

PERAN PEMIMPIN DI PT. HAKIKI DONARTA

Eka Cipta Muliawan; Roy Setiawan

Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra
Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya

E-mail: ekaciptamuliawan@gmail.com; roy@petra.ac.id

Abstrak : Dalam mencapai sebuah kesuksesan dalam sebuah organisasi, dibutuhkan pemimpin yang memiliki peran untuk membuat organisasi ini terus maju, terutama dengan kondisi perekonomian yang kurang baik. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui peran yang dilakukan oleh pemimpin. Penelitian dilakukan di PT. Hakiki Donarta dengan melakukan wawancara pada 4 narasumber. Data dianalisis secara kualitatif dengan melakukan wawancara dan observasi. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa peran pemimpin ini menjadi faktor penting dalam bertumbuh dan berkembangnya suatu perusahaan, terutama dalam kondisi perekonomian yang kurang stabil.

Kata Kunci— *Role of Leader, Organization Success, Leadership*

I. PENDAHULUAN

Pemimpin merupakan sesosok pribadi yang memimpin sebuah organisasi untuk mencapai tujuannya. Keberhasilan atau tidaknya sebuah organisasi dalam mencapai tujuan tersebut ditentukan oleh berbagai macam, yang salah satunya merupakan peran pemimpin dalam memimpin organisasi. Kepemimpinan yang efektif bagi pemimpin dalam melaksanakan peran pengendalian organisasi memiliki kontribusi besar bagi keberhasilan orang-orang yang dipimpinya untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien (Ames, 2015). Pemimpin yang sukses adalah pemimpin yang mampu menciptakan situasi kerja yang kondusif dan kompetitif. Sebagai pemimpin, harus melihat dengan sudut pandang dan gambaran yang luas mengenai apa yang harus dilakukan dalam memimpin organisasi tersebut guna memacu pertumbuhan dari sebuah organisasi. Dalam upaya memacu pertumbuhan organisasi, seorang pemimpin akan berinteraksi secara langsung kepada bawahannya. Pemimpin tersebut akan mendorong bawahannya untuk berkembang dan memberikan pengaruh yang positif untuk melakukan pekerjaan sesuai dengan yang diarahkan dalam rangka mencapai kesuksesan organisasi.

Pemimpin merupakan individu memengaruhi sekelompok individu untuk mencapai tujuan bersama (Northouse, 2013). Selain itu, Pemimpin juga berarti individu yang mampu mengkomunikasikan kepada orang-orang tentang nilai dan potensi mereka dengan sangat jelas sehingga mereka terinspirasi untuk melihatnya sendiri. Seorang pemimpin merupakan komoditas yang sedang dicari dalam dunia bisnis karena terlepas dari baiknya sistem yang ada, seanggih kemajuan teknologi yang digunakan, sehebat apapun sumber daya manusia yang ada, jika tidak ada yang mampu mengontrol, merencanakan ataupun mengakomodasi dengan baik, maka akan percuma saja potensi-potensi tersebut.

Pemimpin bertanggung jawab terhadap organisasi tersebut. Ada banyak contoh peran pemimpin dalam suatu organisasi. Misalnya, saat ada yang mendengungkan nama Jokowi, yang terlintas dalam benak masyarakat adalah slogan-nya, yakni, “Kerja, Kerja, Kerja”. Sesuai dengan motonya, Presiden ke-7

Republik Indonesia ini memberikan warna baru dalam era kepemimpinannya. Saat mewarisi “warisan” dari pemimpin sebelumnya, Pada waktu itu, cadangan devisa yang dimiliki oleh Indonesia berada pada posisi US\$111.862 M (BPS, November 24, 2016). Tetapi pada saat ini, jumlah cadangan devisa Indonesia naik $\pm 16\%$ menjadi US\$ 128.8 M pada akhir September 2017. (Trading Economics, September 11, 2017). Berikut ini table dari pertumbuhan cadangan devisa Indonesia pada era kepemimpinan dari Presiden Joko Widodo.

Tabel 1. Grafik Pertumbuhan Cadangan Devisa Indonesia



Bukan berhenti pada itu saja, pembangunan infrastruktur yang sering mandek karena banyaknya alasan yang ada kembali digerakkan oleh pemimpin kelahiran Solo, Jawa Tengah ini. Mulai dari pembuatan infrastruktur rel kereta api di Kalimantan, pembuatan 10 Tol Laut di lokasi yang strategis, memperbanyak jalan tol untuk mempermudah transportasi serta membangun pelabuhan dan bandara internasional baru untuk meningkatkan daya saing dari Indonesia sendiri agar investor, baik dalam negeri maupun luar negeri mau untuk menginvestasikan modalnya di Indonesia. Dengan ini, perekonomian bangsa dan kesejahteraan rakyat semakin terakomodasi dengan baik.

Melihat bahwa faktor pemimpin menjadi objek yang sangat penting dalam me-running sebuah organisasi, maka PT. Hakiki Donarta menjadi perusahaan yang layak untuk dijadikan objek penelitian. Hal ini didasarkan pada perubahan yang dialami oleh PT. Hakiki Donarta. Hal ini didasari oleh perkembangan yang sangat signifikan dari perusahaan ini semenjak berganti pemimpin. Ada banyak perubahan dan peningkatan dari perusahaan ini. PT. Hakiki Donarta ini bergerak dalam bidang penyedia bahan kue yang sudah cukup ternama di Surabaya. Memang tidak dapat dipungkiri bahwa kualitas produk merupakan hal yang dijual dalam perusahaan ini, tetapi sosok pemimpin merupakan hal yang terpenting dan menjadi core dalam PT. Hakiki Donarta.

