

## ANALISIS KETERKAITAN ANTARA GAYA KEPEMIMPINAN DAN *ORGANIZATIONAL TRUST* TERHADAP PERILAKU ETIS PADA PT SAMOLINDO METAL BERJAYA

Suvianti Tely Sutan

Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra

Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya

*E-mail:* suvi\_orvee@yahoo.com

**Abstrak-**Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui peranan gaya kepemimpinan dan *organizational trust* terhadap perilaku etis pada PT. Samolindo Metal Berjaya. Metode penelitian yang digunakan adalah kualitatif deskriptif dengan tujuan agar dapat menggali informasi secara menyeluruh melalui proses wawancara dan juga observasi. Berdasarkan dari hasil penelitian yang dilakukan, penulis menyimpulkan bahwa PT. Samolindo Metal Berjaya mengimplementasikan gaya kepemimpinan transformasional serta *knowledge* dan *identity organizational trust* dan perilaku etis dalam menjalankan aktivitas perusahaan. Selain itu, ditemukan peranan dari gaya kepemimpinan dan *organizational trust* terhadap perilaku etis pada PT. Samolindo Metal Berjaya.

**Kata Kunci** - Gaya kepemimpinan, Transformasional, Transaksional, *Organizational Trust*, *Perilaku Etis*

### I. PENDAHULUAN

Pada era globalisasi saat ini persaingan bisnis antar perusahaan semakin sengit. Setiap perusahaan berlomba-lomba untuk meraih keuntungan maksimal dengan biaya seminimal mungkin. Pada umumnya dalam memperoleh keuntungan maksimal, perusahaan secara tidak langsung dituntut untuk memiliki nilai tambah, daya saing yang kuat dan keunggulan kompetitif. Banyak perusahaan yang hanya fokus pada keuntungan dan mengakibatkan timbulnya perilaku tidak etis berupa penyalahgunaan seperti menghalalkan segala cara tanpa mementingkan nilai-nilai bisnis sehingga mengabaikan hak-hak pihak lain (Collins, 2012). Oleh karena itu dibutuhkan sebuah pedoman berperilaku etis sebagai landasan bagi perusahaan untuk melakukan segala aktivitas berdasarkan prosedur yang benar.

Perilaku etis merupakan tingkat kesesuaian antara nilai-nilai yang berlaku dan dianut, sangat penting untuk mengembangkan kepercayaan karyawan pada pemimpin (Simons, 1999). Penerapan perilaku etis sangat berkaitan erat dengan kepemimpinan dan kepercayaan organisasi. Perilaku etis merupakan pusat dari kepemimpinan karena adanya hubungan yang alami antara individu yaitu pemimpin dan pengikutnya. Pemimpin dapat mempengaruhi kehidupan pengikutnya baik ke arah negatif maupun positif (Yulk, 2012). Maka dari itu dibutuhkan karyawan yang memiliki kesadaran beretika dan mampu bekerja dengan maksimal tanpa mengabaikan prosedur yang telah ditentukan.

Perilaku pemimpin membentuk dan mempertahankan kepercayaan (Bennis, 2002; DePree, 2002). Komunikasi pemimpin sangat penting dalam hal kepercayaan dan

berpengaruh pada strategi perusahaan. Lebih mudah menghancurkan kepercayaan dibandingkan membangunnya. Gaya kepemimpinan baik transformasional dan transaksional juga merupakan faktor penting yang dapat diimplementasikan dalam sebuah bisnis. Kepemimpinan transformasional diartikan sebagai “Suatu proses dimana pemimpin dan pengikutnya bersama-sama saling meningkatkan dan mengembangkan moralitas” (Yulk, 2005). Kepemimpinan transformasional dianggap mampu mendatangkan perubahan di dalam diri setiap individu yang terlibat maupun seluruh organisasi untuk mencapai tujuan perusahaan. Kepemimpinan transaksional diartikan sebagai transaksi atau pertukaran antara pemimpin dan pengikutnya (Daft, 2005). Pemimpin transaksional menyadari kebutuhan dan keinginan pengikutnya, kemudian memperjelas bagaimana agar kebutuhan dan keinginan tersebut akan menciptakan kepuasan dalam pertukaran untuk mencapai tujuan tertentu.

Kepercayaan (Trust) merupakan keadaan psikologi yang ada ketika seseorang setuju untuk membuat dirinya sanggup melayani orang lain karena memiliki ekspektasi positif tentang bagaimana suatu hal akan berubah (Robbins, 2015). Kepercayaan cenderung mengacu pada seberapa mungkin karyawan tertentu dapat percaya kepada pemimpinnya. Kepercayaan juga berhubungan erat dengan kepribadian, keramahan dan kepercayaan diri seseorang. Dengan perlahan waktu akan membawa kepercayaan pada seseorang yang dapat bertanggung jawab dan berperilaku baik. Pemimpin harus mampu berdialog dan membangun hubungan komunikasi yang baik mulai dari tingkat yang paling bawah.

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan membahas mengenai hubungan antara dua gaya kepemimpinan dan tiga dimensi *organizational trust* dengan perilaku etis. Dua gaya kepemimpinan tersebut terdiri atas gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional. Sedangkan tiga dimensi *organizational trust* terdiri atas *calculus based trust*, *knowledge based trust* dan *identity based trust*. Penelitian menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional cenderung berperilaku etis. Hal ini dikarenakan kepemimpinan transformasional merupakan gaya

kepemimpinan yang membawa dampak dan pengaruh positif dengan perubahan signifikan dimulai dari hal-hal kecil. Sedangkan untuk kepemimpinan transaksional merupakan gaya kepemimpinan ini mengutamakan imbalan timbal balik antara pemimpin dan pengikutnya. Keduanya saling memperhitungkan keuntungan pribadi sehingga menimbulkan kemungkinan untuk berperilaku tidak etis. *Calculus based trust* cenderung untuk berperilaku tidak etis dikarenakan pengikut hanya akan menyelesaikan pekerjaan atas dasar rasa takut akan sanksi, bukan karena niat dan tanggungjawab dari pengikut itu sendiri. *Knowledge based trust* lebih cenderung untuk berperilaku etis dikarenakan seseorang dituntut untuk dapat memahami dan memprediksi orang lain melalui informasi yang ada sehingga dapat melakukan pencegahan. *Identity based trust* cenderung untuk berperilaku etis dikarenakan individu saling membantu satu sama lain dan saling membagi sumber daya pribadi yang dimiliki.

Fenomena mengenai kepercayaan organisasi (*organizational trust*) terdapat juga di PT. Samolindo Metal Berjaya. Hal ini dapat dilihat dari kedua pemimpin yang sangat menghargai pendapat setiap orang di perusahaannya. Para pemimpin di PT. Samolindo Metal Berjaya selalu meminta pendapat dan saran dari setiap karyawannya, sehingga keputusan yang diambil memiliki argumentasi dan perhitungan yang matang. Mereka berdua selalu mendengar dan menghargai pendapat – pendapat dari para karyawan mereka. Mereka selalu melakukan rapat musyawarah untuk pengambilan keputusan.

PT. Samolindo Metal Berjaya memiliki dua orang owner yang sekaligus menjabat sebagai direktur dalam perusahaan. PT. Samolindo Metal Berjaya merupakan industri yang bergerak dalam bidang bahan bangunan seperti *hollow, reng, canal C dan spandex*. Produk-produk ini terbuat dari bahan *galvalum* (Baja ringan). Perusahaan ini berdiri pada tahun 2010 tepatnya pada bulan April. Pabrik dan kantor berada dalam lokasi yang sama yaitu di Jl. Kedung Cowek, Surabaya – Indonesia. Hubungan antara PT. Samolindo Metal Berjaya dengan pihak pemerintah sangatlah penting karena berhubungan dengan proses penyaluran bahan dari pihak *supplier* maupun penyaluran produk ke konsumen. Bahan baku diimpor dari Vietnam ke Surabaya untuk memenuhi proses pembuatan produk yang kemudian akan didistribusikan ke distributor, toko-toko bangunan dan kontraktor.

Pemimpin bersedia turun tangan langsung ke lapangan membantu karyawannya dan mereka berdua juga tidak keberatan jika harus lembur demi menyelesaikan pekerjaan, karena penundaan hanya akan menjadi penghambat berjalannya sebuah usaha. Jika pekerjaan tidak dikontrol langsung oleh mereka maka hasil yang didapatkan tidak akan maksimal. Fenomena seperti ini jarang terjadi di perusahaan lainnya.

