

## STUDI DESKRIPTIF KEPEMIMPINAN KRISTEN PADA DIVISI MARKETING DI PT REMBAKA

Edward Eliezer dan Roy Setiawan

Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra

Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya

Email: edward\_10090@yahoo.com; roy@peter.petra.ac.id

**Abstrak** – Penelitian ini dilakukan untuk mendeskripsikan Kepemimpinan Kristen Pada Divisi Marketing di PT Rembaka. Dalam menghadapi persaingan dalam industry kosmetik yang semakin ketat, PT Rembaka sangat bergantung kepada tenaga penjualan yang baik. Tenaga penjualan dapat bekerja dengan baik bila mereka memiliki komitmen terhadap pekerjaan dan organisasi. Hal tersebut dapat tercapai bila adanya kepemimpinan yang baik didalamnya. Kepemimpinan Kristen adalah kepemimpinan yang didasari oleh teladan karakter Kristus sehingga seorang pemimpin Kristen harus mengadaptasi karakter Kristus dalam menjalankan fungsinya sebagai pemimpin dalam perusahaan

Penelitian ini adalah penelitian kualitatif deskriptif dengan metode wawancara dan triangulasi sumber. Hasil penelitian menunjukkan Kepemimpinan Kristen Pada Divisi Marketing di PT Rembaka sudah berjalan dengan baik dan mendapat hasil komitmen dari bawahan.

**Kata Kunci** – Kepemimpinan Kristen, PT Rembaka, Karakter Kristus, Komitmen

### I. PENDAHULUAN

Dalam dunia bisnis saat ini kepemimpinan sendiri sudah menjadi isu yang sangat penting. D. Quinn Mills (2005) mengatakan, ketidakhadiran seorang pemimpin akan memberikan dampak yang drastis terhadap perusahaan. Tidak adanya seorang pemimpin akan membuat perusahaan berjalan sangat pelan, tidak mendapat kemajuan, dan kehilangan arah. Seorang pemimpin yang baik dapat membuat rancangan bisnis yang kurang baik menjadi berhasil, namun sebaliknya, pemimpin yang buruk dapat menggagalkan rancangan bisnis yang terbaik sekalipun.

Didirikan pada tahun 1983, PT Rembaka dimulai dari sebuah home industry yang hanya memproduksi pembersih, penyegar, dan pelembab. Terletak di jalan Prapen Surabaya, PT Rembaka mulai berkembang dan pada tahun 1985 memperluas pasarnya hingga ke daerah

Jawa Timur dan sekitarnya. Saat ini produk kosmetik La Tulipe memiliki pasar, jaringan distribusi, dan agen hingga ke seluruh Indonesia bahkan sampai ke pasar internasional.

Saat ini perkembangan persaingan industri kosmetik Indonesia tergolong solid. Hal ini terlihat dari peningkatan penjualan kosmetik pada 2012 14% menjadi Rp 9,76 triliun dari sebelumnya Rp 8,5 triliun, berdasarkan data Kementerian Perindustrian. Dan, sebagai produsen kosmetik dalam negeri, PT Rembaka dituntut untuk dapat memenuhi kebutuhan pasar yang

terus meningkat, selain itu, tantangan juga datang dari peredaran produk kosmetik impor di pasar domestik. Hal ini disebabkan oleh tingginya permintaan pasar domestik premium (*high branded*). Menurut data Perkosmi, tahun lalu penjualan kosmetik impor mencapai Rp 2,44 triliun, naik 30% dibanding 2011 sebesar Rp 1,87 triliun. Tahun ini,

penjualan produk kosmetik impor diproyeksikan naik lagi 30% menjadi Rp 3,17 triliun akibat penurunan tarif bea masuk seiring perjanjian perdagangan bebas. (“Indonesia Lahan Subur Industri Kosmetik”, 2013).

Dalam menghadapi persaingan industri yang semakin ketat, baik dalam negeri maupun persaingan internasional, sebuah perusahaan sangat bergantung dengan tenaga penjualan yang baik. Karena tidak ada perusahaan yang dapat bertahan tanpa didukung oleh tenaga penjualan (pemasaran) yang baik. Karena itu tenaga penjualan (*sales people*) menjadi sangat penting dalam sebuah organisasi bisnis. (James Gwee, 2011). Seorang pekerja dapat bekerja dengan baik, menghasilkan performa yang baik apabila pekerja tersebut memiliki komitmen yang tinggi terhadap pekerjaannya dan perusahaan. Dalam kasus ini berarti seorang sales force yang berhasil mencapai target atau bahkan melebihi target.

Sebuah studi dari departemen psikologi dari Central Michigan University mengatakan bahwa adanya hubungan antara perilaku pemimpin dengan komitmen dari bawahannya. Apabila pemimpin tersebut berperilaku buruk maka komitmen dari bawahan juga akan buruk, namun bila perilaku pemimpinnya baik maka komitmen dari bawahan juga akan baik. (Goswami, 2011). Seseorang dapat berperilaku baik apabila orang tersebut memiliki karakter yang baik juga. Dan sebagai seorang pemimpin Kristen, karakter yang baik itu didapat dari Karakter dari Pemimpin itu sendiri yaitu Yesus Kristus. (Winston, 2009)

Karakter seseorang dapat dilihat dari perilakunya terhadap sesama, dan bagaimana dia memperlakukan sesamanya. Apakah sebagai pemimpin dia hanya mampu memerintah seenaknya sendiri atau mampu mendengar keluhan orang lain dan menerima kritik dan saran dari orang lain. Atau sebagai pemimpin dia berlaku tidak adil kepada bawahannya dan member contoh yang tidak baik kepada bawahannya atau justru menjadi panutan baik dalam hidup pekerjaan maupun pribadinya.

Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan kepemimpinan Kristen yang ada di divisi Marketing PT Rembaka melalui karakter-karakter Kristus yang diterapkan oleh pemimpin-pemimpin yang ada dalam melaksanakan tugasnya sebagai pemimpin.

Melihat fenomena kepemimpinan Kristen pada divisi marketing di PT Rembaka terdapat 5 karakter yang akan dideskripsikan yang diperoleh dari Kristus sendiri dan dikaitkan dengan fungsi internal seorang pemimpin yaitu.