PT. Hakiki Donarta ini sebenarnya berdiri sejak tahun 1969 yang dulunya bernama UD. Hakiki. Lambat laun, UD. Hakiki ini berkembang dan mulai berhubungan dengan pihak-pihak dari luar negeri untuk menyediakan kebutuhan bahan baku produk mereka. Karena ada hubungan dengan administrasi dengan pihak luar, maka bergantilah bentuk usaha UD. Hakiki menjadi PT. Hakiki Donarta. Dengan berjalan waktu, pada saat ini PT. Hakiki

Donarta dipimpin oleh Bapak Michael Agusta, generasi ketiga dari keluarga Hakiki. Dalam masa kepemimpinan beliau, PT. Hakiki Donarta mengalami perkembangan yang signifikan daripada masa sebelumnya saat dipegang oleh ayahnya.

Selain realita yang ada didalam perusahaan PT. Hakiki Donarta, dunia bisnis yang digeluti oleh PT. Hakiki Donarta ini merupakan industri food and beverage, dimana sektor bisnis ini sedang bertumbuh pesat di Indonesia. Menurut data yang diambil dari Kontan, Bisnis food and beverage di Indonesia bertumbuh sebesar 8.5% (Hidayat dan Sarnia, Januari 23, 2017) pada tahun 2016. Angka ini cukup tinggi karena Kementerian Perdagangan untuk pertumbuhan secara keseluruhan adalah sebesar 5.02% (Ariyanti, Februari 6, 2017). Hal ini menunjukkan bahwa prospek dari industri yang digeluti oleh PT. Hakiki Donarta sangatlah baik, karena jangan sampai kesempatan dan prospek yang bagus ini hilang karena kegagalan pemimpin PT. Hakiki Donarta dalam memimpin perusahaan.

Menjadi sangat layak untuk mengetahui lebih dalam sebagaimana besarnya peran seorang pemimpin dalam sebuah perusahaan dalam bidang *food and beverage*. Dalam kondisi perekonomian, secara nasional, yang bergerak cukup lambat, ada prospek yang baik dalam bisnis ini. Hal ini menjadi tantangan sekaligus peluang bagi perusahaan ini. Disinilah peran dari seorang pemimpin akan diuji untuk memimpin sebuah perusahaan menjadi lebih baik lagi.

Sebagai pemimpin, secara gamblang, haruslah mengerti tentang peran apa yang harus dimainkannya. Banyak pemimpin mengerti tentang tugas dan fungsi jabatannya, tetapi gagal memainkan peran-nya sehingga organisasi yang dipimpinnya kurang mampu memberikan performance yang maksimal. Setiap pemimpin haruslah mengerti tentang peran yang akan dimainkan. Peran ini akan berhubungan dengan setiap aspek kegiatan yang ada di dalam organisasi tersebut, entah itu berhubungan dengan performance, kinerja, sense of belonging bahkan motivasi dari karyawannya. Karena peran pemimpin menjadi sentral bagi setiap organisasi yang ada, maka diharapkan para pemimpin menyadari betapa besarnya keberadaan mereka serta peran yang diharapkan muncul selama menjalankan organisasi ini.

Peran pemimpin dalam sebuah organisasi sangatlah penting karena keberadaannya menjadi ujung tombak bagi organisasi yang dibawa. Sebagai pemimpin seharusnya memainkan peran yang penting dalam membentuk kondisi lingkungan dan perilaku karyawan (Zohar and Tenne-Gazit, 2008). Karena ketika pemimpin tim bersama dengan high value people, ini akan memberikan pengaruh yang besar bagi seorang pemimpin tentang bagaimana karyawan melihat pemimpinnya dan karyawan akan menaruh sosok pemimpin tersebut dalam hatinya yang dimana akan mendorong "investasi" hubungan emosional pemimpin dengan karyawan tersebut. Dengan kata lain, jika pemimpin memperhatikan karyawannya, maka karyawan tersebut akan memperhatikan pemimpinnya (Yang & Chu, 2012). Peran pemimpin adalah bukan hanya menginginkannya, melainkan juga bergerak dan menggerakkannya. (Kasali, 2007 & Muna, 2006) Peran pemimpin akan dibagi kembali menjadi 10 sehingga menunjukkan kespesifikan peran dari seorang pemimpin sebagai berikut :

1. Peran Pemimpin sebagai Director

Tipe peran pemimpin ini sangat mungkin diterapkan pada organisasi yang tertutup dengan eksekutifnya yang cenderung otonom, memiliki kapasitas yang tidak terbatas dalam melakukan perubahan. Director dapat menggerakkan seluruh sumber daya, memberikan arahan, visioning, melakukan implementasi dan mengendalikannya.

2. Peran Pemimpin sebagai Navigator

Disini lingkungan sedikit kurang terkendali sehingga hasil yang dicapai tidak 100% dapat diselesaikan. Oleh karena itu, pemimpin menggunakan beberapa cara dalam menangani perusahaannya. Seperti nahkoda, yang bertindak sebagai pemimpin di kapal laut, dia tahu bahwa dia tidak dapat mengubah arah angin, meniadakan badai, tapi dia harus bertindak. Kalau arah angin tidak bisa diubah olehnya, maka dia harus merubah posisi kapalnya agar sesuai dan dapat bergerak ke arah yang ingin dituju, dengan kata lain, kendali berada di tangannya, sehingga masa depan dapat dikendalikan, meskipun tidak 100%.

3. Peran Pemimpin sebagai Caretaker

Menyadari keadaan lingkungan bergerak liar dan diwarnai konflik, serta tidak dapat dikendalikan, pendekatan kontrol menjadi serba salah. Terapi eksekutif ini masih dapat menggerakkan bawahan-bawahannya agar bertindak lebih entrepreneurial dan inovatif sehingga sasaran menjadi lebih mudah dicapai. Ia masih bisa merasakan bahwa organisasi sedang berada di mana-mana, dan oleh karena itu dapat dikendalikan dengan cara yang berbeda-beda.

