

KEPEMIMPINAN GENERASI PERTAMA DALAM MEMPERTAHANKAN KEBERLANJUTAN PERUSAHAAN KELUARGA PT. INSERA SENA

Christina Kesya Yuwono dan Dr. Rr. Rooswanti Putri A, S.Kom., M.M

Program *Business Management*, Program Studi Manajemen, Fakultas Bisnis dan
Ekonomi, Universitas Kristen Petra

Jl. Siwalankerto 121–131, Surabaya 60236

E-mail: christinakesyayuwono@gmail.com; Rooswanti@petra.ac.id

Abstrak - Mempertahankan keberlanjutan perusahaan keluarga dari generasi pertama selama lebih dari 30 tahun merupakan suatu tantangan tersendiri. Namun, hal ini berhasil dibuktikan oleh PT.Insera Sena sebagai perusahaan keluarga yang bergerak di bidang sepeda dengan kepemimpinannya sebagai generasi pertama. Tujuan dari penelitian ini ialah untuk mengetahui bagaimana cara mempertahankan keberlanjutan kepemimpinan generasi pertama dalam perusahaan keluarga. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa keberlanjutan kepemimpinan generasi pertama perusahaan keluarga dibutuhkan Gaya Kepemimpinan Visioner diiringi dengan Gaya Kepemimpinan Transformasional yang meliputi *highly motivated by personal beliefs, idealized influence, effective communication, inspirational motivation, intellectual stimulation, dan individualized consideration*.

Kata kunci - keberlanjutan kepemimpinan, perusahaan keluarga, gaya kepemimpinan, generasi pertama, industri sepeda

PENDAHULUAN

Perusahaan keluarga rata-rata hanya mampu bertahan selama 24 tahun sejak generasi pertamanya (Beckhard & Dyer, 1983). Menurut Poza (2010), 85 % perusahaan baru, hanya mampu bertahan dalam jangka waktu lima tahun operasional dan hanya 30% yang mampu menyelamatkan perusahaannya dengan mentransferkan kekuasaannya ke generasi kedua dalam keluarga pendiri. Berdasarkan penelitian terdahulu Nwuke, Nwoye, dan Onoyima (2020), mengutip data bahwa lebih dari 85% perusahaan keluarga gagal dalam waktu lima tahun sejak dimulainya, 30% berhasil beranjak ke generasi kedua dan 10% berhasil beranjak ke generasi

ketiga.

Mempertahankan keberlanjutan perusahaan keluarga dari generasi pertama memiliki tantangan tersendiri. Tantangan terbesar dalam mempertahankan perusahaan keluarga adalah terkait dengan perencanaan suksesi (Poza, 2010, p.6). Berdasarkan Tirdasari dan Dhewanto (2020), terdapat empat tantangan dalam perusahaan keluarga, di antaranya struktur ekonomi, desain strategi, mitigasi risiko bisnis, dan perencanaan suksesi. Menurut Kotter (1996), banyak perusahaan keluarga menghadapi permasalahan yang sama yaitu mempertahankan perusahaan keluarga dari generasi ke generasi atau suksesi.

Keblanjutan perusahaan keluarga memerlukan kepemimpinan yang bertanggung jawab, kepemimpinan yang tidak hanya mampu membangun perusahaan yang menguntungkan, namun juga mampu memastikan hubungan keluarga yang baik (Poza, 2010, pp. 92-93). Perspektif keluarga terhadap penyelesaian masalah dalam perusahaan, interaksi antar sistem keluarga dan sistem perusahaan atau bisnis, sebagian besar ditentukan oleh generasi pertama (Hillebrand, 2019). Keberlanjutan perusahaan keluarga ditentukan oleh generasi pertama melalui komitmen pola pikir dan dorongan untuk mencapai visi dalam membangun perusahaan (Memili, Eddleston, Kellermanns, Zellweger, dan Barnett, 2010).

Kepemimpinan menggambarkan masa depan, menyatukan setiap orang dalam sebuah visi, dan menginspirasi setiap orang yang terlibat untuk menjadikannya sebuah kenyataan apapun halangan dan tantangan yang ada di depan (Kotter, 1999, p. 25). Menurut Cater dan Justis (2010), terdiri dari berbagai generasi yang terlibat dalam perusahaan keluarga, peran kepemimpinan menjadi suatu praktik yang biasa ada atau pasti dijumpai dalam setiap perusahaan keluarga. Seseorang dikatakan pemimpin apabila

memiliki kemampuan memengaruhi setiap karyawannya, pengikutnya untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Northouse, 2019, pp. 43–44). Tidak hanya mampu memengaruhi, namun juga memberikan dampak terhadap setiap karyawan atau pengikutnya (Northouse, 2019, p. 51). Kemampuan seorang pemimpin dalam menginspirasi dan meyakinkan setiap karyawan atau pengikutnya merupakan salah satu kemampuan dari pemimpin visioner. Sebagai pemimpin visioner, pemimpin diharapkan dapat mengkomunikasikan visi secara jelas, powerful, dan menginspirasi setiap pengikutnya (Groves, 2006). Menjadi pemimpin visioner yang efektif, pemimpin harus memiliki kemampuan mengkomunikasikan visi secara efektif (Groves, 2006). Selain itu, pemimpin visioner dikatakan efektif apabila memiliki keyakinan penuh atas nilai-nilai pribadinya (Groves, 2006).

