

STUDI DESKRIPTIF *PATERNALISTIC LEADERSHIP* PADA UD MANALAGI

Sutrisno Lesmana dan Roy Setiawan

Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra

Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya

E-mail: sutrisno_lesmana@yahoo.com; roy@petra.ac.id

Abstrak— Pemimpin memegang peran kunci dalam memformulasikan dan mengimplementasikan strategi organisasi. (Su'ud, 2000). Salah satu faktor kesuksesan seorang pemimpin tidak bisa lepas dari gaya kepemimpinan nya dalam memimpin perusahaan tersebut. *Paternalistic leadership* dapat di katakan sebuah “gaya kepemimpinan yang menggabungkan disiplin yang kuat dan kewenangan dengan kebajikan sosok seorang ayah dan integritas moral. *Paternalistic Leadership* memiliki tiga karakteristik yaitu Otoriter, Kebajikan, Moral. Isu yang terjadi pada UD. Manalagi , ada nya loyalitas karyawan yang tinggi, cara jenny menyelesaikan permasalahan karyawan, dan prinsip-prinsip dan budaya hidup yang di tanamkan ke karyawan, harus bekerja keras, disiplin, dan tidak lupa kepada Tuhan. Dalam penulisan ini, pengumpulan data menggunakan metode wawancara dan observasi. Dalam penentuan informan, penulis menggunakan metode *purposive sampling*. Untuk menguji keabsahan data, menggunakan triangulasi dengan membandingkan hasil wawancara. Hasil dari penulisan ini menyatakan bahwa karakteristik pemimpin yang tersalurkan melalui *Hard Work, Ethical Sensitivity, Respect for Others, Justice for Others, Program Reward* memberikan dampak yang positif bagi perusahaan. Yang perlu di tingkatkan *Authority dan Community Responsiveness* dengan belajar memberikan *empowerment* pada karyawan.

Kata Kunci- *Paternalistic, Otoritarian, Benevolence, Morality*

I. PENDAHULUAN

Di era globalisasi ini keberhasilan suatu perusahaan tidak bisa lepas dari kepemimpinan di dalam perusahaan tersebut. Pemimpin memegang peran kunci dalam memformulasikan dan mengimplementasikan strategi organisasi. (Su'ud, 2000). Gibson, Ivancevich, dan Donnelly (2000) mengemukakan bahwa pemimpin merupakan agen perubahan, orang yang bertindak mempengaruhi orang lain lebih dari orang lain mempengaruhi diri nya. Maka, menjadi pemimpin adalah memiliki pengikut dan memiliki kemampuan untuk mempengaruhi orang lain serta membimbing mereka menjadi apa yang terbaik untuk mereka (bawahan). Salah satu faktor kesuksesan seorang pemimpin tidak bisa lepas dari gaya kepemimpinan nya dalam memimpin perusahaan tersebut. Seorang pemimpin akan berpikir memilih gaya kepemimpinan yang terbaik untuk diri nya. Ini akan di dasarkan pada pengalaman mereka sendiri, kepribadian dan prinsip-prinsip kehidupan mereka sendiri. Maccoby (2004) menyarankan bahwa pemimpin terbaik saat ini adalah pemimpin yang ahli dalam men-transferkan sosok ayah kepada pengikut mereka. Maccoby memberikan sutradara film Francis Ford Coppola sebagai contoh seseorang yang menggunakan sosok Ayah dalam memimpin dan menyatakan bahwa Coppola

menciptakan keluarga anggota *cast*-nya sendiri, yang memanggilnya “Papa ” atau “*Godfather*”

Sampai saat ini fenomena gaya kepemimpinan di Indonesia menjadi sebuah masalah menarik untuk di kaji dan di teliti. Dalam dunia bisnis, gaya kepemimpinan berpengaruh kuat terhadap jalan nya perusahaan dan kelangsungan hidup perusahaannya (Sunarsih, 2001). Namun sebagian besar penelitian tentang gaya kepemimpinan kebanyakan difokuskan pada konteks Barat dan kurang memperhatikan gaya kepemimpinan yang di kembangkan dalam konteks Timur. *Paternalistic leadership* menandai gaya kepemimpinan dan budaya dari Timur seperti China, Jepang, India .(Aycan, 2001). *Paternalistic leadership* dapat di katakan sebuah “gaya kepemimpinan yang menggabungkan disiplin yang kuat dan kewenangan dengan kebajikan sosok seorang ayah dan integritas moral” (Farh & Cheng , 2000).

