

NILAI DAN GAYA KEPEMIMPINAN CALON SUKSESOR PADA PERUSAHAAN OTOBUS DI JAWA TENGAH

Veni Medyawati

Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra

Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya

E-mail: talita.veni@yahoo.co.id

Abstrak- Bisnis keluarga memiliki peran yang sangat penting dalam perekonomian suatu negara. Dalam bisnis keluarga dibutuhkan sosok calon suksesor yang dapat diandalkan dan mampu memimpin perusahaan. Tanpa adanya calon suksesor bisnis keluarga tidak dapat bertahan. Oleh karena itu dibutuhkan nilai dan gaya kepemimpinan calon suksesor agar bisnis keluarga dapat bertahan. Sedangkan tujuan dari penelitian ini adalah mendeskripsikan nilai-nilai kepemimpinan yang akan diterapkan oleh calon suksesor pada perusahaan otobus serta untuk mendeskripsikan gaya kepemimpinan yang akan diterapkan oleh calon suksesor pada perusahaan otobus. Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan jenis penelitian kualitatif deskriptif. Pengumpulan data menggunakan metode wawancara semi terstruktur. Dalam menetapkan narasumber, peneliti menggunakan teknik *purposive sampling*. Uji validitas menggunakan triangulasi sumber. Dari hasil penelitian ini bahwa calon suksesor di perusahaan otobus memiliki nilai-nilai kepemimpinan yang diterapkan di perusahaan dan penerapan gaya kepemimpinan calon suksesor perusahaan otobus bersifat demokratis.

Kata Kunci- Nilai Kepemimpinan, Gaya Kepemimpinan dan Kepemimpinan

I. PENDAHULUAN

Menurut John (2011) bisnis keluarga merupakan bisnis yang kepemilikannya dikendalikan oleh satu keluarga di mana dua atau lebih anggota keluarga secara signifikan mempengaruhi arah bisnis melalui kepemilikan hak mereka, peran manajemen, atau ikatan keluarga (dalam Bevely, 2011).

The Family Business Institute (2011) menunjukkan bahwa 88% pemilik bisnis keluarga di Indonesia saat ini percaya bahwa keluarga akan mengendalikan bisnis mereka dalam lima tahun, akan tetapi data statistik suksesi menyangkal keyakinan ini. Generasi kedua yang bisnisnya bertahan hanya sekitar 30%, 12% pada generasi ketiga, dan pada generasi keempat atau seterusnya biasanya hanya berjalan sekitar 3%. Penelitian menunjukkan bahwa kegagalan bisnis keluarga disebabkan oleh salah satu faktor yaitu kurangnya perencanaan dan proses suksesi bisnis keluarga.

Suksesi *Family Business* adalah proses transisi dari pihak manajemen dan *ownership* kepada generasi penerus dalam keluarga (KPMG, 2011). Salah satu faktor yang mempengaruhi perusahaan keluarga tidak dapat berumur panjang disebabkan oleh kurang suksesnya generasi pertama dalam mempersiapkan pengetahuan kepada generasi kedua

dan seterusnya. Hal ini dikarenakan perubahan yang sudah berbeda dari masa lalu dan masa sekarang, dan tantangan yang berbeda dari tahun ke tahunnya. Cara dalam menghadapi tantangan tersebut adalah dengan *mentoring* yang dilakukan kepada calon suksesor agar persiapan dan kompetensi suksesor bisa memenuhi kebutuhan perusahaan tersebut (Soedibyo, 2012).

Memimpin organisasi adalah salah satu interaksi sosial yang paling rumit. Agar mampu memimpin diperlukan latihan, pengalaman, dan juga keberanian. Untuk memimpin, apalagi memimpin puncak organisasi, tidak cukup hanya modal nekad atau sekadar percaya diri. Diperlukan jauh lebih banyak persiapan agar pergantian kepemimpinan bisa berlangsung dengan mulus dan sukses (Suryanto, 2013).

Banyak orang memiliki pandangan bahwa pemimpin merupakan sebuah posisi atau jabatan yang dicapai seseorang di posisi atas. Menurut Hicks & Given (2013), kepemimpinan berfokus kepada manusia (*people-focused*), memotivasi dan mengarahkan untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Menurut Daft (2008), kepemimpinan merupakan hubungan yang mempengaruhi antara pemimpin dan pengikutnya yang bertujuan untuk mencapai perubahan baru dan memperoleh hasil yang sesuai dengan tujuan bersama. Menurut Dubrin (2010) Kepemimpinan ialah kemampuan yang dimiliki seseorang untuk menginspirasi dan memperoleh kepercayaan dan dukungan dari orang-orang untuk mencapai tujuan organisasi. Sedangkan menurut Allio (2012), pemimpin yang baik harus memiliki integritas dan kompetensi yang baik.

Menurut McGuire (2009), nilai kepemimpinan adalah kepemimpinan yang memiliki landasan moral, niat untuk memimpin demi orang lain. Nilai pemimpin menginspirasi orang lain. Mereka mendorong imajinasi, akal dan kreativitas yang terletak di dalam setiap orang. Menurut Rivai (2007), gaya kepemimpinan adalah pola menyeluruh dari tindakan seorang pemimpin, baik yang tampak maupun yang tidak tampak oleh bawahannya. Menurut Robbins (2007) ada gaya autokratis, gaya demokratis, gaya *Laissez-Faire*.

Gaya kepemimpinan menunjukkan secara langsung maupun tidak langsung mengenai keyakinan seorang pemimpin terhadap kemampuan bawahannya. Gaya kepemimpinan terdiri atas ketrampilan, sifat, dan sikap yang mendasari perilaku seseorang. Sedangkan menurut Nawawi (2003), gaya kepemimpinan adalah pola tingkah laku yang ditunjukkan seseorang pada saat mencoba mempengaruhi orang lain.

Dalam penelitian ini, peneliti memilih sebuah perusahaan otobus yang bergerak di bidang jasa transportasi darat bus. Perusahaan otobus ini merupakan perusahaan keluarga yang dimiliki oleh narasumber 1. Perusahaan otobus ini berlokasi di Kudus (Jawa Tengah). Perusahaan ini dijalankan dan dikelola

oleh anggota keluarga sendiri. Saat ini perusahaan otobus berada dalam proses suksesi.

Pada tahun 1967 ayah dari narasumber 1 mendirikan perseroan terbatas sebelum pendiri meninggal, kepemilikan perseroan terbatas diwariskan kepada narasumber 1. Pendiri ini mewariskan bisnisnya kepada narasumber 1 karena merupakan anak tunggal dari pendiri. Pada tahun 2009, perseroan terbatas ini berubah menjadi perusahaan otobus. Beliau memiliki seorang istri dan dikarunia tiga orang anak laki-laki. Dalam proses suksesi perusahaan ini, narasumber 1 menunjuk anak kedua sebagai calon suksesornya. Alasan narasumber 1 menunjuk anak keduanya sebagai calon suksesor karena anak pertama dan anak ketiganya sudah memiliki bisnis sendiri.

Narasumber 1 tidak hanya asal menunjuk calon suksesornya. Ada beberapa kriteria yang ditetapkan dalam penentuan calon suksesornya yaitu sebagai penerus harus memiliki karakter yang baik, bertanggung jawab, memiliki jiwa pemimpin yang dapat memberikan contoh bagi karyawan atau bawahan. Calon suksesor diharapkan terus menjalankan visi dan misi dari pemilik perusahaan untuk menjaga nama baik perusahaan otobus dan menjadikannya terus berkembang ke arah yang lebih baik dari sebelumnya. Perusahaan otobus terus mengembangkan usahanya bersama anggota keluarganya sendiri. Nilai dan gaya kepemimpinan yang dijalankan di bisnis keluarga inilah yang menjadikan perusahaan berkembang seperti sekarang ini.