1. Lemah Lembut dikaitkan dengan fungsi Satisfying Needs

Matius 11:29, “Pikullah kuk yang Kupasang dan belajarlah pada-Ku, karena Aku lemah lembut dan rendah hati dan jiwamu akan mendapat ketenangan.” Lemah lembut sering diartikan dengan kelemahan hati,

namun bukan itu yang dimaksud. Lemah lembut berarti sikap hati seorang pemimpin yang mau mendengarkan dan merasakan perasaan dari bawahan serta memberikan arahan, pelajaran, tuntunan yang benar baik itu skill, kemampuan, maupun moral. Seorang pemimpin yang lemah lembut tidak hanya mengerti dan mau mendengarkan keluhan dari bawahan namun juga dapat memberi masukan yang benar sesuai dengan kebenaran Firman Tuhan. Jika dikaitkan dengan fungsi *satisfying needs* pemimpin mampu menjadi memenuhi kebutuhan akan kepercayaan dan dukungan terhadap anggota kelompok. (John W. Ritenbaugh, n.d.). Pemimpin yang lemah lembut dalam menjalankan fungsi *Satisfying Needs* akan mampu menjadi pengayom bagi bawahan dan menjaga sikapnya saat mengajari bawahannya sebuah pekerjaan.

2. Rendah Hati dikaitkan dengan fungsi *Collaborating*  
Rendah hati berarti sikap yang tidak memandang diri lebih tinggi dari orang lain. Sebaliknya justru memandang kepentingan orang lain lebih tinggi daripada kepentingan pribadi. Dalam sikap rendah hati terdapat unsur mau menerima kesalahan diri sendiri, kritikan dan teguran meskipun itu dari bawahan. Jika dikaitkan dengan fungsi *collaborating* pemimpin harus mampu membuat anggota tim merasa menjadi bagian dalam kelompok dan mampu saling bekerja sama. Untuk menjadi seorang pemimpin yang kolaboratif, seorang pemimpin harus dapat melepaskan egonya. Melepaskan kesombongannya ingin terlihat sebagai pahlawan dan dengan rendah hati bisa bekerja sama dalam sebuah tim. (Rabinowitz, 2013).

Seorang pemimpin di katakan sebagai pemimpin yang rendah hati bila ia mau menerima kritik dan masukan dari bawahan dan berhasil membuat seluruh anggota tim merasa diterima dan tidak dikucilkan.

3. Integritas dikaitkan dengan fungsi *Coaching*  
Integritas berarti sebuah kejujuran. Tidak menyangkal apa yang menjadi prinsipnya sekalipun dalam kondisi tidak ada yang melihat maupun terdesak. Apa yang dikatakan sesuai dengan apa yang dilakukan. Jika dikaitkan dengan fungsi *Coaching* pemimpin harus bisa berperan sebagai guru, panutan dan dapat mentransfer pengetahuan serta pengalaman yang dimilikinya untuk membantu bawahan. Kepemimpinan Kristen adalah kepemimpinan yang berdasarkan contoh. Perilaku pemimpin adalah perilaku yang disorot, sehingga jika pemimpin tidak mampu menjadi panutan maka bawahan juga tidak akan benar. (Leadership Principles, n.d.)

Dalam hal seorang pemimpin Kristen menjadi contoh bagi bawahannya, ada dua indikator yang diuji yaitu keterbukaan informasi terhadap bawahan dan ketepatan perkataan terhadap bawahan.

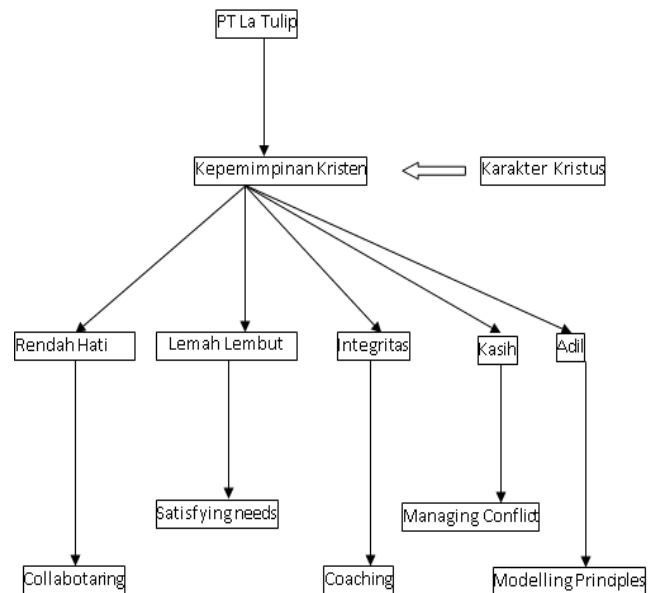
4. Kasih dikaitkan dengan fungsi *Managing Conflict*  
Kasih itu sabar, murah hati, tidak melakukan yang tidak sopan, tidak menyimpan kesalahan orang lain, tidak pemaarah, tidak mencari keuntungan pribadi, dan tidak bersukacita karena ketidakadilan, tetapi karena kebenaran (1 Korintus 13). Jika dikaitkan dengan fungsi *Managing Conflict* seorang pemimpin harus mampu menjadi penengah bila terjadi masalah antar anggota tim. Kasih tidak menghendaki terjadinya perpecahan. Firman Tuhan mengatakan “Dan di atas

semuanya itu: kenakanlah kasih, sebagai pengikat yang mempersatukan dan menyempurnakan.” (Kolose 3:14). (Ken Sande, 2013)

Seorang pemimpin yang penuh kasih dapat dinilai dari bagaimana pemimpin menangani konflik antar bawahan dan cara pemimpin menegur karyawan yang bersalah.

5. Adil dikaitkan dengan fungsi *Modelling Principles*  
Adil berarti memberikan apa yang pantas bagi seseorang sesuai dengan usahanya. Tidak subjektif, tidak pilih-pilih. Sesuai dengan fungsi *Modelling Principles* pemimpin harus memiliki perilaku yang konsisten dan adil terhadap seluruh anggota kelompok. Dalam penelitian ini, pemimpin yang adil di lihat melalui dua faktor yaitu perilaku kepada bawahan dan Kompensasi.