Kepemimpinan paternalistik membuat karyawan bekerja dengan pengabdian yang lebih baik, komitmen, motivasi, perilaku kerja produktif, psikologis yang lebih baik , niat untuk tinggal di organisasi yang tinggi, kepuasan kerja dan sikap yang bermanfaat bagi keberhasilan organisasi. (Anderman, 1991; Collins, 2010; Farh & Cheng , 2000; Maryam & Afsar, 2012; Min, Xu, Jiuping, Hong & Kan, 2007; Pellegrini & Scandura, 2008; Wang, Hukum, Hackett & Chen, 2005). Cheng. (2006) mempelajari tiga dimensi paternalistik (kepemimpinan moral, kepemimpinan kebajikan dan kepemimpinan otoriter) secara terpisah dan mengusulkan bahwa kepemimpinan moral memiliki kekuatan prediktif positif terkuat terhadap kinerja karyawan di antara tiga gaya kepemimpinan paternalistik sedangkan kepemimpinan otoriter memiliki dampak negatif terkuat. Cheng menyarankan bahwa kepemimpinan kebajikan tertanam dalam gaya moral paternalisme dan penelitian masa depan bisa fokus pada pengaruh kepemimpinan paternalistik moral dan otoriter. Kepemimpinan moral sesuai dengan ideologi Konfusianisme Cina bahwa para pemimpin secara khusus diharapkan untuk menunjukkan moralitas yang tinggi, kebajikan pribadi yang unggul, disiplin diri dan tidak egois.

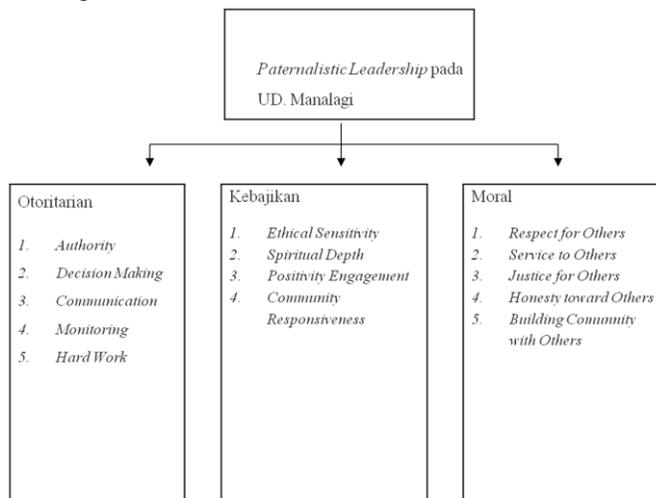
Salah satu Organisasi yang menganut gaya Kepemimpinan Paternalistik yaitu Central Group. Central Group adalah konglomerat asal Thailand yang didirikan oleh Tiang Chirathivat pada tahun 1947. Salah satu anak perusahaannya, Central Pattana, adalah pengembang dan operator pusat perbelanjaan terbesar di Thailand. Central Pattana di dirikan pada 1980. Hingga kini, Central Group telah bertahan lebih dari dua generasi. Praktek-praktek tradisional yang di perkenalkan oleh Samrit, putrid Tiang, yang selama ini bukan hanya berperan sebagai pemimpin perusahaan melainkan juga

sebagai figur orangtua, baik ayah maupun ibu yang hingga kini masih dipertahankan (Susanto, 2013).