Fenomena yang sedang terjadi pada perusahaan otobus adalah hubungan internal karyawan perusahaan yang kurang harmonis contohnya adanya persaingan jenjang karir antara karyawan dalam satu divisi maupun beda divisi, dan ketidakpastian perubahan kebijakan ekonomi yang cepat sehingga berpengaruh kepada kondisi persaingan antar perusahaan. Hal ini membutuhkan gaya kepemimpinan yang tepat, agar perusahaan bisa bertahan dan bersaing. Meresponi adanya permasalahan di dalam perusahaan, pemimpin mulai merencanakan strategi agar perusahaannya mampu bersaing dengan biro perjalanan pariwisata lainnya. Oleh karena itu, proses suksesi kepemimpinan memegang peranan penting dalam keberlanjutan suatu perusahaan keluarga. Hal ini menarik bagi peneliti untuk meneliti terlebih dalam bagaimanakah nilai dan gaya kepemimpinan calon suksesor pada perusahaan otobus.

II. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian kualitatif deskriptif. Karena penulis ingin mendeskripsikan apa yang terjadi pada perusahaan otobus berkaitan dengan nilai dan gaya kepemimpinan calon suksesor. Subjek penelitian perusahaan otobus berlokasi di Kudus (Jawa Tengah). Perusahaan otobus merupakan perusahaan yang bergerak di bidang transportasi darat bus. Objek penelitian dalam penelitian ini adalah nilai dan gaya kepemimpinan calon suksesor. Penelitian ini menggunakan data primer melalui wawancara secara langsung dengan pihak-pihak yang berhubungan dengan penelitian dan data sekunder berupa data pendukung selain hasil wawancara yang telah dilakukan.

Teknik penetapan narasumber adalah *non-probability sampling* dimana teknik pengambilan sampel tidak memberi

peluang atau kesempatan sama bagi setiap unsur atau anggota untuk dipilih menjadi sampel. Teknik *non-probability sampling* yang peneliti gunakan adalah *purposive sampling* di mana pengambilan sampel sumber datanya menggunakan pertimbangan tertentu (Sugiyono, 2012).

Metode pengumpulan data menggunakan wawancara semi terstruktur, karena wawancara semi terstruktur dalam pelaksanaannya lebih bebas bila dibandingkan dengan wawancara terstruktur. Jenis wawancara ini termasuk dalam kategori *in-depth interview*. Menurut Sugiyono (2013), wawancara adalah pertukaran dua orang untuk bertukar informasi dan ide melalui tanya jawab, sehingga dapat dikonstruksikan makna dalam suatu topik tertentu. Tujuan wawancara ini untuk menemukan permasalahan secara lebih terbuka. Di mana pihak yang diajak wawancara diminta pendapat dan ide-idenya dan penulis perlu mendengarkan secara teliti dan mencatat dengan teliti apa yang dikatakan oleh informan.

Menurut Sugiyono (2013), analisis data dilakukan saat pengumpulan data berlangsung, dan setelah selesai pengumpulan data pada periode tertentu. Aktivitas dalam analisis data kualitatif dilakukan secara interaktif dan berlangsung secara terus menerus sampai tuntas. Aktivitas dalam analisis data yaitu reduksi data, penyajian data, dan kesimpulan.

a. Reduksi data berarti merangkum, memilih hal-hal pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, dicari tema dan polanya. Dengan demikian data yang telah direduksi akan memberikan gambaran yang lebih jelas dan mempermudah peneliti untuk melakukan pengumpulan data selanjutnya, dan mencarinya bila diperlukan.

b. Penyajian data bisa dilakukan dalam bentuk uraian singkat, bagan hubungan antar kategori. Yang paling sering digunakan untuk menyajikan data dalam penelitian kualitatif adalah dengan teks yang bersifat naratif. Dengan menyajikan data, maka akan memudahkan untuk memahami apa yang terjadi, merencanakan kerja selanjutnya berdasarkan apa yang telah dipahami tersebut.

c. Kesimpulan merupakan temuan baru yang sebelumnya belum pernah ada. Temuan dapat berupa deskripsi atau gambaran suatu objek yang sebelumnya masih remang-remang atau gelap sehingga setelah diteliti menjadi jelas, dapat berupa hubungan kasual atau interaktif, hipotesis atau teori dan apabila telah didukung dengan data-data yang mantap, maka dapat dijadikan kesimpulan yang kredibel.

Validitas adalah pemeriksaan keabsahan data yang menunjukkan bahwa data yang diteliti telah benar. Validitas data dilakukan dengan menggunakan triangulasi. Triangulasi diartikan sebagai pengecekan data dari berbagai sumber dengan berbagai cara, dan berbagai waktu. Terdapat 3 macam Triangulasi menurut (Sugiyono, 2012), yaitu :

a. Triangulasi Sumber

Triangulasi sumber untuk menguji kredibilitas data dilakukan dengan cara mengecek data yang telah diperoleh melalui beberapa sumber. Data kemudian dideskripsikan, dikategorisasikan sehingga menghasilkan suatu kesimpulan selanjutnya diminta kesepakatan (*member check*) dengan sumber data tersebut.

b. Triangulasi Teknik

Triangulasi teknik untuk menguji kredibilitas data dilakukan

dengan cara mengecek data kepada sumber yang sama dengan teknik yang berbeda. Seperti wawancara, observasi, dokumentasi, dan kuisioner.

c. Triangulasi Waktu

Triangulasi waktu juga dapat mempengaruhi kredibilitas data. Karena itu pengujian melalui triangulasi waktu dilakukan dengan wawancara, observasi, atau teknik lain dalam waktu dan situasi yang berbeda. Apabila hasil uji menghasilkan data yang berbeda, maka dilakukan berulang-ulang sampai ditemukan kepastian datanya. Dari beberapa jenis triangulasi di atas, yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik triangulasi sumber. Teknik triangulasi sumber lebih meningkatkan kredibilitas data yang digunakan dari beberapa sumber yang telah diambil dan mencari keterkaitan satu sama lain.

III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

a. Nilai-Nilai Kepemimpinan

1. Integritas dan Etika

Wawancara dengan narasumber 1 yang mengatakan bahwa narasumber 2 dalam bekerja terbuka dan selalu berbicara apa adanya mengenai layanan yang ada diperusahaan kepada konsumen. Contohnya konsumen bertanya mengenai harga sewa bus lalu narasumber 2 memberikan harga yang sesuai dengan ketetapan dan kebijakan dari perusahaan, sejak kecil narasumber 2 sudah bisa memegang tanggung jawab seperti mengerjakan tugas sekolah, dan ketika narasumber 2 memiliki keinginan maka narasumber 2 akan berusaha melakukan cara apapun demi mendapatkan keinginannya. Sejak kecil narasumber 1 juga mengajarkan kepada narasumber 2 untuk terus dekat dengan Tuhan, takut akan Tuhan, dan selalu mengandalkan Tuhan dalam segala situasi yang narasumber 2 hadapi. Dalam berperilaku, narasumber 2 juga sopan dengan orangtua maupun orang yang lebih muda dan bisa membaur dengan lingkungan sekitar, dan orangnya supel apa adanya.

Narasumber 2 mengatakan jika ada masalah dengan operasional bus di sini, perusahaan memberikan pelayanan yang terbaik dengan cara narasumber 2 selalu *stand by* 24 jam supaya jika terjadi masalah narasumber 2 dapat langsung menanganinya. Selain itu, layanan yang diberikan narasumber 2 kepada konsumennya adalah memberikan armada yang sesuai dengan keinginan penyewa sewaktu datang ke kantor. Sehingga pada saat hari H, penyewa tidak kecewa karena armada yang disewa berbeda dengan apa yang dilihat sebelumnya, dan jika terjadi ketidaksesuaian dengan harapan penyewa, maka pihak perusahaan akan menukar armada. Mengenai gaji di perusahaan, narasumber 2 selalu terbuka dengan bawahannya. Contohnya di industri transportasi bus biasanya terdapat komisi dari harga sewa, dari komisi tersebut narasumber 2 memberikan secara langsung ke bawahan sesuai dengan porsi masing-masing. Lalu adanya catatan untuk mencatat komisi atau porsi bawahan masing-masing. Di perusahaan juga terdapat aturan-aturan mengenai berpakaian rapi dan berseragam. Agar terlihat rapi, maka diharuskan bagi wanita memakai *heels* atau *flat shoes*, dan bagi laki-laki memakai sepatu tertutup. Narasumber 2 dalam bekerja di perusahaan selalu datang tepat waktu dan dari perilaku tersebut dapat memberi contoh bagi bawahan agar bekerja tepat waktu juga. Narasumber 2 juga memperlakukan

kebijakan dalam perusahaan dengan memberikan ijin ketika bawahan sedang sakit ataupun berhalangan hadir. Contohnya ketika terjadi kecelakaan saat membawa bus, maka sebagai pemimpin harus turun tangan dan bertanggung jawab untuk mengurus kecelakaan tersebut. Setelah semuanya terselesaikan, narasumber 2 menjenguk bawahan jika ada yang masuk ke rumah sakit. Selain itu dalam berperilaku narasumber 2 sesuai dengan ajaran agama, kesopanan dan sosial. Yang dimaksudkan ajaran agama adalah takut akan Tuhan dan mentaati firman Tuhan, kesopanan berhubungan dengan tingkah laku yang baik, dan sosial yang dimaksud narasumber 2 adalah mampu bersosialisasi dengan bawahan dan lingkungan sekitar.