Berikut adalah kerangka konseptual:



Gambar 1.1 Kerangka Konseptual

Sumber: Northouse (2013) Krejcir (2002) Moerman (2013) Integrity Solution (2011) John W.Rittenbaugh (n.d.) Rabinowitz (2013) Leadership Principles (n.d.) Ken Sande (2013)

Kepemimpinan Kristen merupakan kepemimpinan yang dipengaruhi oleh nilai-nilai Kristiani, sebagai pemimpin Kristen, pandangan hidup dan dasar-dasar hidupnya harus disesuaikan dengan karakter-karakter Kristus. Dalam penelitian kali ini, ada lima karakter Kristus yang dikemukakan, rendah hati dikaitkan dengan fungsi kolaborasi, lemah lembut dikaitkan dengan fungsi *satisfying needs*, integritas dikaitkan dengan fungsi *coaching*, kasih dikaitkan dengan fungsi menangani konflik, dan adil dikaitkan dengan fungsi *modelling principles*. Lima karakter tersebut akan berdampak pada perilaku pemimpin yang menjalankan fungsi-fungsinya untuk mendapat hasil komitmen dari bawahan.

## II. METODE PENELITIAN

Jenis penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif deskriptif yaitu “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 holistic dan dengan cara deskripsi dalam bentuk kata – kata dan bahasa, pada suatu konteks khusus yang alamiah dan dengan memanfaatkan berbagai metode alamiah” (Moleong, 2011). Jenis data penelitian yang dipakai adalah data kualitatif. Menurut Bungin (2009), “Data kualitatif yang diungkapkan dalam bentuk kalimat serta uraian – uraian bahkan dapat berupa cerita pendek.” Data ini berupa keterangan – keterangan seperti, yaitu berawal pada data dan bermuaran pada kesimpulan. Sedangkan menurut Moleong (2011), “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.” Menurut Bungin (2009), terdapat 2 jenis data yaitu:

### 1. Data primer

Data yang langsung diperoleh dari sumber data pertama di lokasi penelitian atau objek penelitian. Atau dengan kata lain, data primer merupakan data yang diperoleh dari sumber data primer, yang mana merupakan sumber pertama dari data yang dihasilkan.

### 2. Data sekunder

Data yang diperoleh dari sumber kedua atau sumber – sumber dari data yang kita butuhkan. Sumber data sekunder diharapkan dapat mengungkapkan data yang diharapkan. Begitu pula keadaan semestinya yaitu, sumber data primer dapat berfungsi sebagaimana diharapkan, sumber data sekunder dapat memberi keterangan atau data pelengkap sebagai bahan perbandingan.

Untuk memperoleh data – data yang diperlukan dalam penelitian ini maka digunakan satu cara yaitu: Teknik wawancara. Moleong (2011), mendefinikan “Wawancara adalah bentuk komunikasi antara dua orang, melibatkan seseorang yang ingin memperoleh informasi dari seorang yang lain dengan mengajukan pertanyaan – pertanyaan untuk memperoleh informasi yang dibutuhkan. Wawancara yang dilakukan adalah wawancara terbuka yang artinya bahwa informan atau orang yang diwawancarai itu mengetahui bahwa mereka sedang diwawancarai dan tahu apa tujuan dari wawancara itu.”

Menurut Moleong (2011), proses analisa data dimulai dengan:

1. Menelaah seluruh data dari berbagai sumber, pada tahap ini seluruh data yang diperoleh dari wawancara dan dokumen – dokumen yang didapat dari perusahaan kemudian dibaca, dipelajari, dan ditelaah keterkaitannya satu sama lain. Penulis melakukan wawancara dan mencatat hasil wawancara yang telah dilakukan secara personal.
2. Reduksi data adalah satu upaya untuk membuat abstraksi. Abstraksi adalah usaha membuat rangkuman inti proses dan pernyataan tetap sesuai dengan tujuan penelitian. Setelah dilakukan reduksi data – data tersebut disusun dalam satuan –

satuan. Abstraksi akan dilihat penulis dengan berisi gambaran garis besar dari penelitian ini, sehingga dapat memudahkan pembaca untuk mengetahui isi dari penelitian secara umum.

3. Kategorisasi, adalah langkah lanjutan dengan memberikan coding pada hasil – hasil dari seluruh proses penelitian. Kategori disusun atas dasar pemikiran, intuisi, pendapat, atau kriteria tertentu. Setelah melakukan wawancara dan dokumentasi, penulis mulai memberi kategori pada data – data yang sudah didapat kemudian disesuaikan dengan nilai – nilai kepemimpinan Kristen .
4. Pemeriksaan keabsahan data, dalam sebuah penelitian kualitatif untuk memastikan penelitiannya benar – benar alamiah perlu diupayakan untuk meningkatkan derajat kepercayaan data/ keabsahan data. Keabsahan data merupakan konsep seperti halnya validitas dan realibilitas dalam penelitian kuantitatif. Untuk menetapkan keabsahan data diperlukan teknik pemeriksaan, teknik pemeriksaan tersebut adalah triangulasi. Triangulasi adalah teknik keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain diluar data itu untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembandingan terhadap data itu. Menurut Moleong (2011), ada empat macam triangulasi sebagai teknik pemeriksaan yaitu sumber, metode, penyidik, dan teori. Pada penelitian ini menggunakan triangulasi sumber yaitu dengan membandingkan derajat kepercayaan suatu informasi yang diperoleh melalui alat dan waktu yang berbeda.
5. Penafsiran data, untuk menjawab rumusan masalah pertama dilakukan dengan deskripsi analitik, yaitu rancangan dikembangkan dari kategori – kategori yang telah ditemukan dan mencari hubungan yang disarankan atau yang muncul dari data. Data – data yang telah didapatkan dari perusahaan yang dianalisis kemudian ditafsirkan sesuai dengan nilai – nilai kepemimpinan Kristen yang dipilih oleh penulis sebagai dasar penelitian ini.

Menurut Bungin (2005) teknik triangulasi mengutamakan efektivitas proses dan hasil yang diinginkan. Oleh karena itu, proses triangulasi dapat dilakukan dengan menguji apakah proses dan hasil metode yang digunakan sudah berjalan dengan baik. Cara menguji keabsahan data yang dilakukan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan triangulasi sumber yaitu hasil wawancara dengan data – data tertulis maupun laporan – laporan terkait yang dimiliki oleh PT Rembaka. Dikutip oleh Moleong (2005), menurut Patton (1987) dikatakan bahwa triangulasi dengan sumber merupakan membandingkan dengan mengecek balik derajat kepercayaan suatu informasi yang diperoleh melalui waktu dan alat yang berbeda dalam penelitian kualitatif.