4. Peran Pemimpin sebagai Coach

Dalam keadaan yang relatif terbuka, untuk menghindari terjadinya kekacauan dan sekaligus untuk mengubah budaya, pemimpin dapat saja menerapkan cara yang lebih halus, yaitu dengan pendekatan shaping. Dalam pendekatan ini, pemimpin menjalankan peran layaknya seorang pelatih pada tim olahraga. Ia tidak turun sendirian tetapi duduk di pinggir lapangan, melihat anak didiknya bermain apa yang telah diajarkan selama ini di lapangan, memberi arahan, memberi inspirasi sekaligus menyemangati anak-anak didiknya

5. Peran Pemimpin sebagai Interpreter

Disini pemimpin menghadapi persoalan yang sama, tipe interpreter menempatkan pemimpin sebagai sosok yang mampu menafsirkan apa yang akan terjadi pada perusahaannya baik di dalam maupun luar. Dia sadar betul bahwa dirinya tidak punya kuasa penuh, tetapi dia punya kecerdasan membaca tanda-tanda "zaman" dan memberikan visi untuk berubah. Selebihnya bawahannya harus bekerja sendiri untuk menyelesaikannya

6. Peran Pemimpin sebagai Nurturer

Pemimpin tipe ini memposisikan diri seperti menjaga dan menemani pasien yang sakit, hidup tanpa harapan, dan memberi harapan agar tetap semangat. Karena pasiennya sedang sakit, maka bisa tidak bisa bergerak tegas seperti seorang pelatih. Barangkali tugasnya sekedar memberi harapan karena hanya itulah yang masih dimiliki si pasien. Ia mengalami kesulitan memimpin karena perusahaan dan lingkungan benar-benar kacau. Tak ada yang bisa menerka seberapa besar ia akan berhasil

7. Peran Pemimpin sebagai Abacus

Abacus merupakan seni menghitung dalam kebudayaan Tionghoa. Hal ini berkaitan dengan angka-angka. Dalam Harvard Business Review yang dikemukakan oleh Michael Dell dan Kevin Rollins, ditekankan bahwa sebuah organisasi tidak akan bertahan jika tidak mengerti P&L (Profit – Loss Statement). Kepemimpinan yang bijak adalah tentang meningkatkan nilai jangka panjang organisasi dengan menanggung biaya overhead dan operasional sementara pada saat bersamaan meningkatkan pertumbuhan dan margin keuntungan. Pemimpin harus memahami setidaknya dasar-dasar keuangan dan penganggaran. Peran ini tidak dapat dibatalkan atau didelegasikan sepenuhnya kepada Chief Financial Officer atau divisi keuangan

8. Peran Pemimpin sebagai Worldly Mind-Set

Worldly Leader adalah pemimpin yang dapat mengelola dengan relatif mudah melintasi batas budaya, apakah itu budaya departemen, perusahaan, atau negara. Hal ini tidak terbatas oleh dimensi ruang maupun waktu. Ini agak berbeda dari "Global Mind-set" karena hanya menerima, memahami, dan menghormati perbedaan budaya tanpa mencoba untuk mengelolanya. Global Mind-set, di sisi lain, menyiratkan konvergensi dari waktu ke waktu menuju budaya bersama. Meskipun revolusi teknologi, Web, dan internet telah menyusut dunia, perbedaan budaya tampaknya bertahan.

9. Peran Pemimpin sebagai *Negotiator*

Setiap orang telah bernegosiasi sejak kecil, entah dengan orang tua, teman, atau dengan guru di sekolah. Dalam dunia bisnis, di mana hubungan jangka panjang dibutuhkan, gaya negosiasi *win-win solution* menjadi keharusan. Tujuannya adalah untuk memperbesar "kue" sehingga kedua belah pihak akhirnya bisa menang. Pilihan dan variabel kreatif ditemukan sehingga konsesi dapat diperdagangkan dimana kedua belah pihak mendapatkan apa yang paling mereka hargai. Misalnya, jumlah yang lebih besar akan dipenuhi dengan harga yang lebih rendah; pengiriman lebih cepat atau layanan yang superior dapat memperoleh harga yang lebih tinggi atau persyaratan pembayaran yang lebih baik, dan lain sebagainya. Para pemimpin bernegosiasi dengan berbagai pihak dari dalam organisasi mereka sendiri dan dari luar, dari budaya yang sama dan budaya nasional lainnya. Mereka bernegosiasi dengan karyawan, pelanggan, pemasok, mitra, dan pejabat pemerintah. Negosiasi yang berhasil adalah negosiasi yang menghasilkan sebuah kesepakatan dimana kue yang lebih besar didistribusikan ke para pihak, yang tentu saja, tidak semua negosiasi akan berakhir dengan *win-win solution*. Seorang pemimpin yang cerdas tahu kapan harus pergi dari situasi kalah-menang atau kalah-kalah. Seorang pemimpin juga harus secara efektif berkomunikasi dengan anggota timnya bahwa terkadang "tidak ada deal" jauh lebih baik dalam jangka panjang daripada transaksi sepihak atau tidak dipahami. Akhirnya, ketika menyangkut proses pengambilan keputusan strategis dalam organisasi, studi menunjukkan bahwa negosiasi, tawar-menawar, dan pembentukan koalisi di antara para manajer sangatlah diperlukan dalam sebuah kondisi yang mana dapat membentuk keputusan yang dibuat oleh sebuah organisasi.

10. Peran Pemimpin sebagai *Acrobat*

Pemimpin yang efektif adalah orang yang memiliki kemampuan untuk menyimpan beberapa "bola di udara" dan sangat menyadari perbedaan antara tugas mendesak dan penting. Dia sangat baik dalam mengidentifikasi, menetapkan, dan mengkomunikasikan prioritas bisnis-terutama pada saat-saat yang berubah dengan cepat. Tujuan dan sasaran jangka panjang selalu diperhitungkan saat menetapkan prioritas ini. Seorang pemimpin sendiri merupakan manusia biasa yang memiliki hal lain diluar organisasi yang dipimpinnya.