Berdasarkan pemaparan sebelumnya, maka tujuan yang ingin dicapai dalam melakukan penelitian ini yaitu untuk mengetahui peranan gaya kepemimpinan terhadap perilaku

etis dan untuk mengetahui peranan *organizational trust* terhadap perilaku etis.

## II. METODE PENELITIAN

### Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian kualitatif deskriptif. Salah Data diperoleh dari naskah wawancara dan catatan lapangan.

### Subjek dan Objek Penelitian

Subjek penelitian dalam penelitian ini adalah PT Samolindo Metal Berjaya yang berlokasi di Jl. Kedung Cowek, Surabaya – Indonesia. Objek Penelitian dalam penelitian ini adalah keterkaitan antara gaya kepemimpinan, *organizational trust* dan perilaku etis pada PT. Samolindo Metal Berjaya.

### Metode Penelitian

Penentuan narasumber pada penelitian ini dengan menggunakan metode *purposive sampling*. Metode *purposive sampling* adalah teknik pengambilan sampel data dengan pertimbangan tertentu (Sugiyono, 2013). Narasumber yang dipilih pada penelitian ini adalah William Halim yaitu pemimpin dari PT Samolindo Metal Berjaya. Adapun narasumber lainnya yaitu Hengky Siswanto selaku manajer pemasaran, dan Husein selaku karyawan produksi. Peneliti memilih narasumber tersebut karena orang yang dijadikan narasumber dianggap paling mengerti tentang informasi apa yang diinginkan dan diharapkan atau orang tersebut memiliki wewenang ataupun kekuasaan sehingga memudahkan dalam menjelajahi objek atau situasi sosial yang diteliti.

### Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang digunakan dengan menggunakan teknik wawancara dan observasi. Dalam penelitian ini metode yang digunakan adalah metode wawancara terstruktur dan tidak terstruktur. Wawancara terstruktur digunakan untuk mendapatkan informasi langsung dari informan dan wawancara tidak terstruktur digunakan untuk memperjelas informasi yang dianggap penting. Teknik pengumpulan data dengan observasi digunakan bila penelitian berkenaan dengan perilaku manusia, proses kerja, gejala-gejala alam, dan bila responden yang diamati tidak terlalu besar (Sugiyono, 2013). Hasil observasi ini nantinya dapat digunakan untuk membandingkan dengan hasil wawancara yang telah dilakukan oleh peneliti sehingga dapat diketahui kenyataan yang sebenarnya. Observasi dilakukan dengan cara mengamati aktivitas sehari-hari yang terjadi dalam perusahaan mulai dari awal jam kerja hingga selesai.

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah sumber data primer dan sumber data sekunder. Sumber data primer yang digunakan adalah hasil wawancara dengan pimpinan PT Samolindo Metal Berjaya, manajer pemasaran, karyawan produksi dan buruh. Sumber data sekunder yang

digunakan adalah dokumen perusahaan PT Samolindo Metal Berjaya.

### Analisa Data

Menurut Sugiyono (2013), teknik analisis data yang akan dilakukan dengan:

1. Menelaah seluruh data yang telah tersedia dari berbagai sumber. Pada tahap ini seluruh data yang diperoleh dari hasil wawancara dan observasi dibaca serta dipelajari
2. Reduksi data adalah satu upaya untuk membuat abstraksi. Abstraksi adalah usaha membuat rangkuman inti, proses, dan pernyataan tetap sesuai dengan tujuan penelitian.
3. Kategorisasi berarti penyusunan kategori. Kategori tidak lain adalah salah satu tumpukan yang disusun atas dasar pemikiran, intuisi pendapat atau kriteria tertentu. Setelah melakukan wawancara dan observasi akan mulai memberi kategori pada data- data yang sudah didapat kemudian disesuaikan dengan pokok penelitian
4. Pemeriksaan keabsahan data di dalam suatu penelitian, pemeriksaan keabsahan data fungsinya untuk memastikan bahwa data-data penelitiannya benar-benar alamiah. Menguji keabsahan data dengan menggunakan teknik triangulasi adalah teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain diluar data untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembanding terhadap data itu.
5. Penafsiran data dilakukan untuk menjawab rumusan masalah yang dilakukan dengan deskriptif analitik, yaitu rancangan dikembangkan dari kategori-kategori yang telah ditemukan dan mencari hubungan yang disarankan atau yang muncul dari data.

## III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### Deskripsi Penelitian terkait dengan Kepemimpinan Transformasional

#### 1. Karisma (*Idealized Influence*)

PT. Samolindo Metal Berjaya telah berhasil menjadi teladan yang baik dengan berpegang pada kode etik yang benar. Pemimpin memberikan contoh berperilaku dengan cara membiasakan karyawannya dari hal-hal terkecil. Menurut salah satu karyawan produksi kebiasaan baik yang telah dilakukan oleh *owner* seperti datang tepat waktu. Setiap harinya *owner* datang pada pukul 08.00 dan pulang pada pukul 18.00. Meskipun pekerjaan tidak terlalu padat, *owner* tetap datang lebih pagi dibandingkan dengan karyawannya dan tidak pulang lebih awal walaupun pekerjaan telah terselesaikan kecuali ada hal yang penting dan mendesak.

*Owner* bersedia lembur jika ada pekerjaan yang mendesak, mendampingi, membantu dan mengawasi pekerjaan yang sedang berlangsung hingga larut. Hal ini dilakukan oleh pimpinan sebagai contoh bagi karyawannya dan kepedulian

pimpinan atas keselamatan kerja para karyawannya sewaktu melakukan kerja lembur. Adanya pengawasan dari *owner* dimaksudkan agar pekerjaan dapat mudah diselesaikan dan karyawan tidak perlu terlalu sering melakukan kerja lembur. Tidak mengulur waktu karena bagi *owner* “Penundaan akan menjadi penghalang kesuksesan yang sering diabaikan oleh beberapa orang umumnya”. *Owner* merupakan seseorang yang menepati segala perjanjian yang ada misalnya dalam hal upah yang dibayarkan tepat waktu maupun dalam hal perjanjian bisnis misalnya dalam hal pengiriman barang kepada para konsumen untuk selalu diusahakan tepat pada waktunya.

Karyawan pada PT. Samolindo Metal Berjaya sangat menghargai dan percaya penuh terhadap *owner* meskipun dengan usia *owner* yang masih tergolong sangat muda namun selama ini yang karyawan melihat *owner* telah bekerja keras dengan mengontrol langsung aktifitas pabrik mulai dari pencetakan baja, pengawasan pembuatan laporan keuangan dan penjualan, penyusunan proposal untuk kerja sama dengan pihak konsumen, pengawasan perbaikan mesin dan turut membantu, serta pemberian solusi atas masalah yang kadang terjadi secara tiba-tiba seperti mesin yang rusak pada saat pengiriman barang berlangsung untuk keesokan harinya.

Selain itu *owner* juga memiliki wawasan pengetahuan yang luas yang dikarenakan *owner* memiliki riwayat pendidikan sarjana. Pengaruh-pengaruh positif yang diberikan sangat terasa dan berdampak bagi kehidupan karyawan dalam kehidupan sehari-hari. Hak karyawan terpenuhi mulai dari kebutuhan upah, tambahan komisi dan bonus, tunjangan pensiun, bantuan sumbangan bagi karyawan yang terkena musibah baik kecelakaan kendaraan, berduka dan sebagainya. Keputusan akhir yang diambil oleh pemimpin selalu tepat, oleh karena itu karyawan tidak ragu lagi untuk percaya penuh kepada *owner*.

Visi perusahaan yaitu “Menjadi perusahaan rangka baja ringan dengan kualitas terbaik”. Misi perusahaan yaitu “PT. Samolindo Metal Berjaya dengan produk NASA menyediakan solusi bagi customer kami untuk membangun bangunan kokoh dan kuat. Menambahkan nilai lebih bagi customer dan membentuk hubungan jangka panjang yang baik, serta mengutamakan nilai - nilai integritas dan kepercayaan.”. Visi dan misi perusahaan telah tersosialisasikan dengan baik dan dapat dilihat dari perubahan pola perilaku tiap karyawan yang diterapkan melalui kebiasaan dan rutinitas, kesejahteraan karyawan yang diperoleh atas prestasi yang telah dicapai serta keberlangsungan proses kerja yang terlihat jelas dengan persediaan peralatan kerja demi keamanan dan keselamatan karyawan serta pencapaian target penjualan perusahaan yang didukung oleh kinerja yang baik dari seluruh anggota perusahaan dari hari ke hari. Menurut pernyataan *owner* “perusahaan terus mengalami perkembangan dan tidak lama lagi akan membuka cabang baru di Jakarta”.

