

4. ANALISIS DAN PEMBAHASAN

4.1. Gambaran Umum Objek Penelitian

4.1.1. Sejarah Perusahaan

PT Sinar Garuda Makmurindo Gresik merupakan perusahaan manufaktur yang bergerak di produksi pembuatan karton box. Perusahaan ini didirikan pada tahun 2001. Pemilik sekaligus direktur utama PT. Sinar Garuda Makmurindo Gresik yang bernama Sutanto Purnomo merupakan seseorang yang berusia 50 tahun, kelahiran Surabaya, beragama Katolik, dan berpendidikan terakhir S-1 Manajemen. Sutanto Purnomo merupakan anak terakhir dari dua bersaudara. Sutanto Purnomo mempunyai istri berusia 46 tahun yang berstatus ibu rumah tangga dan mempunyai dua orang anak yang saat ini menempuh pendidikan di Australia. Sebelum menjadi direktur utama PT. Sinar Garuda Makmurindo Gresik, Sutanto Purnomo menjadi salah satu manajer di perusahaan golf yang ada di Surabaya.

PT Sinar Garuda Makmurindo ini berada di lokasi industri Gresik dan pemukiman penduduk yang cukup padat, tepatnya di Jalan Raya Kedamean 88 Gresik, Jawa Timur, Indonesia dimana bermukim berbagai etnis penduduk seperti Jawa, Madura dan etnis lainnya dengan jenis-jenis pekerjaan yang beragam seperti pedagang, sopir, buruh pabrik, guru dan pegawai. Padatnya kegiatan perekonomian dan arus lalu lintas dengan kesibukan berbagai macam profesi mulai dari sektor kaki lima hingga level perusahaan, banyak truck yang melewati lokasi ini juga menambah pandangan bahwa daerah ini merupakan salah satu dari sisi Gresik yang sibuk.

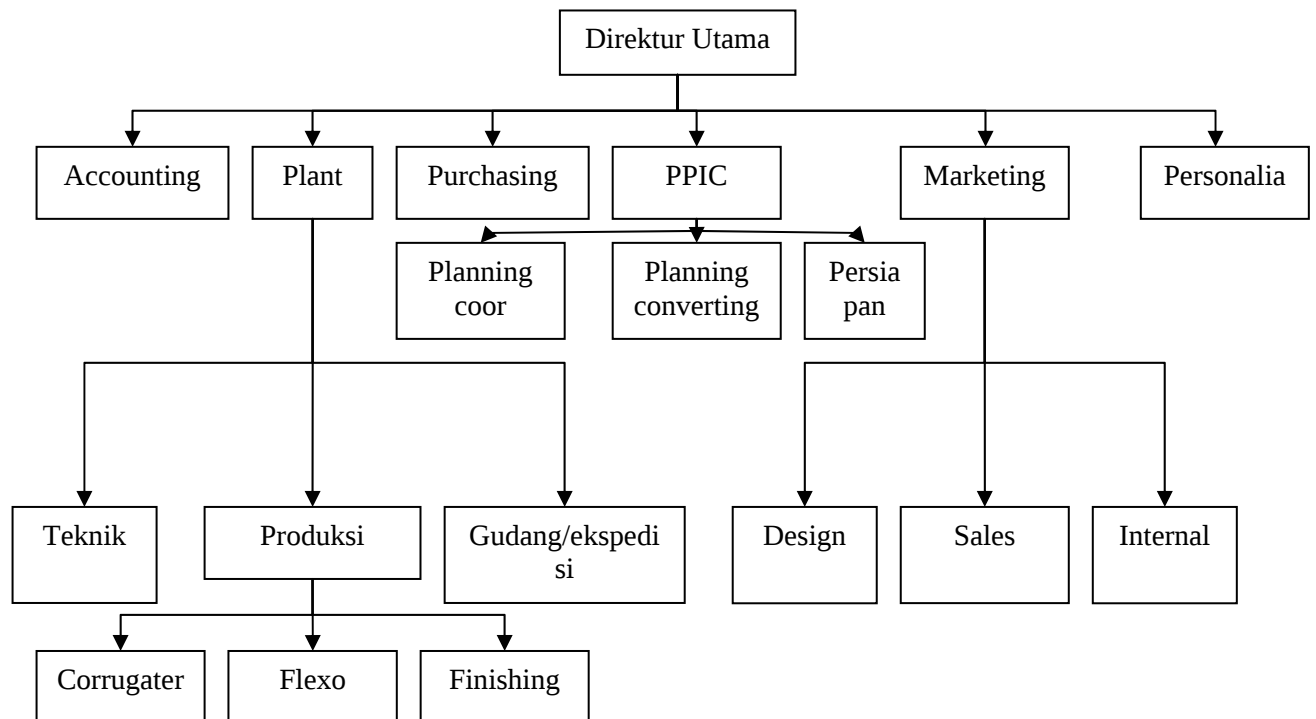
Sejak masa pendiriannya perusahaan ini telah berkembang pesat dari karyawan awal 6 orang sekarang telah menjadi 200 orang. Pada waktu tahun-tahun awal pendiriannya perusahaan ini berusaha diterima pasar, Direktur Utama sendiri yang terjun mencari pasar ke berbagai daerah Indonesia baik di dalam pulau Jawa maupun di luar pulau Jawa. Hal ini berbuah dengan berkembang pesatnya perusahaan karton box PT Sinar Garuda Makmurindo Gresik.