Rumusan Masalah

Berdasarkan pada latar belakang yang telah diuraikan di atas, maka rumusan masalahnya adalah:

1. Bagaimana peran pemimpin dalam PT. Hakiki Donarta ?

II. METODE PENELITIAN

Jenis Penelitian

Penelitian yang dilakukan ini berjenis penelitian kualitatif deskriptif, yakni jenis penelitian yang berisi tentang uraian atau pemaparan yang mendalam, tetapi tidak berupa angka-angka. Penelitian deskriptif ini berusaha untuk menjelaskan suatu

fenomena sosial yang ada, sehingga melalui penelitian ini, dapat digambarkan secara detail sifat atau hal yang tengah berlangsung pada saat itu. Metode Kualitatif sendiri juga dapat memberikan sudut pandang dan perspektif yang baru jika terdapat suatu hal yang berbeda dengan textbook. Selain dapat memberikan sudut pandang yang baru, proses mengobservasi dan mengidentifikasi peran pemimpin yang melekat didalam budaya dan sistem kerja di organisasi tersebut secara mendetail.

Penetapan Narasumber

Teknik penetapan narasumber yang peneliti gunakan adalah Teknik Purposive, yakni teknik yang dilakukan dengan sengaja atau peneliti sudah menentukan syarat-syarat yang akan dijadikan sasaran objek untuk penelitiannya. Alasan mengapa menggunakan teknik purposive karena membutuhkan data yang valid dan akurat mengenai peran pemimpin di PT. Hakiki Donarta. Penggunaan teknik purposive ini membantu untuk mengumpulkan banyak informasi dari orang-orang yang berada didekat pemimpin tersebut. Hal ini sebagai salah satu cara untuk mengetahui bagaimana peran pemimpin di PT. Hakiki Donarta. Narasumber yang tepat akan memberikan informasi dan data yang valid dan akurat sehingga dapat melihat dengan tepat bagaimana seorang pemimpin memberikan peran yang signifikan terhadap perkembangan PT. Hakiki Donarta.

Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang dipakai dalam penelitian ini adalah Pemilihan observasi dan wawancara semi terstruktur sebagai teknik pengumpulan data yang dipilih. Pemilihan wawancara semi terstruktur ini didasari pada narasumber yang sesuai dengan kriteria. Selain itu, dengan menggunakan teknik wawancara semi terstruktur, proses wawancara akan lebih mengalir, lebih dinamis, dan lebih menyesuaikan dengan keadaan dan respon dari narasumber.

Memang terdapat kekurangan dari wawancara semi terstruktur ini, yakni memakan waktu lebih lama dan juga terkadang topik pembahasannya melebar. Tetapi yang perlu ditekankan bahwa suasana dalam wawancara semi terstruktur ini lebih dinamis sehingga terkesan seperti bincang-bincang sehari-hari. Dengan kondisi seperti itu, narasumber tidak terlalu melakukan *defense* terhadap dirinya atau perusahaannya dengan cara mengeluarkan hal-hal yang baik-baik saja.

Sumber Data

1. Data primer adalah data yang diperoleh secara langsung dari narasumber. Narasumber yang dimaksud adalah pemimpin organisasi. Dalam hal ini sumber data diperoleh dari wawancara langsung kepada pemimpin PT. Hakiki Donarta yaitu Bapak Michael Agusta. Selain itu, ada 3 narasumber lainnya, yakni 2 manager dan 1 karyawan biasa yang pernah ikut dalam 2 masa kepemimpinan. 3 narasumber ini membantu untuk memastikan bahwa topic yang diteliti memang relevan. Data primer ini diantara lain berupa : rekaman hasil wawancara, catatan observasi di organisasi, dan data tambahan mengenai narasumber.
2. Data sekunder merupakan sumber data penelitian yang diperoleh melalui media perantara atau secara tidak langsung yang berupa buku, catatan, bukti yang telah ada, atau arsip baik yang dipublikasikan maupun yang tidak dipublikasikan secara umum. Data sekunder yang didapatkan tentang PT. Hakiki Donarta dapat berasal

artikel di internet. Data sekunder tersebut antara lain berupa visi, misi dan tujuan PT. Hakiki Donarta.

Teknik Analisis Data

Teknik analisis data yang digunakan ada tiga:

1. Reduksi data

Mereduksi data berarti merangkum, memilih hal-hal yang pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, dicari tema dan polanya. Pada tahap ini akan mengumpulkan data-data hasil wawan-cara untuk kemudian direduksi, dan memilih hal-hal yang pokok yang berkaitan dengan penelitian.

2. Penyajian data

Setelah direduksi, maka langkah selanjutnya adalah menyajikan data. Pada tahap ini akan menyajikan data kualitatif dengan teks yang bersifat naratif. Melalui transkrip wawancara penulis akan menyimpulkan data dengan menggunakan bahasa yang baku. Penulis akan menuliskan data-data dari narasumber yang akan digunakan dalam penelitian secara deskriptif.

3. Penarikan kesimpulan

Penarikan kesimpulan dan verifikasi. Kesimpulan dalam penelitian kualitatif merupakan temuan baru yang sebelumnya belum pernah ada. Temuan dapat berupa deskripsi, hubungan kausal, atau teori. Pada tahap ini menyimpulkan dan memeriksa keabsahannya dengan menggunakan teknik Triangulasi Sumber.

III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

3.1 Sejarah PT. Hakiki Donarta

Selama revolusi di China pada tahun 1969, Tjan Thian Hok memulai ekspedisinya dari Anhui, provinsi Fukian, China Daratan ke Asia Tenggara. Lawang adalah kota pertama yang ditinggali begitu sampai di pelabuhan Surabaya. Dengan bimbingan filosofi keluarga, Tjan Thian Hok mampu bertahan dalam masyarakat. Filosofi yang diajarkan yakni

1. Hormatilah orang lebih tua
2. Memenuhi janji yang telah dibuat
3. Menumbuhkan minat belajar pada hal-hal baru

Berbekal dengan filosofi-filosofi yang diberikan dar orang tua, Tjan Thian Hok memulai berdagang dengan membuka toko yang didirikan pada tahun 1969 di Surabaya sebagai perusahaan perseorangan, yaitu UD Hakiki. UD Hakiki adalah cikal bakal dari PT. Hakiki Donarta yang perusahaan yang bergerak di bidang makanan dan minuman. Perusahaan itu milik keluarga dan memasuki era generasi ke-3. PT. Hakiki Donarta dimulai dengan toko ritel kecilnya yang terletak di jantung Chinatown di Surabaya, Jawa Timur, Indonesia. Pada masa-masa awal, produk komoditas diperdagangkan dan hal ini mengakibatkan fluktuasi keuntungan dan kerugian yang tinggi, karena harga sangat bergantung pada harga dunia dan harga tukar yang terus berubah.