Seorang pemimpin dengan gaya kepemimpinan transformasional mampu mendorong dan menginspirasi setiap pengikutnya untuk melakukan hal yang luar biasa (Northouse, 2019, p.270). Tujuan daripada gaya kepemimpinan transformasional ini adalah untuk memicu setiap karyawan atau pengikutnya untuk mengembangkan setiap potensi yang dimiliki semaksimal mungkin (Northouse, 2019, p.270). Menurut Northouse (2019), gaya kepemimpinan ini dalam melakukan tanggung jawabnya harus memiliki karisma, mampu menjadi inspirasi bagi setiap karyawan atau pengikutnya, mampu mendorong setiap karyawan atau pengikutnya untuk selalu kreatif dan inovatif dalam menghadapi tantangan dan permasalahan, serta mampu menjadi pendamping bagi setiap karyawan atau pengikutnya.

Berbeda dengan perusahaan keluarga pada umumnya, dimana rata-rata usia perusahaan keluarga 24 tahun, PT Inera Sena berhasil bertahan sejak generasi pertama pada tahun 1989 selama 31 tahun. Pemimpin generasi pertama konsisten membangun, menanamkan prinsip, dan nilai-nilai hingga ke seluruh karyawannya. Visi pemimpin menggerakkan setiap pengikutnya untuk mewujudkan apa yang ingin dicapai bersama, tidak peduli seberapa banyak perubahan yang terjadi. Hadirnya seorang pemimpin tentu saja memacu anggotanya untuk terus bertumbuh. Semenjak awal, PT. Inera Sena menanamkan prinsip terhadap satu perusahaan bahwa yang akan selalu ditawarkan adalah experience, maka dari itu pendekatan PT. Inera Sena terhadap masyarakat adalah melalui komunitas yang aktif dan secara konstan dibangun oleh PT. Inera Sena. Menjadikan bersepeda sebagai gaya hidup merupakan alasan utama PT. Inera Sena menciptakan produknya, karena jika sebagai alat transportasi, justru akan kalah dengan sektor mobil

dan motor (Supriadi, 2014). Semakin berkembangnya dunia bisnis, banyaknya perubahan justru semakin menunjukkan peran kepemimpinan di PT. Inera Sena. Kejadian berbeda dialami PT. Inera Sena yang telah 31 tahun dipimpin generasi pertama.

Selama 31 tahun PT. Inera Sena berdiri, banyak tantangan yang dihadapi termasuk pandemi Covid-19. Munculnya pandemi Covid-19 yang melanda seluruh dunia menimbulkan banyak kerugian bagi banyak perusahaan, hal ini justru menjadi peluang besar bagi PT. Inera Sena untuk mewujudkan visi dan misi perusahaan dengan adanya kenaikan penjualan yang dapat dilihat pada berita “Sepeda Laris Manis Saat Pandemi, Penjualan Polygon Naik 10%” (CNBC Indonesia, 2020). Dari penjualan ini menunjukkan bahwa PT. Inera Sena tanggap dalam menangani tren yang ada serta menjadikannya suatu peluang untuk perusahaannya. Seperti halnya yang dikatakan oleh William Gozali, direktur dari PT. Inera Sena, saat ini posisi penjualan mengalami kenaikan 10% dan posisi retailer yang paling terasa dampaknya, dan di situlah PT. Inera Sena akan berpeluang untuk mengisi dan dampak signifikan akan terlihat dalam tiga bulan ke depan. Selain itu, PT. Inera Sena terus konsisten dalam berinovasi dan menjalankan strategi-strateginya. Komitmen yang dipegang, membawa PT. Inera Sena berkembang semakin luas dan membawa kebanggaan bagi Indonesia (Bikin Bangsa, Sepeda Polygon dari Buduran Sidoarjo Dieksport ‘Menyapa’ Dunia, 2020). Hal ini tentunya tidak terlepas dari kepemimpinan yang ada di dalam PT. Inera Sena, terutama dari Bapak Soejanto Widjaja, yang mampu meyakinkan setiap karyawannya untuk sadar akan potensi di tengah Pandemi Covid-19 dan kegigihannya untuk tetap mengambil keputusan-keputusan yang tepat walau di tengah situasi yang sulit untuk membawa PT. Inera Sena menjadi perusahaan global yang dapat dipercaya.

Fenomena bertahannya perusahaan keluarga PT. Inera Sena di bawah kepemimpinan generasi pertama selama 31 tahun hingga sekarang, menarik untuk diteliti. Dalam rangka memperoleh pengetahuan mengenai kepemimpinan generasi pertama dalam mempertahankan perusahaan keluarga di PT. Inera Sena, maka disusunlah penelitian yang berjudul “Kepemimpinan Generasi Pertama dalam Mempertahankan Keberlanjutan Perusahaan Keluarga PT. Inera Sena”.