Cara analisis data pada metode ini adalah dengan (1) membuat catatan hasil wawancara dengan informan dan menganalisa hasil kuesioner, kemudian (2) melakukan uji silang terhadap materi catatan – catatan tersebut untuk memastikan tidak ada informasi yang bertentangan antara catatan harian wawancara dengan hasil analisa kuesioner. Setelah itu (3) hasil konfirmasi itu perlu diuji lagi dengan informasi – informasi sebelumnya, hal ini dimaksudkan

untuk mengetahui kecocokan informasi dengan data yang ada pada perusahaan. Apabila terdapat perbedaan tentang informasi tersebut, peneliti harus menelusuri perbedaan – perbedaan itu sampai peneliti menemukan sumber perbedaan dan materi perbedaannya kemudian kembali dilakukan konfirmasi.

Langkah terakhir ketika semua data telah dianalisis, kemudian ditarik kesimpulan dan uji pemahaman, dimana data tersebut dipresentasikan dalam sebuah laporan kemudian peneliti meminta informan untuk membaca kembali semua informasi tersebut. Langkah terakhir ini paling komprehensif untuk menguji apakah semua informasi yang diberikan informan dipahami secara benar oleh peneliti.

### III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### **Kepemimpinan Kristen Pada Divisi Marketing di PT Rembaka**

Definisi kepemimpinan Kristen yang digunakan dalam penelitian kali ini adalah sebuah proses mempengaruhi sesama lewat teladan karakter Kristus, memotivasi sesama menurut prinsip-prinsip kebenaran Firman Allah, untuk mencapai tujuan bersama sehingga memperlakukan nama Tuhan. Didalam kepemimpinan terdapat beberapa elemen.

1. Kepemimpinan adalah sebuah proses, Kepemimpinan tidak bisa terjadi dalam waktu yang instant, dan kepemimpinan membutuhkan proses dan waktu yang cukup panjang dan terdapat interaksi di dalamnya. Kepemimpinan Kristen pun juga membutuhkan interaksi dan proses yang panjang. Dalam hal ini terdapat kesamaan antara kepemimpinan biasa dengan kepemimpinan Kristen.

2. Kepemimpinan melibatkan pengaruh terhadap orang lain.

Pengaruh yang diberikan oleh kepemimpinan biasa, hanyalah pengaruh secara struktural. Dan pengaruh disini sering diasumsikan sebagai pengaruh yang baik. Padahal belum tentu, jika pemimpin itu tidak baik maka pengaruh yang dihasilkan pun akan tidak baik. Sedangkan dalam kepemimpinan Kristen, pengaruh yang diberikan adalah pengaruh melalui teladan Karakter Kristus.

3. Kepemimpinan terjadi dalam konteks kelompok  
Semua kepemimpinan pasti terjadi dalam konteks kelompok, dalam hal ini tidak ada perbedaan antara kepemimpinan biasa dengan kepemimpinan Kristen

4. Kepemimpinan melibatkan pencapaian tujuan, dan tujuan itu dibagikan dari pemimpin kepada para pengikutnya

Kepemimpinan biasa dan kepemimpinan Kristen sama-sama melibatkan pencapaian tujuan. Namun dalam kepemimpinan biasa, tujuan yang akan dicapai adalah tujuan yang sifatnya kuantitatif, dapat diukur. Seperti target penjualan, target market share, dan sebagainya. Sedangkan dalam kepemimpinan Kristen ada tujuan akhir yang lebih mulia, yaitu memperlakukan nama Tuhan..

Pemimpin-pemimpin pada divisi marketing di PT Rembaka ini pun sepakat bahwa terdapat perbedaan antara pemimpin yang bukan Kristen dengan pemimpin Kristen. Oscar mengatakan bahwa sebagai pemimpin Kristen, tentu lebih mengutamakan Kasih sesuai dengan yang diajarkan oleh agama. Bagus mengatakan bahwa pemimpin yang bukan Kristen mereka hanya menjalankan tugas mereka

secara struktural saja. Namun kita sebagai pemimpin Kristen, kita mempunyai tanggung jawab moral terhadap bawahan kita. Bahwa kita harus bisa mendidik mereka secara karakter lewat perkataan dan teladan kita. Timmy memiliki pendapat yang lain lagi, bahwa yang membedakan antara pemimpin Kristen dengan pemimpin non-Kristen adalah bahwa kita punya Tuhan yang menjadi sumber hikmat. Bahwa keputusan apapun yang diambil itu sesuai dengan rencana Tuhan dan akan Tuhan pakai untuk kemuliaan namaNya.

Keyakinan yang diungkapkan oleh Narasumber inilah yang mendasari tindakan-tindakan mereka sebagai pemimpin Kristen yang disinergikan dengan gaya kepemimpinan yang sudah mereka terapkan dan itu bisa dilihat dari bagaimana mereka menjalankan fungsi internal mereka sebagai seorang pemimpin Kristen yang memiliki karakter-karakter Kristus.

Ada 5 karakter pemimpin Kristen yang dikaitkan dengan fungsi internal pemimpin yang akan diteliti. Selain hasil wawancara dengan pemimpin yang ada, ditambahkan juga wawancara dengan bawahan dari ketiga pemimpin tersebut untuk mendukung kebenaran apa yang dikatakan oleh para pemimpin di divisi Marketing PT Rembaka.

#### **Lemah Lembut dikaitkan dengan fungsi *satisfying needs* Pemimpin dapat menjadi pengayom bagi bawahan.**

Berdasarkan hasil wawancara dengan narasumber-narasumber yang ada, hasil yang didapat adalah para narasumber dapat dikatakan sebagai pemimpin yang mengayomi anak buahnya. Oscar bahkan secara eksplisit mengatakan bahwa pemimpin Kristen harus bisa menjadi pengayom bagi bawahan. Timmy mengatakan bahwa selain sebagai pemimpin, dia juga berfungsi sebagai konselor. Pernyataan ini didukung dengan banyaknya karyawan yang bermasalah dengan keluarganya, dan mereka bercerita itu semua kepada pemimpin-pemimpin mereka. Seperti yang dihadapi Timmy, ada seorang karyawan wanita yang bermasalah dengan suaminya. Bahwa suaminya tidak bekerja, dan gaji dia dihabiskan semua oleh suaminya sampai terlibat hutang yang cukup besar. Bagus pun memiliki cerita yang berbeda, ada salah satu bawahannya ditinggal menikah lagi oleh suaminya ke luar pulau tanpa ada penjelasan dan dia sangat kewalahan membesarkan anak sendirian.