Hal ini didukung dengan pernyataan narasumber 3 yang mengatakan bahwa narasumber 2 selalu siap sedia meskipun narasumber 2 sedang tidak berada di kantor, narasumber 2 bisa mengatasi dan mengontrolnya lewat *telephone*. Selain itu, narasumber 2 merupakan tipe orang yang selalu tepat waktu, yang dimaksudkan tepat waktu di sini adalah jika ada *meeting*, narasumber 2 selalu datang paling awal.

Temuan ini didukung oleh Ippho (2014) integritas akan melahirkan reputasi dan reputasi akan melahirkan kepercayaan. Integritas sering diartikan sebagai pikiran, perkataan, dan perbuatan. Integritas dianggap menjadi karakter kunci bagi seorang pemimpin. Seorang pemimpin yang mempunyai integritas akan mendapatkan kepercayaan dari pegawainya. Dari wawancara dengan ketiga narasumber sesuai dengan temuan tersebut karena narasumber 2 dalam bekerja terbuka dan selalu berbicara apa adanya mengenai layanan yang ada diperusahaan kepada konsumen. Ippho (2014) etika merupakan nilai dan norma moral yang menjadi acuan bagi manusia secara individu maupun kelompok dalam mengatur segala tingkah lakunya. Narasumber 2 dekat dengan Tuhan, takut akan Tuhan, dan selalu mengandalkan Tuhan dalam segala situasi yang narasumber 2 hadapi. Dalam berperilaku narasumber 2 juga sopan dengan orangtua, orang muda, bisa membaur dengan lingkungan sekitar, dan orangnya supel apa adanya.

2. Tujuan dan Sasaran

Menurut narasumber 1 yang mengatakan keinginan narasumber 2 yang akan mengembangkan perusahaan otobus menjadi perusahaan yang lebih baik lagi ke depannya, di dukung dengan pernyataan narasumber 2 yang mengatakan akan lebih memperhatikan dan meningkatkan pelayanan yang ada di perusahaan dengan cara membuka lapangan kerja, melatih kinerja yang baru, serta mendidik bawahan supaya lebih matang dan baik lagi dalam bekerja. Hal ini juga di dukung oleh pernyataan dari narasumber 3 yang mengatakan sewaktu rapat narasumber 2 mengatakan akan lebih mengembangkan perusahaan ini dan pelayanannya lebih di tingkatkan lagi. Contoh dari peningkatan pelayanan antara lain dengan memberikan fasilitas penumpang di bus dengan memberikan *free* selimut, diberi roti, diberi minuman maka dengan adanya fasilitas tersebut penumpang akan merasa nyaman dengan pelayanan yang diberikan perusahaan otobus.

Temuan ini didukung oleh McElroy (2007) tujuan merupakan langkah pertama dalam membuat perencanaan sehingga dalam pelaksanaannya nanti terarah sesuai dengan tujuan dan hasil yang ingin dicapai. Menurut McElroy (2007) sasaran setingkat lebih rinci dari tujuan, sasaran merupakan

pernyataan operasional dari keinginan yang lebih jelas sekaligus menyajikan tahap-tahap spesifik untuk mencapai tujuan tertentu. Dari wawancara dengan ketiga narasumber sesuai dengan temuan tersebut karena narasumber 2 yang memiliki keinginan dalam mengembangkan perusahaan dan adanya keinginan meningkatkan pelayanan di perusahaan dengan memberikan fasilitas penumpang dibus.

3. Energik dan Antusiasme

Pada penelitian ini wawancara dengan narasumber 1 yang mengatakan bahwa narasumber 2 memberikan semangat ke bawahannya karena narasumber 1 tahu bahwa narasumber 2 melihat dirinya semangat dalam bekerja dengan memberikan semangat ke bawahannya supaya bawahan tidak mudah menyerah meskipun sedang menghadapi masalah besar, yang nantinya akan ada penyelesaiannya. Di perusahaan narasumber 2 berusaha turun langsung untuk melihat kerja bawahan, berusaha mengetahui kendala yang dihadapi bawahan dalam hubungannya dengan penyewa, berusaha turun untuk saling berkonsultasi dan *sharing* dengan bawahan. Dengan adanya hubungan yang baik, maka bawahan akan merasa senang dengan suasana yang harmonis dan kekeluargaan, dan dengan pendekatan seperti ini bawahan akan merasa diorbankan.

Hal ini didukung oleh pernyataan narasumber 3 yang mengatakan bahwa jika bawahan merasa *mood* nya sedang tidak baik, dan tidak semangat dalam bekerja narasumber 2 berusaha turun langsung untuk mendekati bawahannya dan bertanya-tanya mengenai masalah yang membuat bawahan tidak bersemangat bekerja. Dengan adanya bercerita antara narasumber 2 dengan bawahan maka narasumber 2 juga bisa mengetahui apa yang menjadi kendala atau masalah bawahannya dan narasumber 2 dalam menyikapi masalah tersebut dengan memberikan dukungan dan saran ke bawahannya untuk terus semangat bekerja lagi.

Temuan ini didukung oleh Frisdiantara (2012) mengatakan bahwa energik merupakan potensi dalam memberikan semangat dan motivasi yang mendorong minat untuk memahami seseorang lebih dalam dan temuan ini didukung oleh Henson (2008) yang mengatakan antusiasme adalah orang yang sudah benar-benar yakin pada dirinya sendiri, baik pada pengetahuan, kemampuan, serta keahliannya. Ia sangat yakin akan berhasil dalam setiap proses pekerjaannya. Hal ini terlihat dari narasumber 2 yang berusaha untuk turun langsung melihat keadaan bawahannya dan memberikan dukungan disaat bawahannya sedang menghadapi masalah. Di perusahaan narasumber 2 juga memiliki antusias dalam mengembangkan perusahaan dengan melakukan inovasi berupa peningkatan pelayanan seperti *free* selimut di dalam bus.

4. Keberanian dan Kekerasan hati

Wawancara dengan narasumber 1 mengatakan jika narasumber 2 mengalami masalah akan berkonsultasi dengan narasumber 1, karena bagi narasumber 2 pengalaman yang dimiliki oleh narasumber 1 dalam berbisnis sudah banyak sehingga narasumber 2 jika menghadapi masalah, narasumber 2 dapat bertanya dan meminta solusi atas permasalahan yang ada. Begitu pula dengan narasumber 2 yang berbicara mengenai tantangan dan hambatan yang dihadapi. Narasumber 2 dalam menghadapi masalah tidak segan untuk berkonsultasi dengan kru dan meminta saran. Apabila masalah yang ada

dikantor tidak dapat terselesaikan maka narasumber 2 akan meminta solusi dan pendapat dari narasumber 1 yang sudah memiliki pengalaman.

Hal ini didukung oleh pernyataan narasumber 3 yang mengatakan bahwa dalam menghadapi masalah, narasumber 2 berkonsultasi dengan narasumber 3 dan seluruh bawahan di perusahaan dengan cara narasumber 2 mencari tahu asal-usul permasalahannya dan setelah itu narasumber 2 merundingkan serta membicarakan semuanya ke seluruh bawahan di perusahaan otobus. Dengan adanya konsultasi dengan bawahan, maka bawahan juga bisa ikut membantu memecahkan masalah yang ada di perusahaan. Jika terjadi masalah di perusahaan, narasumber 2 bisa menyikapinya dengan bijaksana dan dapat menyelesaikan masalah tersebut dengan baik dan cepat.