Perkembangan perusahaan ini berkembang pesat dengan penambahan asset/ mesin supaya kualitas produk meningkat. Hal ini terlihat pada waktu tahun-tahun awal pendiriannya perusahaan ini belum mempunyai ekspedisi atau truck untuk pengiriman barang, sekarang sudah punya sendiri jadi tidak perlu sewa ekspedisi dari luar. Perkembangan perusahaan yang pesat ini diimbangi dengan menerapkan sistem kompensasi yang baik. Ini terbukti dengan diberikannya asuransi Jamsostek dan bonus tahunan berdasarkan prestasi perusahaan. Sampai saat ini *buyer* dari produk PT Sinar Garuda Makmurindo Gresik ada perusahaan kecil dan besar seperti PT Pura Barotama dan perusahaan besar lainnya.

4.1.2. Struktur Organisasi

Setiap perusahaan yang ingin tumbuh berkembang dan bertahan secara mantap baik perusahaan besar maupun kecil perlu adanya pengorganisasian yang baik dalam mengelola perusahaan agar tujuan yang telah direncanakan dapat tercapai. Dari struktur organisasi dapat diketahui apa yang hendak dilakukan oleh masing-masing bagian (baik sendiri maupun bersama bagian lain) untuk menuju ke satu tujuan. Hal ini akan terlihat dengan jelas dalam struktur organisasi perusahaan dimana tugas dan tanggung jawab masing-masing bagian serta hubungan masing-masing bagian dapat diketahui.

Struktur organisasi merupakan alat yang sangat penting bagi perusahaan untuk merealisasikan tujuannya. Struktur organisasi sangat bermanfaat di dalam menetapkan batas tugas, wewenang dan tanggung jawab yang jelas dari setiap tingkat manajemen suatu organisasi untuk mencapai sasaran yang telah ditetapkan. Struktur organisasi PT Sinar Garuda Makmurindo Gresik dapat dilihat pada bagan organisasi pada gambar 4.1.



Sumber: Divisi Personalia PT Sinar Garuda Makmurindo Gresik, diolah

Gambar 4.1. Struktur Organisasi PT Sinar Garuda Makmurindo Gresik

Sedangkan penjabaran dari *job description* yang berdasarkan struktur organisasi sebagai berikut:

1. Direktur yang dijabat oleh Sutanto Purnomo
 - a. Menentukan dan mengambil kebijaksanaan yang penting bagi perkembangan perusahaan
 - b. Bertanggung jawab penuh terhadap maju mundurnya perusahaan dan kelangsungan hidup perusahaan.
 - c. Menentukan perencanaan dan pelaksanaan kerja.
 - d. Mengkoordinir seluruh bidang pekerjaan di dalam perusahaan yang dipimpinnya.
2. Divisi Accounting yang dijabat oleh Thio Mira Mariana

Bertanggung jawab kepada direktur utama.

