

ANALISA SUKSESI KEPEMIMPINAN PADA PERUSAHAAN KELUARGA PT. FAJAR ARTASARI DI SIDOARJO

Yonathan Halim

Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra

Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya

E-mail: yonathan_09013@yahoo.com

Abstrak- Perusahaan keluarga memegang peranan penting dalam perekonomian di Indonesia. Di Indonesia, 96% atau sebesar 159.000 dari 165.000 perusahaan yang ada merupakan perusahaan keluarga. Berdasarkan data Biro Pusat Statistik, perusahaan keluarga di Indonesia merupakan perusahaan swasta yang mempunyai kontribusi besar terhadap Produk Domestik Bruto yaitu mencapai 82,44%. Pada penelitian lain, survei menunjukkan bahwa 88% perusahaan swasta di Indonesia berada di tangan keluarga dan dari perusahaan-perusahaan keluarga tersebut, yang mampu bertahan hingga generasi keempat hanya 5%.

Penulis ingin meneliti tentang bagaimana persiapan yang dilakukan perusahaan keluarga PT. Fajar Artasari dalam melakukan suksesi kepemimpinan antara generasi kedua dan ketiga. Penulis melakukan pengumpulan data dengan metode wawancara dengan pemimpin perusahaan saat ini. Pengujian keabsahan data dilakukan dengan menggunakan uji triangulasi sumber. Dari hasil penelitian yang telah dilakukan, transfer nilai-nilai dan pengetahuan kepemimpinan telah dilakukan dengan baik. Pemimpin melakukan transfer nilai-nilai kepemimpinan dengan menjadi contoh nyata bagi calon suksesor baik di dalam keluarga maupun perusahaan. Sedangkan transfer pengetahuan kepemimpinan dilakukan pemimpin dengan cara mengkomunikasikan setiap pengetahuan yang berkaitan dengan perusahaan kepada calon suksesor.

Kata kunci- Suksesi kepemimpinan, suksesor, perusahaan keluarga

I. PENDAHULUAN

Perusahaan keluarga menjadi fenomena yang menarik di dalam dunia bisnis. Banyak sekali perusahaan di dunia yang merupakan perusahaan keluarga. Perusahaan-perusahaan keluarga tersebut banyak memberikan kontribusi bagi negara. Di Indonesia, 96% atau sebesar 159.000 dari 165.000 perusahaan yang ada merupakan perusahaan keluarga (Pikiran Rakyat, 16 November 2006). Berdasarkan data Biro Pusat Statistik, perusahaan keluarga di Indonesia merupakan perusahaan swasta yang mempunyai kontribusi besar terhadap Produk Domestik Bruto yaitu mencapai 82,44%. (Swara Karya, 28 Juni 2007).

Jadi di Indonesia, perusahaan keluarga memberikan kontribusi yang signifikan bagi perekonomian negara. Selain

itu perusahaan keluarga juga telah memegang peran penting dalam perekonomian di negara-negara lainnya seperti India, negara-negara Timur Tengah yang memiliki catatan bahwa 98% kegiatan komersial di dalam Gulf Cooperation Council, yang termasuk di dalamnya negara Saudi Arabia, Kuwait dan hampir seluruh negara teluk, merupakan usaha yang dijalankan oleh keluarga. Perusahaan keluarga juga memiliki peran penting bagi perekonomian Australia, dengan persentase sebesar 67% dari keseluruhan perusahaan swasta dan mempekerjakan lebih dari 50% angkatan kerja. Di Jerman, di mana sektor manufakturnya didominasi oleh perusahaan multinasional besar, sebanyak 90.431 dari 107.094 perusahaannya dimiliki keluarga dan dipimpin oleh anggota keluarga (Kayser dan Wallau, 2002).

Perkembangan bisnis keluarga tentunya tidak lepas dari pengaruh suksesi kepemimpinan yang diterapkan dari setiap pemimpin di setiap generasi. Suksesi kepemimpinan sangat berpengaruh terhadap kelangsungan perusahaan keluarga. Potensi konflik yang terjadi pada suksesi kepemimpinan dalam bisnis keluarga adalah konflik nilai yang terjadi antara pendiri yang masih berperan sebagai motor penggerak bisnis utama dan anggota keluarga yang kemudian terlibat di dalam perusahaan. Mengingat generasi baru cenderung mempunyai pandangan berbeda karena umumnya jenjang pendidikan yang ditempuhnya pun lebih tinggi dibanding generasi sebelumnya. Suksesi merupakan isu yang krusial, terutama kalau kendali perusahaan sudah mulai bergerak ke arah generasi kedua, apalagi generasi ketiga. Isu-isu dalam suksesi antara lain adalah rencana suksesi yang tidak jelas dan konflik antara calon-calon pengganti. Kata kunci dalam suksesi adalah kapan dan kepada siapa perusahaan akan diwariskan. Agar konflik antar calon pengganti tidak terjadi, perlu dilakukan perencanaan suksesi kepemimpinan. Perencanaan suksesi tersebut juga ditujukan agar tidak ada perebutan jabatan dan hak dalam perusahaan keluarga sehingga keluarga juga tetap tentram dan harmonis (Susanto, 2007 dalam *Jakarta Consulting Group*).

Hal yang menjadi fenomena bagi suksesi kepemimpinan adalah di Amerika Serikat, 90% dari perusahaan besar adalah bisnis keluarga atau perusahaan yang dikelola oleh keluarga. Tetapi dari perusahaan-perusahaan tersebut, hanya 30% yang dapat bertahan sampai generasi

kedua. Sedangkan 70% gagal untuk bertahan sampai generasi kedua. Dan kurang lebih hanya 10% yang mampu bertahan sampai generasi ketiga (Lansberg, 1999). Sedangkan di Indonesia sendiri, survei menunjukkan bahwa 88% perusahaan swasta nasional berada di tangan keluarga. Namun, hanya 5% dari perusahaan keluarga yang mampu bertahan hingga generasi keempat (*Jakarta Consulting Group*). Oleh karena itu, perencanaan dalam suksesi kepemimpinan sangat penting untuk dilaksanakan di dalam sebuah perusahaan, terutama perusahaan keluarga. Karena dengan perencanaan yang baik maka suksesi kepemimpinan perusahaan akan jatuh pada orang yang tepat sehingga dapat mempertahankan keberadaan perusahaan dan mengembangkannya. Isu suksesi dalam sebuah perusahaan keluarga juga penting apalagi jika pemilik usaha memiliki anak lebih dari satu. Hal ini diakibatkan oleh kemungkinan timbulnya perbedaan sudut pandang dalam menjalankan perusahaan, perbedaan visi dan misi kedepan, dan perbedaan karakter dari masing-masing anak yang akan menjadi penerus perusahaan tersebut. Hal ini menjadikan proses suksesi lebih kompleks (Faustine, 2003). Langkah-langkah suksesi secara umum terdiri dari tiga tahap. Tahap pertama adalah melakukan transfer pengetahuan dan jejaring, serta pengembangan sikap yang benar. Kedua, adalah melakukan transfer kharisma, nilai-nilai dan mulai memanfaatkan jejaring yang dimiliki. Ketiga, pengembangan keahlian, kharisma dan reputasi (Susanto, 2007).

Nilai-nilai kepemimpinan secara umum menurut Dubrin seperti yang dikutip Irawanto (2008) yaitu :

1. Percaya diri
Secara realistis seorang pemimpin harus mempunyai kepercayaan diri yang tinggi, karena pada merekalah para bawahan akan mengikuti gerak-geriknya. Hal ini adalah kunci utama dalam proses kepemimpinan seseorang, tanpa hal ini mustahil kepemimpinan seseorang akan berhasil dan efektif.
2. Rendah hati
Bersikap rendah hati dalam situasi-situasi tertentu sangat diperlukan. Hal ini meliputi mengungkapkan bahwa kita tidak dapat melakukan semuanya sendirian dan membutuhkan orang lain. Serta tidak perlunya menonjolkan harta yang dimiliki kepada orang lain.
3. Dapat dipercaya
Kejujuran adalah kunci utama dari seorang pemimpin. Pemimpin harus selalu konsisten dengan apa yang diucapkan dan dilaksanakan.
4. Terbuka
Untuk menjadi pemimpin yang efektif dibutuhkan keterbukaan serta mau dan mudah bergaul dengan siapa saja.
5. Ketegasan
Tegas adalah salah satu kunci utama dalam menjalankan kepemimpinan yang efektif. Keinginan yang gigih untuk mencapai tujuan yang diinginkan akan menjadi suatu teladan bagi bawahannya. Perlu diingat bahwa tegas bukan berarti agresif dan pasif.
6. Emosi stabil
Kepemimpinan yang efektif harus mempunyai emosi yang stabil. Karena bawahan membutuhkan konsistensi dari pemimpin mereka.

7. Antusiasme
Pemimpin efektif harus antusias, karena bawahan akan menilai kegigihan pemimpin dari sifat ini.
8. Rasa humor
Hal ini lebih diarahkan kepada pendekatan orang-perorangan, di mana dalam situasi-situasi tertentu bawahan membutuhkan hiburan-hiburan segar, dan akan menyenangkan jika hiburan itu berasal dari pemimpin mereka.
9. Hangat
Bersikap hangat kepada bawahan akan meningkatkan cara pandang bawahan kepada pemimpin mereka, atau mungkin bisa meningkatkan citra pemimpin menjadi karisma.
10. Tahan frustrasi
Pemimpin selalu berhadapan dengan ketidakpastian. Siap dengan segala konsekuensi adalah hal yang harus ditonjolkan, sehingga tujuan yang dikehendaki dapat tercapai.