Rumusan Masalah

Bagaimana kepemimpinan generasi pertama PT. Inera Sena dalam mempertahankan keberlanjutan perusahaan keluarga selama 31 tahun hingga sekarang?

Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah mengetahui bagaimana kepemimpinan generasi pertama PT. Insera Sena dalam mempertahankan keberlanjutan perusahaan keluarga selama 31 tahun hingga sekarang.

Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis

Melalui penelitian ini, diharapkan dapat mengembangkan ilmu pengetahuan mengenai kepemimpinan generasi pertama dalam mempertahankan keberlanjutan perusahaan keluarga.

2. Manfaat Praktis

Melalui penelitian ini, diharapkan dapat memberikan pengetahuan bagi praktisi perusahaan keluarga mengenai cara mempertahankan keberlanjutan perusahaan keluarga dari kepemimpinan generasi pertama.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilaksanakan menggunakan penelitian kualitatif. Menurut Saryono dan Anggraeni (2013), penelitian kualitatif adalah jenis penelitian yang bertujuan untuk menganalisa, menemukan, menggambarkan, dan menjelaskan kualitas dari pengaruh sosial yang tidak dapat dijabarkan, diukur atau digambarkan melalui jenis penelitian kuantitatif. Penelitian ini menggunakan pendekatan fenomenologi. Penggunaan metode ini bertujuan untuk menggambarkan makna dari pengalaman dari beberapa individu berkaitan dengan kepemimpinan. Menurut Kuswarno (2009), fenomenologi adalah studi yang mempelajari kejadian, segala hal yang kita alami dari sudut pandang orang pertama, yang mengalaminya secara langsung.

Teknik penentuan informan dan pemilihan kasus pada penelitian ini menggunakan theoretical sampling. Penelitian ini menganalisis kepemimpinan generasi pertama dalam mempertahankan keberlanjutan perusahaan keluarga PT. Insera Sena. Maka dari itu yang akan menjadi informan adalah individu dengan kedudukan tinggi yang merupakan jajaran pemimpin di dalam PT. Insera Sena, diantaranya:

1. CEO atau pemilik dari perusahaan keluarga Bapak Soejanto Widjaja atau yang sering disapa Pak Yanto merupakan sosok di balik PT. Insera Sena dari sejak awal berdirinya. Beliau merupakan pemilik sekaligus pemimpin generasi pertama.
2. Kepala divisi Business Development

Pemimpin yang berada di bawah pimpinan Pak Yanto secara langsung dan mengikuti pertumbuhan PT. Insera Sena hingga sekarang.

3. Staff

Sudut pandang staff atau karyawan secara langsung terhadap kepemimpinan Pak Yanto di PT. Insera Sena

Data untuk penelitian ini berasal dari data primer dan data sekunder. Menurut Sugiyono (2015), Data primer/ sumber primer adalah data yang didapat langsung dari informan. Data ini biasanya didapat dari wawancara. Data ini berkaitan dengan kepemimpinan generasi pertama dalam mempertahankan perusahaan keluarga PT. Insera Sena. Menurut Sugiyono (2015), data sekunder merupakan data yang didapat dari dokumen-dokumen serta foto dari PT. Insera Sena. Data sekunder ini bertujuan untuk menunjang data primer yang sudah ada.

Teknik pengumpulan data yang dilakukan peneliti menggunakan teknik wawancara, yaitu dengan cara bertukar informasi, ide serta bertanya-jawab secara langsung dengan informan (Sugiyono, 2015, p.317). Jenis wawancara yang akan digunakan adalah wawancara semi terstruktur, peneliti akan mendengar dan mencatat yang disampaikan oleh informan dengan cara meminta pendapat dan ide mengenai permasalahan yang ditemukan oleh peneliti (Sugiyono, 2015, p.320).

Menurut Strauss dan Corbin (1990), dalam sebuah penelitian, menganalisis data menggunakan coding merupakan fundamental analisis yang biasa digunakan oleh peneliti. Coding itu sendiri terbagi atas 3 tahapan, yaitu open coding, axial coding, dan selective coding.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini memiliki fokus untuk menganalisa bagaimana kepemimpinan generasi pertama dalam mempertahankan keberlanjutan perusahaan keluarga PT. Insera Sena. Berdasarkan dari hasil wawancara, gaya kepemimpinan visioner dan gaya kepemimpinan transformasional dapat dijabarkan sebagai berikut:

Open Coding and Axial Coding: Gaya Kepemimpinan Visioner

Second Order Themes: Effective Communication atau komunikasi yang efektif

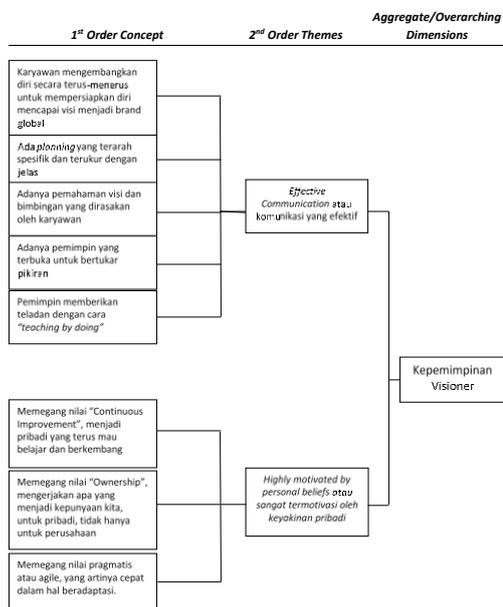
Di dalam Gaya Kepemimpinan Visioner, seorang pemimpin secara efektif, mengkomunikasikan visi secara kuat, melalui visinya yaitu menjadi perusahaan sepeda yang siap bersaing di pasar internasional melalui brand nya, ini dapat dibuktikan bahwa pemimpin mampu mengkomunikasikan visi secara kuat.

Second Order Themes: Highly motivated by personal beliefs atau sangat termotivasi oleh keyakinan pribadi

Di dalam perusahaan terdapat nilai-nilai yang dipegang bersama, diantaranya berikut adalah nilai yang dipegang oleh beberapa karyawan dalam perusahaan yang seringkali disampaikan oleh pimpinan.

Gambar 1

Struktur Data Pembuktian Kepemimpinan Generasi Pertama dalam Mempertahankan Keberlanjutan Perusahaan Keluarga PT. Inersa Sena (Kepemimpinan Visioner)



Open Coding and Axial Coding: Gaya Kepemimpinan Transformasional

Second Order Themes: Idealized influence atau karisma

Seorang pimpinan tentunya adalah sosok yang dikagumi oleh pengikut atau karyawannya, hal ini juga dirasakan oleh jajaran pemimpin dan karyawannya

Second Order Themes: Inspirational motivation atau motivasi inspiratif

Sosok yang menginspirasi sebagai pimpinan, dirasakan dampaknya oleh Kak Vano, yaitu melalui pendekatan yang berbeda-beda terhadap setiap karyawannya.

Second Order Themes: Individualized Consideration atau pertimbangan individual

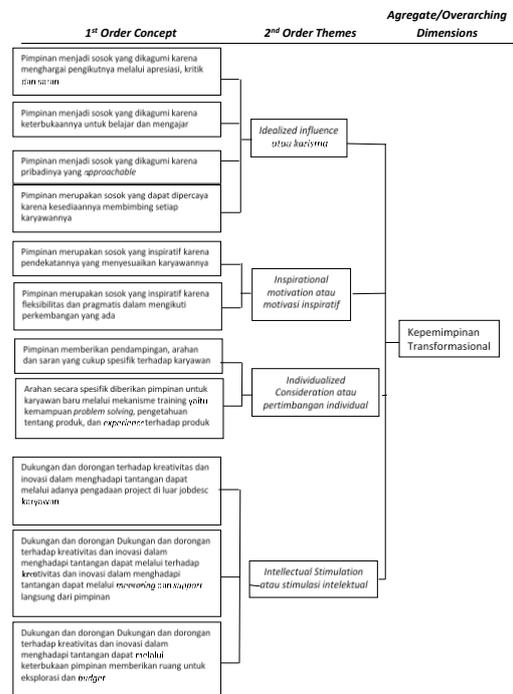
Sebagai pimpinan, pemimpin berperan sebagai coach dan adviser, pemimpin mendampingi followers atau karyawannya dengan cara yang unik dan penuh perhatian bahkan memberikan arahan yang cukup spesifik.

Second Order Themes: Intellectual Stimulation atau stimulasi intelektual

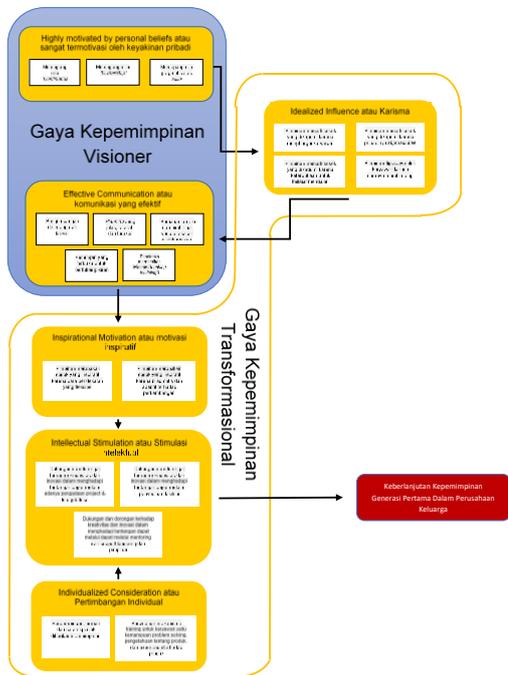
Pemimpin berperan mendukung dan memberikan dorongan pada setiap karyawannya dalam menghadapi tantangan dan masalah.