Temuan ini didukung oleh Mohanty (2014) keberanian adalah sikap positif atas tindakan yang dimiliki pemimpin yang terlibat dan berurusan dengan tantangan dan temuan ini didukung oleh David (2007) kekerasan hati adalah suatu tindakan seseorang yang terus mempertahankan suatu keputusan atau ide nya meskipun itu benar atau salah. Tidak mau mendengarkan perkataan orang lain. Dari wawancara dengan narasumber 2 dalam menghadapi masalah diperusahaan yang dilakukan adalah berkonsultasi dengan kru atau orangtuanya. Selain itu, narasumber 2 berani dalam menyikapi masalah yang dihadapinya. Di perusahaan narasumber 2 tidak gengsi dan mau menerima pendapat dari orang lain. Hal ini dibuktikan dengan narasumber 2 selalu mau mendengarkan pendapat dari orang lain.

5. Upaya Keras dan Kepekaan Prioritas

Narasumber 1 selalu mengingatkan narasumber 2 harus tetap mengutamakan keluarga meskipun sudah berhasil karena keluarga adalah yang utama. Jika narasumber 2 bisa berhasil dengan keluarganya maka narasumber 2 akan berhasil juga dengan bisnisnya. Begitu pula dengan narasumber 2 yang mengatakan antara bisnis dengan keluarga sama-sama pentingnya, akan tetapi bagi narasumber 2 keluarga adalah yang utama karena tanpa adanya keluarga yang baik narasumber 2 tidak akan bisa menjadi orang yang sukses seperti sekarang ini. Bagi narasumber 2 bisnis berhubungan dengan relasi yang dapat memudahkan dalam mencari relasi bisnis. Narasumber 2 selalu mengingat pesan yang diberikan narasumber 1 yaitu jika narasumber 2 sukses dengan keluarganya, maka bisa dibilang narasumber 2 akan sukses dengan pekerjaannya. Hal ini juga terlihat dari narasumber 3 yang mengetahui bahwa narasumber 2 dikalangan orang-orang terlihat menyayangi orangtua dan mendahulukan kepentingan keluarga.

Temuan ini didukung oleh Mulli (2012), bahwa kepekaan prioritas adalah kepentingan untuk membuat keputusan yang tepat dan utama sehingga relevan dan berkualitas tinggi dan temuan ini didukung oleh McElroy (2007) upaya keras adalah suatu tindakan untuk mencapai tujuan dan maksud tertentu dengan melakukan berbagai cara. Dari wawancara dengan ketiga narasumber sesuai dengan temuan tersebut karena narasumber 2 menyayangi orang tua, dan mementingkan keluarga. Upaya keras yang dilakukan narasumber 2 diperusahaan dengan cara narasumber 2 akan selalu belajar menjadi pemimpin yang baik kelak serta akan

mengembangkan perusahaan dan akan meningkatkan pelayanan yang ada diperusahaan.

6. Nonkonformisme dan kepercayaan diri

Wawancara dengan narasumber 1 yang mengatakan melihat adanya keyakinan pada diri narasumber 2 untuk menjadi pemimpin yang baik dan bertanggung jawab dalam mengembangkan perusahaan. Selain itu narasumber 2 menyalurkan visi perusahaan ke seluruh anggota perusahaan sehingga semua anggota perusahaan bisa tahu dan memahami visi perusahaan. Disini wawancara dengan narasumber 2 mengatakan bahwa harus bisa menyalurkan visi perusahaan kepada bawahan sehingga bawahan bisa sepaham dan sejalan, selain itu sebagai pemimpin kelak narasumber 2 mempunyai *mindset* harus bisa memimpin dan mengelola perusahaan dengan baik. Hal ini juga didukung dari narasumber 3 yang memiliki pandangan bahwa narasumber 2 percaya diri dan kelak bisa menjadi pemimpin yang baik bagi bawahannya.

Temuan ini didukung oleh Singh (2008), kepercayaan diri adalah sikap positif dari diri sendiri terhadap konsep diri seseorang dan temuan ini didukung oleh James (2010) nonkonformisme adalah Perilaku yang oleh sejumlah orang dianggap sebagai hal yang tercela dan di luar batas toleransi. Hasil dari ketiga narasumber sesuai dengan temuan tersebut bahwa narasumber 2 memiliki *mindset* kelak harus bisa memimpin dan mengelola perusahaan dengan baik. Narasumber 2 memiliki norma sosial seperti mudah berbaur dengan masyarakat sehingga masyarakat memiliki pandangan bahwa narasumber 2 adalah orang yang bisa bersosialisasi dengan orang-orang.

7. Persepsi dan Kesabaran

Narasumber 1 melihat adanya keinginan narasumber 2 untuk mau belajar terus menjadi pemimpin yang baik kelak diperusahaan dan sikap yang dijalankan diperusahaan biasanya sikap tegas dan disiplin. Tegas dalam pengambilan keputusan, tidak bertele-tele, dan disiplin dalam waktu. Hal ini didukung oleh pernyataan narasumber 3 bahwa narasumber 2 merupakan orang yang sabar dan mau mendengarkan orang lain. Sabar disini adalah sabar dalam belajar untuk menjadi pemimpin kelak dan narasumber 2 termasuk orang yang disiplin dan bijaksana dalam memimpin. Narasumber 3 juga mengatakan bahwa didalam perusahaan, narasumber 2 bisa mengendalikan masalah yang terjadi antara bawahan-bawahannya. Adanya konflik kecemburuan antar bawahan-bawahannya. Adanya konflik kecemburuan antar bawahan-bawahannya. Adanya konflik kecemburuan antar bawahan-bawahannya. Adanya konflik kecemburuan antar bawahan-bawahannya. Adanya konflik kecemburuan antar bawahan-bawahannya.

Narasumber 2 memiliki jiwa kepemimpinan untuk memimpin dan telah membiasakan diri dengan peran kepemimpinannya mulai dari sekarang dan juga belajar menjadi seorang pemimpin yang nantinya akan mengambil peran dari narasumber 1. Adanya sikap tegas, disiplin dan bijaksana yang dimiliki narasumber 2 yang dapat membuat pemimpin bisa dihargai dan tanpa adanya ketiga sikap tersebut maka pemimpin tidak dapat memberikan contoh kepada bawahan.

Temuan ini didukung oleh Subandi (2011), kesabaran adalah kemampuan individu dalam mengatur, mengendalikan, mengarahkan, serta mengatasi berbagai kesulitan dan temuan ini didukung oleh Menurut Robbins (2007) persepsi adalah suatu proses yang ditempuh individu-individu untuk mengorganisasikan dan menafsirkan kesan indera mereka agar memberi makna kepada lingkungan mereka. Dari wawancara

dengan ketiga narasumber sesuai dengan temuan tersebut karena narasumber 2 memiliki keinginan untuk terus belajar menjadi pemimpin yang baik, bisa mengendalikan masalah antara bawahan-bawahannya dan narasumber 2 merupakan sosok yang tegas, disiplin, dan bijaksana.

8. Apresiasi dan empati

Narasumber 1 membagikan pengalaman dengan narasumber 2 agar mengerti cara bekerja yang baik seperti apa, dan mempunyai pandangan yang luas mengenai pekerjaan yang kelak akan dijalannya sebagai pemimpin di perusahaan otobus. Narasumber 1 juga memberikan pujian kepada narasumber 2 atas kinerja yang telah dilakukannya. Apabila narasumber 2 melakukan kesalahan atas pekerjaannya maka narasumber 1 memberikan nasehat mengenai cara bekerja yang baik. Apabila semua pekerjaan terkoordinasi dengan baik, maka hasilnya akan teratur dan rapi. Selain itu, didalam bekerja jika narasumber 2 mengalami masalah narasumber 1 sebisa mungkin membantu memberikan saran. Dengan adanya saran dari narasumber 1, paling tidak bisa membuka pikiran narasumber 2 agar terus semangat dalam menyelesaikan masalahnya, tidak asal berhenti ditengah-tengah saja tetapi harus diselesaikan sampai tuntas.

Hal ini juga di katakan narasumber 2 yang mengatakan bahwa narasumber 1 sering memberi nasehat mengenai cara kerja yang baik, apabila narasumber 2 melakukan kesalahan maka narasumber 1 tidak segan untuk menegur dan narasumber 1 memberi tahu kesalahannya kepada narasumber 2. Apabila kinerja narasumber 2 baik, maka narasumber 2 memberikan pujian.