Pembukaan kantor cabang baru di Jakarta juga merupakan salah satu langkah konkrit dari *owner* untuk terus memperluas jaringan bisnisnya sebagai salah satu penyedia produk

tersolutif dan berkualitas terbaik dalam pembangunan bagi masyarakat luas serta merupakan wujud nyata bahwa perusahaan ini memiliki progres yang positif dan patut dikembangkan lebih luas.

## 2. Motivasi Inspirasi (*Inspirational Motivation*)

Sebelum mendirikan PT Samolindo Metal Berjaya, *owner* pernah bekerja di perusahaan besar di Jakarta. Disana *owner* mendapatkan pengalaman khususnya dalam bidang teknis yang menangani permasalahan yang terjadi pada mesin. Pengalaman tersebut *owner* bagikan kepada karyawannya saat ini. Karyawan yang dianggap mampu untuk diberi tanggung jawab yang besar dilatih oleh *owner* sendiri sampai karyawan tersebut dapat berjalan tanpa bantuan dari *owner* lagi kemudian jika karyawan menunjukkan kemajuan yang pesat akan di kembangkan lagi kemampuannya melalui pelatihan di Jakarta.

*Sharing* pengalaman tidak dibatasi oleh kedudukan karyawan, *owner* memperlakukan seluruh karyawan mulai dari tingkat tertinggi sampai pada buruh dengan perlakuan yang adil dan sama rata. *Sharing* pengalaman bertujuan untuk memajukan perusahaan dengan saling berbagi informasi antar anggota perusahaan, mengembangkan kemampuan karyawan untuk memperoleh kinerja yang maksimal dan pengetahuan yang baru setiap harinya untuk memperluas wawasan seluruh anggota perusahaan.

Motivasi secara tidak langsung yang diberikan *owner* kepada karyawannya dapat berupa kenaikan upah, kemudian dengan pemberian komisi dan bonus-bonus tertentu untuk setiap pencapaian yang dianggap perlu diberikan apresiasi, promosi kedudukan serta kewenangan dan otoritas yang lebih. Pemberian motivasi tidak hanya dilakukan demi kepentingan perusahaan, namun juga karena *owner* peduli terhadap karyawannya. *Owner* menginginkan agar seluruh karyawannya merasakan dampak yang positif sehingga memperoleh kualitas hidup yang baik. *Owner* percaya bahwa dibalik perusahaan yang sukses dan sehat terdapat orang-orang yang berkualitas dan memiliki standar hidup yang baik.

Seluruh karyawan saling membantu meringankan pekerjaan satu sama lain dan karyawan berusaha menjadi yang terbaik dengan menunjukkan progres di setiap harinya agar mampu mendapat penghargaan yang lebih atas hasil kerja yang lebih keras yang ditunjukkan oleh adanya niat karyawan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan tanpa disuruh dan berusaha memecahkan masalah yang ada dilapangan tanpa harus menunggu bantuan dari tingkat yang lebih atas.

Pada PT. Samolindo Metal Berjaya memiliki kerjasama tim yang baik karena *owner* berusaha mendorong karyawannya untuk lebih mementingkan tujuan dan kebersamaan dalam perusahaan dibanding mementingkan kepentingan diri sendiri dengan cara bersosialisasi, bekerjasama langsung dengan karyawan demi mencapai *Goal* oleh karena itu anggota perusahaan harus saling membantu dan memberikan saran yang positif demi kepentingan bersama. Selain itu komunikasi

yang baik antar anggota perusahaan menjadi faktor penting untuk mencapai tujuan bersama.

Dengan adanya dasar perilaku yang baik, dengan sendirinya akan menciptakan suasana kerja yang baik juga. Anggota perusahaan memahami kekurangan dan kelebihan masing-masing dan tidak menjadikan hal tersebut sebagai peluang untuk menyerang satu sama lain, namun semua berusaha untuk saling melengkapi. Meskipun masing-masing memiliki pekerjaan yang berbeda-beda namun hal tersebut tidak menjadi penghambat untuk karyawan saling membantu dalam pekerjaan lainnya. Seperti karyawan produksi yang sedang membutuhkan bantuan yang dikarenakan karyawan yang lain beberapa tidak hadir karena ada halangan, karyawan bagian teknis tanpa menerima perintah terjun langsung untuk membantu.

## 3. Simulasi Intelektual (*Intellectual Simulation*)

PT. Samolindo Metal Berjaya melatih kreativitas karyawannya terutama dalam hal teknis yaitu memperbaiki mesin yang kadang mengalami masalah. Dengan segera karyawan dapat mengetahui bagian yang bermasalah dan memperbaikinya tanpa harus menunggu ahli teknis dari luar. Kreativitas dan inovasi juga dibutuhkan pada saat meeting seperti memberikan ide dan masukan dalam hal pemasaran. Karena pada dasarnya semua pemasaran di perusahaan manapun membutuhkan kreativitas dan inovasi dalam memasarkan produknya. Inovasi dapat berupa pemberian promo pembelian yang berbeda-beda di setiap bulanya atau dihitung per pembelian maupun bonus-bonus lainnya.

Sedangkan kreativitas biasanya dibutuhkan dalam mempromosikan produk kepada *customer* agar mampu memperluas jaringan pasar perusahaan serta memperkenalkan produk maupun perusahaan sendiri pada pasar sehingga mampu memperoleh posisi pada persaingan global. Kreativitas dapat berupa brosur atau publikasi lainnya yang mampu menarik perhatian konsumen. Dalam hal kreativitas dan inovasi, *owner* memberikan kebebasan dan otoritas yang penuh terhadap karyawan pada pemasaran untuk *handle* tugas tersebut namun tidak menutup akses untuk karyawan lain jika ingin ikut serta dalam memberikan saran atau ide untuk bagian pemasaran maupun bagian lainnya.

Dengan memulai semangat dari dalam diri *owner* akan berpengaruh bagi semangat karyawan juga. *Owner* senantiasa memberikan semangat kerja pada karyawannya untuk menghadapi tantangan terberat dengan cara percaya diri, ikut bekerja ditengah-tengah karyawan, dan tetap menekankan nilai yang baik. Setiap individu memiliki batas kemampuan, namun *owner* tidak pernah menyerah untuk menyemangati setiap karyawannya agar mampu menyelesaikan seluruh pekerjaan sekalipun pekerjaan tersebut sangat berat, namun hal itu dipastikan demi kebaikan perusahaan dan karyawan tersebut. *Owner* juga memberikan dorongan agar setiap karyawan memiliki kepercayaan diri, karena kepercayaan diri dibutuhkan untuk dapat mengerjakan sesuatu lebih baik lagi

dengan mempercayai kemampuan diri sendiri dan menunjukkan kepihak lain bahwa kita bisa.

Penekanan nilai sangat penting agar karyawan memiliki landasan bekerja menurut standar yang benar. Penekanan nilai menimbulkan integritas pada setiap karyawan yang dapat dilihat dari karyawan yang bekerja dengan giat meskipun tanpa harus diawasi, jujur dalam segala hal yang dimulai dari hal kecil seperti ketika surat penting ataupun dompet *owner* yang tertinggal, dan ketika karyawan mendapatkan tawaran menarik dari pihak luar perusahaan tetapi dengan cara yang tidak sesuai dengan nilai yang benar, karyawan akan menolak seperti tawaran untuk korupsi baik dalam hal keuangan dan bahan baku.

Pemecahan masalah biasanya dilakukan melalui evaluasi dalam sebuah rapat. *Owner* selalu menjadi pusat dalam pemecahan masalah, namun pada PT. Samolindo Metal Berjaya *owner* selalu memberikan kewenangan kepada setiap tingkat karyawan agar mampu melatih mulai dari diri sendiri dalam pengambilan keputusan dan memecahkan sebuah masalah. Saat ini pemecahan masalah masih dikendalikan oleh *owner*, namun tidak membatasi seseorang yang ingin memberikan masukan atau alternatif untuk memecahkan masalah yang sedang terjadi. Pengambilan keputusan dilakukan PT. Samolindo Metal Berjaya dengan sangat berhati-hati dan memiliki proses, salah satu sarana yaitu dengan rapat.