Gambar 2

Struktur Data Pembuktian Kepemimpinan Generasi Pertama dalam Mempertahankan Keberlanjutan Perusahaan Keluarga PT. Inersa Sena (Kepemimpinan Transformasional)



Gambar 3
Model Hasil Analisis



Model hasil analisis penelitian ini berdasarkan teori gaya kepemimpinan visioner dan transformasional, dalam PT. Inersa Sena sebagai perusahaan keluarga, kepemimpinan sangat berperan besar dalam setiap kinerja dari para pengikut atau karyawannya. Gaya kepemimpinan visioner dan transformasional menjadi dampak yang besar pada keberlanjutan kepemimpinan generasi pertama dalam perusahaan keluarga.

Pada sebuah perusahaan, pemimpin memiliki nilai-nilai yang dipegangnya hingga menjadi sebuah keyakinan pribadi yang seringkali dikaitkan dengan visi yang telah ditentukannya dalam perusahaan. Pemimpin menanamkan kepada setiap karyawannya untuk terus berkembang (nilai Continuous Improvement dan Ownership) tidak hanya untuk perusahaan namun untuk pengembangan diri secara terus-menerus dalam menghadapi setiap perubahan yang ada. Melalui gaya kepemimpinan visioner dan transformasional dari nilai-nilai yang dipegangnya hingga menghasilkan kinerja yang terbaik dari setiap karyawan yang akhirnya berdampak signifikan pada keberlanjutan kepemimpinan generasi pertama dalam perusahaan keluarga. Dari model hasil analisis Gambar 3 dapat ditarik proposisi berikut.

Dalam keberlanjutan kepemimpinan generasi pertama perusahaan keluarga diperlukan:

a. Highly motivated by personal beliefs atau

sangat termotivasi oleh keyakinan pribadi yang diwujudkan melalui karisma dari seorang pemimpin atau Idealized Influence.

b. Dengan karisma yang dimiliki seorang pemimpin atau Idealized influence. Dalam menanamkan nilai-nilai tersebut, dapat diwujudkan melalui komunikasi yang efektif atau effective communication terhadap karyawan.

c. Effective Communication atau komunikasi yang efektif dilakukan oleh pemimpin melalui kecakapan pemimpin dalam mengkomunikasikan visi dan nilai yang ada dapat menginspirasi dan memotivasi karyawannya (inspirational motivation).

d. Dengan fleksibilitas dan pragmatis dari pemimpin, melalui komunikasi secara tidak langsung menginspirasi karyawan (inspirational motivation). Dengan begitu potensi, kemampuan, serta keterampilan dari setiap karyawan dapat terwujud dalam Intellectual Stimulation atau stimulasi intelektual.

e. Intellectual Stimulation atau stimulasi intelektual, kinerja dan potensi yang terbaik dari setiap karyawan dapat diwujudkan melalui inspirational motivation dan individualized consideration, yang akan berdampak langsung pada keberlanjutan kepemimpinan generasi pertama perusahaan keluarga.

f. Pendampingan dari pemimpin, arahan dan fasilitas (Individualized Consideration atau pertimbangan individual) dapat mewujudkan potensi dan kinerja yang terbaik dari setiap karyawan (Intellectual Stimulation atau stimulasi intelektual),

Dalam kaitannya antar proposisi, tanda anak panah diartikan “diwujudkan melalui”. Nilai-nilai yang diyakini secara pribadi oleh pimpinan, dari continuous improvement, ownership, dan agile, dikaitkan erat dengan visi dari PT. Inersa Sena dalam mencapai cakupan global. Nilai-nilai ini dapat diwujudkan melalui karisma dari seorang pemimpin yang menghargai setiap karyawannya, baik itu melalui apresiasi, saran, dan kritik yang diberikan. Pemimpin yang approachable, mudah untuk digapai tanpa adanya sebuah gap, tentunya memudahkan karyawan untuk timbul rasa kagum dan percaya akan keyakinan dari seorang pemimpin dalam mencapai visi. Maka dari itu, pemimpin dapat dengan sangat mudah untuk mengkomunikasikan visi dan nilai-nilai tersebut kepada karyawan. komunikasi yang efektif dilakukan oleh pemimpin melalui meng-encourage karyawannya mengembangkan diri secara terus-menerus untuk mempersiapkan diri dalam mencapai visi perusahaan menjadi brand global, memberikan planning yang terarah dan terukur dengan jelas, membimbing setiap karyawan dalam memahami visi, keterbukaan untuk bertukar pikiran

serta memberikan teladan terkait visi baik secara verbal maupun nonverbal (*teaching by doing*). Secara tidak langsung, kecakapan pemimpin dalam berkomunikasi, dapat menginspirasi dan memotivasi karyawannya, setiap perubahan yang terjadi justru membuat pemimpin untuk fleksibel dan pragmatis dalam pendekatannya atas masing-masing karyawan. Dengan begitu potensi, kemampuan, serta keterampilan dari setiap karyawan dapat diwujudkan melalui inspirasional motivasi dan pertimbangan individual, yaitu melalui pendampingan yang diberikan kepada karyawan serta menyediakan mekanisme training terkait problem solving, pendalaman pengetahuan tentang produk, dan memberikan pengalaman secara langsung terhadap produk kepada karyawan. Pada akhirnya setiap karyawan merasakan dukungan dan dorongan penuh dari pemimpin sebagai mentor terhadap kreativitas dan inovasi melalui pemberian project di luar job desc, difasilitasi, dan diberikan support secara langsung sehingga menghasilkan potensi dan kinerja yang maksimal yang akan menghasilkan keberlanjutan kepemimpinan generasi pertama dalam perusahaan keluarga.