Bawahannya: Administrasi

Hubungan lini personalia, plan, marketing.

Tanggung jawab:

- a. Menganalisa soal pendapatan dan pengeluaran perusahaan (L/R, Neraca),
- b. Menyediakan keuangan yang dibutuhkan oleh seluruh bagian,
- c. Memeriksa laporan penggunaan keuangan.

Tugas pokok:

- a. Memeriksa penyediaan keuangan,
 - b. Memeriksa penggunaan keuangan,
 - c. Menganalisa kemampuan kreditur dalam hal pembayaran
3. Divisi Purchasing yang dijabat oleh Enny Widiawati

Bertanggung jawab kepada direktur.

Bawahannya: eksekutor pembelian (spare part)

Tanggung jawab: Mengenai pengadaan bahan baku dan bahan pendukung proses produksi.

Tugas pokok:

- a. Memantau perkembangan stok bahan baku berupa kertas, tepung tapioka, batu bara, serta spare part peralatan mesin.
 - b. Mengajukan pelaksanaan pembelian yang diajukan oleh seluruh bagian.
 - c. Melaksanakan proses pembelian sesuai persetujuan atasan (direktur).
 - d. Membuat laporan terhadap pelaksanaan pembelian
4. Divisi Personalia yang dijabat oleh Samson

Bertanggung jawab kepada direktur utama.

Membawahi bagian cleaning service, security, operator telepon, dan umum. Hubungan lini seluruh bagian.

Tanggung jawabnya stabilitas perusahaan dalam hal tenaga kerja (hukum, karyawan, hubungan sosial).

Tugas pokoknya:

- a. Rekrutmen karyawan
- b. Pembinaan karyawan
- c. Penggajian
- d. Hubungan dengan masyarakat

- e. Hubungan dengan pemerintah
 - f. Muspika (unsur keamanannya) dan muspida (unsur pemerintahannya)
5. Divisi Plant yang dijabat oleh P. Robby Stefanus
- Bertanggung jawab kepada direktur.
- Bawahannya: produksi, teknik, gudang/ekspedisi.
- Tanggung jawabnya: mengkoordinasi proses produksi baik kualitas maupun kuantitas.
- Tugas pokoknya:
- a. Pengawasan pelaksanaan proses produksi.
 - b. Pembinaan terhadap bawahan.
 - c. Membuat kebijakan soal produksi.
 - d. Melaksanakan planning produksi.
 - e. Hubungan lini personalia marketing PPIC
6. Divisi PPIC yang dijabat oleh Leo Agusta Pranajaya
- Bertanggung jawab kepada direktur utama .
- Bawahannya: planning corrugater, planning converting, planning finishing, stock roll kertas dispet dan pengiriman.
- Tanggung jawabnya merencanakan pelaksanaan proses produksi dengan memperhitungkan stok kertas dan pengiriman.
- Tugas pokoknya:
- a. Penjadwalan proses produksi, cetak dan finishing.
 - b. Analisa bahan-bahan pokok dan pendukung sebagai penunjang proses produksi.
 - c. Evaluasi stok bahan jadi sekaligus proses pengiriman
7. Divisi Marketing yang dijabat oleh Budi Santoso
- Bertanggung jawab kepada direktur utama.
- Bawahannya : Sales, dan desain
- Tanggung jawabnya berusaha mendapat customer sebanyak-banyaknya dengan memperhatikan kelayakan pembayaran.
- Tugas pokoknya:
- a. Mencari customer
 - b. Menyerahkan order kepada PPIC

- c. Memantau hasil produksi
- d. Merencanakan proses pengiriman

4.1.3. Tujuan Perusahaan

Secara umum dapat dikatakan bahwa setiap perusahaan dalam menjalankan aktivitasnya tidak akan terlepas dari tujuan yang telah ditetapkan. Tujuan merupakan suatu penjelasan dari cita-cita yang hendak dicapai oleh perusahaan di dalam menjalankan aktivitasnya. Tujuan mempunyai sifat yang berantai artinya saling terkait antara tujuan yang satu dengan tujuan yang lain. Secara umum tujuan PT Sinar Garuda Makmurindo Gresik dapat dibedakan menjadi dua yaitu tujuan jangka panjang dan tujuan jangka pendek.

