untuk berkarya sesuai keinginannya dan mendapatkan kesempatan untuk berkembang dirasa baik untuk jangka panjang, hanya saja melihat dari apa yang terjadi pada PT Young Multi Sarana, direktur utama cenderung melimpahkan pengambilan keputusan kepada bawahannya yang mungkin saja belum terbiasa untuk secara mandiri mengambil keputusan dan mengungkapkannya kepada pimpinan. Hal ini juga dilihat dari banyaknya karyawan yang sudah lama bekerja di dalam perusahaan sejak masa kepemimpinan direktur sebelumnya yang dinilai lebih banyak memberikan keputusan secara langsung, sehingga banyak karyawan lama yang sering kebingungan atau ketakutan jika ingin membuat sebuah keputusan baru, meskipun tetap harus melalui validasi direktur utama. Kebiasaan direktur dalam memberikan kebebasan berpendapat agak kurang sesuai dengan kondisi perusahaan yang memiliki banyak karyawan dengan usia kerja yang cenderung lama serta bagian yang memerlukan kerja ekstra dalam memikirkan pengembangan kinerja bagiannya, salah satunya bagian penjualan.

Direktur utama dalam membangun kepercayaan dengan karyawan atau *building trust*, cenderung kurang konsisten atau merata ke seluruh karyawan. Dari hasil analisa di atas, direktur mengatakan bahwa dirinya membangun kepercayaan dengan menjalin hubungan pribadi melalui kehidupan karyawan, meski begitu, direktur tidak secara aktif bertanya-tanya tentang hal pribadi karyawan meskipun sesekali berkeliling ke ruangan-ruangan bagian. Hal ini dijelaskan oleh Nur yang merupakan senior manajer penjualan dan salah satu karyawan paling lama di PT Young Multi Sarana, bahwa dirinya jarang ditanyai oleh direktur tentang kehidupan pribadinya dan juga Nur cenderung jarang bercerita kepada direktur utama. Hal ini dimungkinkan karena Danny merupakan orang baru di perusahaan yang masih beradaptasi dengan lingkungan perusahaan terutama dengan karyawan-karyawan lama. Terlepas dari status Danny sebagai pemimpin baru di perusahaan, watak beliau yang dikenal humoris dan ramah seharusnya bisa menjadi kelebihan agar Danny bisa mendapatkan atau membangun kepercayaan dengan seluruh karyawan perusahaan relatif cepat.

Direktur utama dalam membentuk kerjasama tim terutama dalam *common task* dan *joint effort* sudah berjalan dengan baik dan menunjukkan perannya dengan ikut berpartisipasi dan mengawasi proses kerja dari tugas-tugas yang dikerjakan oleh masing-masing bagian, hanya saja, *shared rewards* yang diberikan pemimpin perlu dipersiapkan dengan segera. Hal ini dikarenakan keinginan direktur utama untuk mengembangkan perusahaan, tentunya akan membuat tuntutan dari karyawan juga semakin tinggi terutama dalam hal *rewards* yang bisa didapat oleh karyawan yang sudah bekerja dengan baik. Dari penemuan di atas, penerapan tambahan kesejahteraan bagi karyawan masih belum dilaksanakan, bahkan dari hasil wawancara juga ditunjukkan bahwa belum ada bonus gaji bagi karyawan. Tidak melihat dari sisi keuangannya, tetapi pemimpin mengatakan atau berjanji bahwa akan diadakan tambahan tersebut, hanya saja belum ada eksekusi dari program tersebut. Hal ini bisa menyebabkan turunnya keinginan karyawan untuk bekerja karena merasa hasil kerjanya kurang dihargai, hanya sebatas apresiasi pujian atau penyelenggaraan Badan Penyelenggara Jaminan Sosial (BPJS) Ketenagakerjaan untuk karyawan saja.

PENUTUP

Kesimpulan

Pemimpin PT Young Multi Sarana, Phang Danny, telah melakukan fungsi *leading* bagi karyawannya, terutama dalam hal ini pada memotivasi karyawan, mempengaruhi karyawan, dan membentuk kerjasama tim. Pemimpin dalam memotivasi karyawan sejauh ini mampu menggerakkan karyawan untuk lebih mandiri dan maksimal dalam bekerja, hanya saja pemimpin masih perlu menyeimbangkan antara *autonomy-supportive* dan *controlling motivating* yang positif sesuai dengan keadaan perusahaan saat ini. Dalam mempengaruhi karyawan, pemimpin masih perlu menjaga relasi dan kepercayaan dengan karyawan secara konsisten. Dalam membentuk kerjasama tim, pemimpin perlu menerapkan *shared rewards* secara konsisten dan sesuai dengan janji yang sudah disampaikan.

Saran

Agar pemimpin PT Young Multi Sarana mampu meningkatkan kemampuannya dalam memimpin perusahaan yang beragam ini, ada beberapa hal yang dapat dilakukan oleh pemimpin:

a) Pemimpin perlu menyampaikan visi dan misi perusahaan secara rutin agar setiap karyawan dapat bergerak ke satu pencapaian yang sama. Salah satu caranya dengan menyebutkan visi perusahaan setiap akan memulai rapat mingguan bersama karyawan.
b) Pemimpin perlu menggunakan *controlling motivating* yang bertujuan positif kepada karyawan yang cenderung belum menunjukkan kinerjanya yang maksimal ataupun bagi karyawan yang lebih suka menghadapi tantangan yang "memaksa"

DAFTAR PUSTAKA

Buntaran, J. (2015, 24 Agustus). Tak ada birokrasi ribet di kepemimpinan saya. *Kontan*. Retrieved from https://executive.kontan.co.id/news/tak-ada-biro krasi-ribet-di-kepemimpinan-saya

Daft, R. L. (2010). *Management* (9th ed.). Mason, OH: South-Western, Cengage Learning

Ibrahim, M. A. (2015). *Metodologi penelitian kualitatif; Panduan penelitian beserta contoh proposal kualitatif*. Bandung: Alfabeta

Kanat-Maymon, Y., Mor, Y., Gottlieb, E., & Shoshani, A. (2017). Supervisor motivating styles and legitimacy: Moderation and mediation models. Retrieved from *Journal of Managerial Psychology*, *32*(8), 561–580. http://doi.org/10.1108/JMP-01-2017-0043.

Kaufman, B. (2011). Leadership strategies: Build your sphere of influence. *Business Strategy Series*, *12*(6), 315–320. Retrieved from http://doi.org/ 10.1108/17515631111185950.

Moleong, L. J. (2011). *Metodologi penelitian kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya

Sugiyono. (2009). *Metode penelitian bisnis*. Bandung: Alfabeta.

_____ (2016). *Metode penelitian dan pengembangan*. Bandung: Alfabeta

Tjosvold, D., & Wong, A. S. H. (2000). The leader relationship: Building teamwork with and among employees. *Leadership dan Organization Development Journal,. 21*(7), 350–354. Retrieved from http://dx.doi.org /10.11-08/01437730010377890