Salah seorang bawahan dari narasumber juga mendukung apa yang dikatakan oleh narasumber. Dia mengatakan bahwa pemimpin-pemimpin yang ada adalah orang-orang yang enak untuk di ajak berbicara dan mampu memberikan solusi yang bermanfaat.

Dari pernyataan-pernyataan di atas dapat dikatakan bahwa pemimpin-pemimpin Kristen pada divisi marketing di PT Rembaka dapat menjadi pengayom bagi bawahannya.

#### **Sikap seorang pemimpin ketika mengajari bawahannya sebuah pekerjaan.**

Ketika ditanya apakah pernah memiliki bawahan-bawahan yang lambat mengerti dan susah diajari. Semua serentak menjawab “ya”. Menghadapi bawahan yang seperti ini, setiap pemimpin ini memiliki pendekatan yang berbeda-beda. Timmy mengatakan jika seseorang sudah diterima dalam timnya, maka sebagai pemimpin harus bisa untuk menerima kelemahan dia dan mengarahkan untuk menjadi lebih baik. Selama orang itu menunjukkan usaha mau belajar, jujur, tidak menentang prinsip, kita terus akan pakai dia dan kita ajari pelan-pelan mulai dari tanggung jawa.

Bagus mengatakan dalam tim promosi, kepercayaan itu nomer satu. Seorang pemimpin dalam tim promosi harus bisa memberikan kepercayaan akan tanggung jawab. Dan biasanya terhadap bawahan yang gagal pada kesempatan pertama, Bagus akan melakukan pengarahan dan pendampingan. Bagus mengatakan kegagalan bawahan adalah kegagalan pemimpin juga. Jadi sebagai pemimpin harus berusaha semaksimal mungkin untuk membuat bawahannya menjadi berhasil juga. Oscar mengatakan dengan lebih tegas. Ada batas waktu yang ditetapkan, selama batas waktu tersebut akan terus melakukan pendampingan, pengarahan, motivasi, memberi contoh, namun jika sampai batas waktu yang ditentukan masih tidak menunjukkan prestasi, maka akan ambil keputusan yang tegas.

Dari pernyataan narasumber di atas, dapat dikatakan bahwa pemimpin pada divisi marketing di PT Rembaka ini sudah memiliki sikap yang benar sebagai pengajar dan penuntun bagi bawahannya dengan memberikan contoh, pendampingan, dan pengarahan namun tetap tegas bila bawahan melakukan kesalahan.

#### **Rendah Hati dikaitkan dengan fungsi Collaborating Mau Menerima Kritik dan masukan dari bawahan**

Dari hasil wawancara, semua pemimpin pada divisi marketing di PT Rembaka, Oscar, Bagus, dan Timmy semua mengatakan bahwa mereka adalah orang-orang yang mau menerima kritik dan masukan dari bawahan, dan bisa menerima apabila dirinya melakukan kesalahan. Apa yang disampaikan oleh narasumber selaras dengan apa yang dikatakan oleh bawahan mereka. Bawahan mereka, pada kesempatan yang terpisah, ketika ditanya bagaimana respon pemimpinnya apabila diberi masukan maupun dikritik oleh bawahan, bawahan tersebut mengatakan bahwa memang sering terjadi beda pendapat selama apa yang dikritik dan masukan yang diberikan itu masuk akal dan tidak mengada-ada pemimpin-pemimpin tersebut mau mendengar dan bisa menerima. Dari sini dapat disimpulkan bahwa pemimpin-pemimpin pada divisi marketing di PT Rembaka adalah pemimpin-pemimpin yang dapat menerima kritik.

#### **Berhasil membuat seluruh anggota tim merasa diterima dan tidak dikucilkan.**

Timmy dan Oscar memiliki jawaban yang sama bahwa dalam sepengetahuan mereka selama ini tidak pernah ada dalam bawahan mereka yang merasa tidak diterima atau dikucilkan. Kejadian berbeda dialami oleh Bagus. Bagus sebagai seorang regional promo manager, pada saat melakukan event-event promosi, Bagus didukung oleh banyak *Beauty Consultant* (BC) yang bertugas sebagai peraga kepada customer. Untuk menjaga brand image kepada masyarakat, maka BC-BC ini haruslah mereka yang menarik secara penampilan. Beberapa BC, karena faktor usia, setelah melahirkan, dll. Menjadi tidak menarik lagi dan ada ketakutan dalam diri mereka bahwa suatu saat mereka tidak dibutuhkan lagi oleh perusahaan. Bagus mengatakan bahwa ini adalah tugas pemimpin untuk membuat mereka masih merasa diterima dan masih dibutuhkan oleh perusahaan. Peran pemimpin di sini adalah tetap menghargai mereka dan mulai memikirkan hal lain apa yang dapat dilakukan oleh mereka di posisi-posisi yang tidak berhubungan langsung dengan publik. Berdasarkan penjelasan ini, dapat dikatakan bahwa pemimpin-pemimpin pada divisi marketing di PT Rembaka adalah pemimpin-

pemimpin yang berhasil membuat seluruh anggota tim merasa diterima dan tidak dikucilkan

#### **Integritas dikaitkan dengan fungsi Coaching Keterbukaan informasi terhadap bawahan.**

“Jika ya, hendaklah kamu katakan: ya, jika tidak, hendaklah kamu katakan: tidak. Apa yang lebih dari pada itu berasal dari si jahat (Matius 5:37).”