Pembahasan

Berikut merupakan perbandingan proposisi hasil penelitian dengan berbagai referensi. Berbagai penelitian terdahulu, belum ada penelitian mengenai keberlanjutan kepemimpinan generasi pertama perusahaan keluarga dengan menggunakan kombinasi teori gaya kepemimpinan visioner dan transformasional.

Perbandingan proposisi

Proposisi: Dalam keberlanjutan kepemimpinan generasi pertama perusahaan keluarga diperlukan:

- a) *Highly motivated by personal beliefs* atau sangat termotivasi oleh keyakinan pribadi yang diwujudkan melalui karisma dari seorang pemimpin atau *Idealized Influence*.
- b) Dengan karisma yang dimiliki seorang pemimpin atau *Idealized influence*. Dalam menanamkan nilai-nilai tersebut, dapat diwujudkan melalui komunikasi yang efektif atau *effective communication* terhadap karyawan.
- c) *Effective Communication* atau komunikasi yang efektif dilakukan oleh pemimpin

melalui kecakapan pemimpin dalam mengkomunikasikan visi dan nilai yang ada dapat menginspirasi dan memotivasi karyawannya (*inspirational motivation*).

- d) Dengan fleksibilitas dan pragmatis dari pemimpin, melalui komunikasi secara tidak langsung menginspirasi karyawan (*inspirational motivation*). Dengan begitu potensi, kemampuan, serta keterampilan dari setiap karyawan dapat terwujud dalam *Intellectual Stimulation* atau stimulasi intelektual.
- e) *Intellectual Stimulation* atau stimulasi intelektual, kinerja dan potensi yang terbaik dari setiap karyawan dapat diwujudkan melalui *inspirational motivation* dan *individualized consideration*, yang akan berdampak langsung pada keberlanjutan kepemimpinan generasi pertama perusahaan keluarga.
- f) Pendampingan dari pemimpin, arahan dan fasilitas (*Individualized Consideration* atau pertimbangan individual) dapat mewujudkan potensi dan kinerja yang terbaik dari setiap karyawan (*Intellectual Stimulation* atau stimulasi intelektual),

Menurut penelitian M. Taylor et al. (2014), gaya kepemimpinan visioner berpengaruh terhadap efektivitas organisasi atau perusahaan, pemimpin merancang dan membentuk visi berdasarkan keyakinan dan nilai personalnya, lalu dibagikan kepada pengikutnya. Mengkomunikasikan visi tersebut kepada para pengikutnya akan menentukan bagaimana pengikut akan bertindak, apabila pengikutnya tidak bergerak atau bertindak, maka artinya visi itu belum dikomunikasikan dengan jelas, pengikut terus-menerus mencari arah kemana mereka harus pergi, hingga pada akhirnya pengikut menjadi kelelahan dan tidak responsive.

Penelitian ini sejalan dengan proposisi hasil analisis dalam keberlanjutan kepemimpinan generasi pertama perusahaan keluarga, dimana keefektifan dalam mengkomunikasikan visi memiliki kemiripan, yaitu arah dalam mengkomunikasikan visi harus jelas sehingga karyawan dapat memaksimalkan potensinya dalam mewujudkan sebuah visi perusahaan, dimana

seorang pemimpin juga harus mampu berkomunikasi dengan efektif juga untuk menyampaikan nilai-nilai yang terkandung di dalam visi.

Berdasarkan dengan penelitian Limsila dan Ogunlana (2008) tentang performa dan hasil dari kepemimpinan berhubungan dengan gaya kepemimpinan dan komitmen pada industri konstruksi di Thailand sejalan dengan proposisi hasil penelitian ini yaitu kepemimpinan transformasional memberikan dampak yang signifikan dibanding kepemimpinan transaksional, di antaranya meliputi *idealized influence charisma, inspirational motivation, intellectual stimulation, individualized consideration*, dimana hasil penelitian menunjukkan bahwa pendekatan yang efektif dan seringkali digunakan ialah bagaimana pemimpin memotivasi lewat karisma yang dimilikinya, dan bagaimana karisma itu sendiri mempengaruhi performa dari setiap karyawan di perusahaan tersebut, bahkan pada penelitian ini juga disebutkan bahwa timbulnya efektivitas, kepuasan kerja, dan adanya kemauan untuk memberikan usaha lebih, timbul dari dampak semua faktor kepemimpinan transformasional, sebagai contoh ketika satu sama lain bekerja sama (*individualized consideration*) untuk mencapai visi dengan bagaimana pemimpin dipercaya dan dikagumi (*idealized influence charisma*), begitu juga adanya *extra efforts* yaitu adanya kreativitas dalam memecahkan sebuah masalah (*intellectual stimulation*) dari karyawannya.