Perusahaan UD. Manalagi yang berdiri di Makassar sejak tahun 2003 ini merupakan perusahaan yang bergerak dalam bidang industri makanan yaitu roti. Perusahaan roti yang di pimpin oleh Jenny Lesmana yang ketebulan juga merupakan keturunan tionghoa ini telah memiliki 52 karyawan. Berdasarkan Prawawancara yang penulis lakukan dengan Jenny Lesmana, ternyata di ketahui bahwa adanya kecenderungan gaya Kepemimpinan Paternalistik pada Jenny Lesmana dalam memimpin perusahaan . Ini di tandai dengan ada nya prinsip-prinsip dan budaya hidup yang di tanamkan kepada karyawan, harus bekerja keras, disiplin dan tidak lupa kepada Tuhan. Rawanto mengemukakan kepemimpinan yang berakar pada budaya lokal yang jika di terapkan dengan baik akan berujung pada ke efektifitas organisasi, yakni model kepemimpinan paternalistik. Dan juga di UD. Manalagi banyak karyawan nya yang mempunyai masa kerja yang lama pada perusahaan tersebut. Pemimpin Paternalistik akan berpikir tentang kesejahteraan karyawannya dia akan mencoba untuk memecahkan masalah mereka , karena kekhawatiran tersebut maka karyawan akan mengikuti perintah dan akan setia kepada pemimpin dan organisasi (Aycan, 2001)

Karyawan pada perusahaan UD Manalagi rata-rata karyawan sudah bekerja kurang lebih 7 tahun keatas bahkan ada karyawan yang masih tetap bekerja sejak perusahaan ini di dirikan. Menurut salah satu karyawan yang telah bekerja kurang lebih 9 tahun, berpendapat bahwa bekerja di bawah pimpinan Jenny Lesmana seperti bekerja pada orang tua sendiri karena apabila terjadi masalah baik masalah pribadi maupun pekerjaan, Jenny Lesmana selalu memberikan solusi dan ikut menyelesaikan masalah

Ada salah satu pernyataan lagi dari karyawan UD. Manalagi yang telah bekerja kurang lebih 5 tahun, mengatakan bahwa sekitar setahun yang lalu, ada salah seorang karyawan yang membutuhkan biaya untuk Operasi usus buntu yang di deritanya, dan Jenny Lesmana dengan sigap memberikan pinjaman kepada karyawan tersebut dan memastikan sampai karyawan tersebut sembuh. Berdasarkan uraian di atas penulis merasa tertarik untuk mengambil penelitian dengan mengangkat judul: “Studi deskriptif *Paternalistic Leadership* pada UD. Manalagi“.



Gambar 1. Kerangka berpikir

II. METODE PENELITIAN

Metode penelitian yang digunakan deskriptif. Penentuan sampel dengan cara *purposive sampling*. Pengumpulan data menggunakan wawancara semi terstruktur. Teknik analisis dengan cara pengumpulan data, reduksi data, *display* data, verifikasi dan penegasan kesimpulan. Teknik keabsahan data menggunakan metode triangulasi.

III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan kerangka karakteristik kepemimpinan paternalistik (Cheng, 2006), Muflihin (2008) mendeskripsikan *Authoritarian* pada Jenny melalui 5 dimensi.

Authority

Dalam hal sikap terhadap karyawan, Jenny cukup tegas dimana Jenny mewajibkan karyawannya untuk melakukan apa yang dia perintahkan dan taat pada peraturan-peraturan yang sudah di tentukan oleh perusahaan, seperti tidak bisa merokok, tidak bisa main Hp, dan sebagai nya apabila karyawan melakukan kesalahan, langsung di tegur, dan apabila masih melakukan hal yang sama, karyawan tersebut langsung di istirahatkan atau di skors dalam jangka waktu satu sampai dua hari dan tidak mendapatkan gaji dan bisa juga langsung di keluarkan dari perusahaan tergantung kasusnya . Jenny mengatakan bahwa buat apa mempekerjakan karyawan yang tidak bisa di atur, nanti malah bisa membuat dampak buruk bagi karyawan-karyawan yang lain nya. tapi Jenny juga mengatakan bahwa itu untuk demi kebaikan dan keselamatan karyawannya sehingga dia menetapkan peraturan tersebut.

Decision Making

Jenny mengatakan bahwa dasar dari keputusan yang dia buat adalah untuk kepentingan perusahaan dan kebaikan karyawan di dalam perusahaan nya. Untuk mencapai suatu keputusan biasa nya Jenny tidak menutup kemungkinan untuk meminta pendapat dari orang terdekat nya seperti suami, dan anak nya, tapi apabila pendapat orang terdekat nya kurang bagus maka Jenny juga terkadang bertanya kepada Surya dan karyawan. Surya juga mengatakan bahwa terkadang pendapatnya di pakai oleh Jenny. Karena Jenny berpikir bahwa kalau pikiran banyak orang jauh lebih baik daripada pikiran satu orang, tetapi semua keputusan akhir tetap di buat oleh Jenny sendiri