1. Tujuan jangka pendek

Tujuan jangka pendek adalah hasil yang diharapkan oleh perusahaan dalam jangka waktu satu tahun. Tujuan jangka pendek merupakan langkah awal untuk mencapai tujuan jangka panjang. Adapun tujuan jangka pendek dari PT Sinar Garuda Makmurindo Gresik adalah sebagai berikut:

- a. Berusaha untuk mencapai kualitas produk yang dihasilkan sesuai dengan standart. Dalam hal ini kualitas produk akhir yang dihasilkan sangatlah berpengaruh bagi kelangsungan hidup perusahaan. Tetapi pada umumnya kualitas produk yang dihasilkan kurang mendapat perhatian dari perusahaan itu sendiri. Karena, pada umumnya perusahaan lebih mengutamakan kuantitas dari produk yang dihasilkan sehingga hal ini mengakibatkan perhatian terhadap kualitas terabaikan. Hal inilah yang mengakibatkan standart kualitas produk yang telah ditentukan tidak dapat dicapai.
- b. Mencapai laba maksimum yaitu merupakan tujuan yang selalu ingin dicapai oleh perusahaan, walaupun pada kenyataannya sulit untuk dicapai. Untuk hal ini perusahaan mengarahkan segala potensi yang dimilikinya untuk mencapai hal tersebut.
- c. Menciptakan kelancaran proses produksi, yaitu dalam proses produksi sejak mulai dari bahan baku sampai menjadi produk jadi akan dijamin tidak terdapat suatu hambatan. Hambatan tersebut haruslah dihilangkan

atau ditekan sekecil mungkin sehingga di dalam perusahaan tercipta kelancaran proses produksi dan akhirnya dapat dicapai efisiensi dalam pelaksanaan proses produksi.

2. Tujuan jangka panjang

Tujuan jangka panjang merupakan kelanjutan dari tujuan jangka pendek yang waktu pencapaiannya lebih dari satu tahun. Adapun tujuan jangka panjang dari PT Sinar Garuda Makmurindo Gresik adalah sebagai berikut:

- a. Berusaha untuk menjaga kontinuitas produksi, maksudnya mempertahankan dan memelihara agar proses produksi dapat berjalan lancar. Oleh sebab itu, maka perusahaan harus dapat mengatasi persoalan-persoalan yang ada kaitannya dengan tenaga kerja, modal, maupun bahan baku. Karena hambatan tersebut dapat mengganggu proses kelancaran produksi.
- b. Mengadakan ekspansi perusahaan dimana dalam mengadakan ekspansi perusahaan ada dua faktor yang ingin dicapai yaitu: ekspansi internal perusahaan dan ekspansi eksternal perusahaan. Ekspansi internal perusahaan merupakan suatu ekspansi yang dilakukan dalam lingkungan perusahaan itu sendiri yang meliputi penambahan proses modernisasi peralatan produksi dan penambahan fisik bangunan. Sedangkan ekspansi eksternal perusahaan merupakan suatu ekspansi yang dilakukan di luar lingkungan perusahaan antara lain memperluas usaha pemasaran dan berusaha untuk menguasai daerah pemasaran.

4.2. Profil Informan

Peneliti melakukan wawancara terhadap keenam informan yang merupakan karyawan tetap yang ada di PT Sinar Garuda Makmurindo Gresik. Keenam informan ini mewakili tiga level karyawan yang ada di PT Sinar Garuda Makmurindo Gresik. Keenam informan terdiri dari dua informan yang mempunyai jabatan manajer personalia dan manajer accounting, dua informan yang mempunyai jabatan kepala sub gudang dan kepala sub produksi, serta dua informan karyawan bagian sales dan karyawan bagian desain. Untuk mengetahui lebih jelas mengenai profil informan akan dijabarkan sebagai berikut:

1. Informan I

Nama : Samson R
Usia : 36 tahun
Pendidikan terakhir : S-1
Jabatan : Manajer Personalia
Lama bekerja : 7 tahun

2. Informan II

Nama : Thio Mira Mariana
Usia : 35 tahun
Pendidikan terakhir : S-1
Jabatan : Manajer Accounting
Lama bekerja : 7 tahun

3. Informan III

Nama : Didik
Usia : 34 tahun
Pendidikan terakhir : D-3
Jabatan : Kepala sub gudang
Lama bekerja : 6 tahun

4. Informan IV

Nama : Irfan Maulana
Usia : 35 tahun
Pendidikan terakhir : S-1
Jabatan : Kepala sub produksi
Lama bekerja : 6 tahun

5. Informan V

Nama : Yuli Sri Indarti
Usia : 32 tahun
Pendidikan terakhir : D-3
Jabatan : Karyawan sales
Lama bekerja : 5 tahun

6. Informan VI

Nama : Hendy Wibowo
 Usia : 31 tahun
 Pendidikan terakhir : D-3.
 Jabatan : Karyawan desain
 Lama bekerja : 5 tahun

4.3. Deskripsi Data

Informasi yang digali dari wawancara yang dilakukan dalam penelitian ini meliputi pengambilan keputusan mengenai kebijakan perusahaan, keterbukaan dalam memberikan informasi, konsultasi, dan pendelegasian wewenang.

4.3.1. Samson R

Wawancara dilakukan dengan Samson R sesuai dengan perjanjian yang telah ditentukan dengan peneliti yaitu pada hari Jumat, 21 November 2008, pukul 12.45 WIB sampai selesai. Wawancara dilakukan di ruang manajer personalia yang merupakan tempat kerja informan. Wawancara dilakukan setelah informan istirahat makan siang. Samson R yang mempunyai nama lengkap Samson Robinson merupakan karyawan yang menjabat sebagai Manajer Personalia di PT Sinar Garuda Makmurindo Gresik. Samson R mempunyai usia 36 tahun, berpendidikan terakhir S-1 dengan konsentrasi ilmu adalah manajemen sumber daya manusia, dan lama bekerja di PT Sinar Garuda Makmurindo Gresik adalah 7 tahun. Samson R beragama Kristen Protestan dan merupakan orang kelahiran Surabaya dan menetap di Surabaya sejak kecil namun kedua orang tuanya berasal dari Medan. Sebelum menjabat sebagai manajer Personalia Samson R merupakan staff di divisi Personalia baru sejak tiga tahun yang lalu Samson R menjabat sebagai manajer Personalia menggantikan manajer lama yang pindah bekerja di perusahaan lain. Pada awal-awal bekerja di PT Sinar Garuda Makmurindo Gresik Samson R sempat menjadi sales karena pada saat itu perusahaan ini baru berdiri dan tenaga kerja jumlahnya masih minim. Baru setelah bekerja selama dua tahun dan perusahaan mulai berkembang dan banyak tenaga kerja yang direkrut oleh perusahaan, Samson R menduduki staff di divisi personalia yang sesuai dengan pendidikannya.

Dalam pelaksanaan tugasnya sebagai manajer Personalia, Samson R bertanggung jawab secara langsung kepada direktur utama. Tanggung jawab di perusahaannya adalah menjaga stabilitas perusahaan dalam hal tenaga kerja (hukum, karyawan, hubungan sosial). Perekrutan, pembinaan, serta mengenai pengaturan penggajian karyawan juga menjadi tugas pokok dari Samson R. Selain itu, Samson R sebagai manajer Personalia juga mempunyai tugas untuk menjalin hubungan baik dengan pihak luar seperti masyarakat, pemerintah, dan Muspika dan Muspida setempat.