Tiga keterampilan utama yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin atau manajer menurut Katz dalam Schermerhorn (2003), yaitu :

1. Keterampilan Teknis
Keterampilan teknis merupakan kemampuan untuk menggunakan keahlian khusus dalam melakukan tugas tertentu. Contoh orang yang memiliki kemampuan teknis adalah akuntan, peneliti pasar, dan ahli komputer.
2. Keterampilan Manusia
Keterampilan manusia atau *human skill* adalah kemampuan untuk bekerja sama dengan orang lain. Di tempat kerja, keterampilan tersebut muncul dalam bentuk rasa percaya, antusias, keterlibatan secara tulus dalam hubungan interpersonal. Seorang manajer dengan *human skill* yang baik akan mempunyai tingkat kewaspadaan diri yang tinggi serta kemampuan untuk dapat memahami perasaan orang lain.
3. Keterampilan Konseptual
Semua pemimpin atau manajer harus mempunyai kemampuan untuk melihat suatu situasi secara luas serta mampu memecahkan permasalahan yang akan memberikan manfaat bagi mereka yang perlu diperhatikan. Kemampuan untuk berpikir secara analitis seperti ini disebut *conceptual skill*.
Dalam melakukan perencanaan, pemimpin perlu memiliki beberapa pengetahuan mengenai beberapa bidang manajerial di dalam perusahaan. Menurut Schermerhorn (2003), pengetahuan yang harus dimiliki para pemimpin yaitu :
 1. Pengetahuan operasional
Merupakan pengetahuan yang berhubungan dengan metode dan teknologi yang dibutuhkan orang-orang dalam pekerjaannya.
 2. Pengetahuan keuangan
Merupakan pengetahuan yang berhubungan dengan dana yang dibutuhkan untuk mendukung berbagai aktivitas dalam perusahaan.
 3. Pengetahuan pemasaran
Merupakan pengetahuan yang berhubungan dengan keperluan penjualan dan pendistribusian barang dan jasa.
 4. Pengetahuan sumber daya manusia

Merupakan pengetahuan yang berhubungan dengan rekrutmen, penyeleksian, dan penempatan orang-orang dalam berbagai pekerjaan.

Definisi Suksesi

Definisi dari suksesi menurut Aronoff (2003) adalah proses berkepanjangan dari perencanaan yang bertujuan untuk memastikan keberlanjutan bisnis antar generasi. Dari definisi tersebut, proses suksesi membutuhkan waktu yang cukup lama sehingga suksesor dapat dipersiapkan dengan lebih matang. Perencanaan yang matang akan menghasilkan suatu hasil yang maksimal. Oleh karena itu, dalam memilih suksesor dalam suatu organisasi dibutuhkan perencanaan yang matang disertai dengan manajemen yang baik. Aronoff (2003) juga menambahkan bahwa manajemen suksesi bukan menjadi bagian yang terpenting, tetapi hal itu tidak dapat tercapai sebelum melawati proses perencanaan suksesi. Proses perencanaan suksesi juga dapat menyebabkan organisasi dapat bertahan lebih lama pada masa *lifecycle* nya. Perencanaan suksesi harus disertai dengan kepemimpinan yang kuat. Kepemimpinan yang baik akan bisa menyesuaikan situasi yang ada terkait dengan perubahan-perubahan yang terjadi dalam proses mempersiapkan suksesor.

Proses Suksesi

1. Persiapan Suksesi

Pertama-tama, perusahaan harus memulai persiapan suksesi dengan strategi. Strategi tersebut penting karena pemimpin harus mengidentifikasi hal-hal apa yang dapat membuat perusahaan tetap sukses di masa depan dan perubahan apa yang perlu dilakukan ketika melakukan suksesi kepemimpinan. Selain itu, pemimpin juga perlu menyesuaikan strategi perusahaan dengan talenta dan kemampuan calon suksesor. Transisi kepemimpinan dalam berjalan dengan baik jika persiapan dilakukan dengan matang. Faktor keluarga juga dapat mempengaruhi proses persiapan suksesi. Keluarga tentunya harus memilih siapa yang hendak dipersiapkan menjadi pemimpin perusahaan keluarga di masa depan. Keluarga juga harus memastikan bahwa anak-anaknya mengerti bahwa peran dalam bisnis keluarga harus dianggap sebagai suatu pilihan, dan bukan kewajiban atau karena paksaan. Dengan begitu, calon pemimpin akan lebih memiliki inisiatif yang lebih dalam menjalankan perusahaan di kemudian hari. (Aronoff, 2003)

2. Keterlibatan Calon Suksesor

Pada tahap ini, perusahaan harus mulai melibatkan calon suksesornya dalam melakukan kegiatan bisnisnya. Keterlibatan calon suksesor harus dipersiapkan sejak dini sehingga ia mampu mendapat banyak pengalaman dari keterlibatannya dalam kegiatan di dalam perusahaan tersebut. Karena pengalaman merupakan salah satu hal yang penting dalam meneruskan perusahaan. Calon suksesor harus diberikan kesempatan untuk menjalankan area penting dalam bisnis sehingga ia mendapatkan tanggung jawab yang lebih. Tanggung jawab yang lebih akan menghasilkan kualitas yang lebih baik bagi calon pemimpin di kemudian hari (Aronoff, 2003). Pemimpin harus memberikan pengetahuan dan nilai-nilai kepemimpinan kepada calon suksesornya, sehingga apa yang didapatkan oleh calon suksesor bukan hanya

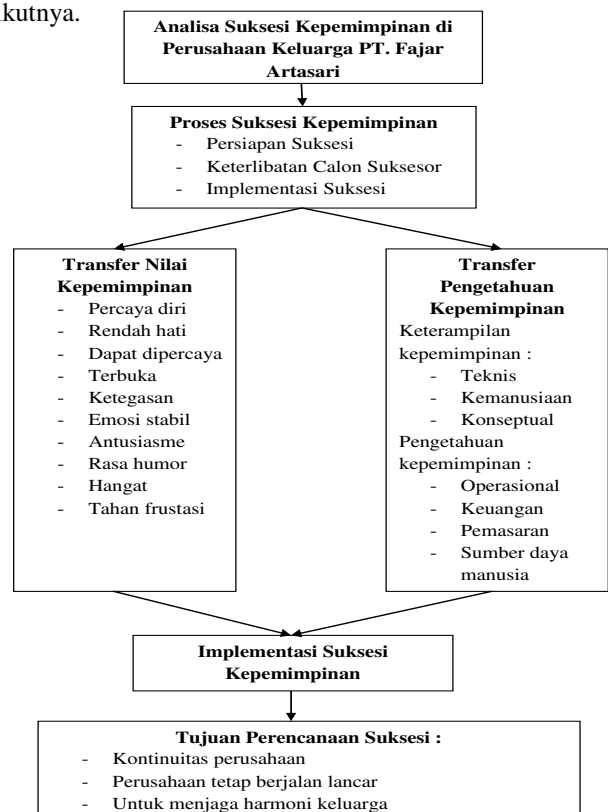
kemampuan teknis, tetapi hal-hal psikologis juga. Calon suksesor juga harus mendapatkan jejaring bisnis dari pemimpin sebelumnya agar hubungan dengan rekan bisnis tetap terjalin meskipun telah terjadi pergantian pemimpin dalam perusahaan tersebut. Lalu pemimpin yang baru harus mengembangkan keahlian, kharisma, dan reputasinya di dalam perusahaan. (Susanto, 2007)

3. Implementasi Suksesi

Proses suksesi tidak lengkap sampai transisi dari pemimpin kepada pemimpin berikutnya dilakukan. Sebelum mengimplementasikan suksesi, keputusan yang akan dibuat harus dikomunikasikan di dalam keluarga maupun perusahaan. Adalah sangat krusial bagi seorang pemimpin untuk mengerti visi dan misi perusahaannya. Ketika suksesi dilakukan, pemimpin lama harus menyampaikan visi dan misi perusahaan sehingga tujuan bisnis dan bagaimana bisnis tersebut dijalankan menjadi lebih jelas. (Aronoff, 2003)

Kerangka Berpikir

Penulis membuat kerangka berpikir dengan asumsi bahwa dalam sebuah proses suksesi diperlukan berbagai hal mulai dari perencanaan suksesi, keterlibatan calon suksesor, hingga tercapainya suksesi itu sendiri. Dalam proses tersebut terdapat proses transfer nilai-nilai dan pengetahuan kepemimpinan kepada calon suksesor. Penerapan nilai-nilai kepemimpinan dalam perusahaan sangat penting untuk memastikan bahwa setelah melakukan suksesi, kepemimpinan dalam perusahaan memiliki nilai-nilai kepemimpinan yang sama. Selain itu, pengetahuan atau keterampilan dalam memimpin juga perlu ditransferkan sehingga apa yang dimiliki oleh pemimpin saat ini dapat dimiliki oleh pemimpin generasi berikutnya.



Rumusan Masalah

1. Bagaimana penerapan dan nilai-nilai kepemimpinan pada PT. Fajar Artasari?
2. Bagaimana cara pemimpin PT. Fajar Artasari melakukan transfer pengetahuan dan nilai-nilai kepemimpinan dalam melakukan suksesi kepemimpinan?

Tujuan Penelitian

1. Untuk mendeskripsikan penerapan dan nilai-nilai kepemimpinan pada PT. Fajar Artasari.
2. Untuk mendeskripsikan cara pemimpin PT. Fajar Artasari melakukan transfer pengetahuan dan nilai-nilai kepemimpinan dalam melakukan suksesi kepemimpinan.