Communication

Dalam hal cara berkomunikasi, Jenny itu lebih lowprofile dimana berbicara dengan karyawannya seperti teman sendiri. Jenny memberikan contoh karyawan di perusahaan teman Jenny yang terlalu takut sampai nunduk nunduk kalau berbicara dengan bos nya, Jenny mengatakan bahwa itu tidak boleh dan tidak mau terjadi di dalam perusahaan nya, karena bisa saja karyawan lagi ada masalah tapi tidak berani untuk menceritakan nya, sehingga ini akan berdampak buruk bagi perusahaan karena kinerja karyawan tersebut bakal menurun. Jenny mengakui bahwa terkadang keras dan tidak segan memarahi karyawan apabila karyawan berbuat salah, Maka dari itu Jenny biasa nya sering untuk mengajak karyawan karyawannya untuk cerita dan bergurau sehabis kerja, dimana batasan obralan-obralan Jenny dengan karyawannya itu tentang pacar mereka, keluarga mereka dan terkadang juga menceritakan tentang permasalahan yang ada di dalam

perusahaan. Surya juga mengatakan bahwa berkomunikasi dengan Jenny itu blak blakan, karena Jenny lebih suka orang yang terbuka ketimbang orang yang selalu menutup nutupi tetapi mempunyai niat terselubung.

Monitoring

Dalam hal pengawasan, Jenny menggunakan metode langsung terjun ke lapangan untuk melihat kebersihan perusahaan dan keamanan karyawan dimana harus sesuai dengan standar perusahaan karena Jenny berpikir bahwa itu adalah cara yang paling efektif, tapi apabila Jenny ada hal penting yang harus di kerjakan sehingga tidak dapat mengecek langsung, Jenny mempercayakan tanggung jawab kepada Surya. Alasan Jenny melakukan pengawasan karena Jenny mempunyai prinsip bahwa harus bertanggung jawab dan menjaga perusahaan nya sendiri, dan juga karena Jenny juga kurang percaya atau masi ada ketakutan karyawan nya melakukan kesalahan, karena Jenny sering mendapati karyawan nya masih banyak melakukan kesalahan kesalahan kecil, Jenny juga mengatakan bahwa walaupun sudah mempekerjakan Surya, tapi Jenny masi ada rasa ingin tetap melihat sendiri perkembangan yang sedang terjadi di perusahaan. Surya juga memberikan contoh karyawan yang suka bermalas malasan apabila tidak di awasi, yaitu bernama Rahmat, hari pertama dia rajin, hari kedua rajin, tapi begitu Jenny lagi keluar kota, terkadang karyawan itu tidak menghiraukan Surya, maka dari itu Surya menganggap bahwa Jenny juga perlu untuk turun tangan sendiri.

Hard Work

Dalam hal prinsip bekerja, Jenny merupakan sosok pekerja keras, tekun dan serius. Jenny mempunyai pola pikir bahwa kerja tekun,serius dalam 2 tahun jauh lebih baik daripada kita kerja asal asalan tapi membutuhkan 4 sampai 5 tahun, dan hasil nya sama. Jenny juga menuntut karyawan nya untuk melakukan hal yang sama. Jenny juga mengatakan untuk karyawan yang rajin dan tekun akan di berikan reward seperti berupa tas, gelang, hp dan sebagainya, ini bertujuan untuk memotivasi karyawan dalam bekerja.

Benevolence

Berdasarkan kerangka karakteristik kepemimpinan paternalistik (Cheng, 2006), Karakas (2009) mendeskripsikan 4 dimensi, yaitu:

Ethical Sensitivity

Dalam hal dasar penilaian perilaku karyawan. Jenny berdasarkan etika tata krama. Jenny memberikan contoh yang ringan, seperti karyawan mencuri itu salah, karyawan saling membantu dalam bekerja itu bagus, karyawan makan roi tanpa izin itu salah dan sebagai nya. Dalam hal menumbuhkan sikap dan perilaku yang baik, Jenny mengatakan bahwa semua harus di mulai dengan memberikan contoh terbaik dari diri sendiri, dengan otomatis karyawan bisa melihat dan mencontohi apa yang di lakukan Jenny. Jenny juga mengutamakan dalam diri karyawan nya harus jujur dalam bekerja, tekun dan setia, apabila Jenny menemukan karyawan tidak mempunyai sifat tersebut maka Jenny sering memberikan nasehat dan bimbingan untu menjadi lebih baik, tapi jika karyawan nya tidak berubah atau tidak mendengar terpaksa di dikeluarkan karena Jenny beranggapan bahwa apabila karyawan tidak mempunyai nilai nilai seperti itu maka karyawan tersebut tidak mempunyai hati untuk bekerja di perusahaan, maka dari itu Jenny selalu memberitahu kepada

karyawannya kalau bekerja itu harus jujur tapi punya rasa tanggung jawab. Surya juga mengatakan bahwa Jenny sering mengutarakan kepada Surya bahwa harus setia, jujur dan ulet serta harus bekerja dengan keras.

Spiritual Depth

Dalam hal kedekatan spiritual ,Jenny menjelaskan, sangat penting untuk dekat dengan Tuhan, karena Jenny percaya bahwa apa yang dimilikinya sekarang itu adalah pemberian dari Tuhan.Jenny juga menyertakan Tuhan dalam semua hal, karena Jenny meyakini apabila kita melakukan semua hal dengan jalan yang benar, maka semua pasti baik baik saja. Jenny juga menanamkan kepada karyawan nya bahwa dalam mencapai tujuan harus bekerja keras untuk memberikan usaha yang terbaik, tapi ingat selalu menyertakan Tuhan dalam segala hal, terserah itu agama apapun. Dalam hal mendekati karyawan nya dengan Tuahn, Jenny juga memberikan waktu bagi karyawan yang mau menjalankan ibadah, seperti misal nya agama islam, menjalankan sholat jumat, kristen seperti paskah, natal juga di berikan waktu. Dalam menangani keragaman karyawan nya Jenny pertama tama menanam kan kepada karyawan nya nilai persaudaraan, jadi walaupun karyawan itu berbeda agama, karyawan sudah merasa mereka itu sudah satu keluarga dan Jenny juga memberikan arahan bahwa walaupun kita beda agama tapi kita satu Tuhan, yaitu Tuhan Yang Maha Kuasa.

Positive Engagemet

Jenny sangat mementingkan perubahan positif pada karyawan nya, Jenny memberikan contoh misal nya karyawan yang dulu nya malas malasan menjadi rajin dengan sendiri nya kinerja nya meningkat dan secar otomatis dampak positif nya sama perusahaan. Cara yang Jenny lakukan yaitu biasa nya memberikan pelajaran dan latihan latihan. Surya juga menambahkan bahwa Jenny sering mendatangkan orang dari jawa untuk mengajari nya tentang hal hal mesin. Brian juga mengatakan bahwa Jenny juga mendatangkan orang jawa untuk mengajari nya cara melipat roti dengan cepat dan benar. Jenny juga memberikan karyawannya reward bagi karyawan yang memberikan dampak positif bagi karyawan lainnya. Tidak jarang pula Jenny mengumpulkan karyawan semua dan mengumumkan karyawan yang paling rajin di depan semua karyawan, sehingga dapat memberikan dampak yang positif bagi karyawan lain

Community Responsiveness

Jenny menjelaskan bahwa penting untuk bersosialisasi dengan masyarakat sekitar karena kalau ada masalah yang pertama tama menolong kita itu adalah tetangga sekitar, bukan orang dari jauh, apalagi usaha roti ini cukup banyak memakan tempat, dan sedikit memakan badan jalan, jadi dapat menimbulkan kemacetan, sehingga perlu untuk melakukan sosialisasi dengan tetangga sekitar, untung nya sampai sekarang tetangga sekitar tidak merasa terganggu. Cara Jenny bersosialisasi dengan cara ikut menyumbang dan kerja bakti, tidak jarang juga membelikan tetangga sekitar bakso atau pangsit mie yang lewat di depan perusahaan, dan terkadang juga membagikan roti. Tidak hanya itu Jenny juga terkadang kalau mempunyai waktu renggang, biasa cerita cerita dengan tetangga sekitar. Responde 1 mengakui walaupun jarang mempunyai waktu renggang, tapi setidaknya masih menjalin hubungan yang baik.