Lalu, dibuktikan pula dengan pernyataan dari narasumber 3 yang mengatakan bahwa adanya kepedulian yang diberikan narasumber 1 kepada narasumber 2, kepedulian tersebut biasanya narasumber 1 memberikan contoh yang baik dalam pekerjaannya. Narasumber 3 pernah melihat ada masalah diperusahaan dan narasumber 1 menyikapi permasalahan tersebut dengan cepat dan menyelesaikan masalah tersebut. Dengan adanya contoh seperti itu narasumber 2 akan melihat bagaimana cara kerja yang baik diperusahaan. Jika terjadi kesalahan pada narasumber 2, narasumber 1 juga memberikan masukan atas kesalahan yang dilakukan oleh narasumber 2.

Temuan ini didukung oleh Ioannidou (2008), mengatakan empati adalah kemampuan untuk berbagi dan memahami keadaan pikiran atau emosi seseorang. Dari wawancara dengan ketiga narasumber sesuai dengan temuan tersebut. Hal itu ditunjukkan dari narasumber 1 yang memberikan contoh mengenai cara kerja yang baik diperusahaan dan narasumber 1 memberikan pujian yang dapat membangun semangat kerja narasumber 2 diperusahaan. Selain itu didukung juga oleh Menurut Dien (2009) apresiasi adalah suatu penghargaan atau penilaian terhadap suatu karya tertentu. Biasanya apresiasi berupa hal yang positif tetapi juga bisa yang negatif. Apresiasi dibagi menjadi tiga, yakni kritik, pujian, dan saran.

9. Keyakinan dan komitmen

Wawancara dengan narasumber 1 diketahui bahwa narasumber 2 memiliki keinginan jika suatu saat menjadi penerus dan pemimpin perusahaan otobus akan bekerja keras untuk mengembangkan perusahaan ini. Sejak berusia 16 tahun, narasumber 2 sering berkata bahwa kelak akan menjadi sosok pemimpin yang bisa menjadi panutan bagi orang lain,

karena narasumber 2 melihat narasumber 1 sebagai sosok panutan dalam memimpin perusahaan otobus. Contohnya setiap libur sekolah, narasumber 2 ikut dengan narasumber 1 ke kantor. Meskipun masih muda dan tidak mengerti pekerjaan di kantor, narasumber 2 senang dan ingin tahu hal apa saja yang dikerjakan di kantor. Dari keyakinan itu lah yang membuat narasumber 2 sampai sekarang memiliki keinginan yang kuat dan berjanji akan membuat perusahaan otobus terus berjalan dan berkembang.

Wawancara dengan narasumber 2 yang mengatakan adanya keinginan untuk meneruskan perusahaan otobus dengan sebaik mungkin dan bekerja keras mengembangkan perusahaan otobus. Dan mempunyai pandangan dan pikiran bahwa narasumber 2 mampu dan bisa menjalankan perusahaan otobus.

Hal ini dibuktikan pula dengan pernyataan narasumber 3 yang mengatakan bahwa narasumber 2 pernah bercerita dengan narasumber 3 jika kelak menggantikan narasumber 1 akan berjanji membuat perusahaan ini terus berkembang dan berkelanjutan. Jadi, tidak hanya berhenti sampai disini saja, melainkan dari ungkapan narasumber 2 juga yang memiliki ketekatan kuat terhadap perusahaan ini dan memiliki tekad untuk terus membuat perusahaan semakin berkembang dan berkelanjutan.

Temuan ini didukung Menurut Bandura (1977) keyakinan merupakan suatu kepercayaan yang dimiliki seseorang bahwa dirinya mampu berperilaku seperti yang dibutuhkan untuk memperoleh hasil seperti yang di harapkan dan didukung oleh Blau (1989), mengatakan komitmen adalah janji pada diri sendiri atau pada orang lain yang tercermin dalam tindakan kita. Hal ini terlihat dari keinginan dan kemauan narasumber 2 dalam menggantikan narasumber 1 diperusahaan. Selain itu, narasumber 2 juga memiliki komitmen dan keyakinan diri yang kuat dalam menjalankan perannya kelak sebagai *leader*. Keyakinan ini juga terlihat dari kepercayaan diri narasumber 2 bahwa narasumber 2 percaya diri dan kelak bisa menjadi pemimpin yang baik bagi bawahannya.

10. Cinta dan perhatian

Wawancara dengan narasumber 1 mengatakan bahwa dari kecil sudah merawat dan membesarkan narasumber 2 dengan penuh kasih sayang. Dalam perusahaan otobus narasumber 1 memberi motivasi dan dorongan kepada narasumber 2 dalam melaksanakan tanggung jawabnya diperusahaan. Motivasi dan dorongan itu biasanya berupa memberikan semangat dalam menghadapi tantangan dan masalah agar narasumber 2 tidak menyerah dan putus asa. Narasumber 1 juga memberikan saran dan solusi yang terbaik. Pesan yang selalu diberikan untuk narasumber 2 adalah segala apapun masalah yang sedang dihadapi narasumber 2, dianjurkan agar mau bercerita kepada narasumber 1.

Narasumber 2 mengatakan bahwa narasumber 1 memberikan kasih sayang dari kecil sampai sekarang, narasumber 1 selalu menyayangi keluarganya dan memberikan yang terbaik bagi narasumber 2 dan keluarganya. Kepedulian narasumber 1 yang paling terlihat pada saat narasumber 2 mengalami masalah di dalam hidupnya adalah ketika saat narasumber 2 mengalami kegagalan dalam pekerjaannya yang sempat hampir hancur, akan tetapi narasumber 1 membantu menyelesaikan masalah, selalu memberikan dukungan dan dorongan terus supaya terus

semangat dan tidak menyerah atas masalah yang dihadapi. Dari kepedulian yang diberikan narasumber 1 lah yang dapat membangkitkan semangat narasumber 2 dalam menyelesaikan masalah yang dihadapinya.

Hal ini dibuktikan pula dengan pernyataan narasumber 3 yang mengatakan bahwa adanya kesediaan narasumber 1 untuk mau mengetahui kondisi dan keadaan dari narasumber 2 dalam kesehatan maupun dalam pekerjaan. Temuan ini didukung oleh Sutjiati (2011), mengatakan cinta adalah wujud perhatian dan kepedulian seseorang terhadap orang lain yang di wujudkan dengan pelayanan dan pengorbanan seseorang dan didukung oleh Slaneto (1988) perhatian adalah kegiatan yang dilakukan seseorang dalam hubungannya dengan pemilihan rangsangan yang datang dari lingkungannya. Dari wawancara dengan ketiga narasumber sesuai dengan temuan tersebut dapat dilihat, bahwa bentuk cinta dan perhatian yang diberikan narasumber 1 kepada narasumber 2 begitu besar. Narasumber 1 selalu mengontrol dan melihat bagaimana keadaan dan kondisi narasumber 2 dalam kesehariannya.

B. Gaya Kepemimpinan

Menurut Nawawi (2003), gaya kepemimpinan adalah pola tingkah laku yang ditunjukkan seseorang pada saat mencoba mempengaruhi orang lain.

Sentralisasi Wewenang

Pada penelitian ini, narasumber 1 mengatakan bahwa jika narasumber 2 mengalami masalah, selalu meminta bawahan untuk berkumpul dan mengadakan *meeting*. Yang di maksudkan narasumber 1 disini, di dalam mengambil keputusan narasumber 2 akan membicarakannya dengan bawahannya. Entah berbicara dengan montir, sopir, atau dengan narasumber 1.

Narasumber 2 mengatakan di dalam perusahaan tidak lepas dari disiplin yang sudah diterapkan di perusahaan. Sehingga jika narasumber 2 memberikan contoh yang baik kepada bawahannya, maka bawahan akan melihat bahwa narasumber 2 disiplin dalam bekerja. Narasumber 2 juga mengatakan semakin lama urusan di perusahaan semakin banyak dan perusahaan akan terus berkembang, sehingga di dalam rapat di butuhkan perwakilan di tiap bidang pekerjaan agar dapat cepat membicarakan semua masalah yang ada diperusahaan. Biasanya yang di bahas mengenai perjalanan bus di jalan ada masalah atau tidak dan masalah sewa-menyewa dengan konsumen.