II. METODE PENELITIAN

Dalam penelitian ini, penulis menggunakan jenis penelitian dengan metode kualitatif deskriptif. Penelitian kualitatif adalah penelitian yang bermaksud untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subjek penelitian misalnya perilaku, persepsi, motivasi, tindakan, dan lain-lain; secara holistik, dan dengan cara deskripsi dalam bentuk kata – kata dan bahasa, pada suatu konteks khusus yang alamiah dan dengan memanfaatkan berbagai metode alamiah (Moleong, 2007).

Penulis melakukan penelitian dengan menggunakan teknik wawancara. Definisi wawancara menurut Jogiyanto (2008), wawancara adalah komunikasi dua arah untuk mendapatkan data dari responden. Proses melakukan wawancara dibagi menjadi dua jenis, yaitu wawancara personal dan wawancara telepon.

Penulis menggunakan *purposive sampling* sebagai metode pengambilan sampel. *Purposive sampling* adalah teknik pengambilan sampel sumber data dengan berdasarkan suatu kriteria tertentu. Kriteria yang digunakan juga berdasarkan pertimbangan-pertimbangan tertentu yang sesuai dengan kebutuhan peneliti. (Jogiyanto, 2008)

III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Penerapan Kepemimpinan pada PT. Fajar Artasari

1. Gaya Kepemimpinan pada PT. Fajar Artasari

Sebuah kepemimpinan bagi Bapak Eddy adalah contoh yang dapat memberikan figur seorang pemimpin sehingga ia harus menjadi teladan bagi pengikut. Setiap anggota perusahaan melihat pemimpin mereka sebagai teladan sehingga apa yang dilakukan pemimpin mereka harus juga mereka lakukan. Dalam kepemimpinannya, Bapak Eddy menerapkan gaya kepemimpinan secara demokratis di dalam perusahaan. Tetapi terkadang ia juga menerapkan kepemimpinan yang otokratis tergantung situasi yang sedang dihadapi. Jika karyawan tidak disiplin, Bapak Eddy akan cenderung lebih otokratis dan menegur karyawan tersebut. Seperti pada saat ada keterlambatan karyawan, pertama-tama karyawan diberi surat peringatan dan pemotongan gaji dulu. Kedua, diberi surat peringatan serta pemotongan gaji dan

tunjangan. Jika hal tersebut terjadi lagi, Bapak Eddy melakukan tindakan atas karyawan yang tidak disiplin tersebut dengan diberhentikan dari pekerjaannya. Sedangkan gaya kepemimpinan yang demokratis lebih diterapkan saat melakukan rapat. Jadi ketika rapat, pada saat ada pendapat yang kurang tepat Bapak Eddy menawarkan kepada anggota perusahaan yang lain untuk mengemukakan pendapat mereka.

2. Fungsi Kepemimpinan pada PT. Fajar Artasari

Fungsi kepemimpinan yang diterapkan oleh Bapak Eddy di PT. Fajar Artasari adalah fungsi instruksi. Di PT. Fajar Artasari, pemimpin bertindak sebagai pihak yang menentukan dan mengarahkan perusahaan agar mencapai tujuan. Dalam mencapai tujuan tersebut, dibutuhkan perencanaan dan target yang harus dicapai. Target ditentukan oleh direktur perusahaan sehingga semua orang yang terlibat dalam perusahaan harus mengikuti target tersebut. Sedangkan fungsi konsultasi kurang diterapkan pada PT. Fajar Artasari karena pemimpin harus bisa memotivasi setiap orang dalam perusahaan agar melaksanakan perintah yang diberikan. Bukan pemimpin yang diatur oleh bawahannya. Fungsi kepemimpinan lain yang diterapkan pada PT. Fajar Artasari adalah fungsi delegasi. Pendelegasian dilakukan di bidang masing-masing. Bapak Eddy selaku direktur dari PT. Fajar Artasari memberikan delegasi kepada anaknya selaku manajer operasional untuk membuat keputusan-keputusan penting di bidang operasional. Sedangkan di bidang keuangan, ibu Sianna seringkali diberikan wewenang untuk membuat keputusan. Keputusan-keputusan yang dibuat harus mendapatkan persetujuan dari pimpinan dulu meskipun terkadang ada hal-hal yang tidak perlu mendapat persetujuan dari pimpinan seperti menentukan harga jual kepada klien, pembayaran pajak, maupun pengurusan mengenai absensi karyawan. Bapak Eddy melakukan pendelegasian kepada manajer-manajernya bukan langsung kepada tingkat manajemen di bawah manajer. Sedangkan manajer-manajer perusahaan melakukan pendelegasian kepada orang di bawah mereka. Jadi, pendelegasian di PT. Fajar Artasari dilakukan setingkat demi setingkat. Fungsi pengendalian di dalam perusahaan juga berjalan dengan lancar. Bapak Eddy mengendalikan setiap anggotanya untuk mencapai target yang telah ditentukan, salah satunya dengan cara memberikan bonus jika target tersebut tercapai. Hal ini ditujukan agar setiap anggota perusahaan termotivasi untuk melakukan yang terbaik demi tercapainya target tersebut.

3. Kepemimpinan pada PT. Fajar Artasari

Dalam penerapannya, kepemimpinan pada PT. Fajar Artasari sesuai dengan teori *behavior theories*, yaitu dengan selalu memberikan teladan kepada setiap anggota keluarganya maupun anggota perusahaan. Setiap anggota perusahaan melihat bahwa pemimpin mereka dapat menjadi teladan melalui perilakunya. Perusahaan juga menerapkan teori kontingensi atau *contingency theories* di dalam kepemimpinannya. Indikatornya adalah pada saat memimpin, Bapak Eddy menerapkan gaya kepemimpinan sesuai dengan situasi yang sedang dihadapi dan ia dapat menyesuaikan diri dengan situasi tersebut. Selain itu, ada teori hubungan atau *relational theories* yang diterapkan pada perusahaan PT. Fajar Artasari. Jadi di dalam perusahaan tersebut, setiap orang dalam organisasi berkontribusi dalam mencapai visi yang telah

ditetapkan. Setiap orang memiliki bagian masing-masing untuk menjalankan tugas mereka dengan memiliki komunikasi yang baik. Dalam perusahaan ini, Bapak Eddy mengajarkan kepada manajer-manajernya untuk menjaga komunikasi satu dengan yang lain agar tidak terjadi miskomunikasi saat melakukan pekerjaannya.

Nilai-nilai Kepemimpinan pada PT. Fajar Artasari

1. Percaya Diri

Pada PT. Fajar Artasari, percaya diri merupakan suatu nilai yang dipakai oleh pemimpinnya. Bapak Eddy selalu menerapkan kepercayaan diri ketika sedang bekerja. Target yang ditentukan serta bagaimana cara mencapainya sudah direncanakan oleh Bapak Eddy. Dan hal tersebut membutuhkan kepercayaan diri yang tinggi untuk menentukan target yang telah direncanakan. Bapak Eddy juga mengaplikasikan kepercayaan diri dalam kepemimpinannya yaitu dengan tidak gentar dalam menghadapi masalah. Bapak Eddy percaya dengan kekuatan diri sendiri untuk menyelesaikan suatu masalah, meskipun tidak semua masalah dapat diselesaikan sendiri. Contoh masalah yang pernah diselesaikan Bapak Eddy sendiri adalah tentang penentuan harga jual. Ada suatu kasus dimana waktu Bapak Eddy sudah melakukan kesepakatan harga dengan klien, ternyata harga tersebut tidak menguntungkan dan malah merugikan perusahaan. Setelah mengetahui hal itu, Bapak Eddy menghitung sendiri harga yang harus ditentukan sehingga perusahaan mendapatkan keuntungan. Bapak Eddy yang menghitung sendiri dan merinci setiap penerimaan dan biaya yang dikeluarkan pada proyek tersebut.

2. Rendah Hati

Sebagai seorang pemimpin, Bapak Eddy mengharuskan seorang pemimpin untuk memiliki kerendahan hati. Nilai ini dijaga kuat oleh Bapak Eddy, karena seorang pemimpin sehebat apapun pasti membutuhkan orang lain. Oleh karena itu, pada PT. Fajar Artasari nilai kerendahan hati ini dijaga baik-baik. Bapak Eddy menerapkan nilai ini dengan menerima masukan atau pendapat dari orang lain dan mau bergaul dengan orang lain tanpa melihat status sosialnya. Selain dari hal itu, Bapak Eddy juga mengatakan bahwa seorang pemimpin terkadang perlu untuk menunjukkan keterampilan atau pengetahuannya kepada bawahan. Hal ini dikarenakan agar bawahan tidak melihat pemimpinnya sebagai orang yang hanya dapat berbicara dan tidak dapat melakukan praktek. Bapak Eddy yang memiliki latar belakang teknik mengerti akan mesin sehingga bawahan tidak bisa sembarangan “menipu” pemimpinnya. Misalnya ada kasus dimana saat ada *sparepart* mesin yang rusak, bawahan mengatakan kepada Bapak Eddy bahwa itu sudah tidak bisa digunakan dan harus beli lagi. Ketika Bapak Eddy mengecek, ternyata *sparepart* tersebut masih bisa diperbaiki dan menghemat biaya perusahaan. Ini adalah gunanya pemimpin untuk mengeluarkan pengetahuan yang ia miliki. Tetapi, beda dengan urusan uang. Bapak Eddy mengatakan bahwa uang yang dimiliki tidak boleh dipamerkan kepada bawahannya karena hal tersebut akan memancing bawahan untuk meminta bonus atau kenaikan gaji terus-menerus. Kepada orang-orang diluar pun, Bapak Eddy

mengatakan tidak perlu memamerkan apa yang kita miliki karena hal tersebut akan membawa kepada kesombongan dan merugikan diri sendiri.