Morality

Cheng (2006) menjelaskan dimana pemimpin mengikuti dan memperlakukan bawahan berdasarkan moral, norma norma dan prinsip prinsip ,membuat adil dan keputusan yang etis. Melalui aspek ini keseluruhan organisasi akan menjadi etis dan semua orang akan senang bekerja dalam organisasi. . Berdasarkan kerangka karakteristik kepemimpinan paternalistik (Cheng, 2006), Karakas (2009) mendeskripsikan *Morality* pada Jenny melalui 4 dimensi

Respect for Others

Dalam penetapan tingkatan karyawan. Jenny sudah menganggap karyawan sebagai teman atau saudara sendiri karena menurut Jenny karyawan semua lah yang membesarkan perusahaan ini. Jenny beranggapan bahwa kalau tidak ada karyawan, perusahaan ini pun pasti tidak bisa jalan. Dalam hal cara memperlakukan karyawan. Jenny sangat baik, karena karyawan juga yang membesarkan perusahaan ini, tapi dalam catatan, karyawan tetap harus patuh pada peraturan perusahaan, selama masih dalam hal wajar, maka Jenny juga pasti baik sama mereka

Service to Others

Jenny menjelaskan bahwa tentulah diri nya bekerja pasti untuk keluarganya sendiri, demi anak anak nya, dan kebaikan perusahaan, tapi Jenny juga beranggapan bahwa karyawan juga sudah menjadi keluarga kedua nya, karena Jenny dan karyawan di tempat kerja sudah tidak ada canggung canggung. Dimana hampir setiap hari di lalui bersama karyawan. Jenny juga memberikan fasilitas kepada karyawan nya berupa tempat tinggal yang layak, makan, di beri kebebasan untuk memasak sendiri, memberikan tempat khusus untuk beribadah. Dengan harapan karyawan lebih nyaman, lebih rajin dan semangat untuk bekerja. Dalam hal Fasilitas.Jenny beranggapan telah memberikan yang terbaik, jadi kalau ada karyawan yang menganggap itu belum cukup nyaman, trus ada perusahaan lain yang memberikan lebih bagus, Jenny tidak bisa menghalang halangi, karena itu keputusan karyawan. Tapi menurut Jenny, dia sudah merasa memberikan yang terbaik.

Justice for Others

Dalam hal keadilan. Jenny merasa sangat penting untuk adil dalam memimpin. Karena Jenny menjelaskan bahwa kalau kita tidak adil, ini bisa menimbulkan kecemburuan antar karyawan, apalagi di dalam perusahaan ini banyak karyawan yang datang dari berbagai daerah, ras nya pun berbeda, Jadi Jenny berpikir sangat penting adil dalam memimpin. Dalam hal aplikasi keadilan. Jenny memberikan contoh dari segi produksi, Jenny memberikan jatah 10 biji roti per 1 orang, kelompok A ada 5 orang, kelompok B ada 6 orang, jadi kelompok A di berikan jatah 50 biji roti untuk di bungkus, dan kelompok B 60 biji untuk di bungkus. Dengan ini Jenny sudah merasa melakukan nya dengan adil sehingga pasti tidak ada kecemburuan. Tapi apa bila Jenny menemukan karyawan yang merasa tidak adil, Jenny akan bertanya kepada karyawan itu, dimana letak ketidakadilan itu, karena Jenny sudah menganggap bahwa dia sudah adil, jadi Jenny akan bertanya menurut karyawan tersebut ketidakadilan nya itu dimana? Bagaimana solusinya? Dan dalam hal ini Jenny mengharuskan masalah ini cepat di clear dalam hari itu juga, karena menurut Jenny ini dapat memberikan dampak yang