Hal ini didukung dengan pernyataan narasumber 3 yang mengatakan jika di dalam perusahaan sedang terjadi masalah, maka narasumber 2 membicarakan masalah tersebut bersama bawahannya dan mencari pokok masalahnya secara bersama. Dalam rapat tersebut biasanya diadakan *voting* dan hasil dari *voting* tersebut yang akan dijadikan pertimbangan bersama. Selain itu, dengan semakin berkembangnya perusahaan maka diperlukannya perwakilan dari setiap bidang pekerjaan masing-masing. Setelah semuanya terkumpul menjadi satu, narasumber 2 akan membicarakan semuanya dengan bawahan diperusahaan.

Temuan ini didukung oleh Zabochnik (2002), mengatakan sentralisasi adalah memusatkan seluruh wewenang kepada sejumlah kecil manajer atau yang berada di posisi puncak pada suatu struktur organisasi. Dari wawancara dengan ketiga narasumber tidak sesuai dengan temuan tersebut karena

narasumber 2 di dalam perusahaan, semua kekuasaan tidak hanya terpusat pada narasumber 2. Jika ada masalah narasumber 2 mengumpulkan semua anggota perusahaan dan membicarakan masalahnya dengan seluruh bawahan di perusahaan.

Intruksi / Perintah

Narasumber 1 mengatakan bahwa narasumber 2 memiliki sikap sama seperti narasumber 1 yang tidak selalu ikut campur dalam pekerjaan bawahan, karena jika ikut campur terus maka bawahan akan merasa terganggu dan merasa tidak nyaman. Akan tetapi, pada saat-saat akhir saja narasumber 1 dan narasumber 2 mulai mengontrol pekerjaan bawahannya sudah terselesaikan dengan baik atau belum. Narasumber 2 tidak langsung mencampuri pekerjaan yang sudah diberikan ke bawahan. Contohnya dalam perbaikan mesin bus yang bisa membenarkan hanya montir, sebelum mengerjakannya montir tersebut berkonsultasi terlebih dahulu ke narasumber 1 dan narasumber 2 kemudian montir akan mengerjakannya, dan narasumber 2 yang mengontrol hasil pekerjaan akhir mereka. Hal ini didukung dengan narasumber 3 yang mengatakan bahwa narasumber 2 dalam memberikan tugas ke bawahan tidak ikut campur, setiap pekerjaan yang diberikan bawahan selalu mengerjakannya terlebih dahulu dan jika pekerjaan tersebut sudah beres narasumber 2 melihat hasilnya. Temuan ini didukung oleh Rivai (2007) mengatakan pemimpin dalam gaya autokratis adalah untuk menunjukkan dan memberi pengarahan kepada bawahan. Pengarahan bawahan dilakukan dengan memberikan intruksi atau perintah dan dengan ancaman-ancaman hukuman serta pengawasan dilakukan secara ketat. Dari wawancara dengan ketiga narasumber tidak sesuai dengan temuan tersebut karena di dalam pekerjaan bawahannya, narasumber 2 tidak selalu ikut campur dan narasumber 2 tidak melakukan pengawasan secara ketat. Biasanya pada hasil akhir saja narasumber 2 melihat pekerjaan bawahannya.

Desentralisasi Wewenang

Pada penelitian ini narasumber 1 mengatakan didalam pengambilan keputusan sebagian besar berdasarkan pertimbangan. Biasanya narasumber 2 bertanya-tanya terlebih dahulu kepada narasumber 1, montir atau sopir sebelum mengambil keputusan. Karena tidak semua tindakan bisa langsung di putuskan sendiri, perlu adanya pertimbangan atau saran dari orang lain. Hal ini didukung dengan narasumber 2 yang mengatakan semua keputusan biasanya diambil berdasarkan pertimbangan. Karena didalam perusahaan masalah tidak hanya satu, tidak mungkin narasumber 2 seorang diri menguasai beberapa keahlian teknik atau pekerjaan lain. Sehingga narasumber 2 membutuhkan berkonsultasi terlebih dahulu kepada montir, sopir atau kenek.

Narasumber 3 mengatakan dalam pengambilan keputusan diperusahaan narasumber 2 biasanya mengadakan *voting* dan hasil dari *voting* tersebut yang nantinya akan dipertimbangkan bersama. Setelah mendapatkan dari beberapa pertimbangan maka diambil keputusan yang paling tepat.

Temuan ini didukung oleh Zabochnik (2002) yang mengatakan desentralisasi adalah pendelegasian wewenang dalam membuat keputusan dan kebijakan kepada manajer atau orang-orang yang berada pada level bawah dalam suatu

struktur organisasi tanpa ada paksaan. Dari wawancara dengan ketiga narasumber sesuai dengan temuan tersebut dapat dilihat, bahwa di perusahaan narasumber 2 dalam membuat keputusan berdasarkan pertimbangan dari narasumber 1, montir, sopir, kenek, dan seluruh bawahan diperusahaan. Pertimbangan tersebut biasanya diadakan *voting* dalam pengambilan keputusan.

Partisipasi

Narasumber 1 mengatakan bahwa di perusahaan diperlukannya ke aktifan bawahan dalam memberikan masukan-masukan untuk kemajuan perusahaan, dan dari masukan-masukan tersebut dapat membuat perusahaan terus berkembang dengan baik. Di perusahaan juga biasanya saat mengadakan pertemuan dengan semua bawahan baik itu dari manajer sampai karyawan terbawah, mereka saling bercerita mengenai keluh kesah selama bekerja.

Pada penelitian ini, narasumber 2 mengatakan jika dalam pertemuan dengan bawahan membicarakan bagaimana keluh kesah bawahan, membicarakan apa yang perlu di perbaiki di perusahaan. Misalnya mengenai sikap dan tindakan pemimpin di perusahaan, jika ada kesalahan bawahan memberi masukan kepada pemimpin atas tindakannya yang salah. Contoh lainnya pada saat rapat, bawahan ikut menyuarakan aspirasi dan memberikan pertimbangan saat perusahaan menentukan harga sewa bus untuk pariwisata. Kehadiran bawahan sangat diperlukan dalam menentukan harga sewa bus karena yang akan ada di lapangan dan mengetahui seluk beluk kondisi di lapangan adalah bawahan. Disini bawahan juga tidak segan untuk bertanya dan memberikan masukan.

Hal ini juga didukung oleh narasumber 3 yang mengatakan bahwa bawahan sudah termasuk juga dalam anggota perusahaan dan bawahan juga selalu berpartisipasi untuk ikut membicarakan hal-hal yang ada diperusahaan. Baik itu masalah yang terjadi, memberikan ide untuk kemajuan perusahaan dan yang terpenting adalah setelah memberikan ide, semua anggota mau melakukan ide tersebut dan mengerjakan ide itu untuk memajukan perusahaan supaya berkembang lagi.

Temuan ini didukung oleh Bolfikova (2009), yang mengatakan partisipasi adalah keterlibatan mental dan emosi seseorang kepada pencapaian tujuan dan ikut bertanggung jawab di dalamnya. Di perusahaan narasumber 2 memberikan kebebasan dalam berpartisipasi. Bawahan memberikan ide untuk kemajuan perusahaan dan bawahan ikut menyuarakan aspirasi mereka. Selain itu, bawahan juga mengerjakan ide mereka untuk kemajuan perusahaan.

Kerjasama yang Serasi

Pada penelitian ini, narasumber 1 mengatakan merasa senang dan salut dengan narasumber 2 yang bisa membaur dengan bawahan-bawahannya dan bisa saling mengerti satu dengan yang lainnya. Jika terjadi masalah diperusahaan narasumber 2 saling membantu, dan bisa saling kompak. Narasumber 2 mengatakan kerjasama dengan bawahan terjalin baik karena disini bawahan tidak segan untuk bertanya ataupun memberikan masukan. Hal ini membuat narasumber 2 dan bawahan saling pengertian dalam mengerjakan pekerjaan diperusahaan dan di perusahaan narasumber 2 dan bawahannya saling membantu satu dengan yang lainnya.