Ketiga pemimpin ini, sepakat bahwa dunia marketing adalah dunia yang jahat. Dan didalamnya, sangat menantang iman keKristenan. Dan hal yang paling sering dihadapi oleh narasumber, terutama adalah soal uang. Hal yang lain adalah saat bertugas di luar kota. Karena kebanyakan, apalagi dalam dunia kosmetik, kebanyakan rekanan kerja narasumber adalah wanita. Termasuk yang ada di luar kota dan beliau-beliau jauh dari keluarga. Namun bawahan mereka sendiri mengatakan, bahwa pemimpin mereka sangat menjaga betul hubungan dengan keluarganya dan tidak jarang bila mereka bertugas di luar kota, mereka juga membawa keluarganya. Yang berkaitan dengan uang adalah berhubungan dengan anggaran, nominal sales, dan diskon. Dalam departemen sales, anggaran dibuat oleh bawahan dan merupakan hasil rapat dan keputusan bersama. Timmy sebagai pemimpin hanya menyetujui sebelum diserahkan kepada pimpinan yang lebih tinggi, nominal sales diberitahukan secara total kepada karyawan karena dari sana mereka dapat menghitung bonus yang akan mereka terima. Dalam departemen promosi, berkaitan dengan vendor-vendor, sewa lokasi, peralatan, dll. Tentu dibutuhkan dana yang besar. Dalam mengelola dana tersebut, Bagus memberikan kepercayaan penuh kepada bawahannya, setelah Bagus memaparkan budget dan alokasi dana untuk promosi, pembayaran dilakukan melalui rekening bawahan dan tidak pernah uang tersebut masuk ke rekening Bagus. Padahal seharusnya ada banyak celah yang memungkinkan Bagus untuk melakukan penggelapan dana, korupsi, atau apapun nama lainnya. Diskon produk, sebenarnya bisa saja tidak dilaporkan kepada atasan dan masuk ke kantong Oscar sebagai manajer marketing, namun Oscar mempercayai bahwa jika pemimpin sudah memberikan contoh yang tidak benar, maka bawahan tentu akan meniru, sehingga Oscar selalu menekankan bahwa melakukan pembukuan harus benar. Ada potongan, diskon, retur, semua harus ditulis.

Bawahan mereka pun mengatakan bahwa selama ini, dia merasa bahwa tidak ada informasi apapun yang tidak dibuka kepada mereka. Baik itu anggaran, alokasi dana, bonus, penjualan, sehingga bawahan juga tahu berapa uang yang masuk dan berapa uang yang keluar. Serta dia juga mengatakan bahwa selama ini pemimpin mereka merupakan teladan yang baik bagi bawahan-bawahan yang ada.

Berdasarkan penjelasan di atas, dapat dikatakan bahwa pemimpin-pemimpin pada divisi marketing di PT Rembaka adalah pemimpin-pemimpin yang terbuka kepada bawahannya dan tidak ada informasi-informasi yang ditutup-tutupi oleh pemimpin pada divisi marketing di PT Rembaka tersebut di atas.

Informasi yang ditutupi di sini berhubungan erat dengan informasi mengenai anggaran, pembukuan, serta penetapan harga, sehingga dibutuhkan pemimpin yang berintegritas untuk berani membuka informasi ini kepada bawahan tanpa ada yang ditutup-tutupi, karena informasi ini bersifat sensitif dan sangat mudah mengambil keuntungan dari sini serta perlu digaris bawahi di sini dari apa yang Oscar katakan, bahwa jika pemimpin sudah sekali melakukan hal yang

tidak benar, sangat besar kemungkinan bawahan akan mengikuti jejak pemimpin tersebut.

### ***Ketepatan perkataan terhadap bawahan.***

“Tuhan tidak lalai menepati janji-Nya” (2 Petrus 3:9a)

Di dalam memenuhi janji, Timmy adalah tipe orang yang bermain aman, dalam arti kalau itu berhubungan dengan pribadi dari bawahan, maka Timmy tidak berani memberi janji. Namun jika itu merupakan janji perusahaan, maka pasti akan ditepati. Sedangkan Bagus dan Oscar mereka berani mengatakan bahwa tidak ada janji mereka yang tidak mereka tepati, namun pernah jika tertunda. Tertunda itupun karena kesalahan dari birokrasi. Namun pasti ditepati. Dari sini bisa dikatakan bahwa narasumber adalah orang yang tidak mudah memberi janji secara pribadi karena takut tidak mampu untuk menepati. Namun memberikan janji secara perusahaan, sehingga walaupun sampai tertunda atau batal, adalah kesalahan birokrasi dan bukan dari pribadi. Sehingga dapat disimpulkan bahwa pemimpin-pemimpin pada divisi marketing di PT Rembaka adalah pemimpin yang menjaga apa yang diucapkannya dengan meminimalkan resiko tidak mampu menepati karena sedikit yang dijanjikan.

Setiap hari, terutama di dunia marketing, penjual sering memberi janji kepada pelanggan-pelanggannya. Bisa dibayangkan jika karena seorang pemimpin yang tidak menepati janji kepada bawahannya, dan itu berdampak kepada perilaku bawahan yang dalam hal ini tenaga pemasaran kepada pelanggan. Tentu akan sangat merugikan perusahaan. (Power to Change Minsitries, 2014)

### ***Kasih dikaitkan dengan fungsi Managing Conflict***

#### ***Pemimpin menangani konflik antar bawahan***

Dalam menangani konflik yang terjadi antar bawahan. Ketiga pemimpin ini memiliki pendekatan yang sama. Yaitu mengumpulkan informasi mengenai masalah yang sebenarnya, dan kemudian memanggil kedua belah pihak untuk kemudian bicara baik-baik dan pemimpin bertugas untuk menjelaskan secara obyektif agar kedua belah pihak tidak ada yang sakit hati. Kolose 3:14 mengatakan “Dan di atas semuanya itu: kenakanlah kasih, sebagai pengikat yang mempersatukan dan menyempurnakan.” Bisa saja seorang pemimpin tidak mau tahu konflik yang terjadi antar bawahannya, apalagi jika konflik itu hanya pada level personal. Namun pemimpin-pemimpin ini masih mau mengorbankan waktu untuk mereka menilai masalah tersebut dan mendamaikan bawahannya. Ini juga sesuai dengan apa yang Yesus lakukan, hanya tingkat pengorbanannya berbeda, yaitu Ia mengorbankan diriNya sendiri sebagai pendamai bagi umat manusia dengan Tuhan (2 Korintus 5:19). Sehingga dapat disimpulkan bahwa pemimpin-pemimpin pada divisi marketing di PT Rembaka sudah memasukkan faktor kasih dalam menangani konflik antar bawahan.