Sejalan dengan penelitian dari Braun et al. (2013) tentang hubungan antara kepemimpinan transformasional dengan kepuasan kerja dan performa tim, kepemimpinan transformasional memberikan dampak yang signifikan terhadap kepuasan kerja dan performa tim, yaitu ketika pemimpin transformasional menyampaikan visinya untuk dicapai bersama lalu bagaimana seorang pemimpin mendorong setiap individu untuk mengembangkan cara yang inovatif untuk memecahkan sebuah permasalahan (*intellectual stimulation*) serta memberikan inspirasi kepada para karyawan mengenai potensi setiap individu dapat memberikan pencapaian yang luar biasa (*inspirational motivation*), tidak hanya itu, pemimpin juga menanamkan mental model bahwa antara satu sama lain adalah individu yang berharga (*individualized consideration*), dari penelitian ini juga dikemukakan bahwa kepuasan kerja tidak hanya diperoleh dari hubungannya untuk bekerja sama dengan *supervisor*, namun juga merupakan dampak dari karisma yang dimiliki oleh seorang pemimpin terhadap seluruh individu dalam tim (*idealized influence*).

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Untuk mempertahankan keberlanjutan kepemimpinan generasi pertama hingga lebih dari 30 tahun, diperlukan kepemimpinan visioner yang diiringi dengan kepemimpinan transformasional. Nilai keyakinan pribadi untuk terus mendukung setiap karyawan untuk mengembangkan diri dengan fokus mewujudkan visi dari kepemimpinan visioner bersama-sama dengan karisma seorang pemimpin dari kepemimpinan transformasional yang sengaja untuk membuka diri untuk mendekat kepada karyawan, membuka diri juga untuk belajar dan mengajar. Karisma tersebut digunakan untuk melakukan komunikasi yang efektif, *encourage* setiap karyawannya untuk terus senantiasa mengembangkan diri dengan fokus mencapai perusahaan global, dengan *planning* yang terarah dan terukur dengan jelas. Secara non-verbal, pemimpin juga memberikan teladan dalam menghidupi sebuah visi, melalui langkah-langkah kecil, pemimpin memberikan contoh kepada setiap karyawan (*teaching by doing*).

Komunikasi efektif yang dilakukan oleh pemimpin tentu akan sangat membantu pemimpin untuk menginspirasi karyawannya (*inspirational motivation* atau motivasi inspiratif), terutama menginspirasi dalam hal memahami bahwa setiap karyawan memiliki karakter atau kepribadian yang berbeda-beda, sehingga untuk pendekatannya juga akan berbeda-beda, dan juga menjadi pemimpin yang fleksibel serta pragmatis dalam mengikuti perkembangan yang ada juga akan menginspirasi karyawan dalam perusahaan. Menginspirasi karyawan mendukung *intellectual stimulation* atau stimulasi intelektual dari karyawan, dengan memotivasi, menginspirasi, akan membantu pemimpin dalam mendukung dan mendorong kreativitas dan inovasi karyawan dalam mengambil tantangan dan menghadapi masalah, diantaranya, dengan memberikan *project* di luar *jobdesc* karyawan, dengan pemberian fasilitas untuk karyawan bereksplorasi, serta *mentoring* dan support langsung yang diberikan oleh pemimpin akan sangat membantu karyawan dalam memaksimalkan potensinya yang pada akhirnya juga akan berdampak signifikan dalam keberlanjutan kepemimpinan generasi pertama perusahaan keluarga. Selain melalui inspirasi dari pemimpin, *individualized consideration* juga akan mendukung untuk menstimulasikan intelektual dari karyawan, dengan adanya mekanisme training yang mengembangkan kemampuan *creative problem solving*, membawa karyawan mendalami produk dari perusahaan bahkan memberikan *experience* akan produk serta pendampingan, arahan

dan saran yang cukup spesifik untuk karyawan.