#### 4. Pertimbangan Individu (*Individualizes Consideration*)

Selama ini setiap karyawan telah mendapatkan perlakuan yang sama, tidak ada batasan komunikasi antara *owner* dengan setiap karyawan dari berbagai level kedudukan. Setiap karyawan memperoleh kesempatan yang sama dan tidak ada diskriminasi. Setiap karyawan baru berhak memperoleh serangkaian pelatihan baik dari *owner* sendiri, manajer ataupun kepala divisi tak hanya pada awal kerja saja namun juga berkelanjutan hingga pengembangan karir yang lebih tinggi lagi.

Pada PT. Samolindo Metal Berjaya memiliki divisi tertentu dengan tugas yang berbeda-beda. Meskipun manajer dan kepala divisi merupakan level yang sangat penting bagi perusahaan karena dianggap sebagai jantung operasi perusahaan namun tidak berarti divisi yang mendapatkan perhatian khusus tersebut dapat seenaknya dalam melakukan tugasnya. Justru tugas yang besar tersebut memiliki tanggung jawab yang lebih besar. Hal ini tidak berpengaruh bagi divisi lain karena setiap divisi bekerja sesuai fungsi dan tanggung jawab masing-masing tanpa ada yang mendominasi antar satu dengan yang lain karena setiap divisi merupakan satu rangkaian yang saling terkait demi mencapai tujuan perusahaan.

Menurut *owner* semua karyawan berhak mendapatkan haknya yaitu untuk kesejahteraan karyawan. *Owner* memperlakukan seluruh anggota perusahaan dengan cara yang sama tanpa memandang perbedaan baik dari hal sekecil apapun karena bagi *owner* perusahaan merupakan rumah

kedua baginya dan karyawan baik manajer, *staff* maupun buruh merupakan teman sekaligus keluarga. Kepedulian dapat dilihat dari perhatian yang diberikan *owner* terhadap karyawannya seperti memberikan sumbangan, pinjaman, atau bantuan lainnya kepada karyawan yang terkena musibah misalnya kecelakaan, berduka dan sebagainya. Kemudian merayakan ulang tahun karyawan dengan makan bersama di perusahaan.

Karyawan sangat mengapresiasi kepedulian yang diberikan oleh *owner* dan karyawanpun menunjukkan kepeduliannya seperti mengundang *owner* pada acara pernikahan dan pesta lainnya. Karyawan tidak pernah melupakan kebaikan *owner* meskipun bagi pihak lain perhatian tersebut biasa saja, namun karyawan sangat senang atas kepedulian tersebut. Hal tersebut menunjukkan bahwa keberadaan karyawan diharapkan dan dihargai. Kepedulian lainnya bisa berupa motivasi kepada karyawan untuk dapat menjadi pribadi yang lebih baik lagi. Dengan kepedulian kita dapat saling berkerjasama dengan baik, dan memiliki hubungan yang baik juga antara satu anggota perusahaan dengan anggota lainnya.

Pada PT. Samolindo Metal Berjaya *owner* sangat paham dalam mendengarkan dan mengerti kebutuhan setiap karyawannya. Pemahaman itu *owner* peroleh dari proses komunikasi yang terjadi terhadap semua karyawannya. *Owner* memahami setiap karakter dari karyawannya dan berusaha untuk menyesuaikan diri dengan perbedaan tersebut. Menurut *owner* setiap karyawan memiliki perbedaan mulai dari lingkungan tempat tinggal, level sosial, kebutuhan, kesenangan dan kesusahan yang berbeda-beda. Kebutuhan karyawan dapat berupa ijin kerja seperti cuti ataupun istirahat, bantuan dana seperti pinjaman, tunjangan dan sumbangan, upah yang berupa gaji pokok dan tambahan upah untuk memenuhi biaya transportasi, makan, dan lembur. Pemahaman dan pengertian akan kebutuhan karyawan dibutuhkan untuk mengetahui tindakan apa yang akan diambil agar dapat mencapai tujuan perusahaan sesuai dengan kemampuan dan kondisi masing-masing karyawan.

Selama ini *owner* selalu membantu karyawan yang kesulitan dalam menyelesaikan pekerjaannya dengan cara turun tangan langsung membantu proses produksi seperti mengganti cairan pelicin mesin jika cairan mulai berkurang, membantu menyelesaikan laporan keuangan yang bermasalah, dalam hal penjualan, sekaligus mengontrol perkembangan pekerjaan karyawan. Pekerjaan yang diberikan terhadap karyawan sesuai dengan kemampuan yang dimiliki. Pemahaman tentang kemampuan karyawan *owner* peroleh dari hasil *interview*. Dengan pemahaman ini *owner* dapat menentukan diposisi manakah seorang karyawan dapat ditempatkan. *Owner* selalu memberikan pembelajaran langsung dilapangan bagi karyawan yang belum mengetahui bagian pekerjaannya. *Owner* setiap harinya berusaha untuk mengembangkan kemampuan yang dimiliki karyawan untuk berkomunikasi, bernegosiasi, memberikan pengetahuan mengenai cara kerja mesin, pengepakan, pembuatan laporan penjualan maupun keuangan.

## Deskripsi Penelitian terkait dengan Kepemimpinan Transaksional

### 1. Penghargaan Kontien (*Contingent Reward*)

PT. Samolindo Metal Berjaya juga menerapkan gaya kepemimpinan transaksional yang terbukti dari adanya pengukuran pemberian penghargaan yang diberikan jika karyawan berhasil mencapai hasil kerja yang lebih baik. Selama ini pengukuran kinerja karyawan masih dilakukan secara manual oleh *owner* langsung karena setiap harinya segala aktivitas karyawan dikontrol dan dimonitor oleh *owner* dan kedepannya direncanakan untuk menggunakan Key Performance Indicator (KPI) yaitu lembar yang berisi *company goals and objectives* yang akan diisi oleh setiap individu sehingga dapat mengetahui seberapa besar dan sejauh mana pencapaian kerja karyawan.

Pada PT. Samolindo Metal Berjaya mengukur kinerja setiap karyawan biasanya melalui evaluasi dalam rapat yang diadakan setiap bulan. Jika ditemukan penurunan kinerja atau pencapaian yang kurang maksimal, biasanya *owner* memberikan hukuman seperti menghentikan bonus untuk karyawan tersebut untuk sementara waktu sampai karyawan berhasil meningkatkan kualitas kerjanya lagi. Namun bila ditemukan hasil kerja karyawan sangat memuaskan maka akan mendapatkan penghargaan. Sistem pemberian penghargaan berjalan dengan baik dalam perusahaan yang diberikan secara langsung maupun tidak langsung bagi karyawan yang memenuhi target kerjanya melebihi biasanya. Penghargaan tidak langsung tersebut dapat berupa kenaikan gaji dan promosi kedudukan yang dapat diperoleh jika karyawan telah memperoleh pelatihan khusus yang diberikan perusahaan bagi mereka yang memiliki kapasitas yang dibutuhkan. Kapasitas dapat dilihat dari kemampuan karyawan dalam menangani mesin salah satunya dan rajin dalam bekerja. Sedangkan penghargaan yang bersifat langsung berupa pemberian bonus, komisi, dan tunjangan.

Tidak hanya penghargaan, sanksi juga berlaku didalam perusahaan. Bagi karyawan yang kinerjanya menurun akan mendapatkan peringatan, evaluasi dan skorsing. Selama ini *owner* belum pernah melakukan pemecatan atas pelanggaran yang terjadi di dalam perusahaan. *Owner* akan menyelidiki sendiri mengenai pelanggaran tersebut, mencari sebab akibat dari permasalahan tersebut dan memberikan toleransi untuk kesempatan kedua. Dan selama ini kesempatan kedua selalu dihargai oleh karyawan dan karyawan menjadi lebih baik, sungkan dan tidak melakukan pelanggaran tersebut. Sanksi-sanksi tersebut telah disampaikan dari awal *interview* mengenai beberapa peraturan kerja yang harus dilakukan oleh karyawan seperti mengenakan perlengkapan kerja yang lengkap demi kepentingan karyawan sendiri. Sanksi terberat dari PT. Samolindo Metal Berjaya berupa skorsing dan sanksi lainnya berupa pemotongan gaji, perhentian bonus untuk beberapa waktu, peringatan, dan tidak ada kenaikan gaji dan posisi hingga akhir tahun.