buruk bagi perusahaan kalau ada karyawan yang merasa tidak adil seperti ini. Surya juga menambahkan dia mengetahui ada beberapa karyawan yang di panggil langsung ke ruangan Jenny karena karyawan tersebut merasa Jenny tidak adil dan setelah itu karyawan tersebut sudah tidak *complain* lagi. Jenny merupakan sosok yang mementingkan keadilan dan kejujuran, jadi apabila ada karyawan yang mengakui kesalahan yang di perbuatnya, Jenny malah memberikan pujian di hadapan karyawan banyak tapi dengan ketentuan dia tidak mengulangi kesalahannya. Tapi apabila Jenny menemukan karyawan yang tidak jujur, maka pertama tama Jenny itu akan memanggil karyawan tersebut dan memberikan kesempatan karyawan tersebut untuk mengaku, kalau karyawan tersebut mengaku maka akan di berikan kesempatan untuk memperbaiki, tapi kalau tidak mengaku, Jenny terpaksa mengeluarkan karyawan tersebut. Karena menurut Jenny buat apa memakai karyawan seperti itu, dari awal dia sudah tidak jujur. Ini Jenny lakukan demi keadilan bagi semua karyawan. Agar tidak ada karyawan yang merasa sudah melakukan hal baik tapi tidak di berikan apa-apa atau sebaliknya karyawan yang tidak mau mendengar tapi tidak di berikan sanksi.

Honesty Toward Others

Jenny sangat mementingkan hal kejujuran dalam memimpin. Karena Jenny berpikir kejujuran dan keterbukaan akan membuat karyawan merasa lebih nyaman bekerja di perusahaan tersebut. Jenny terbuka kepada karyawan dalam hal sebatas kerja saja karena bisa memicu paham yang negatif. Tapi Jenny menuntut karyawan nya untuk terbuka dan jujur kepada nya, karena menurut Jenny kalau karyawan tidak terbuka, trus mereka ada masalah ini akan membuat kinerja mereka menurun di perusahaan, bukan hanya masalah pribadi karyawan saja, tetapi dalam pekerjaan juga. Jenny memberikan contoh misal nya karyawan tersebut melihat teman nya mencuri roti atau makan roti, nah itu tidak bisa di biarkan begitu saja karena akan merugikan perusahaan, makadari itu Jenny selalu membiasakan karyawan untuk melapor kalau ada yang lihat teman teman yang lain makan roti dan saling menegur biar tidak melakukan pelanggaran yang tidak di inginkan. Dalam hal menangani karyawan yang tertutup, Jenny biasa nya dengan inisiatif nya langsung memanggil karyawan tersebut dan memberikan masukan masukan dan mengajak karyawan tersebut untuk lebih membuka diri, dan cara pendekatan tersebut menurut Jenny sangat efektif, karena karyawan tersebut pelan pelan akan lebih terbuka dan otomatis akan memberikan dampak positif juga bagi perusahaan

Building Community with Others

Jenny berpikir bahwa sangat penting untuk membangun kedekatan dengan karyawan karena karyawan dan perusahaan itu bisa di katakan sudah menyatu. Jenny beranggapan bahwa apabila kita mementingkan kepentingan kepentingan karyawan secara otomatis karyawan juga akan memperhatikan kepentingan kepentingan perusahaan, jadi seperti hukum timbal balik. Jenny juga mengatakan sering berkomunikasi dengan karyawan, menanyakan perkembangan mereka, keadaan mereka. Jenny juga mengatakan salah satu cara agar bisa mendekati diri dengan karyawan dan menularkan motivasi yaitu terjun langsung melakukan apa yang mereka lakukan, contoh nya ada keperluan dan produk yang harus di timbang, Jenny terjun sendiri dan menimbang sendiri sehingga

dengan sendirinya karyawan melihat contoh yang baik bahwa Jenny sendiri pun ikut turun bekerja, sehingga karyawan pada mencontohi.

IV. KESIMPULAN / RINGKASAN

Karakteristik yang paling menonjol dalam kepemimpinan Jenny adalah *Monitoring, Hard Work., Ethical Sensitivity, Respect For Others, Justice for Others, Program Reward.* Jenny langsung blusukan karena ia memegang prinsip itu adalah cara untuk memonitor perusahaan yang paling efektif. Jenny percaya kerja keras 2 tahun lebih baik dari pada 4 tahun kerja biasa-biasa, dan hasilnya sama, ini dilihat dari rutinitas Jenny yang bekerja mulai dari jam 6 pagi sampai jam 2 siang, dan kemudian lanjut dari jam 5 sampai jam 11 malam. Dalam hal etika, Jenny sering memberikan prinsip-prinsip dan etika hidupnya ke karyawan, seperti apa yang kita lakukan atau perbuat itu yang akan kita tuai dan juga membimbing karyawan untuk lebih dekat dengan Tuhan. Salah satu bentuk keadilan Jenny adalah dengan memberikan sesuai kebutuhan dan kapasitas karyawan. Jenny juga memberikan apresiasi kepada karyawan yang paling rajin, dengan memberikan *reward* kepada mereka, seperti tas, dompet dan uang.