DAFTAR REFERENSI

- About Us Insera Sena. (n.d.). <https://www.insera.co.id/>
- Aronoff, C. E., & Ward, J. L. (2011). *Effective leadership in the family business*. Palgrave Macmillan.
- Arteaga, R., & Escribá-Esteve, A. (2020). Heterogeneity in family firms: Contextualising the adoption of family governance mechanisms. *Journal of Family Business Management*, 11(2), 200-222.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Routledge.
- Bigliardi, B., & Galati, F. (2018). Family firms and collaborative innovation: Present debates and future research. *European Journal of Innovation Management*, 21(2), 334-358.
- Bikin Bangga, Sepeda Polygon dari Buduran Sidoarjo Diekspor "Menyapa" Dunia (2021, Februari 16). Sidoarjo News website: <https://sidoarjonews.id/bikin-bangga-sepeda-polygon-daribuduran-sidoarjo-di-ekspor-menyapa-dunia/>
- Braun, S., Peus, C., Weisweiler, S., & Frey, D. (2013). Transformational leadership, job satisfaction, and team performance: A multilevel mediation model of trust. *The Leadership Quarterly*, 24(1), 270-283.
- Cater, J. J., & Justis, R. T. (2010). The development and implementation of shared leadership in multi-generational family firms. *Management Research Review*, 33(6), 563-585.
- Corbin, J., & Strauss, A. (1990). Grounded Theory Research: Procedures, Canons and Evaluative Criteria. *Zeitschrift Für Soziologie*, 19(6), 3-21.
- Direktur PT Insera Sena (Polygon Indonesia) William Gozali: produksi Sepeda Kian Terbatas - Ekonomi dan Bisnis (2021, Februari 16). Tempo website: <https://koran.tempo.co/read/ekonomi-dan-bisnis/455331/produksi-sepeda-kian-terbatas?>
- Farid. (2020, July 8). 3 Merk Sepeda Ini Ternyata Asli Buatan Indonesia (2021, Februari 16). Indiekraf website: <https://indiekraf.com/3-merk-sepeda-ini-ternyata-asli-buatanindonesia/>
- Glaser, B. G., & Anselm Strauss. (1967). *The Discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. Aldine Publishing Co.
- Groves, K. S. (2006). Leader emotional expressivity, visionary leadership, and organizational change. *Leadership & Organization Development Journal*, 27(7), 566-583.
- Grady, M., & Lesourd, S. (1989). Principals' Attitudes toward Visionary Leadership. *The High School Journal*, 73(2), 103-110.
- Hillebrand, S. (2019). Innovation in family firms – a generational perspective. *Journal of Family Business Management*, 9(2), 126-148.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*. Harvard Business School Press.
- Kuswarno, E. (2009). *Metodologi Penelitian Komunikasi Fenomenologi; Konsepsi, Pedoman, dan Contoh Penelitian*. Widjaja Padjadjaran.
- Limsila, K., & Ogunlana, S. O. (2008). Performance and leadership outcome correlates of leadership styles and subordinate commitment. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 15(2), 164-184.
- M. Taylor, C., J. Cornelius, C., & Colvin, K. (2014). Visionary leadership and its relationship to organizational effectiveness. *Leadership & Organization Development Journal*, 35(6), 566-583.
- Maxwell, J. C. (2013). *The five levels of leadership: proven steps to maximize your potential*. Center Street.
- Memili, E., Eddleston, K. A., Kellermanns, F. W., Zellweger, T. M., & Barnett, T. (2010). The critical path to family firm success through entrepreneurial risk taking and image. *Journal of Family Business Strategy*, 1(4), 200-209.
- Nanus, B. (1992). *Visionary Leadership: Creating a Compelling Sense of Direction for Your Organisation*. Jossey-Bass Publishers.
- Nanus, B. & Dobbs, S.M. (1999). *Leaders Who Make a Difference*. Jossey-Bass.
- Northouse, P. (2019). *Leadership: Theory and Practice* (8th ed.). Sage.
- Nwuke, O., Nwoye, C., & Onoyima, N. (2020). Family Businesses, Succession and Survival Strategies. *Indigenous African Enterprise*, 26(9781839090349), 59-71.
- Palupi, D. H. (2020, October 19). Insera Sena, Aset Kebanggaan Indonesia di Pasar Sepeda Dunia (2021, Februari 16). SWA.co.id website: <https://swa.co.id/swa/profile/profilecompany/insera-sena-aset-kebanggaan-indonesia-di-pasar-sepeda-dunia>
- Poza, E. J. (2010). *Family business*. South-Western Cengage Learning.
- Saryono & Anggraeni, M. D. (2013). *Metodologi Penelitian Kualitatif dan Kuantitatif dalam Bidang Kesehatan*. Nuha Medika.
- Sejarah | Polygon Bikes Indonesia. (n.d.). Retrieved February 16, 2021, from Polygon Bikes website: <https://www.polygonbikes.com/id/sejarah/>

- Sepeda Laris Manis Saat Pandemi, Penjualan Polygon Naik 10% (2020, September 21). CNBC news website: <https://www.cnbcindonesia.com/news/20200623124543-8-167351/sepeda-lariS-manis-saat-pandemi-penjualan-polygon-naik-10>
- Simanjuntak, A. (2010). Prinsip-Prinsip Manajemen Bisnis Keluarga (Family Business) Dikaitkan dengan Kedudukan Mandiri Perseroan Terbatas (PT). *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan*, 12(2), 113-120.
- Sugiyono. (2015). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif dan R&D*. Alfabeta.
- Supriadi, C. (2014, March 8). Polygon: Komunitas adalah Strategi Marketing Kami (2021, Februari 16). Portal Lengkap Dunia Marketing website: <https://marketing.co.id/polygonkomunitas-adalah-strategi-marketing-kami/>
- Tirdasari, N. L., & Dhewanto, W. (2020). When is the right time for succession? Multiple cases of family businesses in Indonesia. *Journal of Family Business Management*, 11(2), 349-358