3. Kejujuran

Nilai kejujuran merupakan nilai kepemimpinan yang penting. Bapak Eddy mengatakan bahwa jika pemimpin tidak jujur, bawahan juga mengikuti. Karena pada dasarnya, pemimpin merupakan suatu teladan bagi bawahannya. Seorang pemimpin harus dapat dipercaya oleh orang lain. Penerapan dari nilai kejujuran dalam PT. Fajar Artasari adalah uang lembur yang seharusnya bisa dikurangi, Bapak Eddy tetap memberikan uang lembur secara penuh bagi setiap pekerja yang ikut lembur. Kepada para klien, Bapak Eddy selalu memberikan barang sesuai dengan yang diminta tanpa mengurangi bahan sesuai perjanjian. Ia tidak pernah mengurangi bahan untuk produksi, bahkan jika bahan tersebut tidak mencukupi untuk memproduksi sesuai dengan yang diminta klien, Bapak Eddy melakukan penghitungan ulang dan melakukan negosiasi lagi dan bahan baku ditambah lagi oleh kliennya.

4. Terbuka

PT. Fajar Artasari menerapkan nilai keterbukaan satu dengan yang lain dengan batasan tertentu. Bapak Eddy sebagai pemimpin harus terbuka dengan orang lain. Tetapi keterbukaan itu tidak boleh lebih dari satu tingkat di bawah. Jadi Bapak Eddy sebagai direktur perusahaan hanya boleh terbuka dengan manajer di bawahnya yaitu manajer operasional, keuangan, dan administrasi. Hal ini dikarenakan jika hubungan antara direktur dengan karyawan di tingkat paling bawah terlalu dekat, maka karyawan menjadi kurang respek terhadap pemimpinnya lagi. Mengingat PT. Fajar Artasari sebagai perusahaan keluarga, maka hubungan Bapak Eddy tentunya lebih terbuka dengan keluarganya yang terlibat di perusahaan yaitu Stefanus sebagai manajer operasional dan ibu Rossanty sebagai manajer keuangan. Informasi-informasi yang penting tentunya lebih cenderung terbuka kepada orang-orang tersebut. Misalnya informasi tentang proyeksi ke depan perusahaan, bagaimana perusahaan mau dikembangkan, produk apa yang mau ditambahkan pada produksinya, serta berapa bonus yang akan diberikan kepada karyawan. Sedangkan dalam pembayaran pajak, PT. Fajar Artasari selalu membayar pajak sesuai dengan pendapatan yang didapatkan tanpa rekayasa. Jadi pembayaran pajak dilakukan oleh perusahaan secara terbuka dan transparan karena hal ini merupakan bagian dari kejujuran.

5. Ketegasan

Dalam melakukan kepemimpinannya, Bapak Eddy memimpin secara tegas. Ketika ada karyawan yang datang terlambat, pertama-tama diberi surat peringatan dan pemotongan gaji. Jika karyawan terlambat untuk yang kedua kali, mereka diberi surat peringatan serta pemotongan gaji dan tunjangan. Untuk yang ketiga, jika mereka terlambat lagi akan diberhentikan dari pekerjaannya. Bapak Eddy juga mengatakan bahwa ketegasan merupakan hal yang penting dalam memimpin karena pemimpin yang tegas akan membentuk suatu tim

yang solid dan disiplin. Dimulai dulu dari datang kerja tepat waktu, ini akan melatih setiap anggota perusahaannya untuk melakukan aktivitas dengan disiplin.

6. Emosi Stabil

Ketika memimpin PT. Fajar Artasari, Bapak Eddy terkadang memimpin dengan emosi yang tidak selalu stabil. Ketika ada masalah yang terlalu menumpuk, Bapak Eddy memilih untuk diam sejenak dan meninggalkan pekerjaannya dulu. Sehingga pekerjaan tersebut ia serahkan kepada anaknya untuk sementara. Jadi, terkadang masalah yang sedang dihadapi di luar perusahaan seperti masalah pribadi atau keluarga berdampak bagi Bapak Eddy dalam memimpin perusahaan.

7. Antusiasme

Pada PT. Fajar Artasari, Bapak Eddy sudah menerapkan nilai antusiasme dalam memimpin meskipun nilai tersebut bukan menjadi nilai yang terpenting dalam memimpin. Semangat seorang pemimpin dapat menjadi teladan bagi karyawannya dalam melakukan pekerjaan. Bapak Eddy mengungkapkan bahwa antusiasme dapat dilihat dari cara berbicara dan bertindak sehingga bawahannya dapat merasakan antusiasme dari pemimpinnya. Antusiasme yang luar biasa dapat memotivasi bawahannya untuk melakukan pekerjaan dengan sebaik-baiknya. Semangat Bapak Eddy dalam memimpin perusahaan pertama dapat dilihat dari gerak tubuhnya yang semangat dalam melakukan pekerjaannya, karena bagi Bapak Eddy keberadaan perusahaan adalah untuk dikembangkan. Adalah sia-sia jika memiliki perusahaan tetapi tidak dapat mengembangkan. Untuk mengembangkan perusahaan, dibutuhkan rencana yang baik. Rencana tersebut dimulai dari rapat yang diadakan oleh Bapak Eddy agar bagaimana mengembangkan kualitas produk dan layanan yang dimiliki perusahaan sehingga lebih maju. Rapat tentang operasional seperti laporan kapasitas produksi, ada peningkatan kapasitas produksi atau tidak, kualitas *finishing*, laporan keluar masuk stok bahan, efisiensi biaya transportasi dan *packaging*, penjadwalan mesin (mana yang perlu dinyalakan dulu, jika dibutuhkan lebih cepat) yang biasanya diadakan seminggu sekali. Selain itu, ada rapat proyeksi perusahaan ke depan mengenai penambahan jenis produk dari produk mesin *injection* dengan produk mesin *blowing*. Rapat ini biasa diadakan 1 (satu) bulan sekali. Sedangkan untuk rapat masalah SDM, tergantung ketika ada masalah saja misalnya mengenai permintaan kenaikan gaji karyawan dengan waktu yang tidak menentu.

8. Rasa Humor

Untuk nilai humoris, Bapak Eddy mengatakan bahwa ada waktunya memimpin perusahaan dengan serius dan ada juga waktu untuk santai. Karena masalah hanya dapat diselesaikan dengan kepala dingin. Misal, pada saat ada rapat Bapak Eddy sebagai direktur berinisiatif untuk memberikan kata-kata humor yang dapat membuat suasana menjadi tidak tegang sehingga setiap orang tidak segan untuk menyatakan pendapat mereka. Dalam pekerjaan sehari-hari pun Bapak Eddy sering bercanda dengan manajer-manajer maupun para klien.

9. Hangat

Pada PT. Fajar Artasari, nilai ini hampir sama dengan penerapan dari nilai keterbukaan. Bapak Eddy bersikap hangat kepada semua orang di dalam perusahaan, tetapi ada batasannya dan tidak boleh menyangkut masalah pribadi. Batasan itu yaitu Bapak Eddy bersikap lebih hangat kepada orang-orang yang berada satu tingkat di bawahnya seperti manajer operasional, keuangan, dan administrasi. Sehingga jabatannya sebagai direktur masih menjadi suatu batas antara pemimpin perusahaan dengan pengikut. Jika ada batasan antara pemimpin dan pengikut, pemimpin dapat lebih mempertahankan kharismanya di dalam perusahaan.

10. Tahan Frustrasi

Bapak Eddy yang saat ini memimpin PT. Fajar Artasari menyatakan bahwa pemimpin yang baik harus dapat mengontrol emosi mereka. Dalam menerapkan kepemimpinannya, Bapak Eddy terkadang dihadapkan dengan masalah-masalah yang cukup rumit sehingga memancing rasa frustrasi dalam memimpin. Tetapi Bapak Eddy belajar untuk fokus pada tujuan yang telah ditetapkan atas perusahaannya. Karena dalam hidup tidak lepas dari masalah, Bapak Eddy harus belajar untuk tidak menghindari masalah tersebut. Masalah yang ada harus dihadapi dengan ulet sampai selesai. Ada suatu masalah ketika orderan yang sudah masuk ke dalam perusahaan ditarik kembali oleh klien karena waktu yang ditentukan kurang sehingga orderan tersebut diambil oleh pesaing dari perusahaan. Tetapi hal tersebut tidak sampai membuat Bapak Eddy menjadi frustrasi.

Keterampilan Kepemimpinan

1. Keterampilan Teknis

Bapak Eddy yang merupakan lulusan dari sarjana teknik lebih menguasai tentang teknik daripada manajemen. Untuk bidang mesin, PT. Fajar Artasari merekrut orang dari luar sebagai operator mesin. Pada penghitungan pajak, PT. Fajar Artasari merekrut akuntan pajak dari luar perusahaan. Untuk manajemen, Bapak Eddy belajar untuk mengelola manajemen perusahaannya dengan pengalaman yang dimiliki. Karena pengalaman merupakan pelajaran yang berharga. Jadi, secara keseluruhan keterampilan teknik khusus sudah dimiliki oleh Bapak Eddy di bidang pengolahan pabrik dan mesin, tetapi untuk penghitungan pajak masih diserahkan orang dari luar.

2. Keterampilan Manusia

Untuk keterampilan manusia, Bapak Eddy menjaga hubungan yang baik dengan orang-orang yang terlibat dalam perusahaan mulai dari manajemen, klien, maupun karyawan perusahaan. Karena seorang pemimpin yang memiliki keterbatasan, ia membutuhkan kerja sama dengan orang lain. Bapak Eddy menjaga relasi dengan klien melalui undangan-undangan yang ada seperti acara perusahaan. Jika klien merupakan klien besar, Bapak Eddy bahkan mengajaknya untuk datang ke acara keluarganya. Dengan ini hubungan perusahaan PT. Fajar Artasari dengan kliennya dapat terjaga dengan baik.