Hal ini juga didukung oleh narasumber 3 yang mengatakan di dalam perusahaan kebersamaan antara bawahan dengan narasumber 2 seperti tim, kebersamaan dalam memberikan pertanyaan, masukan, dan ide bisa di tanyakan langsung ke narasumber 2.

Temuan ini didukung oleh Mesly (2006), yang mengatakan kerjasama merupakan kegiatan bersama antara dua orang atau lebih dalam upaya mereka mencapai tujuan-tujuannya. Diperusahaan narasumber 2 memiliki kerjasama yang baik dengan bawahannya dengan saling membantu satu dengan yang lainnya dan bawahan juga tidak segan untuk bertanya maupun memberikan masukan demi kemajuan perusahaan.

Pengambilan Keputusan

Pada penelitian ini narasumber 1 mengatakan dalam menghadapi masalah diperusahaan keputusan yang dilakukan narasumber 2 adalah menyelesaikan masalah tersebut dengan baik dan bijaksana. Jika ada masalah juga langsung diselesaikan permasalahannya supaya tidak menumpuk. Hal ini juga di katakan oleh narasumber 2 yang mengatakan dalam menghadapi masalah harus diselesaikan dengan bijaksana dan sebisa mungkin terselesaikan dengan cepat supaya tidak timbul banyak masalah. Contohnya masalah yang sedang terjadi diperusahaan mengenai kerusakan bus narasumber 2 dengan cepat menyelesaikan kerusakan tersebut dengan cara meminta montir memperbaiki bus tersebut. Hal ini juga didukung oleh narasumber 3 yang mengatakan bahwa narasumber 2 dalam menghadapi masalah, pengambilan keputusan biasanya cepat diselesaikan. Permasalahan tersebut dirundingkan terlebih dahulu dan didengarkan terlebih dahulu setelah itu mengambil keputusan yang tepat dan lalu keputusan tersebut dijalankan diperusahaan.

Temuan ini didukung oleh Lunenburg (2011) yang mengatakan pengambilan keputusan adalah suatu cara yang digunakan untuk memberikan suatu pendapat yang dapat menyelesaikan suatu masalah dengan cara tertentu agar dapat lebih diterima oleh semua pihak. Di perusahaan narasumber 2 dalam menghadapi masalah diselesaikan dengan cepat dan bijaksana agar masalah tersebut dapat terselesaikan dengan cepat dan tidak menumpuk.

Koordinasi

Pada penelitian ini narasumber 1 mengatakan koordinasi yang dilakukan oleh narasumber 2 dengan bawahannya cukup baik, karena narasumber 2 mampu mengontrol segala keperluan yang dibutuhkan diperusahaan dan mengerjakan setiap pekerjaan dengan cepat dan rapi. Narasumber 2 mengatakan koordinasi diperusahaan berjalan cukup baik, karena di perusahaan tidak memiliki banyak orang sehingga lebih mudah di kontrol dan jika ada masalah dengan bawahan bisa cepat diselesaikan. Hal ini didukung dengan narasumber 3 yang mengatakan sebelum keberangkatan bus, narasumber 2 memberikan arahan terlebih dahulu ke kru nya supaya semuanya berjalan dengan baik.

Temuan ini didukung oleh Zoogah, (2011), yang mengatakan koordinasi adalah mengatur suatu organisasi atau kegiatan sehingga peraturan dan tindakan yg akan dilaksanakan tidak saling bertentangan atau simpang siur. Hal ini terlihat dari narasumber 2 yang mampu mengontrol segala

keperluan yang dibutuhkan diperusahaan dan mengerjakan setiap pekerjaan dengan cepat dan rapi. Selain itu narasumber 2 juga memberikan arahan terlebih dahulu ke kru nya sebelum memulai pekerjaannya.

Dorongan

Pada penelitian ini narasumber 1 mengatakan bahwa narasumber 2 selalu memberikan motivasi kepada bawahannya supaya semangat dalam bekerja, dan narasumber 2 menghargai setiap hasil yang diberikan bawahan ke perusahaan. Selain itu, narasumber 2 juga memberikan uang persenan atau hadiah ke bawahannya agar bawahan bisa semakin semangat dalam bekerja. Hal ini juga didukung narasumber 2 yang mengatakan selalu memberikan motivasi saat bawahan sedang bekerja, terkadang juga memberikan pujian atas pekerjaan bawahan dan juga memberikan *reward* sebagai bonus atas pekerjaan bawahan. Bonus tersebut bisa berupa uang ataupun barang.

Narasumber 3 yang mengatakan bahwa narasumber 2 turun langsung memberikan semangat ke kru nya sebelum memulai bekerja. Selain itu, narasumber 2 sering memberikan hadiah kepada bawahannya bagi yang memenuhi target.

Temuan ini didukung oleh Quratul (2012) yang mengatakan dorongan adalah kondisi internal yang membangkitkan seseorang untuk bertindak, mend-orong seseorang mencapai tujuan tertentu, dan membuat seseorang tetap tertarik dalam kegiatan tertentu. Di perusahaan bentuk dorongan yang diberikan nara-sumber 2 berupa motivasi kepada bawahannya. Bawahan diberikan motivasi dan juga diberikan pujian atas pekerjaan mereka. Dengan adanya pujian tersebut dapat memberikan semangat kepada bawahannya untuk terus bekerja di perusahaan den-gan baik.

Kebebasan Bawahan dalam Pengambilan Keputusan

Pada penelitian ini, narasumber 1 mengatakan hanya pada bidang tertentu saja yang diberikan kesempatan dalam pengambilan keputusan. Contohnya mon-tir, jika mengatasi kerusakan bus di jalan, montir bisa dengan cepat bertindak dan memberikan keputusan. Karena hal tersebut dibutuhkan waktu dengan cepat dan masalah yang ringan seperti kerusakan bus montir memiliki keahlian dalam mem-perbaikinya. Narasumber 2 juga memberikan kebebasan dalam suatu hal tertentu, contohnya bagian pemasaran. Bagian pemasaran mengambil keputusan segera, agar konsumen tidak lepas karena menunggu terlalu lama keputusan dari pemim-pin. Keputusan mengenai penetapan harga sewa bus, dan harga tiket bus.

Narasumber 2 mengatakan hanya pada beberapa pekerjaan tertentu yang diberikan kebebasan. Contohnya pekerjaan *marketing* tidak sepenuhnya naras-umber 2 di lapangan dan mengawasi bawahan sepenuhnya. Akan tetapi, *market-ing* mengetahui batas harga yang sudah di tentukan di perusahaan sehingga *mark-eting* bisa memberikan harga atas keputusannya.

Hal ini didukung dengan pernyataan narasumber 3 yang mengatakan kebe-basan yang diberikan kepada bawahan tergantung dengan kebutuhan tiap bidan-gnya, karena adanya beberapa bidang yang tidak bisa lepas dari tanggung jawab narasumber 2. Contohnya montir, jika ada kerusakan pada mesin bus maka montir harus berkonsultasi dengan

narasumber 2 untuk mendapatkan keputusan apakah mesin itu layak di ganti atau hanya diperbaiki saja.

Temuan ini didukung oleh Nihayati (2000) mengatakan bahwa kemandirian bawahan dalam pengambilan keputusan sebagai kemampuan yang didasarkan atas inisiatif ketika dihadapkan pada pilihan, bebas membuat keputusan, memberikan pendapat tanpa dipengaruhi orang lain, dan bertanggung jawab. Di perusahaan hanya pada beberapa pekerjaan tertentu yang diberikan kebebasan. Contohnya pekerjaan *marketing* tidak sepenuhnya narasumber 2 di lapangan dan mengawasi bawahan sepenuhnya. Akan tetapi, *marketing* mengetahui batas harga yang sudah ditentukan di perusahaan sehingga *marketing* bisa memberikan harga atas keputusannya.