### 2. Manajemen Dengan Pengecualian (*Management by Exception, MBE*)

Selama ini aktivitas kerja perusahaan dimonitor langsung oleh *owner* baik dari tingkat manajer sampai dengan buruh. *Monitoring* dilakukan dengan terjun langsung ke lapangan setiap harinya dan melalui cctv yang diletakkan didalam kantor tepat dihadapan meja *owner*. Adanya kontrol dan monitor disetiap harinya menurunkan keinginan karyawan untuk melakukan pelanggaran dan penyalahgunaan dan memang terbukti selama ini pada PT. Samolindo Metal Berjaya jarang terjadi penyalahgunaan. Segala fasilitas yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan digunakan dengan bertanggung jawab dan sesuai dengan fungsinya. Jika terdapat sesuatu yang tidak sesuai dengan cara kerja biasanya karyawan langsung melaporkannya dengan atasan masing-masing divisi sehingga tidak terjadi kesalah pahaman. Dalam hal kehadiran *owner* memonitornya melalui absensi dan *finger print*.

*Owner* selalu memberikan tindakan perbaikan atas kesalahan yang telah diperbuat oleh karyawannya. Tindakan perbaikan berlaku untuk semua anggota perusahaan tanpa terkecuali. Tindakan perbaikan ini biasanya akan diputuskan di dalam rapat evaluasi untuk dapat mencapai hasil yang lebih baik lagi kedepannya. Sampai saat ini *owner* belum pernah melakukan pemutusan kerja atas kesalahan yang pernah dilakukan oleh karyawan seberat apapun itu. Pernah terjadi penipuan yang dilakukan oleh sales dan *owner* tidak langsung melakukan pemutusan kerja karena adanya pertimbangan yang matang dari beberapa aspek apakah dengan memecat karyawan tersebut akan menguntungkan baginya atau malah merugikan. Oleh karena itu *owner* selalu memberikan kesempatan bagi setiap karyawannya untuk berubah, jika ditemukan karyawan berulang-ulang kali melakukan kesalahan yang sama maka posisi akan diturunkan, penurunan gaji dan skorsing.

Evaluasi kinerja dilakukan dalam rapat bulanan yang dihadiri oleh *owner*, manajer dan kepala divisi. Segala kekurangan dan kelebihan dari hasil kerja akan diungkapkan oleh setiap anggota yang bersangkutan, kemudian hasil dari rapat tersebut akan disampaikan ke karyawan sampai buruh melalui kepala divisi masing-masing. Evaluasi dilakukan secara berkelanjutan untuk menjadi lebih baik lagi kedepannya. Penentuan baik tidaknya sebuah pencapaian akan di bahas dan diberikan keputusan. Patokan evaluasi dapat dilihat dari kinerja karyawan yang dimonitri langsung oleh *owner* apakah sesuai dengan standar dan peraturan yang berlaku. Keputusan yang diberikan dapat berupa penghargaan ataupun sanksi. Segala ketidakpuasan karyawan maupun *owner* akan dikomunikasikan dalam rapat secara terbuka dan tuntas. Evaluasi yang dilakukan seperti target penjualan, kesalahan atau prestasi yang diperoleh saat berlangsungnya suatu pekerjaan, menjalin relasi, maupun orderan. Misalnya order menurun, maka *owner* akan mendiskusikan sebab dari

penurunan order tersebut apakah dikarenakan staff yang bermalas-malasan dalam memasarkan produk atau memang dari penurunan penjualan pada pasar global. Evaluasi dilakukan untuk mengetahui akar permasalahan yang dihadapi baik dari sisi karyawan maupun perusahaan kemudian bersama-sama mencari alternatif solusi terbaik.

## Deskripsi Penelitian terkait dengan Organizational Trust

### 1. Calculus Based Trust

Selama ini seluruh karyawan bekerja karena adanya motivasi dari diri sendiri untuk mencapai tujuan masing-masing dan adanya motivasi tambahan dari *owner*. Karyawan bekerja karena merasa sebagai laki-laki yang akan maupun yang sudah menjadi kepala keluarga memiliki tanggung jawab untuk menafkahi dan memberikan hidup yang layak dan lebih baik bagi keluarganya. Menurut pernyataan *owner* dan beberapa karyawan, tidak semua karyawan bekerja karena adanya rasa takut, namun memang ada beberapa yang bekerja atas dasar rasa takut akan adanya sanksi seperti yang telah melakukan pelanggaran kemudian diberikan sanksi pemotongan gaji dan penghentian bonus. Seperti pada pelanggaran yang dilakukan oleh *sales* dengan memalsukan laporan penjualan perusahaan. *Owner* tidak langsung memberhentikan karyawan tersebut, namun tetap diberikan sanksi berupa pencabutan bonus, skorsing selama satu minggu dan pemotongan gaji sesuai jumlah yang telah digelapkan.

Rata-rata dari karyawan sangat menghindari hal tersebut, karyawan ingin mencapai hasil yang lebih baik oleh karena itu sebisa mungkin tidak melakukan pelanggaran. Selama ini pelanggaran yang terjadi pun belum termasuk pelanggaran yang berat, masih sebatas pelanggaran normal seperti tidak mengenakan perlengkapan kerja saat bekerja, masih ada karyawan yang pernah terlambat masuk kerja dan sebagainya. Namun hal ini tidak berkepanjangan. Menurut karyawan memang benar adanya sanksi menjadi salah satu bentuk motivasi dalam melaksanakan pekerjaannya, namun karyawan berusaha untuk belajar berpikir positif seperti yang diberikan oleh *owner* bahwa adanya keinginan bekerja atas dasar penghargaan demi mencapai tujuan yang lebih baik adalah lebih berguna dibandingkan memikirkan hal negatif seperti penekanan sanksi.

Setiap perusahaan pasti memiliki penghargaan dan sanksi atas hasil kerja yang dicapai oleh setiap anggota perusahaan. PT. Samolindo Metal Berjaya salah satunya, yang menyediakan berbagai sarana dan fasilitas yang dapat dimanfaatkan dengan baik demi proses pembelajaran karyawan agar memperoleh wawasan yang lebih luas seperti internet, pelatihan dan sebagainya. Penghargaan yang diberikan oleh perusahaan atas prestasi karyawan berupa pelatihan khusus, kenaikan posisi atau jabatan, kenaikan upah, bonus, komisi, jaminan masa pensiun, tunjangan hari raya, sumbangan berduka, dan gelar karyawan terbaik pada waktu tertentu. Sedangkan untuk sanksi atas pelanggaran dan

penyalahgunaan yang dilakukan karyawan seperti pemotongan upah, penghentian bonus dan komisi serta skorsing.

### 2. Knowledge Based Trust

Dari hasil wawancara dengan narasumber pertama dan kedua serta hasil observasi penulis menyimpulkan bahwa selama ini PT. Samolindo Metal Berjaya telah mampu memahami setiap pihak baik dari pihak internal maupun eksternal. *Owner* turun langsung ke lapangan dalam memonitor segala aktivitas perusahaan dan menjalin hubungan komunikasi dengan setiap karyawannya disetiap level divisi. Dalam komunikasi yang terjalin *owner* dapat mengenali, memahami karakter seseorang, dan mengetahui batas kemampuan karyawan. Dengan memahami karakter karyawan, *owner* mudah memprediksi tindakan-tindakan yang biasanya dilakukan oleh karyawan. *Owner* juga berusaha menggali informasi mengenai seseorang baik dari rekan-rekannya maupun orang lain yang pernah berhubungan dengan karyawan tersebut agar *owner* dapat mengetahui *track record*. Dengan itu *owner* dapat menentukan tindakan seperti apa yang sesuai untuk memperlakukan masing-masing karyawan. Tindakan ini dilakukan dalam rangka memprediksi pihak lain baik dari karyawan sendiri ataupun pihak luar. Antisipasinya selalu dilakukan demi menjaga kelancaran dan kestabilan perusahaan seperti menyediakan asuransi dalam hal keselamatan kerja dan adanya surat peringatan bagi karyawan yang melakukan kecurangan.