3. Keterampilan Konseptual

Pemimpin PT. Fajar Artasari, Bapak Eddy sudah memiliki keterampilan konseptual yaitu dengan menganalisa

masalah yang terjadi di dalam perusahaan. Misalnya ada mesin yang rusak, ternyata setelah diselidiki mesin tersebut dibuat rusak oleh supervisor perusahaan shift sebelumnya karena adanya masalah pribadi antara supervisor tersebut dengan karyawan di *shift* selanjutnya. Hal ini tentu merugikan pekerja selanjutnya, sehingga proses produksi tidak dapat dilanjutkan di shift selanjutnya.

Pengetahuan Kepemimpinan

1. Pengetahuan Operasional

Dalam menjalankan perusahaan, Bapak Eddy membutuhkan pengetahuan operasional. Karena pada saat operasional banyak terjadi kehilangan bahan baku sehingga berdampak pada *output* yang dihasilkan. Bapak Eddy mengatakan bahwa pengetahuan operasional sangat penting untuk dikuasai oleh seorang pemimpin perusahaan karena operasional merupakan suatu hal yang menentukan efektivitas dan efisiensi pekerjaan dari perusahaan tersebut. Semakin baik operasional suatu perusahaan, semakin efisien pekerjaan mereka. PT. Fajar Artasari telah melakukan operasionalnya dengan baik. Hal ini dapat dilihat dari cara kerja mereka seperti mesin dinyalakan selama 24 jam sehingga menghemat listrik yang dikeluarkan. Tetapi hal ini juga harus diimbangi dengan banyaknya produk yang harus dihasilkan. Jika produk yang dihasilkan semakin banyak dan mencapai target, mesin tersebut menjadi tidak sia-sia meskipun dinyalakan terus-menerus.

2. Pengetahuan Keuangan

Pada PT. Fajar Artasari, yang lebih mengelola keuangan perusahaan adalah saudara dari Bapak Eddy yaitu ibu Rossanty. Sebagai pemimpin, Bapak Eddy kurang mengurus soal keuangan perusahaan secara detail. Tetapi secara umum, Bapak Eddy mengerti tentang pengetahuan mengenai keuangan perusahaan. Misalnya penghitungan laba rugi, biaya bahan baku, biaya operasional, gaji karyawan. Tetapi untuk penghitungan pajak dan lain sebagainya diserahkan kepada orang yang ahli di bidangnya.

3. Pengetahuan Pemasaran

Di dalam perusahaan, Bapak Eddy sudah memiliki pengetahuan pemasaran meskipun tidak terlalu dalam. Umumnya, Bapak Eddy melakukan pemasaran melalui mulut ke mulut. Jadi sewaktu Bapak Eddy bertemu dengan orang, ia langsung memasarkan produknya kepada orang tersebut. Perusahaan PT. Fajar Artasari tidak menggunakan pemasaran melalui brosur maupun media massa. Untuk pengetahuan pemasaran yang standar seperti target yang ditetapkan harus tepat. Sebagai perusahaan yang bergerak di industri plastik, PT. Fajar Artasari harus memasarkan produknya kepada perusahaan yang bergerak di bidang yang sesuai juga seperti perusahaan yang menggunakan *packaging* plastik untuk produknya. Jadi Bapak Eddy mengerti mengenai target pasar yang harus dicakup.

4. Pengetahuan Sumber Daya Manusia

Dalam menjalankan perusahaan, Bapak Eddy berhubungan dengan berbagai orang dari berbagai kalangan termasuk karyawan-karyawan perusahaan. Oleh

karena itu, pengetahuan mengenai sumber daya manusia dibutuhkan saat memimpin. Bapak Eddy mengontrol sumber daya manusia yang ada di dalam perusahaan sesuai dengan bidangnya masing-masing. Selain itu, pada saat proses rekrutmen Bapak Eddy yang memastikan apakah orang tersebut dapat lolos seleksi dan bekerja di dalam PT. Fajar Artasari.

Proses Sukses

Sukses kepemimpinan yang dilakukan pada PT. Fajar Artasari melibatkan anak dari Bapak Eddy, yaitu Stefanus. Sukses kepemimpinan merupakan hal yang penting bagi perusahaan karena regenerasi sangat dibutuhkan bagi perusahaan, terlebih lagi perusahaan keluarga yang melibatkan anggota keluarga di dalamnya. Hal yang dilakukan oleh PT. Fajar Artasari dalam mempersiapkan suksesi kepemimpinan adalah mengenalkan calon suksesor kepada perusahaan sendiri serta jaringan-jaringan yang terlibat dalam perusahaan seperti penyuplai bahan baku, klien, maupun partner kerja baik di dalam maupun di luar perusahaan.

Saat ini yang menjadi calon suksesor perusahaan adalah anak laki-laki tertua dari direktur PT. Fajar Artasari saat ini yaitu Stefanus. Untuk mempersiapkan suksesi kepemimpinan, Stefanus dibekali pendidikan dari luar negeri dan lulus sebagai sarjana ekonomi. Dengan pendidikan tersebut, Stefanus memperoleh ilmu dalam manajemen sehingga ilmu tersebut dapat diterapkannya ke dalam perusahaan. Selain pendidikan, Stefanus juga dipersiapkan secara pengalaman dalam mengelola perusahaan dimana setelah lulus Stefanus langsung diajak oleh Bapak Eddy untuk terjun langsung ke dalam PT. Fajar Artasari.

Proses persiapan tersebut diawali ketika awal Stefanus lulus kuliah, ia datang ke pabrik untuk melihat proses produksi saja. Lalu Bapak Eddy mulai mengenalkan Stefanus kepada manajer-manajer dan kepala bagian tiap divisi. Selain itu, Stefanus juga diperkenalkan dengan klien-klien saat Bapak Eddy bertemu dengan kliennya. Awalnya, Stefanus mempelajari proses produksi dengan mengamati proses produksi mulai dari bahan baku hingga produk jadi dan Bapak Eddy memberikan penjelasan apabila ada yang belum jelas. Setelah itu Stefanus praktek langsung ke lapangan dengan memasukkan bahan baku ke dalam mesin, melakukan *finishing* dengan memotong kelebihan hasil cetakan, mengecek dan menghitung berat bahan baku yang masuk apakah sudah sesuai dengan pesanan atau tidak, belajar untuk memasukkan bahan baku ke dalam alat penggilingan, memberi pewarna pada bahan baku agar sesuai dengan permintaan kostumer, melakukan pengecekan akhir atau *final check* terhadap hasil produksi yang akan dikirim, dan meleburkan biji plastik ke dalam mesin peleburan. Sementara untuk perawatan mesin, Stefanus masih belum mempelajarinya. Ia lebih banyak bergerak di bidang manajemen perusahaan.

Pola Sukses

PT. Fajar Artasari menerapkan *informal planned succession* sebagai pola suksesi kepemimpinan dalam perusahaan. Hal ini dikarenakan Stefanus ketika masuk ke dalam perusahaan langsung diberikan jabatan sebagai manajer operasional yang merupakan jabatan di bawah orang nomor satu di dalam PT. Fajar Artasari. Sehingga dengan hal tersebut, Stefanus secara langsung menerima perintah dari Bapak Eddy

serta petunjuk untuk mengelola perusahaan dalam hal operasional.

Dampak Keterlibatan Calon Suksesor

Setelah Stefanus dilibatkan dalam operasional perusahaan secara *full time* sejak tahun 2012, perusahaan PT. Fajar Artasari mengalami beberapa peningkatan. Peningkatan tersebut terjadi dalam hal level produksi yang meningkat dan peningkatan efisiensi perusahaan.

Calon suksesor saat ini bertanggung jawab dalam bidang operasional untuk menambah *value* dari perusahaan dengan mengontrol kualitas atau *quality control* pada saat melakukan produksi. Dengan kualitas yang terkontrol, hal tersebut akan menjaga nama baik perusahaan di luar. Sehingga klien yang bekerja sama dengan perusahaan bertambah banyak dan berdampak pada omzet perusahaan yang semakin meningkat.

Pergantian Peran Pemimpin dan Suksesor

Dalam hal ini, PT. Fajar Artasari melakukan suksesi kepemimpinan secara gradual atau progresif. Bapak Eddy memberikan tanggung jawab lebih kepada calon suksesornya secara bertahap. Dimulai dari hal-hal yang kecil seperti belajar mengenai produksi, mesin, dan manajemen. Lalu setelah mempelajari hal tersebut, calon suksesor mengaplikasikannya ke dalam perusahaan. Pada tahap selanjutnya, calon suksesor mulai diberikan kepercayaan untuk bertemu dengan klien dan melakukan kesepakatan baik mengenai harga maupun kuantitas minimal yang harus diproduksi untuk memperoleh harga tersebut. Tanggung jawab yang semakin besar ini menggambarkan bahwa proses pergantian pemimpin dan calon suksesor pada PT. Fajar Artasari bersifat progresif dari waktu ke waktu.

Pertama-tama, tanggung jawab yang diberikan Bapak Eddy kepada calon suksesor adalah tentang produksi dimana Stefanus hanya diberikan tanggung jawab memasukkan bahan baku ke dalam mesin. Setelah itu, tanggung jawab ditambahkan dengan menghitung berat bahan baku yang masuk. Lalu, Stefanus mulai belajar mengenai *finishing* produk dengan menghaluskan dan memotong barang yang kurang baik atau *defect*. Tanggung jawab tambahan yang diberikan kepada Stefanus adalah menghitung dan mengecek hasil produksi yang akan dikirim. Saat ini, persiapan suksesi mencapai tahap pertengahan yaitu keterlibatan calon suksesor. Hal ini dapat dilihat dari tanggung jawab Stefanus yang kadang-kadang menentukan harga jual produksi sendiri. Ia dipercaya oleh Bapak Eddy untuk menghitung apakah harga yang disepakati dapat menguntungkan atau tidak.