Implikasi Manajerial

Setelah dilakukan analisis penelitian mengenai nilai dan gaya kepemimpinan calon suksesor pada perusahaan otobus, maka terdapat beberapa implikasi manajerial dapat dilakukan oleh perusahaan otobus. Nilai kepemimpinan menurut McGuire (2009), nilai kepemimpinan adalah kepemimpinan yang memiliki landasan moral, niat untuk memimpin demi orang lain. Nilai pemimpin menginspirasi orang lain. Mereka mendorong imajinasi, akal dan kreativitas yang terletak di dalam setiap orang. Sedangkan menurut Nawawi (2003), gaya kepemimpinan adalah pola tingkah laku yang ditunjukkan seseorang pada saat mencoba mempengaruhi orang lain. Mengenai nilai yang ada di perusahaan, narasumber 2 menerapkan nilai-nilai tersebut sebagai fondasi dalam memimpin kelak. Nilai-nilai yang diterapkan narasumber 2 adalah integritas dan etika, tujuan dan sasaran, energik dan antusiasme, keberanian dan kekerasan hati, upaya keras dan kepekaan prioritas, nonkonformisme dan kepercayaan diri, persepsi dan kesabaran, apresiasi dan empati, keyakinan dan komitmen, cinta dan perhatian. Pada penelitian ini, peneliti menemukan beberapa temuan yaitu bahwa narasumber 2 memiliki gaya demokratis sebab didalam perusahaan bawahan memberikan masukan dan ide bagi perusahaan. Serta bawahan juga tidak segan untuk bertanya atau memberikan masukan untuk kemajuan perusahaan. Narasumber 2 juga memberikan kebebasan kepada bawahannya dalam rapat biasanya keputusan yang diambil berdasarkan pertimbangan bawahan dengan melakukan *voting*, dan bawahan juga memberikan masukan atau saran demi kemajuan perusahaan.

IV. KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Dari hasil penelitian dan analisis yang dilakukan pada perusahaan otobus maka dapat diperoleh kesimpulan, yaitu:

1. Calon suksesor perusahaan otobus dalam memimpin perusahaan kelak memiliki nilai-nilai kepemimpinan yang diterapkan. Nilai-nilai tersebut meliputi integritas dan etika, tujuan dan sasaran, energik dan antusiasme, keberanian dan kekerasan hati, upaya keras dan kepekaan prioritas, nonkonformisme dan kepercayaan diri, persepsi dan kesabaran, apresiasi dan empati, keyakinan dan komitmen, cinta dan perhatian.

2. Penerapan gaya kepemimpinan calon suksesor pada perusahaan otobus bersifat demokratis karena calon suksesor memberikan kesempatan kepada bawahan dalam berpartisipasi sehingga bawahan memberikan ide atau masukan kepada perusahaan, koordinasi yang dilakukan calon suksesor baik karena calon suksesor dapat mengontrol keperluan yang dibutuhkan di perusahaan dan mengerjakan setiap pekerjaan dengan cepat dan rapi, dorongan yang diberikan calon suksesor kepada bawahan berupa motivasi yang dapat mendukung bawahan semangat bekerja, kerjasama calon suksesor dengan bawahan terjalin baik sehingga bawahan di perusahaan tidak segan untuk bertanya maupun memberikan masukan demi kelangsungan perusahaan.

Saran

Dari hasil penelitian dan analisis yang dilakukan pada perusahaan otobus maka diperoleh saran yang berguna dan bermanfaat bagi perusahaan kedepannya, yaitu:

- a. Disarankan struktur organisasi perusahaan mengikuti struktur organisasi yang sah menurut undang-undang.
- b. Sebaiknya perusahaan membuat SOP (*Standard operating procedure*) yang jelas dan dibuat ke dalam format baku.
- c. Perlu bagi perusahaan untuk meningkatkan penerapan kode etik mengenai nilai-nilai kepemimpinan dalam perusahaan dan dipampang di dalam perusahaan agar dapat dilihat oleh seluruh anggota di dalam perusahaan.
- d. Visi dan misi perusahaan dibuat ke dalam format baku yang ditulis dalam media cetak atau dipampang di dalam perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Allio, R. J. (2012). "Leaders and leadership - many theories, but what advice is reliable?". *Journal of Strategy & Leadership*, Vol. 41 Iss. 1 pp. 4 - 14.
- Bandura, A. (1977). *Social Learning Theory*, New Jersey: Prentice Hall Inc.
- Bevly, Beni. (2011). Keunikan Bisnis Berbasis Keluarga di AS. Retrieved September 22, 2015, from <http://www.benibevly.com>.
- Binfor et al., (2013). The effect of leadership styles and motivation on employee performance in public institutions: Evidence from Ghana. *International Journal of Current Research*, Vol. 5 Iss. 09, pp. 2667-2670.
- Blau, G. (1989). Using Job Involvement and Organizational Commitment Interactively to Predict Turnover. *Journal of Management*, Vol. 15, No. 1, pp. 115-127.
- Bolfikova, et al., (2009). Analysis of satisfaction with a participation in organizations. *Serbian Journal of Management* 4 (1) 105- 115.
- Bosiok. (2013). Leadership styles and creativity. *Online Journal of Applied Knowledge Management*, Vol 1 Iss. 2.
- Copeland. (2014). The emerging significance of values based leadership : a literature review. *International Journal Of Leadership Studies*, Vol. 8 Iss. 2.
- Daft, R. L., & Lane, P. G. (2008). *The Leadership Experience* (5th ed.). Mason Ohio: South- Western Cengage Learning.
- Dermol, V. (2012). Relationship Between Mission Statement and Company Performance. *Journal of Management, Knowledge and Learning*. Vol. 50, No. 3, pp. 5-12.

- Effendi, Wahyuni and Ngesti. (2014). Implementasi Gaya Kepemimpinan pada Koperasi Sekar Kartini Jember. In Relation to Other Value-Based Leadership in Organization. *International Journal of Humanities and Social Science*, Vol. 2, No. 15.
- Henson. (2008). Fight Like A Tiger Win Like A Champion. *International Journal of Management*, Vol. 1, No. 5.
- Hicks, D & Given, L. M. (2013). Principled, Transformational Leadership: Analyzing the Discourse of Leadership in the Development of Librarianship's Core Competences. *The Library Quarterly: Information, Community, Policy*, Vol. 83, No. 1, pp. 7-25.
- Hussain, M dan Hassan, H. (2014). Military Leadership and Implication for Business Leaders in the Light of Alternative Theories. *Pakistan Journal of Science*, Vol. 67, No. 1.
- Ioannidou, F. (2008). Empathy and emotional intelligence: What is it really about? *International Journal of Caring Sciences*, Vol. 1, No. 3.
- KPMG. (2011). Family Business Succession Managing the All-Important Family Component. Swiss: KPMG ENTERPRISE.
- Leksono. (2013). Penelitian Kualitatif Ilmu Ekonomi dari Metodologi ke Metode.
- Lunenburg, Fred C. (2011). Decision Making in Organizations *International Journal of Management, Business and Administration*. Vol 15, No.1
- McElroy, Ken. (2007). *The ABC's of Real Estate Investing*. Jakarta. PT: Gramedia Pustaka Utama.
- Retrieved December 15, 2015 from google scholar database.
- Frisdiantara, C. (2012). The Spiritual Leadership Dimension
- McGuire, Jeanne. (2009). The Case For Values Based Leadership: Maximizing People and Profitability.
- Mesly, Olivier. (2006). Can cooperation be improved between a manager and his staff? A comparative study on the concept of cooperation within music organizations. *Journal of Behavioral Studies in Business*.
- Mohanty, S. (2014). A Leader with Positive Attitude and thinking can bring great Success. *International Journal of Emerging Research in Management & Technology*, Vol. 3 Iss. 2.
- Moleong, L.J. (2011). *Metode penelitian kualitatif*. Bandung: Remaja Rosda Karya.
- Rivai, Veithzal. (2007). *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta. PT Raja Grafindo Persada.
- Robbins, Stephen P., & Coulter, Mary. (2007). *Management*. New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Suyatno. (2015). Gaya Kepemimpinan Camat (Studi Kasus di Kecamatan Toapaya Kabupaten Bintan). *Jurnal Skripsi Fakultas Ilmu Sosial dan Politik*. Retrieved December 15, 2015 from google.
- Sugiyono. (2012). *Metode penelitian Bisnis: (Pendekatan kuantitatif, kualitatif, dan R&D)*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. (2013). *Metode penelitian Bisnis: (Pendekatan kuantitatif, kualitatif, dan R&D)*. Bandung: Alfabeta.
- Suryanto. (2013). *Leadership, motivation, successful*. Jakarta: Gramedia Pusat.