Karyawan pada PT. Samolindo Metal Berjaya berasal dari daerah-daerah yang berbeda. Pada satu hari libur (tanggal merah) yang bertepatan pada hari selasa, namun tindakan yang *owner* lakukan yaitu memgkatikan hari libur tersebut pada hari senin dengan tujuan agar karyawan memiliki akhir pekan yang panjang sehingga karyawan yang bertempat tinggal diluar kota tidak perlu mondar-mandir dikarenakan hari libur yang ganjil. Tanpa dikomunikasikan langsung oleh karyawan mengenai kebutuhannya, *owner* sudah sangat mengerti kebutuhan. Untuk mengenali seseorang *owner* melakukan pendekatan setiap harinya melalui rutinitas kerja perusahaan. Dalam memahami kemampuan karyawan *owner* dapat menentukan karyawan yang layak dan berhak untuk memperoleh penghargaan maupun peningkatan jenjang karir. Tindakan untuk memahami oranglain tidak hanya dilakukan *owner* terhadap karyawannya namun karyawan juga telah membiasakan untuk saling memahami karakter *owner* maupun karyawan lainnya. Karyawan saling memahami kekurangan dan kelebihan satu sama lain dan bertindak untuk saling melengkapi.

Informasi yang *owner* dapatkan dalam memahami orang lain merupakan sebuah alternatif untuk mengantisipasi permasalahan atau serangan eksternal terhadap perusahaan. Pemahaman strategi sangat bermanfaat pada situasi seperti ini. Selama ini *owner* telah mampu mempelajari taktik atau strategi yang diterapkan oleh pihak lain seperti pesaing bisnisnya. Perolehan informasi yang diperoleh *owner* mengenai pihak lain diperoleh dari rekan-rekan kerja maupun

dari anggota perusahaan yang memberinya informasi yang selalu baru setiap harinya.

### 3. Identity Based Trust

Dari hasil wawancara dengan narasumber pertama dan kedua serta hasil observasi penulis menyimpulkan bahwa PT Samolindo Metal Berjaya selama ini sangat mengerti dan memahami keinginan serta kepentingan pihak lain. PT Samolindo Metal Berjaya menyadari bahwa perusahaan tidak hanya bekerja demi mencapai tujuan organisasi namun juga harus memperhatikan kebutuhan dan kepentingan pihak lain. Tidak mudah dalam menjalankan proses ini karena harus memperhatikan tujuan dari berbagai pihak. Dibutuhkan implementasi perilaku dan tindakan yang terstruktur untuk dapat memenuhi kebutuhan dan kepentingan perusahaan maupun anggotanya. *Owner* menyadari bahwa setiap karyawan membutuhkan peningkatan kualitas hidup oleh karena itu *owner* menyediakan sarana pelatihan bagi karyawan yang siap untuk diberikan tanggung jawab yang lebih besar, adanya bonus dan komisi setiap diadakan lembur, adanya tunjangan hari raya dan sebagainya merupakan bentuk kepedulian *owner* terhadap kebutuhan karyawannya. Tidak hanya memahami kebutuhan karyawan, *owner* juga belajar untuk mengerti lingkungan diluar perusahaan seperti memberikan bantuan modal kepada sebuah warung yang berada di sekitar area perusahaan. Perusahaan telah menunjukkan kepedulian baik bagi anggota perusahaan maupun pihak-pihak diluar perusahaan.

Selama ini karyawan dalam perusahaan telah mampu bekerja sama dengan baik meskipun karyawan tersebut berada dalam divisi yang berbeda namun buka berarti karyawan memang dituntut untuk bekerja secara serabutan, tetapi hal tersebut terjadi atas keinginan dari karyawan sendiri. Karyawan saling membantu satu sama lain, berbagi informasi yang dimiliki berupa pengumuman kerja perusahaan, syarat untuk mendapatkan kesempatan mengikuti pelatihan, kemudian berbagi tenaga, pengalaman, waktu dan pemikiran. Perbedaan-perbedaan antar karyawan tidak menjadi penghalang bagi karyawan untuk saling memahami, membantu jika terdapat kesusahan yang kesesuaian baik dalam pekerjaan dan pribadi, dan saling menyemangati. Anggota telah mampu menciptakan suasana kerja yang nyaman dan menyenangkan. Komunikasi berjalan dengan baik seperti layaknya keluarga besar. Motivasi tidak hanya berasal dari *owner*, karyawan pada PT. Samolindo Metal Berjaya saling memotivasi satu sama lain karena memiliki tujuan, keinginan, kepentingan dan kebutuhan yang sama.

### Deskripsi Penelitian terkait dengan Perilaku Etis

Dari hasil wawancara dengan narasumber pertama dan kedua serta hasil observasi penulis menyimpulkan bahwa selama ini PT. Samolindo Metal Berjaya telah menjalankan praktek bisnis berdasarkan perilaku etis dengan benar. Hal ini terbukti dari penggunaan sumber daya perusahaan secara efisien. Sumber daya yang dimaksud yaitu sumber daya yang

kelihatan dan tidak kelihatan. Contoh sumber daya kelihatan seperti bahan baku berupa baja ringan, kertas cairan mesin, air dan sebagainya. Contoh yang tidak kelihatan seperti informasi dan listrik. Penggunaan yang efisien yaitu penggunaan yang dilakukan sesuai dengan kebutuhan, dapat melakukan penghematan bahan baku dan jangan sampai ada yang terbuang sia-sia. Sumber daya yang dimiliki perusahaan memiliki pencatatan yang sangat detail untuk setiap bahan bakunya, *owner* mengetahui persis keluar masuk bahan baku sehingga mengurangi kesempatan karyawan untuk dapat melakukan penyalahgunaan atau kecurangan.

Selanjutnya perilaku yaitu tidak mengintimidasi dan berperilaku kasar, setiap karyawan pada PT Samolindo Metal Berjaya memperlakukan pihak lain baik pihak internal maupun eksternal dengan cara komunikasi yang ramah, saling menghormati satu sama lain, dan tidak ada pihak-pihak yang mendominasi terlihat dari cara bekerjasama yang bahkan melibatkan *owner* langsung di lapangan kerja.

Kemudian yang ketiga yaitu kejujuran terhadap karyawan, Segala informasi disampaikan secara terbuka, jelas dan jujur baik mengenai perjanjian upah, peraturan perusahaan, perjanjian bonus dan pelatihan bagi kinerja yang lebih tinggi serta sanksi-sanksi atas pelanggaran yang dilakukan.

Keempat yaitu penggunaan internet atau email sesuai prosedur dan untuk kepentingan perusahaan, meskipun *owner* memang menyediakan fasilitas internet sebagian demi kebutuhan hiburan, namun ketika jam kerja karyawan tetap bekerja sesuai tanggung jawabnya dan tidak terdapat karyawan yang bermain game atau menggunakan situs-situs hiburan disaat jam kerja serta fasilitas email digunakan sesuai dengan fungsinya yaitu demi kebutuhan perusahaan.

Kemudian yang kelima yaitu tindakan yang adil bagi setiap individu, selama ini *owner* telah memperlakukan setiap anggota perusahaan dengan adil tanpa memandang kedudukan, segala bentuk penghargaan diberikan sesuai hasil kerja yang dicapai setiap orangnya, kemudian sanksi yang sama berlaku untuk setiap karyawan yang melakukan pelanggaran. Sanksi yang diberikan diukur dari seberapa besar pelanggaran yang terjadi.

Yang keenam yaitu kejujuran terhadap *stakeholder*, Segala informasi dan tindakan dilakukan secara jujur, perusahaan menjunjung tinggi integritas dikarenakan karyawan telah terbiasa dalam berperilaku yang jujur.

Ketujuh yaitu imbalan kerja yang sesuai, imbalan telah diberikan sesuai standar UMR (upah minimum regional), tambahan upah lembur, kenaikan gaji bagi karyawan yang mendapatkan tanggung jawab yang lebih besar terutama bagi karyawan yang telah mengikuti pelatihan. Upah dan bonus yang dijanjikan diberikan sesuai tanggal perjanjian (tepat waktu).

Selanjutnya yaitu menghargai privasi karyawan, selama ini *owner* dan karyawan saling menghargai privasi masing-

masing. Kecuali memang dari orang tersebut membutuhkan seseorang untuk berbagi keluhan dan bantuan.