Transfer Pengetahuan Kepemimpinan

Dalam pengetahuan kepemimpinan, Bapak Eddy mengajarkan kepada Stefanus dengan mengkomunikasikan setiap pengetahuan dengan jelas. Untuk pengetahuan operasional, Bapak Eddy mengajarkannya pertama kali dengan mengajak Stefanus untuk datang ke pabrik. Stefanus datang ke pabrik untuk mengetahui segala kegiatan operasional di dalam pabrik mulai dari masuknya bahan baku hingga menghasilkan produk jadi. Apabila dalam proses tersebut Stefanus belum mengerti, Bapak Eddy memberikan penjelasan tentang hal tersebut. Misalnya saat Stefanus belum mengerti bagaimana mengolah bahan baku yang kurang baik untuk dilebur, ia

mengkomunikasikan dengan Bapak Eddy sehingga Stefanus mendapat pengetahuan baru.

Stefanus saat ini telah diberikan pengetahuan mengenai keuangan. Meskipun sudah dibekali oleh latar belakang lulusan manajemen, Stefanus tetap mulai dari awal untuk mempelajari tentang bagaimana mengelola keuangan perusahaan. Mulai dari menghitung bahan baku yang digunakan, biaya-biaya operasional yang diperlukan, harga jual produk, hingga laba rugi setiap periode. Stefanus melakukan hal-hal ini dengan mulai belajar praktek. Terkadang di awal-awal masih banyak kesalahan yang dibuat. Tetapi seiring berjalannya waktu, kesalahan yang dibuat berkurang.

Bapak Eddy saat ini telah melakukan transfer jaringan dengan cara mengenalkan Stefanus dengan klien-klien perusahaan. Pada saat Bapak Eddy bertemu dengan klien, ia seringkali mengajak Stefanus. Dengan ini Stefanus akan lebih mengenal klien-klien perusahaan sehingga pada saat suksesi kepemimpinan terjadi, ia sudah terlebih dahulu mengenal klien-kliennya.

Untuk pengetahuan sumber daya manusia, Bapak Eddy mengajarkannya dengan mengkomunikasikan kepada Stefanus bagaimana cara mengatasi setiap permasalahan yang berhubungan dengan sumber daya manusia. Di dalam perusahaan pernah terjadi permintaan kenaikan gaji karyawan. Karena Bapak Eddy lagi sibuk, Stefanus mengadakan rapat dengan pimpinan tiap divisi. Setelah itu Stefanus mengkomunikasikan hasil rapat dengan Bapak Eddy. Sehingga keputusan yang dibuat berdasarkan diskusi bersama dan tentunya dengan bimbingan dari Bapak Eddy.

Untuk visi dan misi perusahaan, Bapak Eddy sudah memberitahunya kepada Stefanus sehingga prinsip pemimpin sekarang dan calon suksesor dapat terjaga menuju visi dan misi tersebut. Visi dari perusahaan yaitu menjadi perusahaan plastik terlengkap dengan kualitas serta pelayanan terbaik merupakan visi keluarga. Sehingga yang menjadi fokus perusahaan saat ini adalah mencapai visi tersebut.

Transfer Nilai Kepemimpinan

Dalam sebuah perusahaan keluarga dibutuhkan transfer nilai dan pengetahuan kepemimpinan kepada calon suksesor agar calon suksesor menjalankan perusahaan dengan pengetahuan yang luas serta nilai-nilai yang tetap dipertahankan. Dalam hal ini, Bapak Eddy telah memberikan nilai-nilai rendah hati, kejujuran, keterbukaan dengan tim, ketegasan, pengendalian diri, dan antusiasme dalam memimpin. Nilai kejujuran yang diberikan Bapak Eddy kepada Stefanus memang sudah diterapkan meskipun di luar perusahaan, di dalam keluarga pun nilai tersebut dijunjung tinggi. Stefanus dibentuk agar menjadi orang yang jujur. Selain itu, Stefanus juga dihimbau agar ia mau terbuka dengan tim dalam perusahaan meskipun tidak semua orang boleh tahu tentang hal tersebut. Stefanus hanya boleh terbuka dengan direktur, manajer keuangan, dan manajer administrasi dengan batasan tertentu. Stefanus juga dididik untuk menjadi orang yang tegas dalam memimpin. Sebagai contoh, Stefanus terkadang diberi kepercayaan oleh Bapak Eddy untuk memutuskan harga dengan klien maupun deadline sesuai dengan permintaan klien. Dari hal tersebut, Stefanus dapat belajar untuk bernegosiasi dengan kliennya. Stefanus juga

diberikan nilai emosi yang stabil sehingga ketika memimpin perusahaan, ia tidak membawa masalah pribadinya mengganggu profesionalitasnya dalam memimpin perusahaan. Bapak Eddy mengajarkan agar Stefanus mampu memisahkan antara masalah pribadi dengan perusahaan. Nilai lain yang telah diberikan Bapak Eddy kepada Stefanus adalah antusiasme dalam memimpin. Antusiasme yang luar biasa akan menaikkan motivasi setiap orang bekerja dengan lebih giat dan semangat.

Dalam melakukan transfer nilai kepemimpinan, Bapak Eddy melakukannya dengan menjadi contoh secara nyata, karena akan lebih susah bila nilai tersebut diajarkan secara verbal dan kata-kata saja. Karena teori belum tentu sesuai dengan prakteknya. Jika Bapak Eddy sudah menjadi teladan, maka Stefanus akan melihat bahwa apa yang dilakukan ayahnya merupakan suatu figur yang baik.

Tabel 4.1 Uji Triangulasi Sukses Kepemimpinan PT. Fajar Artasari

No	Hasil Wawancara Dengan Bapak Eddy Gunawan	Hasil Wawancara Dengan Stefanus Christoper Gunawan	Keterangan
Kepemimpinan			
1. Apakah arti kepemimpinan bagi anda?	Kepemimpinan menurut saya adalah contoh yang memberikan figur seorang pemimpin dan menjadi teladan bagi pengikutnya. Jadi pemimpin itu harus bisa menjadi seorang figur bagi bawahannya.	Kepemimpinan merupakan suatu teladan yang diberikan bagi para anggotanya. Jadi pemimpin adalah seorang contoh bagi anggotanya.	Valid
2. Apakah semua fungsi kepemimpinan sudah dilakukan di dalam perusahaan?	Fungsi kepemimpinan yang saya terapkan di perusahaan adalah fungsi instruksi dan delegasi pada bidang masing-masing. Kebanyakan manajer-manajer yang diberi wewenang untuk membuat keputusan. Kadang-kadang kalo saya ga bisa datang, Stefanus saya	Fungsi yang dilakukan dalam perusahaan adalah fungsi instruksi dan delegasi dari pemimpin, tetapi pendelegasian harus sesuai dengan bidangnya. Instruksi diberikan agar bawahan tahu apa yang harus dilakukan. Saya sering diberikan	Valid

	suruh menggantikan. Biasanya dia saya suruh ketemu klien kalau saya berhalangan hadir.	wewenang untuk mengambil keputusan kalau papa tidak ada di kantor.	
3. Bagaimana gaya kepemimpinan yang diterapkan Bapak Eddy dalam perusahaan ?	Gaya kepemimpinan demokratis dan otokratis, tergantung pada situasi yang sedang dihadapi. Kalau rapat saya biasanya lebih demokratis. Pas ada pendapat yang kurang tepat, saya minta pendapat orang lain untuk melengkapi. Jadi keputusan diambil lewat pertimbangan dari pendapat-pendapat mereka. Kalau membuat aturan atau kebijakan saya lebih otokratis. Aturan pemotongan gaji, surat peringatan, pemotongan tunjangan saya yang berikan aturannya.	Papa biasanya memimpin dengan otokratis, tetapi terkadang juga demokratis. Tergantung, kalau dalam mengambil keputusan tentang keterlambatan karyawan, target omzet biasanya dia menentukan sendiri. Tapi kalau waktu rapat, papa kadang-kadang tanya bagaimana pendapat yang lain.	Valid
4. Apakah pernah terjadi masalah dalam hal kepemimpinan? Jika ya, masalah apa yang pernah terjadi?	Pernah, seperti ada karyawan yang datang terlambat. Lalu diberi surat peringatan dan pemotongan gaji, sampai pada terakhir kali dikeluarkan dari perusahaan.	Pernah, waktu itu ada karyawan yang terlambat diberi surat peringatan sama pemotongan gaji. Kalau lainnya mungkin ada karyawan yang minta naik gaji.	Valid
Nilai-nilai Kepemimpinan			
1. Apakah Bapak sudah	Ya. Saya menentukan target	Ya. Papa kalau kerja pasti percaya	Valid