Samson R mempunyai agenda rutin yang pada saat itu terjadi interaksi dengan direktur utama PT Sinar Garuda Makmurindo Gresik. Agenda tersebut adalah ketika ada rapat rutin antara direktur utama dengan para manajer pada awal bulan dan akhir bulan. Pada awal bulan rapat dilakukan untuk membahas mengenai perencanaan-perencanaan jangka pendek (dalam satu bulan) yang akan dilakukan perusahaan, sedangkan rapat akhir bulan untuk membahas mengenai laporan-laporan hasil kegiatan yang telah dilakukan perusahaan dalam satu bulan dan evaluasinya. Dalam rapat akhir bulan juga diumumkan mengenai laporan perusahaan dalam satu bulan. Selain itu, interaksi dengan direktur utama juga dilakukan ketika ada rapat yang membahas kebijakan perusahaan yang perlu untuk segera diambil keputusan, seperti misalnya rapat yang membahas mengenai kebijakan kepegawaian dan interaksi dengan direktur utama juga terjadi ketika Samson R menghadapi kesulitan dalam menyelesaikan pekerjaan.

Berikut ini merupakan hasil wawancara dengan informan bernama Samson R tentang pengambilan keputusan mengenai kebijakan perusahaan oleh direktur utama PT Sinar Garuda Makmurindo Gresik, keterbukaan informasi, konsultasi, dan pendelegasian wewenang.

1. Pengambilan keputusan mengenai kebijakan perusahaan

Dalam mengambil kebijakan, direktur tidak mengambil keputusan sepihak, biasanya pemimpin bertanya kepada para manajer divisi dan kepala sub divisi untuk memberi peluang kepada para manajer divisi dan kepala sub dalam memberikan masukan mengenai kebijakan yang diambil baru mengambil keputusan. Seperti misalnya ketika direktur berkeinginan untuk menambah karyawan bagian produksi dengan tujuan meningkatkan produksi maka direktur

terlebih dahulu berkonsultasi dengan manajer personalia, manajer plant, dan kepala sub produksi. Konsultasi ini dilakukan dengan tujuan agar kebijakan yang diambil nantinya benar-benar tepat dan didukung oleh bawahannya. Namun, direktur juga tidak akan memaksakan kehendaknya apabila para manajer divisi serta kepala sub divisi yang diajak konsultasi menolak kebijakan tersebut. Menurut informan Samson pada dasarnya dalam setiap pengambilan keputusan dalam mengambil kebijakan direktur berupaya memberikan kebebasan bagi bawahannya dalam berperan aktif untuk memberikan saran, ide, dan pertimbangan-pertimbangan.

Berdasarkan pernyataan yang dikemukakan informan Samson R yang menjabat sebagai manajer personalia menunjukkan pengambilan keputusan dalam mengambil kebijakan oleh pimpinan puncak yaitu direktur PT Sinar Garuda Makmurindo Gresik selalu mengikutsertakan bawahan dengan memberikan kebebasan untuk memberikan saran, ide, gagasan, dan pertimbangan-pertimbangan mengenai kebijakan yang diambil direktur. Selain itu, direktur juga tidak akan memaksakan untuk menetapkan kebijakan apabila bawahannya tidak sepakat dengan kebijakan yang akan diambil oleh direktur.

2. Keterbukaan informasi

Direktur tidak pernah menutup-nutupi masalah yang dihadapi perusahaan karena direktur menganggap jika semua karyawan yang ada di perusahaan adalah satu keluarga besar sehingga apabila ada masalah yang dihadapi perusahaan harus dikemukakan dan dicari jalan pemecahannya bersama. Begitu juga halnya apabila penjualan karton box melebihi target yang telah ditentukan maka direktur juga memberitahukan kepada para manajer divisi dan kepala sub sehingga nantinya para karyawan juga mendapat bonus dari perusahaan. Keterbukaan antar elemen di perusahaan baik atasan dengan bawahan atau bawahan dengan bawahan selalu ditekankan oleh direktur agar tidak menimbulkan kecurigaan atau prasangka sehingga dapat mengganggu hubungan harmonis antar bawahan atau bawahan dengan atasan.

Berdasarkan pernyataan yang dikemukakan informan Samson R yang menjabat sebagai manajer personalia menunjukkan direktur PT Sinar Garuda Makmurindo Gresik memiliki keterbukaan dalam memberikan informasi kepada

para manajer divisi dan kepala sub. Dengan adanya keterbukaan informasi dapat menciptakan hubungan harmonis antar bawahan atau bawahan dengan atasan.