Kesembilan yaitu melakukan proses perekrutan dengan benar, PT. Samolindo Metal Berjaya telah menjalankan proses perekrutan sesuai standar yang benar dengan melalui proses *interview* dan memiliki beberapa persyaratan yaitu minimal S1, jurusan yang sesuai dengan posisi kerja yang dibutuhkan, karyawan yang direkrut berasal dari orang luar, dan meskipun seorang keluarga tetap harus mengikuti proses tersebut tanpa adanya nepotisme.

Dan yang terakhir yaitu memberikan laporan absensi dan keuangan dengan benar, selama ini *owner* turun langsung setiap hari dalam memantau pembuatan laporan keuangan dan perbaikan-perbaikan laporan.

### **Keterkaitan antara Gaya Kepemimpinan dan Perilaku Etis pada PT. Samolindo Metal Berjaya**

Berdasarkan kesimpulan dari hasil wawancara terhadap para narasumber serta hasil observasi penulis bahwa gaya kepemimpinan pada PT. Samolindo Metal Berjaya telah berjalan dengan terlaksananya karakteristik dari gaya kepemimpinan pada perusahaan, yaitu pemimpin perusahaan yang telah mampu menjadi teladan dalam memberikan contoh perilaku yang benar dari hal-hal terkecil dan diterapkan dalam rutinitas sehari-hari serta memberikan dampak positif bagi seluruh anggota yang terlibat didalam perusahaan. Pemimpin yang memperoleh *respect* dan kepercayaan dari karyawan dikarenakan penerapannya yang sangat berpengaruh bagi perilaku karyawan.

Pemimpin dari PT. Samolindo Metal Berjaya memiliki visi dan misi yang kuat serta mampu merealisasikannya dengan sangat baik dan berkomitmen. Meskipun visi dan misi selalu disosialisasikan setiap akhir rapat, namun indikator ini masih membutuhkan peningkatan pada pelaksanaannya dikarenakan belum ada penyampaian visi, misi dan nilai-nilai perusahaan secara tertulis. Struktur perusahaanpun masih dalam bentuk yang sederhana. Perusahaan telah mengusahakan perlindungan terhadap karyawan, dan karena kurangnya ketegasan atas peraturan menyebabkan masih banyak karyawan yang sering melanggar dengan tidak menggunakan kelengkapan kerja, oleh karena itu dibutuhkan penegasan yang kuat dalam menjalankan peraturan serta standar kerja perusahaan. Meningkatkan kualitas hidup karyawan, menerapkan prakter yang sehat dalam menyelesaikan tugas dan fungsi setiap unit organisasi, karyawan menyelesaikan segala pekerjaan dengan bertanggung jawab. Adanya proses *monitoring* yang dilakukan oleh pemimpin langsung setiap harinya untuk memastikan aktivitas berjalan dengan maksimal dan disertai pendampingan. Hal ini merupakan salah satu bentuk perhatian dari pimpinan untuk meningkatkan ketrampilan karyawan.

Selain itu, PT. Samolindo Metal Berjaya juga menyalurkan pengalaman kepada seluruh anggota perusahaan yang terlibat tanpa batasan level divisi dan tidak luput *owner* juga memberikan motivasi dan memberikan pemahaman untuk

berkomitmen dalam menjalankan visi, mendorong pengikut untuk mencapai tujuan dengan mementingkan kepentingan organisasi dibanding kepentingan pribadi. Pemimpin mendorong pengikut untuk berinovasi dan kreatif baik dalam kinerja maupun pemikiran. Semua karyawan dapat melatih dirinya melalui fasilitas dan informasi yang disediakan oleh perusahaan, memberi semangat kerja untuk berani menghadapi tantangan terberat, percaya diri, dan menekankan nilai serta membantu dalam pemecahan masalah.

Perusaaan juga telah mengimplementasikan keadilan yang merata pada setiap anggota perusahaan dan kepedulian bagi semua pihak baik dari dalam dan luar perusahaan. Bersedia mendengarkan dan mengerti kebutuhan orang lain, memberi masukan dan membantu aktualisasi (pencapaian) serta membantu pengikut untuk melalui setiap tantangan pekerjaannya sesuai dengan kemampuannya. Selain itu PT. Samolindo Metal Berjaya juga telah mengimplementasikan karakteristik dari kepemimpinan transaksional yang terlihat dari adanya sistem pemberian Penghargaan atas prestasi karyawan serta adanya sistem pemberian sanksi atas pelanggaran dan penyalahgunaan. *Owner* yang turun ke lapangan untuk memonitor aktivitas perusahaan, menyediakan tindakan perbaikan atas kesalahan yang dilakukan karyawan sebagai salah satu upaya *problem solving* atas masalah yang terjadi dalam produksi dan menerapkan evaluasi dalam rapat yang diadakan setiap bulannya.

Dibutuhkan peningkatan sistem dalam mengevaluasi hasil kinerja karyawan seperti yang telah di rencanakan oleh PT. Samolindo Metal Berjaya yaitu dengan lembar KPI (*key performance indicator*). Dengan demikian maka visi dan misi perusahaan untuk terus menjadi perusahaan yang mendukung pembangunan berkelanjutan menjadi nyata tidak hanya pembangunan berkelanjutan di lingkungan eksternal perusahaan (penjualan produk) tetapi juga pembangunan berkelanjutan di dalam internal perusahaan yaitu meningkatkan ketrampilan karyawan dalam pekerjaannya dan mendisiplinkan perilaku kerja yang benar.

Berdasarkan penelitian sebelumnya mengenai hubungan antara gaya kepemimpinan dengan perilaku etis menyatakan bahwa benar kepemimpinan transformasional cenderung berperilaku etis. Hal ini dikarenakan kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang membawa dampak dan pengaruh positif dengan perubahan signifikan dimulai dari hal-hal kecil. Sedangkan untuk kepemimpinan transaksional merupakan gaya kepemimpinan yang mengutamakan imbalan timbal balik antara pemimpin dan pengikutnya. Keduanya saling memperhitungkan keuntungan pribadi sehingga menimbulkan kemungkinan untuk berperilaku tidak etis.

Dengan adanya gaya kepemimpinan pada PT. Samolindo Metal Berjaya mendorong dan membantu perusahaan untuk melaksanakan perilaku etis dalam aktivitas perusahaan. Dengan adanya gaya kepemimpinan dapat mengarahkan karyawan untuk mengetahui perilaku bisnis yang benar. Proses

kepemimpinan melatih karyawan untuk bertindak benar yang dilatih dari kebiasaan dan membentuk karakter seseorang menjadi karyawan yang bertanggung jawab dan menjunjung tinggi integritas. Dengan adanya dukungan atas hasil penerapan gaya kepemimpinan akan membantu berjalannya praktek bisnis yang benar dalam perusahaan karena dialaskan oleh nilai-nilai perusahaan. Praktek bisnis yang benar akan menghasilkan kualitas karyawan maupun perusahaan yang sangat tinggi yang akan menyebabkan peningkatan kredibilitas perusahaan.

### **Keterkaitan antara Organizational Trust dan Perilaku Etis pada PT Samolindo Metal Berjaya**

Berdasarkan kesimpulan dari hasil wawancara terhadap para narasumber serta hasil observasi penulis menyatakan bahwa pada PT. Samolindo Metal Berjaya terdapat penerapan *organizational trust* yang terlihat dari karakteristiknya seperti yang diungkapkan oleh salah satu karyawan bahwa benar dengan adanya sanksi menjadi sebuah bentuk motivasi kerja karena rasa takut karyawan akan adanya hukuman berupa skorsing, pemotongan upah, perhentian komisi lembur dan sebagainya. Tidak sekedar sanksi, perusahaan juga menyediakan berbagai sarana dan fasilitas untuk membantu karyawan agar mampu menunjukkan kinerja yang maksimal untuk mendapatkan sebuah penghargaan berupa pelatihan, kenaikan posisi, otoritas yang lebih tinggi dibandingkan karyawan lain bonus dan sebagainya. Pencegahan keretakan kepercayaan antar anggota perusahaan dilakukan dengan komunikasi berulang-ulang kali setiap harinya, memahami, mempelajari karakter satu sama lain serta hubungan relasi yang baik antar karyawan disetiap levelnya.