Pada tahun 1990, fasilitas gudang dibangun di lahan seluas 3,4 hektar dengan luas bangunan 5.000 m², dekat pelabuhan Tanjung Perak. Memiliki akses mudah ke tempat tujuan manapun, karena terletak di dekat pintu tol, yang mengarah ke seluruh pulau Jawa, Bali, Sulawesi, Maluku, dan Irian.

Pada tahun 1992, perusahaan direstrukturisasi, berganti nama menjadi PT Hakiki Donarta dan menjadi perusahaan terbatas swasta.

3.2 Analisis Peran Pemimpin

1. Director

Sebagai pemimpin dari PT. Hakiki Donarta, Michael mampu dalam mengordinasi semua yang ada dalam perusahaan ini agar anggota perusahaan dapat bergerak dalam 1 irama untuk mencapai tujuan perusahaan.

“Seorang pemimpin itu adalah seorang yang bisa memberikan direction pada suatu visi, impian, tujuan dari pemimpin ini yang sangat dipercayai sehingga dia bisa memberikan motivasi dan meng-inspire bawahannya, aligning people, supaya anak buahnya bisa bergerak dalam satu tujuan dengan berbagai strategi-strategi tersebut”.

Michael memaksimalkan semua sumber daya yang ada untuk membantu proses perkembangan perusahaan, entah itu mengenai penggunaan system yang ada (penggunaan Integrated Resource Planning), mengenai money capital (berupa funding, cashflow, dll), ataupun mengenai hal lain yang mampu dioptimalkan agar visi misi dari perusahaan dapat tercapai tepat sasaran.

Misalnya dalam melakukan ekspansi ke Italia. Michael menggunakan semua resource yang dimiliki untuk membuka cabang tersebut, entah itu koneksi atau jaringan yang dimiliki, teknologi, *funding*, ataupun sumber daya manusia. Michael *men-direct* semua resource yang ada untuk dapat mampu mengembangkan PT. Hakiki Donarta ini.

2. Navigator

Sesuai dengan perannya, yakni *Navigator*, yang memberikan arahan serta mampu membaca kondisi terhadap “kapal” yang dinahkodai saat ini. Michael mengerti kondisi yang dihadapi pada saat ini. Karena itu, salah satunya contohnya, Michael selalu mengingatkan visi misi dari PT. Hakiki Donarta agar setiap anggota perusahaan ini paham apa tujuan dari perusahaan ini.

Selama Michael menjadi pemimpin, Michael selalu naik-turun lantai 1 sampai lantai 4 untuk bertemu dengan karyawannya. Hal ini dilakukan untuk berinteraksi dengan karyawan, entah itu menyemangati atau bahkan memberikan masukan serta mengingatkan kepada karyawan tentang visi & misi perusahaan agar karyawan sendiri mengerti tujuan yang diinginkan oleh perusahaan.

“Dengan cara mengingatkan visi & misi serta value dari perusahaan sehingga para karyawan tahu dan mengerti tujuan dari perusahaan ini”.

“...bisa memberikan visi dan misinya, menyampaikan kedepan maunya seperti apa ya. Terus, dan dia harus juga bisa mendengarkan suara-suara dari bawah karena seorang pemimpin itu kan pasti punya banyak anak buah dibawahnya”.

Selain itu, Michael melihat prospek tentang di dunia *food and beverage* ini. Michael berani untuk membuka pabrik dan kantor di Italia pada awal tahun ini karena kondisi perkembangan dunia *food and beverage* yang sedang dalam uptrend melihat pergeseran consumer

behavior yang semakin konsumtif, serta ditunjang dengan kondisi internal perusahaan yang sudah settle.

3. Caretaker

Michael menunjukkan bahwa selama menjadi pemimpin, akan banyak mengalami kejadian, isu, maupun kondisi yang tidak terprediksi. Karena itu, Michael sering untuk turun langsung kebawah berinteraksi dengan karyawannya untuk mengetahui kejadian atau isu yang sedang “hangat” sehingga Michael sendiri mampu untuk membaca, mengerti bahkan mengatasi hal-hal tersebut. Selain itu, dengan turun langsung ke karyawan, Michael mampu mengontrol secara keseluruhan kinerja dari karyawannya.

“... Ya kita sebagai pemimpin enggak boleh secara emotionally mengikuti perkembangan issue itu. Ya kita harus melihat mundur, melihat dari jauh akar issue-nya itu darimana. Karena bergulirnya sebuah issue itu kan bisa ditambah-tambahi juga. Jadi pemimpin harus memiliki hati yang dingin”.

4. Coach

Michael menunjukkan bahwa peran yang dijalankan dalam perusahaan sebagai seorang coach. Sebagai seorang coach, Michael tahu kapan waktunya tegas (untuk menegur atau memberitahu), tetapi tahu juga saat harus membimbing dan mengapresiasi kinerja dari karyawannya.

“...isa mengayomi anak buahnya. Dee harus isa ngasih kepercayaan ke anak buahnya. Selain itu, juga isa ndengerno masukan dari anak buahnya. Selain itu, pemimpin yang baik itu ya harus punya tujuan yang besar”.