#### ***Cara pemimpin menegur bawahan yang bersalah***

Kasih sering dianggap tidak pernah marah, atau sikap yang lembek. Padahal Alkitab jelas mengatakan bahwa Tuhan menghajar orang yang dikasihi-Nya, dan Ia menyesah orang yang diakui-Nya sebagai anak. (Ibrani 12:6) Sehingga jika karyawan melakukan kesalahan, tentu pemimpin harus melakukan sesuatu namun dengan cara yang penuh kasih. Timmy mengatakan dia hanya akan memberikan hukuman tegas apabila pelanggaran itu bersifat prinsip. Prinsip itu berarti mengganggu keluarga, karena banyak Timmy menerima laporan bahwa pegawainya menggaet suami

orang. Jika Timmy menemukan yang seperti ini, sanksinya hanya satu, PHK. Dan yang kedua adalah kejujuran. Sementara jika pelanggarannya hanya bersifat administrasi, Timmy memberikan peringatan lisan, namun jika itu tetap berlanjut, tentu akan ada sanksi dari perusahaan. Bagus dalam menegur karyawan, Bagus akan mengajak bicara empat mata di kantornya. Sanksi paling berat yang pernah dia berikan adalah memindah tugaskan seorang bawahannya. Dan Bagus mengatakan bahwa seumur hidup selama menjadi pemimpin, tidak pernah marah kepada bawahan sampai menggebrak meja, memaki, atau melakukan kekerasan fisik. Lain halnya dengan Oscar, Oscar mengakui bahwa dirinya lemah dalam mengontrol emosi. Sehingga saat melihat sedikit ketidakcocokan bisa langsung tersulut emosi dan akan langsung tegur saat itu juga. Hal ini dibenarkan oleh bawahannya. Oscar, memang dilihat sebagai sosok yang keras. Dari sini, bisa disimpulkan bahwa Timmy dan Bagus sudah memasukkan faktor kasih dalam menegur bawahannya sedangkan Oscar masih harus belajar lebih mengendalikan emosinya dalam menegur bawahan dengan memasukkan factor kasih Kristus.

### ***Adil dikaitkan dengan fungsi Modelling Principles***

#### ***Kompensasi***

Dalam hal kompensasi, pemimpin-pemimpin dalam divisi marketing di PT Rembaka sudah menjalankan fungsi modelling principles. Seluruh karyawan memiliki gaji tetap dan bonus serta tunjangan. Jumlah gaji tetap serta tunjangan bervariasi setiap karyawan sesuai dengan masa kerja mereka. Kenaikan gaji tetap setiap tahun dihitung berdasarkan kinerja selama satu tahun dan setiap karyawan diberi rumus untuk menghitungnya. Bonus berdasarkan performa setiap bulannya dan juga setiap karyawan tahu cara menghitungnya. Sehingga karyawan yang lama namun performanya buruk, bisa kalah besar gajinya dengan karyawan baru dengan performa yang baik. Dan karena setiap karyawan tahu cara penghitungan, mereka bisa menilai sendiri berapa besar yang pantas mereka terima sesuai dengan performa mereka masing-masing.

#### ***Perilaku kepada bawahan***

Perilaku kepada bawahan di sini berarti memperlakukan seluruh karyawan dengan sama, tanpa ada yang diistimewakan. Di PT Rembaka, baik itu Timmy dan Bagus, mereka memandang semua bawahan mereka sama. Dan layak untuk diberi kepercayaan penuh. Menurut Timmy dan Bagus, bila mereka mengistimewakan satu orang, maka tim ini akan hancur. Karena tanpa mereka berlaku seperti itu, sudah muncul persepsi-persepsi di bawahan. Sedangkan menurut Oscar, setiap pemimpin pasti punya yang namanya “orang andalan”. Bukan “orang istimewa”. Bedanya adalah orang andalan itu karena dianggap paling bisa memahami perintah, cerdas, sehingga lebih dipercaya. Sedangkan kalau diistimewakan itu berarti sudah memasukkan faktor hati dan itu menjadi tidak objektif lagi. Menurut salah satu bawahan yang paling dekat dengan narasumber di atas, memang ada beda perlakuan kepada beberapa orang yang berprestasi, namun perlakuan yang berbeda itu masih wajar, dan orang-orang tersebut tidak diistimewakan dalam arti sanksi dan peraturan juga masih berlaku untuk mereka.

Sehingga dapat disimpulkan bahwa pemimpin-pemimpin pada divisi marketing di PT Rembaka sudah menerapkan prinsip adil dalam memperlakukan bawahannya.

### ***Building Commitment***

Selama memimpin hampir 15 tahun ini, ada 3 orang bawahan yang mengundurkan diri karena marah dengan Timmy, sedangkan Bagus hanya melakukan PHK karena faktor usia, Oscar tidak pernah menghitung. Namun Oscar mengatakan bahwa setiap orang yang mengundurkan diri karena tidak betah dengan dirinya, sebagian besar kemudian justru berterima kasih karena apa yang dididik oleh Oscar justru berguna dalam karirnya sekarang.

Sedangkan untuk performa tim, selama narasumber ini memimpin, tidak pernah sekalipun divisi marketing ini gagal mencapai target.

Pencapaian ini dapat dicapai karena kepemimpinan yang baik, sehingga tim dapat terus memiliki komitmen yang tinggi dalam mencapai tujuan perusahaan. Dan pada divisi marketing di PT Rembaka, kepemimpinan yang baik adalah kepemimpinan Kristen yang didasarkan pada Karakter-Karakter Kristus yang dikaitkan dengan fungsi internal pemimpin yaitu, lemah lembut dengan fungsi *satisfying needs*, rendah hati dengan fungsi *collaborating*, integritas dengan fungsi *coaching*, kasih dengan fungsi *managing conflict*, dan adil dengan fungsi *modelling principles*. Fungsi-fungsi dan karakter-karakter ini berjalan selaras untuk mendapatkan hasil komitmen dari bawahan.

#### IV. KESIMPULAN/RINGKASAN

##### Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan analisis yang dilakukan pada divisi marketing di PT Rembaka, maka penulis dapat memberikan kesimpulan dan saran bagi PT Rembaka. Saran yang diberikan penulis diharapkan mampu menjadi bahan pertimbangan pemimpin dalam menjalankan nilai-nilai kepemimpinan Kristen pada divisi marketing di PT Rembaka.