DAFTAR PUSTAKA

- Anwar, H. (2013). *Impact of Paternalistic Leadership On Employees' Outcome - A Study On The Banking Sector Of Pakistan*. Pakistan.
- Aycan, Z.: (2001). 'Paternalism: Yo'Netim Ve Liderlik Anlayis, Ina _Ilis, Kin U" C, Go'Rgu'L C, Alis, Ma', Yo'Netim Aras, Tirmalari Dergisi.
- Burhan, B. (2003). *Analisis Data Penelitian Kualitatif ; Pemahaman Filosofis Dan Metodologis Kearah Penguasaan Model Aplikasi*
- Cheng, B. S. (2006). *Paternalistic Leadership*, Taipei : Hwa Tai Publishing
- Collins, M. D. (2010). *The Effect Of Psychological Contract Fulfilment On Manager Turnover Intentions And Its Role As A Mediator In Casual Environment*. *International Journal of Hospitality Management*.
- Dubrin, A. (2010). *Leadership: Research Findings, Practice, And Skills* (6th Ed.). Mason, Oh: South-Western/Cengage.
- Farh, J. L. And B. S. Cheng: (2000). 'A Cultural Analysis Of Paternalistic Leadership In Chinese Organizations', Macmillan, London.
- Gelfand, M. J., Erez, M., & Aycan, Z. (2007). *Cross-Cultural Organizational Behavior*. *Annual Review Of Psychology*.
- Gibson, James L., Ivancevich, John M., Dan Donnelly, James H. (2000). *Organizations: Behavior, Structure, Processes*. Boston.
- Karakas, F. (2009). *Benevolent Leadership*, Desautels Faculty Of Management Mcgill University, Montreal.
- Kartono. K. (2005). *Pemimpin Dan Kepemimpinan*. Jakarta. PT. Raja Grafindo Persada.
- Kartono, K. (2006). *"Pemimpin Dan Kepemimpinan*. Jakarta. PT. Raja Grafindo Persada.
- Maccoby, M. (2004). *The Power Of Transference*. Harvard Business Review
- Moleong, J. L. (2011). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Pt. Remaja Rosda Karya.
- Min, W., Xu, H., Jiuping, X., Hong, Y., & Kan, S. (2007). *Comparative Study Of Transactional, Transformational, And Paternalistic Leadership Behaviors and Leadership Mechanism*. *Science Research Management*.
- Muflihini, H. (2008). *Kepemimpinan Pendidikan: Tinjauan Terhadap Teori Sifat Dan Tingkah-Laku*
- Nathania, Catherine, Johnatan, Andy, Sri. (2013). *Paternalism (Type Of Leadership)*. Retrieved on November 12, 2014.
- Northouse, P. G. (2013). *Leadership: Theory And Practice* (6th Ed.). Thousand Oaks, Ca: Sage.
- Pellegrini, E. K., & Scandura, T. A. (2008). *Paternalistic leadership: A Review And Agenda For Future Research*. *Journal Of Management*.
- Pruhartara, W. (2010). *Metode Kualitatif Untuk Bisnis*. Yogyakarta: Graha Ilmu
- Robbins, S.P., & Judge, T. (2008). *Organizational Behavior* (13th Ed). New Jersey.
- Safaria, T., (2004). *Kepemimpinan*, Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Sugiono. (2008). *Metode Penelitian Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif*. Dan R & D. Bandung: Alfa Beta.
- Sugiono. (2009). *Metode Penelitian Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif*. Dan R & D. Bandung: Alfa Beta.
- Sugiyono. (2011). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif*. Dan R&D. Bandung: Alfa Beta.
- Sugiyono. (2012). *Memahami Penelitian Kualitatif*. Bandung : Alfabeta.
- Wang, H., Law, K. S., Hackett, R. D., Wang, D., & Chen, Z. X. (2005). *Leader-Member Exchange As A Mediator Of The Relationship Between Transformational And Leadership And Followers' Performance And Organizational Citizenship behavior*. *Journal of Applied Psychology*.