“Kita sebagai pemimpin harus consequent. Saat ada kesalahan (harga tidak valid) yang dilakukan oleh sales, kita tidak bisa serta merta membatalkan perjanjian itu meskipun itu rugi buat perusahaan. Kita sendiri perlu mbilangi kepada staff bahwa itu sebenarnya salah, tetapi karena anda adalah staff pilihan kami, kami consequent menanggung itu dengan harapan berikutnya bisa belajar lagi”.

Hal ini menjadi bukti bahwa sebagai pemimpin, tidak bisa hanya melakukan salah satunya, entah bersikap tegas atau mengapresiasi saja, tetapi Pemimpin perlu untuk mem-balance-kan kedua hal ini sehingga mampu mengoptimalkan performance karyawan dan Michael berhasil melakukannya sehingga PT. Hakiki Donarta mampu berkembang dengan cukup pesat pada saat dipimpinnya.

“Tapi ya menurutku seh arek-arek ini itu ya sayang lah sama Ko Michael. Misale kayak tiap ulang tahun gitu, selalu ada surprise. Tiap tahun dan pasti. Dan yang tahun ini, itu sampe dibikino video. Dari semua itu mbikino video, kaya, “Hallo Pak Michael, Happy Birthday bla... bla... bla...”. Itu dilakukan tiap tahun dan bahkan itu kita sampe urunan kado koq”.

5. Interpreter

Michael sendiri juga mampu dalam membaca keadaan yang ada diperusahaan, baik itu internal maupun external, agar tahu apa yang dihadapi. Michael

melihat kondisi perekonomian, secara global, kurang baik. Tetapi, dari sector bisnis yang digeluti, yakni food and beverage, Michael sangat yakin bahwa sektor ini tidak akan pernah lesu dan terus meningkat. Michael bahkan mengatakan kalau sekalipun di medan perang, yang namanya makanan & minuman pasti tetap akan dibutuhkan dan jumlahnya malah akan semakin besar.

“...Dalam dunia food and beverage, tidak ada lesunya karena orang ya harus makan. Didalam sebuah musibah apapun, perang sekalipun, orang tetap harus makan. Orang bisa tidak membeli baju, bisa kontrak rumah, tapi kalau makan tetep harus. Jadi tidak turunnya. Orang akan semakin konsumtif”.

Perbedaannya dengan caretaker adalah kalau caretaker lebih cenderung untuk mengontrol keadaan-keadaan atau issue-issue, sedangkan interpreter itu cenderung untuk melihat keadaan dan melakukan sesuatu untuk mengatasinya. Michael sendiri mampu menjalankan kedua peran tersebut dengan baik.

6. Nurturer

Michael, tanpa perlu menunjukkan bahwa adanya peran Nurturer yang dijalankan, sudah menunjukkan peran tersebut. Hampir seluruh karyawan pernah merasakan bahwa Michael akan selalu turun ke “lapangan” untuk sekedar mengawasi, memotivasi, bahkan memberikan masukan jika terjadi kesulitan. Michael sering bertemu dengan karyawannya dalam pertemuan informal untuk memberikan semangat. Selain itu, para karyawan sendiri juga mengatakan bahwa Michael ini orangnya itu ngayomi. Michael akan berusaha untuk membantu karyawan jika ada kesulitan.

“...seorang pemimpin itu harus bisa mengayomi bawahannya. Ngayomi itu maksudnya bisa memberikan rasa aman, nyaman yato...”

Selain itu juga, Michael juga memberikan dukungan kepada karyawan yang mengalami hal yang kurang baik, yakni ada salah satu karyawan yang terkena kanker payudara. Disini Michael membantu sebisanya untuk meringankan beban dari karyawan tersebut, bahkan ada sebagian dari dana perusahaan. Tapi itu tidak masalah bagi Michael, karena yang penting karyawan tersebut sembuh dan dapat kembali bergabung di PT. Hakiki Donarta kembali.

“Jadi kalau memang membutuhkan dana lebih, ya kan namanya sakit kan enggak tahu habisnya berapa. Jadi pasti perusahaan ngasih dana lebih dari itu sih kalau aku bilang”.

“Tapi yaa kita tetep suruh berangkat. Kita biayai sisanya. Lhaa terus pengembaliannya gimana ? Yaa gataau hehehe... yaa gatau sudah, pokoknya dia sudah sembuh dan sekarang sudah selesai kemoterapinya dan sudah sembuh. Rambutnya sekarang sudah mulai tumbuh. Dia sehat dan kitapun ikut senang. Kita mbantu dia juga enggak membuat perusahaan bangkrut koq. Dia tidak bisa bayar ? Yaa sudah koq. Tapi kan kita juga sudah puas”.

“...bisa mengayomi bawahannya. Ngayomi itu maksudnya bisa memberikan rasa aman, nyaman yato”.

Michael sendiri pada waktu sebelum interview, mengambilkan peneliti tissue dan air mineral karena dilihatnya berkeringat karena cuaca diluar yang cukup panas. Bahkan sejujurnya, salah satu peran pemimpin yang menonjol dari Michael, yakni peran *Nurturer*, yakni memberikan motivasi dan semangat bagi karyawannya.

7. Abacus

Pemimpin yang baik haruslah mengerti perannya, dan salah satu peran yang dimiliki oleh Michael, yakni Abacus atau dalam bahasa Tionghoa yakni seni menghitung. Michael memang memiliki divisi *Accounting Finance* di PT. Hakiki Donarta. Tetapi, pemimpin yang bijak mengerti dan paham tentang meningkatkan nilai jangka panjang organisasi dengan menanggung biaya *overhead* dan operasional sementara pada saat bersamaan meningkatkan pertumbuhan dan margin keuntungan.

Jika Michael yang memimpin PT. Hakiki Donarta tidak paham dengan dasar-dasar mengenai *budgeting* ataupun tentang P&L Statement, bagaimana perusahaan ini dapat melakukan ekspansi ke Italia. Memang tidak secara terus terang mengatakan hal ini, tetapi perusahaan dengan tingkat ekspansi yang tinggi, apalagi semenjak dipimpin oleh Michael, seharusnya didukung dengan peran *Abacus* yang dijalankan oleh Michael.