1. Lemah lembut dengan fungsi *satisfying needs* – Karakter lemah lembut dikaitkan dengan fungsi *satisfying need* sudah dijalankan dengan baik dikarenakan pemimpin-pemimpin Kristen pada divisi marketing di PT Rembaka sudah memiliki karakter yang lemah lembut, sehingga dapat menjadi pemimpin yang mengayomi bawahan serta mampu menuntun serta mengajar bawahannya dengan baik.

2. Rendah hati dengan fungsi *collaborating* sudah dijalankan. – Karakter rendah hati dikaitkan dengan Fungsi *collaborating* juga sudah berjalan dengan baik, seluruh anggota tim merasa diterima dan didengar oleh pemimpin-pemimpinnya, dan pemimpin-pemimpinnya adalah orang-orang yang mampu menerima kritik dan masukan dari bawahannya.

3. Integritas dengan fungsi *coaching* – Dalam hal integritas, bisa dikatakan bahwa fungsi *coaching*, yaitu pemimpin sebagai panutan belum berjalan dengan baik. Dikarenakan dalam keterbukaan informasi, fungsi ini sudah dijalankan dan dilakukan dengan baik, dalam arti pemimpin dalam divisi marketing di PT Rembaka adalah pemimpin yang tidak menutup-nutupi serta mampu memberikan contoh bagaimana seharusnya pemimpin bersikap menghadapi tantangan-tantangan seperti penggelapan anggaran, pemalsuan pembukuan yang seharusnya bisa saja dilakukan. Namun dalam hal penepatan janji belum bisa dinilai secara penuh karena janji yang ditepati adalah bersifat perusahaan, belum sampai kepada level personal.

4. Kasih dengan fungsi *managing conflict* – Dalam fungsinya menangani konflik dikaitkan dengan karakter kasih,

pemimpin-pemimpin pada divisi marketing di PT Rembaka belum semua berhasil memasukkan unsur kasih di dalamnya. Dalam menangani konflik antar sesama bawahan, Timmy, Bagus, dan Oscar sudah baik dengan cara mereka menjadi penengah, sedangkan untuk cara menegur, Oscar masih harus memperbaiki cara untuk menegur bawahannya sedangkan Timmy dan Bagus sudah menjalankan dengan baik

5. Adil dengan fungsi *modelling principles*. – Untuk fungsi *modelling principles*, pemimpin dituntut berperilaku sama kepada karyawan sudah berjalan dengan baik. Kompensasi yang diberikan tidak ada pembedaan satu bawahan dengan yang lain, dan bawahan tidak merasa bahwa pemimpin mereka mengistimewakan satu atau sekelompok orang saja.

6. *Building Commitment* – Komitmen yang didapat dari bawahan berupa kesetiaan dalam masa kerja dan prestasi dalam bekerja mencapai tujuan sudah mendapat hasil yang baik dengan sedikitnya karyawan yang keluar dan target yang selalu dapat dicapai.

##### Saran

Saran yang dapat diberikan berdasarkan hasil dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Pemimpin-pemimpin Kristen pada divisi Marketing di PT Rembaka dapat menjadi teladan bagi pemimpin-pemimpin pada divisi lain atau perusahaan lain sebagai pemimpin Kristen lewat karakter yang mereka miliki sehingga tujuan utama sebagai pemimpin Kristen dapat tercapai yaitu memperlakukan nama Tuhan.
2. Pemimpin-pemimpin pada divisi marketing di PT Rembaka terus bertekun dalam iman dan pengajaran Firman Tuhan karena dari sana mereka dapat mengembangkan karakter-karakter Kristus yang sudah mereka miliki saat ini, yaitu dalam hal kelemahan, rendah hati, integritas, kasih, dan adil dan memperbaiki apa yang belum mereka miliki sehingga dapat semakin disempurnakan.
3. Karakter yang belum dimiliki seperti Oscar dalam mengendalikan emosi dalam menegur bawahan harus mencoba untuk berubah
4. Dalam penepatan janji, pemimpin-pemimpin pada divisi marketing di PT Rembaka harus berani membuktikan pada bawahan bahwa mereka bukan pemimpin yang sekedar bicara saja.

#### DAFTAR REFERENSI

- Alkitab, (2004) Jakarta: Lembaga Alkitab Indonesia
- Bungin, Burhan. (2009). *Penelitian Kualitatif*. Jakarta.
- Goswami, Ashita (2011), *Leaders' Behaviors and Subordinates' Personalities: Resulting Motivation, Satisfaction, and Commitment*; Centra Michigan University
- Gwee, James (2008), *Setiap Orang Sales Harus Baca Buku Ini!*, Jakarta: Publishing One
- Lexy J. Moleong. (2011). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung. PT Remaja Rosdakarya.
- Northouse, P. G. (2013), *Leadership: Theory and practice (6th ed.)*, Thousand Oaks, CA: Sage.
- Zikmund, William G. (2003). *Business Research Methods Leadership Principles* (n.d), retrieved September 18, 2013 from

<http://www.jesusfollower.org/data/leadership/english/leadership%20principles.pdf>

Quinn Mills, D. (2005), *The Importance of Leadership*, retrieved September 18, 2013 from <http://www.cafanet.com/LinkClick.aspx?fileticket=qwswE8roe74%3D&tabid=96>

Rabinowitz, Phil (2013), *Collaborative Leadership*, retrieved March 17, 2014 from <http://ctb.ku.edu/en/table-of-contents/leadership/leadership-ideas/collaborative-leadership/main>

Tackett, Del (n.d.), *What's a Christian Worldview?*, retrieved September 27, 2013 from [http://www.focusonthefamily.com/faith/christian\\_worldview/whats\\_a\\_christian\\_worldview.aspx](http://www.focusonthefamily.com/faith/christian_worldview/whats_a_christian_worldview.aspx)

Winston, B.E. (2009), *The Four Cs of Christian Leadership*, retrieved September 29, 2013 from <http://www.regent.edu/acad/global/publications/innerresources/vol2iss2/winston.pdf>

Zigarelli, Michael (2003), *The Priorities and Practices of Christian Leaders*, retrieved October 29, 2013 from <http://www.cbn.com/finance/rbrchristianleaders.aspx>