memimpin perusahaan dengan menerapkan nilai kepercayaan diri?	perusahaan dan terkadang menyelesaikan masalah sendirian.	akan kemampuan diri sendiri. Kecuali kalau masalah benar-benar tidak bisa ditangani sendiri baru minta bantuan orang lain.	
2. Apakah Bapak Eddy menerapkan kerendahan hati dalam memimpin perusahaan?	Ya. Tidak perlu menunjukkan uang yang kita miliki kepada bawahan. Soalnya kalau bawahan tahu uang kita ada banyak, nanti mereka akan minta naik gaji terus-menerus. Tetapi untuk menunjukkan keterampilan, kadang-kadang perlu. Karena bawahan kadang-kadang tidak mau repot, jadi sedikit-sedikit ganti sparepart. Padahal bisa diperbaiki. Kalau saya mengerti tentang mesin kan mereka tidak bisa sembarangan.	Ya. Papa tidak suka memamerkan apa yang dimiliki, apalagi uang. Karena kalau sombong yang rugi kita sendiri.	Valid
3. Apakah anda sudah menerapkan nilai kejujuran dalam memimpin perusahaan?	Ya. Kalau pemimpin tidak jujur, bawahan juga ikut-ikutan sehingga pemimpin tidak jadi teladan yang baik. Kepada klien juga harus jujur agar dapat menjaga hubungan yang baik.	Ya. Baik kepada bawahan maupun klien harus jujur. Karena sekali tidak jujur kepada klien, akan merugikan diri sendiri.	Valid
4. Apakah Bapak Eddy terbuka terhadap siapa saja termasuk para pegawai?	Ya. Tetapi ada batasannya. Hanya boleh membuka informasi terhadap satu level di bawah tanpa menyinggung	Ya. Tetapi kalau kepada pegawai tidak termasuk informasi yang bersifat pribadi.	Valid

	informasi pribadi.		
Keterampilan Kepemimpinan			
1. Dalam memimpin perusahaan, apakah anda sudah melakukan keterampilan teknis?	Ya. Saya mengerti tentang cara mengolah mesin dan pabrik. Mulai dari bahan baku masuk ke mesin sampai jadi. Kalau ada barang yang belum sempurna, saya cari dimana kesalahannya.	Ya. Papa mengerti tentang mesin dan pabrik. Dia lulusan teknik, jadi lebih menguasai setiap mesin dalam pabrik.	Valid
2. Dalam memimpin perusahaan, apakah anda sudah melakukan keterampilan manusia?	Ya. Saya sering berkomunikasi dengan klien maupun anggota perusahaan. Dalam komunikasi itu saya tetap menjaga hubungan yang baik, salah satunya lewat mengundang klien dalam acara keluarga dalam suatu waktu.	Ya. Papa sering berkomunikasi dengan klien maupun anggota perusahaan, lalu klien kadang-kadang diajak makan di rumah buat menjaga hubungan.	Valid
3. Dalam memimpin perusahaan, apakah anda sudah melakukan keterampilan konseptual?	Ya. Butuh pemikiran yang matang untuk mencari solusi masalah. Dulu pernah ada supervisor di suatu shift yang konflik dengan supervisor shift sebelumnya. Lalu mesin dibuat tidak bisa dinyalakan. Ini merugikan supervisor shift tersebut karena tidak bisa melakukan produksi.	Ya. Di perusahaan dulu pernah ada supervisor di suatu shift yang konflik dengan supervisor shift sebelumnya. Lalu mesin dibuat tidak bisa dipakai. Terus papa mencari akar dari permasalahan akhirnya ketemu ternyata ada masalah pribadi antara supervisor itu.	Valid
Pengetahuan Kepemimpinan			
1. Apakah dalam menjalankan	Ya. Karena operasional perusahaan	Ya. Karena operasional perusahaan	Valid

n kepemimpinan di perusahaan dibutuhkan pengetahuan operasional? Jika ya, mengapa?	menentukan efisiensi perusahaan. Operasional perusahaan kan pasti dijalankan setiap hari, kalau itu dijalankan tidak benar bisa merugikan perusahaan sendiri. Misalnya, kalau pengiriman tidak tepat jalurnya kan makan waktu dan biaya.	yang baik dapat berdampak pada efektivitas dan efisiensi perusahaan.	
2. Apakah dalam menjalankan kepemimpinan di perusahaan dibutuhkan pengetahuan keuangan? Jika ya, mengapa?	Ya. Karena diperlukan untuk menghitung keuangan untuk proyeksi pengembangan perusahaan ke depan. Perusahaan tidak bisa hidup kalau gitu-gitu saja, perlu ada perubahan baik produk maupun proses bisnisnya. Makanya keuangan perusahaan perlu dihitung biar tahu proyeksi ke depan kira-kira berapa banyak bujet yang ada.	Ya. Agar dapat menghitung untung ruginya perusahaan serta proyeksi ke depan. Kalau sudah menghitung untung ruginya kan kira-kira tahu berapa banyak keuntungan lagi untuk mencapai target. Target dibuat kan memang tujuannya untuk dicapai. Kalau tidak untuk dicapai, buat apa ada target.	Valid
3. Apakah dalam menjalankan kepemimpinan di perusahaan dibutuhkan pengetahuan pemasaran? Jika ya, mengapa?	Ya. Karena pemasaran adalah ujung tombak dari perusahaan.	Ya. Karena tanpa adanya pemasaran, perusahaan akan berhenti berproduksi karena tidak ada klien.	Valid
4. Apakah dalam menjalankan	Ya. Karena saya sering berhubungan dengan	Ya. Karena setiap hari kita selalu berkomunikasi	Valid

kepemimpinan di perusahaan dibutuhkan pengetahuan sumber daya manusia? Jika ya, mengapa?	karyawan dari berbagai kalangan. Termasuk melakukan rekrutmen dan seleksi. Jadi harus bisa mengelola sumber daya manusia.	i dengan karyawan dan agar menjaga komunikasi tersebut dibutuhkan pengetahuan mengenai sumber daya manusia.	
Persiapan Sukses Kepemimpinan			
1. Apakah suksesi kepemimpinan penting bagi perusahaan?	Ya.	Ya.	Valid
2. Hal apakah yang dilakukan perusahaan dalam mempersiapkan suksesi kepemimpinan?	Saya mengenalkan calon suksesor kepada perusahaan dan klien-klien.	Papa mengenalkan saya kepada klien-kliennya serta anggota-anggota perusahaan.	Valid
3. Apakah dalam mempersiapkan suksesi ada strategi-strategi tertentu?	Mempersiapkan pendidikan calon suksesor dan mengerti praktek-praktek dalam mengelola perusahaan.	Saya dipersiapkan dengan kuliah di luar negeri lalu langsung praktek ke dalam perusahaan setelah saya lulus.	Valid
4. Bagaimana kriteria suksesor yang ideal bagi perusahaan?	Rendah hati, jujur, tegas, dan mampu mengembangkan perusahaan. Jadi orang itu harus bisa mengembangkan perusahaan, biar perusahaan nggak stagnasi. Kalau perusahaan stagnasi lama-lama bisa mati.	Mampu mengembangkan perusahaan agar lebih baik. Saya dulu pernah dibilangi sama papa waktu mau masuk perusahaan, harus benar-benar mau belajar. Belajar macam-macam mulai dari mesin sampai manajemennya saya disuruh belajar. Jadi sekarang saya jadi manajer	Valid

		operasional ya tetap belajar yang lain biar tahu semuanya.	
5. Ada berapa calon suksesor perusahaan ?	2 (dua)	2 (dua)	Valid
6. Siapa yang menjadi calon suksesor perusahaan ?	Stefanus sama Timothy.	Saya dan Timothy.	Valid
7. Apakah calon suksesor sudah dilibatkan dalam aktivitas perusahaan ?	Sudah. Sejak tahun 2012 setelah lulus kuliah langsung saya ajak ke perusahaan. Dia mulai lihat-lihat di pabrik ngapain aja orang-orangnya. Habis itu belajar lewat praktek.	Sudah. Sejak tahun 2012 setelah saya lulus kuliah saya diajak ke pabrik untuk lihat-lihat situasi disana, bagaimana pekerjaannya. Sampai saya sendiri disuruh praktek kayak mereka, gimana masukin bahan baku, ngitung berat, dan lain-lain.	Valid
8. Seperti apa bentuk keterlibatan anda dalam perusahaan ?	Dalam hal manajemen produksi. Stefanus saya suruh mengolah produksi. Tapi kadang-kadang saya suruh ngitung keuangan. Supaya dia bisa belajar lebih banyak lagi, kan lagi dipersiapkan jadi suksesor. Jadi harus bisa semua.	Di bagian manajemen produksi, tetapi terkadang juga menghitung keuangan. Papa biasanya menyuruh saya bantu hitung keuangan perusahaan. Terus disuruh audit stok, keuangan, dan lain-lain.	Valid
9. Apa dampak dari keterlibatan anda terhadap kinerja perusahaan ?	Produksi mengalami peningkatan level dan peningkatan efisiensi perusahaan. Dia ngatur pengiriman berangkat	Produksi mengalami peningkatan kuantitas maupun kualitas. Hasil produksi yang dibuat lebih banyak dibanding	Valid

	kemana saja, jalan yang lewat mana saja biar lebih efisien biaya dan waktu. Kualitas produksi lebih terjaga. Dia memeriksa hasil produksi apa benar-benar sesuai dengan yang diharapkan	dulu.	
10. Apa saja yang menjadi tanggung jawab suksesor saat ini?	Menambah nilai dari perusahaan dan mengembangkan efisiensi perusahaan.	Melakukan kontrol produksi sehingga menghasilkan produk yang terbaik dan meningkatkan nilai perusahaan di mata umum.	Valid
Transfer Nilai-nilai dan Pengetahuan Kepemimpinan			
1. Apakah nilai-nilai kepemimpinan yang diberikan bagi calon suksesor?	Rendah hati, kejujuran, keterbukaan dengan tim, ketegasan, dan antusiasme dalam memimpin.	Rendah hati, kejujuran, keterbukaan dengan tim, ketegasan, dan antusiasme dalam memimpin.	Valid
2. Bagaimana cara melakukan transfer nilai-nilai kepemimpinan?	Dengan menjadi contoh secara nyata baik dalam keluarga maupun perusahaan.	Dengan menjadi teladan bagi bawahannya dan di dalam keluarga juga.	Valid
3. Apakah calon suksesor sudah diberikan pengetahuan untuk mengelola operasional perusahaan ?	Ya. Dengan menjadi manajer operasional serta mengatur hal-hal yang berhubungan dengan operasional perusahaan.	Ya. Dengan praktek langsung sebelum menjadi manajer operasional di dalam perusahaan.	Valid
4. Apakah calon suksesor sudah diberikan pengetahuan untuk mengelola	Ya. Kemampuan untuk audit dan mengembangkan perusahaan berdasarkan keuangan yang	Ya. Saya diberi pengetahuan untuk audit keuangan dan belajar untuk menghitung laba rugi dari	Valid