8. Worldly Mind-Set

Pemimpin harus memiliki *Worldly Mind-Set* yang besar. Ini salah satunya ditunjukkan dengan dilakukannya ekspansi ke Benua Eropa, yakni Italia. Pemilihan Negara Italian bukan tanpa alasan. Hal ini didasari pada analisa yang didapat bahwa Italia merupakan Negara yang mampu menjadi pintu bagi kebudayaan timur, terutama Indonesia, untuk masuk dalam pasar Internasional ini.

"...itu kita mau merubah paradigma tersebut bahwa kita mau mbawa barang-barang dari timur ini masuk ke barat. Barang dari timur itu ya dari Indonesia paling banyak, karena aku harus promosi barangnya Indonesia..."

Michael berpikir bahwa Indonesia tidak boleh hanya menjadi tempat penerimaan barang-barang dari Eropa maupun Amerika. Indonesia harus mampu bersaing dengan produk Negara lain. Dengan dasar pemikiran itu, akhirnya diputuskannya Negara Italia menjadi tempat dilakukannya ekspansi PT. Hakiki Donarta.

"...Kita harus memajukan Indonesia juga. Bukan hanya perusahaan saya saja, tetapi kan perusahaan orang lain. Kita sama-sama bekerja untuk mempromosikan barang Indonesia ke luar negeri..."

9. Negotiator

Seorang pemimpin haruslah mampu bernegosiasi dengan segala keadaan yang ada. Pemimpin yang baik diharapkan untuk mampu memberikan win-win solution bagi setiap keputusan yang ada. Hal ini dibutuhkan pemahaman dan visi yang panjang untuk mampu melihat bahwa apa yang dilakukan ini merupakan win-win solution bagi sebuah perusahaan, termasuk PT. Hakiki Donarta.

Michael sendiri mengatakan bahwa terkadang ada keputusan yang harus diterima oleh perusahaan sebagai win-win solution, meskipun terlihat bahwa seakan-akan perusahaan ini rugi. Tetapi terkadang, hal yang terlihat buruk, ternyata itu menjadi win-win solution bagi semua pihak pada akhirnya.

Tetapi dalam wawancara, belum terlihat bahwa Michael menjalankan peran ini. Hal ini bisa jadi dikarenakan waktu wawancara yang diadakan mendekati akhir tahun dimana sebagian besar perusahaan sudah tidak melakukan pembelian ataupun pengiriman, hanya melakukan stock opname ataupun pembukuan akhir tahun.

10. Acrobat

"Tapi kadang saya itu bingung mas, kalau jadi kayak Pak Michael gitu gak pusing ya ngurus hakiki yang besar kayak gini ? hahaha"

Menjadi pemimpin dengan kesibukan yang tinggi tidak membuat Michael sebagai Direktur Utama dari PT. Hakiki Donarta untuk mengesampingkan personal life yang dimiliki. Michael selalu berusaha untuk menyeimbangkan pekerjaan, kehidupan keluarga dan waktu pribadi.

"Yaaa.. selama ini yaa karena untungnya saya tinggal.. rumah saya tinggal di sebelah kantor. Liaat, anak saya aja disini. Hahahaha... Ya sebetulnya, menyeimbangkan kehidupan ini ya harus membagi rata sebisanya waktu yang diberikan kepada perusahaan maupun yang didedikasikan kepada keluarga. Semua individu yang bisa mengukur sendirilah"

Semua hal yang dilakukan oleh Michael merupakan hal yang penting. Tetapi akan selalu ada skala prioritas yang membuat Michael akan selalu berusaha sebaik mungkin untuk membagi waktunya.

IV. KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Dari penelitian ini, dapat disimpulkan bahwa peran pemimpin di PT. Hakiki Donarta sudah berjalan sesuai dengan pembahasan yang diberikan. Pemimpin mengerti tentang apa saja yang harus dilakukan agar perusahaan ini dapat tetap berjalan dengan baik dan bisa semakin berkembang. Pemimpin juga paham tentang skala prioritas dalam membangun dan mengembangkan perusahaan ini. Sebagai pemimpin, tidak bisa hanya berfokus pada hal-hal teknis seperti keuangan, warehousing, legal dan lain-lainnya. Yang perlu diingat dan hal ini menjadi fokus utama PT. Hakiki Donarta, yakni Sumber Daya Manusia. Pemimpin PT. Hakiki Donarta selalu mengingatkan bahwa karyawan inilah yang menjadi rekan kerja yang dapat membawa perusahaan ini lebih berkembang dari tahun ke tahun. Karena itu, sebagai pemimpin, fokusnya adalah pada sumber daya manusianya.

Dari 10 peran pemimpin yang ada, terdapat 8 peran yang dijalankan di PT. Hakiki Donarta yakni :

1. Peran Director mencoba untuk menggunakan semua resource yang ada untuk mencapai tujuan di perusahaan tersebut.
2. Peran Navigator mencoba untuk memberikan gambaran atau visioning kepada karyawan agar mengerti tujuan dari perusahaan.

3. Peran Caretaker adalah untuk menggali informasi dan melihat issue yang ada beredar untuk memberikan rasa aman kepada karyawan yang mendengar issue tersebut.
4. Peran Coach bertujuan untuk membimbing karyawan dan memberikan teguran jika karyawan melakukan kesalahan agar karyawan tersebut bisa belajar dari kesalahan.
5. Peran Interpreter mencoba untuk menerjemahkan kondisi yang terjadi saat ini untuk menentukan keputusan yang akan diambil.
6. Peran Nurturer memiliki tujuan untuk melayani dan mengayomi karyawan yang berada di bawah dari pemimpin tersebut.
7. Peran Worldly Mind-Set menunjukkan bahwa pemimpin harus memiliki pemikiran yang luas dan besar untuk melihat peluang dan kesempatan yang ada.
8. Peran Acrobat bertujuan untuk melihat pemimpin tersebut mampu untuk membagi waktu dengan kehidupan pribadi, pekerjaan dan keluarga.