Baik owner maupun karyawan dilatih untuk dapat memahami situasi, karakter dan strategi dari pihak lain yang bertujuan agar mampu mengetahui tindakan-tindakan sebab akibat yang biasanya dilakukan oleh seseorang. Memprediksi respon yang akan timbul misalnya terjadi keterlambatan bahan baku pada perusahaan, perusahaan harus mengetahui cara mengkomunikasikan dengan tepat tanpa mendapat respon negatif pada pelanggan. Begitu juga dengan adanya lembur yang di akibatkan aktivitas perusahaan yang padat, *owner* harus mengkomunikasikannya dengan tepat pada karyawan agar karyawan mau mengikuti perintah tanpa adanya penolakan. Selama ini karyawan pada PT. Samolindo Metal Berjaya saling membantu sama lain baik dalam berbagi informasi, tenaga, waktu, pemikiran dan pengalaman. Karyawan saling mengungkapkannya dengan jujur tanpa adanya paksaan. *Owner* telah mampu memahami keinginan dan kepentingan pihak lain seperti dengan memberikan kesempatan-kesempatan untuk mendapatkan posisi yang lebih tinggi dalam perusahaan, Memberikan upah sesuai dengan hasil kerja karyawan, Memberi bantuan sosial kepada pihak lain disekitar area perusahaan maupun Memberikan pinjaman bagi keperluan karyawan yang memang benar dalam keadaan terdesak.

Berdasarkan penelitian mengenai hubungan antara *organizational trust* dengan perilaku etis menyatakan bahwa ada tiga dimensi *organizational trust* yaitu *calculus based trust*, *knowledge based trust* dan *identity based trust*. *Calculus based trust* cenderung untuk berperilaku tidak etis dikarenakan pengikut hanya akan menyelesaikan pekerjaan atas dasar rasa takut akan sanksi, bukan karena niat dan tanggungjawab dari pengikut itu sendiri. *Knowledge based trust* lebih cenderung untuk berperilaku etis dikarenakan seseorang dituntut untuk dapat memahami dan memprediksi orang lain melalui informasi yang ada sehingga dapat melakukan pencegahan. *Identity based trust* cenderung untuk berperilaku etis dikarenakan individu saling membantu satu sama lain dan saling membagi sumber daya pribadi yang dimiliki.

Indikator dari *organizational trust* berhubungan dengan perilaku etis yang ditimbulkan karena dengan adanya kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan akan mengurangi niat karyawan untuk melakukan penyalahgunaan dan pelanggaran. *Owner* yang dianggap telah mampu mengerti, memahami, membantu dan memastikan kesejahteraan karyawan.

## **IV. KESIMPULAN DAN SARAN**

### **Kesimpulan**

Berdasarkan analisis pada bab 4, maka kesimpulan yang dapat diambil dari hasil penelitian ini yaitu:

1. Menurut hasil dari penelitian gaya kepemimpinan yang diterapkan pada PT Samolindo Metal Berjaya lebih dominan pada gaya kepemimpinan transformasional yaitu pemimpin yang mampu membawa perubahan signifikan dimulai dari hal-hal kecil dalam aktivitas sehari-hari. Perubahan yang dibawa yaitu mampu mewujudkan visi dan misi, berkomunikasi dan bekerjasama dengan baik satu sama lain, perlakuan yang adil bagi seluruh anggota perusahaan dan sebagainya seperti yang telah dijelaskan pada bab empat. Gaya kepemimpinan transaksional merupakan kepemimpinan yang mengandalkan hubungan timbal balik antara pemimpin dan pengikutnya. Namun beberapa dari karakteristik kepemimpinan transaksional juga telah berhasil dijalankan dengan baik yaitu pada poin pemberian penghargaan sebagai salah satu motivasi kerja dan proses *monitoring*.
2. Dari hasil dari penelitian *organizational trust* yang diterapkan pada PT. Samolindo Metal Berjaya lebih dominan pada *knowledge based trust* yaitu tindakan untuk memahami dan memprediksi orang lain dan *identity based trust* yaitu memahami keinginan dan kepentingan orang lain.
3. Perilaku etis dalam prakteknya pada PT. Samolindo Metal Berjaya telah berjalan dengan baik dapat dilihat dari penggunaan sumber daya, fasilitas perusahaan yang

digunakan secara bertanggung jawab, kemudian adanya proses perekrutan tanpa adanya nepotisme, owner maupun karyawan yang menjunjung tinggi integritas, kejujuran dalam menyampaikan informasi, serta pemberian imbalan sesuai perjanjian dan tepat waktu. Perusahaan telah memberikan pengaruh positif bagi seluruh anggota yang terlibat yang terlaksana dimulai dari kebiasaan setiap harinya.

4. Dengan adanya gaya kepemimpinan pada PT Samolindo Metal Berjaya mendorong dan membantu perusahaan untuk melaksanakan perilaku etis dengan baik dalam aktivitasnya dan mengarahkan karyawan untuk mengetahui nilai-nilai bekerja dalam perusahaan, bertanggung jawab, menjunjung tinggi integritas yang nantinya akan menciptakan karyawan yang berkualitas untuk meningkatkan kredibilitas perusahaan.
5. Adanya hubungan antara *organizational trust* dan perilaku etis yang ditimbulkan karena adanya kepuasan kerja yang diperoleh karyawan mengakibatkan berkurangnya penyalahgunaan dan pelanggaran. Karyawan bekerja dengan benar karena owner dianggap telah mampu mengerti, memahami, membantu dan memastikan kesejahteraan karyawannya.

### Saran

Berikut adalah saran yang dapat diberikan kepada PT Samolindo Metal Berjaya setelah melakukan penelitian ini yaitu:

1. Dari hasil penelitian, pemimpin pada PT Samolindo Metal Berjaya telah menjalankan kepemimpinannya dengan sangat baik. Hal ini harus dapat dipertahankan agar perusahaan dapat terus bertahan dalam jangka waktu yang tidak terbatas. Namun dalam prosesnya masih terdapat kelalaian seperti kurangnya penegasan dalam hal penggunaan atribut kerja maupun keterlambatan karyawan, sebaiknya pemimpin harus memberikan teguran lisan terhadap setiap karyawan yang melakukan kesalahan, dan jika terus-menerus terjadi maka harus diberlakukan *skorsing*.
2. Sebaiknya pemimpin terus mempertahankan pengawasannya pada aktivitas produksi dan proses komunikasi dengan pihak internal maupun eksternal dengan cara memanfaatkan sistem yang telah disediakan yaitu cctv dan *finger print* serta turun langsung kelapangan agar terjalin hubungan yang baik dalam jangka waktu yang berkelanjutan seperti yang telah dilakukan oleh pemimpin seperti mengadakan makan bersama pada hari tertentu bersama karyawan, dan juga memberikan kartu ucapan kepada pelanggan pada hari raya.
3. Perilaku etis pada PT Samolindo Metal Berjaya telah diterapkan dengan baik. Tidak ada karyawan yang melanggar peraturan seperti bermain games pada saat jam kerja serta upah dan bonus diberikan tepat waktu dan

sesuai jumlah yang dijanjikan. Hal ini harus dapat terus dipertahankan untuk dapat menjadi perusahaan yang profesional dan berintegritas dengan mengutamakan kepentingan bersama, jujur satu sama lain dan menepati setiap hal yang telah dijanjikan.

### DAFTAR PUSTAKA

- Collins, D. (2012). *Business ethics*. Washington, DC: John Wiley & Sons, Inc.
- Daft, R. L. (2005). *The leadership experience* (3<sup>rd</sup> ed.) Scarborough: Nelson Educations.
- Dunn, B. (2012). *Business & professional ethics* (6<sup>th</sup> ed.) Toronto: South-Western.
- Lewicki, R. J. & Bunker, B. B. (1995), *Trust in Relationships: A model of development and decline*. In Bunker, B. B. & Rubin, J. Z. (Eds.), *Conflict, cooperation and justice: Essays inspired by the work of Morton Deutch*. Jossey-Bass. San Francisco, CA.
- Robbins, S. P. (2015). *Organizational behavior* (16<sup>th</sup> ed.) London: Pearson Education.
- Rowe, W. G. (2013). *Cases in leadership* (3<sup>rd</sup> ed.) London: SAGE Publications, Inc.
- Sugiyono. (2013). *Metode penelitian bisnis: Pendekatan kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Bandung: CV. Alfabeta.
- Yulk, A. G. (2005). *Leadership in organizational* (6<sup>th</sup> ed.) New Jersey: Prentice Hall. Upper Saddle River, 07458.
- Yulk, G. (2006). *Leadership In organizations* (6<sup>th</sup> ed.) New Jersey: Pearson Educaton, Inc. Read