	keuangan perusahaan ?	ada. Dia audit keuangan, ngitung laba rugi, sama ngecek stok di gudang. Dia juga ngatur truk ngirim kemana saja yang satu jalur biar biaya dan waktu lebih efisien.	suatu proyek.	
5.	Apakah calon suksesor sudah diberikan pengetahuan untuk mengelola pemasaran perusahaan ?	Ya. Waktu bertemu dengan klien, calon suksesor juga diajak. Kalau saya ga bisa ketemu klien, Stefanus saya suruh menggantikan. Supaya dia bisa belajar memasarkan produk.	Ya. Waktu bertemu dengan klien, saya juga diajak dan dikenalkan dengan klien. Papa juga bilang kalau memasarkan produk harus meyakinkan klien supaya barangnya laku.	Valid
6.	Apakah calon suksesor sudah diberikan pengetahuan untuk mengelola sumber daya manusia perusahaan ?	Ya. Dengan mengelola permasalahan gaji dengan melakukan rapat dengan karyawan. Stefanus pernah saya percaya buat mimpin rapat tentang kenaikan gaji karyawan.	Ya. Waktu mengelola permasalahan gaji, saya dipercaya untuk melakukan rapat dengan karyawan.	Valid
7.	Bagaimana cara melakukan transfer pengetahuan manajerial?	Mengkomunikasikan pengetahuan-pengetahuan dengan jelas jika ada yang belum dimengerti calon suksesor.	Bapak Eddy menjelaskan pengetahuan-pengetahuan yang diperlukan jika ada yang belum saya mengerti.	Valid
8.	Bagaimana anda menyalurkan jejaring bisnis kepada calon suksesor?	Saya mengenalkan Stefanus kepada klien. Kadang-kadang kalau ada acara kan saya ngundang klien makan di rumah, terus Stefanus saya kenalkan ke mereka biar	Papa mengenalkan saya kepada klien perusahaan. Waktu papa ngundang makan klien di rumah, saya dikenalkan dengan mereka. Kalau	Valid
9.	Dalam mempersiapkan suksesi, apakah ada kendala yang terjadi?			Valid
10.	Bagaimana proses perpindahan peran dari pemimpin sekarang dan suksesor?			Valid
11.	Siapa yang			Valid

ikut merencanakan suksesi kepemimpinan pada perusahaan ?	mentukan, tapi diskusi sama mama dulu.	oma yang nentukan.	
12. Apakah visi dari perusahaan ?	Menjadi perusahaan plastik terlengkap dengan kualitas serta pelayanan terbaik.	Menjadi perusahaan plastik terlengkap dengan kualitas serta pelayanan terbaik.	Valid
13. Apakah calon suksesor sudah mengerti visi perusahaan ?	Sudah	Sudah	Valid
14. Apakah misi dari perusahaan ?	Peningkatan pelayanan terhadap klien dan pengembangan peralatan serta manajemen secara berkala.	Peningkatan pelayanan terhadap klien dan pengembangan peralatan serta manajemen secara berkala.	Valid
15. Apakah calon suksesor sudah mengerti misi perusahaan ?	Sudah	Sudah	Valid

Sumber : Wawancara dengan Narasumber 1 dan 2 (diolah oleh penulis)

IV. KESIMPULAN

Dari hasil pembahasan yang telah dibuat diatas, maka dapat disimpulkan hal-hal seperti berikut:

1. PT. Fajar Artasari adalah perusahaan keluarga dengan jenis perusahaan keluarga *Family Business Enterprise* (FBE) dimana kepemilikan perusahaan merupakan kepemilikan keluarga dan posisi-posisi kunci dalam perusahaan dipegang oleh anggota keluarga mulai dari komisaris, direktur, dan manajer-manajernya.
2. Penerapan gaya kepemimpinan pada PT. Fajar Artasari bersifat demokratis dan otokratis tergantung situasi yang dihadapi. Terkadang,

3. bapak Eddy menerapkan sistem demokrasi dan di saat lain bapak Eddy cenderung otokratis.
3. Penerapan fungsi kepemimpinan pada PT. Fajar Artasari lebih cenderung bersifat satu arah seperti fungsi instruksi dan delegasi yang diberikan pemimpin kepada bawahannya. Pemimpin harus memberikan instruksi kepada bawahan bukan bawahan yang mengatur pemimpin. Delegasi diberikan pemimpin kepada satu tingkat di bawahnya sesuai bidang masing-masing.
4. Dalam PT. Fajar Artasari, bapak Eddy telah memiliki nilai-nilai percaya diri, rendah hati, kejujuran, keterbukaan, ketegasan, emosi stabil, antusiasme, rasa humor, hangat, dan tahan frustrasi dalam memimpin perusahaan.
5. Proses persiapan suksesi kepemimpinan PT. Fajar Artasari dimulai dari membekali calon suksesor dengan pendidikan manajemen, lalu mengajak calon suksesor untuk mengamati pekerjaan di perusahaan. Setelah itu, calon suksesor melakukan praktek dalam hal mengolah dan memeriksa bahan baku, mesin, dan hasil produksi. Sehingga pada saat ini, ia menjadi manajer operasional yang bertugas mengelola operasional perusahaan.
6. Dalam proses suksesi kepemimpinan, pemimpin PT. Fajar Artasari melakukan transfer pengetahuan kepemimpinan dengan cara mengkomunikasikan dengan jelas kepada calon suksesor setiap pengetahuan yang berhubungan dengan perusahaan seperti pengetahuan operasional, keuangan, pemasaran, dan sumber daya manusia.
7. Dalam proses suksesi kepemimpinan, pemimpin PT. Fajar Artasari melakukan transfer nilai-nilai kepemimpinan dengan menjadi teladan dan contoh nyata bagi calon suksesor agar calon suksesor mengerti akan nilai-nilai kepemimpinan yang harus diterapkan dalam memimpin.

DAFTAR PUSTAKA

- Aronoff. (2003). *Business Succession : The Final Test of Greatness*. Family Enterprise Publisher.
- Bungin, B. (2009). Penelitian kualitatif. Jakarta : Prenada Media Group.
- Daft, R. (2007). *The Leadership Experience*. Harcourt College Publishers
- Hadinugroho, E. (2013). Studi Deskriptif Persiapan Suksesi Kepemimpinan pada Perusahaan Freight and Forwarding. *Jurnal Agora vol.1, no.1*
- Irawanto, D. (2008). Kepemimpinan : Esensi dan realitas. Malang : Bayumedia Publishing
- Jogiyanto. (2008). Metodologi penelitian sistem informasi. Yogyakarta : CV. Andi Offset
- Moleong, J. L. (2007). Metodologi penelitian kualitatif. Bandung: Remaja Rosda karya.
- Rivai, V. (2003). Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi. Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada.

- Robbins, S.P. (2005). *Organizational Behavior International Edition* (11th Edition). New Jersey, USA : Pearson Education, Inc.
- Schermerhorn, J.R. (2003). *Management (Terjemahan Indonesia edisi ke-5)*. New York, USA : John Wiley and Sons.
- Simanjuntak, A. (2010). Prinsip-Prinsip Manajemen Bisnis Keluarga Dikaitkan Dengan Kedudukan Mandiri Perseroan Terbatas. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, vol 12, no.2
- Susanto, A.B. (2007). *The Jakarta consulting group on family business*. Jakarta : The Jakarta Consulting Group.
- Wahjono. (2009). Sukses dalam Perusahaan Keluarga. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, vol.3, no.1
- Peran Perusahaan Keluarga terhadap Pendapatan Negara
Retrieve from
<http://infocfbs.blogspot.com/2011/01/peran-perusahaan-keluarga-dalam.html> March 12, 2013
- Isu Sukses dalam Bisnis Keluarga Retrieved from
http://apindonesia.com/new/index.php?option=com_content&task=view&id=2630 March 12, 2013
<http://executive.kontan.co.id/news/mantra-bisnis/2013/01/08> March 15, 2013
<http://finance.detik.com/read/2010/11/12/081257/1492703/480/bisnis-keluarga-banyak-kisah-sukses-bermula-dari-garasi-mobil> March 17, 2013
- Fenomena Sukses Kepemimpinan Retrieved from
<http://www.portalhr.com/business-overview/leadership/meneruskan-%E2%80%9Ctongkat-estafet%E2%80%9D-di-perusahaan-keluarga/> March 11, 2013
- Pertumbuhan Industri Plastik Retrieved from
http://www.ipotnews.com/index.php?jdl=Industri_Plastik_Akan_Tumbuh_8%&level2=newsandopinion&level3=&level4=INDONESIA&id=1203224&popular=Y (March, 23 '13) 16.00
<http://koran-jakarta.com/index.php/detail/view01/76914> March 23, 2013
- Nilai Kepemimpinan Retrieved from
http://books.google.com.pe/books/about/Pengambilan_Kepts_Stratejik.html?id=Bbw3EryILJsC April 1, 2013