Semuanya sudah dijalankan dalam diri pemimpin tersebut sehingga hasil yang dipetik pada saat ini sangatlah membanggakan. Harus diakui bahwa sistem manajemen di PT. Hakiki Donarta ini sudah berjalan dengan sangat baik, kecuali dalam bagian HRD / mengenai hal perekrutan SDM yang belum berjalan dengan baik. Dengan adanya sistem manajemen terkait pengontrolan, pencatatan, perhitungan dan sebagainya, sangatlah membantu keefektifitasan karyawan dalam bekerja. Tetapi perlu diingat bahwa jika sebuah sistem tersebut berjalan dengan baik dan mampu men-support pekerjaan demi pekerjaan hingga terselesaikan dengan baik, pasti dibalik semua itu ada sosok pemimpin yang berperan dalam mengatur dan memimpin semuanya.

Pemimpin di PT. Hakiki Donarta telah menjalankan dengan baik peran yang dibutuhkan dalam perusahaan ini. Kerja keras dan usaha dari para pemimpin tidak sia-sia. Disaat krisis yang sedang mengguncangkan perekonomian global, saat itu juga PT. Hakiki Donarta melakukan ekspansi dengan membangun kantor dan pabrik di Italia. Selain itu, kedekatan yang dibangun oleh pimpinan PT. Hakiki Donarta dengan karyawan membuat lingkungan kerja di PT. Hakiki Donarta semakin kondusif. Kebiasaan yang diciptakan oleh pemimpin PT. Hakiki Donarta tentang kekeluargaan serta integritas juga pada akhirnya menjadi budaya dalam perusahaan ini sehingga setiap anggota perusahaan tahu apa yang menjadi kebiasaan dan apa yang perlu untuk dihindari.

Saran

Saran yang dapat disampaikan setelah melakukan penelitian ini adalah:

1. Saran yang dapat diberikan adalah mulai untuk mengevaluasi apakah selama ini proses rekrutmen dan program pelatihan yang diberikan kepada karyawan sudah berjalan dengan efektif atau belum. Setelah menemukan hal itu, hal yang kedua mungkin bisa dilakukan adalah dengan mengganti pola kerja. Dengan rata-rata pekerja yang berusia muda dan dapat dikatakan sebagai generasi milenial, pekerja muda ini tidak senang untuk dibatasi dengan aturan, jam kerja, ataupun pengawasan dari atasan. Mungkin dengan mulai membiasakan dari level manager untuk hanya memberikan suatu tanggung jawab, menjelaskan secara garis besar saja tujuan dari tugas tersebut dan

memberikan deadline. Biarkan pekerja muda tersebut berpikir dengan caranya sendiri. *Just tell them where to find you*. Memang ada resikonya, yakni pekerjaan tersebut tidak sesuai ekspektasi, tapi terkadang cara yang dilakukan juga diluar ekspektasi dari si manager tersebut. Yang berikutnya adalah dengan cara terbuka terhadap proses promosi. Mulai dijelaskan aspek-aspek apa saja yang dinilai dalam proses promosi tersebut sehingga pekerja muda tersebut “bergairah” untuk mengejar hal ini.

2. Pemimpin PT. Hakiki Donarta kurang memiliki unsur ketegasan dikarenakan pembawaan yang mudah akrab dengan orang lain. Seorang pemimpin harus memiliki unsur ketegasan kepada karyawannya. Jadi, saran yang bisa diberikan kepada pemimpin PT. Hakiki Donarta saat ini dan pemimpin selanjutnya adalah bisa menunjukkan sikap seorang pemimpin yang tegas namun juga bisa memperhatikan hubungannya dengan karyawan, sehingga karyawan bisa merasa segan dengan pemimpin PT. Hakiki Donarta.

DAFTAR PUSTAKA

- Ames, R. T. (2015). *Sun Tzu: The Art of Warfare*. New York. NY. Ballantine Books.
- Ariyanti, F. (2017, Februari 6). BPS: Ekonomi RI Tumbuh 5,02 Persen di 2016. Retrieved from <http://bisnis.liputan6.com/read/2847881/bps-ekonomi-ri-tumbuh-502-persen-di-2016>
- BPS. (2016, November 24). Retrieved September 20, 2017, from <https://www.bps.go.id/linkTabelStatistik/view/id/1313>
- Hidayat, A & Sarnia, P. (2017, Januari 23). Bisnis makanan tumbuh 8,5% di tahun 2017. Retrieved from <http://industri.kontan.co.id/news/bisnis-makanan-tumbuh-85-di-tahun-2017>
- Kasali, R. (2007). *Re-code your change DNA : Membebaskan belenggu-belenggu untuk meraih keberanian dan keberhasilan dalam Pembaharuan* Cetakan 1. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama
- Muna, Farid A., (2006). Seven Leadership Roles, *International Journal of Commerce and Management*, Vol. 16 Issue: 1, pp.51-56, <https://doi.org/10.1108/10569210680000207>
- Northouse, P. G. (2013) *Kepemimpinan : Teori dan Praktik*, Edisi keenam (Terjemahan *Leadership : Theory and Practice*, 6th Edition), Indonesia.
- Reksohadiprojo, H. (2003). *Teori dan Perilaku Organisasi Perusahaan*. Jakarta: Bumi Aksara
- Trading Economics. (2017, September 11). Retrieved September 17, 2017, from <https://id.tradingeconomics.com/indonesia/foreign-exchange-reserves>

- Yang, X., & Chu, X., (2012). "People value for team effectiveness in China: The mediating role of leader identification", *Nankai Business Review International*, Vol. 3 Issue: 1, pp.65-74, <https://doi.org/10.1108/20408741211201926>
- Zohar, D. and Tenne-Gazit, O. (2008), Transformational leadership and group interaction as climate antecedents: a social network analysis, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 93 No. 4, pp. 7