3. Konsultasi

Selama ini bawahan tidak pernah mengalami hambatan atau kendala dalam menyampaikan keluhan-keluhan mengenai masalah pekerjaan kepada direktur karena direktur selalu meluangkan waktu dalam mendengarkan keluhan-keluhan yang dirasakan bawahan dan direktur selalu merespon dengan memberikan solusi kepada bawahan yang sedang mengalami masalah dalam pekerjaan. Hal ini merupakan salah satu bentuk perhatian direktur kepada bawahannya sebagai bagian dari keluarga besar PT Sinar Garuda Makmurindo Gresik. Jadi bawahan merasa tidak sia-sia jika menyampaikan keluhan-keluhan mengenai masalah pekerjaan kepada direktur karena ada tindak lanjutnya. Seperti misalnya ketika Samson R mengalami kesulitan dalam membuat perencanaan mengenai pengembangan SDM karyawan bagian produksi maka direktur dengan senang hati meluangkan waktu untuk mendengarkan permasalahan yang dihadapi bahkan dan diberi solusi dalam mengatasinya.

Berdasarkan penjelasan yang dikemukakan oleh informan Samson R mengenai konsultasi antara direktur dengan bawahan di PT Sinar Garuda Makmurindo Gresik menunjukkan bawahan tidak pernah mengalami hambatan atau kendala dalam menyampaikan keluhan-keluhan mengenai masalah pekerjaan kepada direktur dan direktur juga memberikan respon dengan memberikan tanggapan berupa solusi atas masalah yang dihadapi bawahan.

4. Pendelegasian wewenang

Direktur utama selalu menekankan kepada bawahan untuk bekerja sesuai dengan *job description* yang telah ditentukan oleh perusahaan. Direktur tidak pernah mencampuri pekerjaan yang menjadi *job description* bawahan. Hal ini dialami sendiri oleh Samson R dalam membuat peraturan mengenai masalah kepegawaian, direktur utama tidak pernah ikut campur. Direktur memberikan kepercayaan sepenuhnya kepada bawahan dalam pelaksanaan tugas-tugasnya. Direktur baru ikut campur ketika bawahan menyampaikan keluhan-keluhan,

itupun sebatas hanya memberikan saran atau solusi sedangkan untuk pelaksanaannya tetap dilakukan bawahan.

Berdasarkan pernyataan mengenai pendelegasian wewenang yang dikemukakan oleh Samson R menunjukkan bahwa Direktur utama selaku pemimpin PT Sinar Garuda Makmurindo Gresik melakukan desentralisasi wewenang kepada bawahannya sesuai dengan *job description* yang dilakukan bawahan. Direktur hanya sebatas memberikan saran atau solusi kepada bawahan yang kesulitan dalam menyelesaikan pekerjaan.

5. Interpretasi Data

Berdasarkan hasil wawancara dengan Samson R menunjukkan dalam pengambilan keputusan mengenai kebijakan perusahaan, direktur utama melibatkan partisipasi bawahan dan dalam rapat yang membahas mengenai masalah kebijakan perusahaan direktur tidak akan memaksakan pendapatnya agar disetujui oleh para manajer. Dalam kepemimpinannya direktur utama juga terbuka dalam memberikan informasi kepada para manajer divisi dan kepala sub. Dengan adanya keterbukaan informasi dapat menciptakan hubungan harmonis antar bawahan atau bawahan dengan atasan.

Terkait dengan konsultasi antara direktur dengan bawahan tidak mengalami hambatan dalam menyampaikan keluhan atau masalah dalam pekerjaan dan direktur utama juga memberikan respon terhadap keluhan bawahan. Direktur utama selaku pemimpin PT Sinar Garuda Makmurindo Gresik melakukan desentralisasi wewenang kepada bawahannya sesuai dengan *job description* yang dilakukan bawahan. Direktur hanya sebatas memberikan saran atau solusi kepada bawahan yang kesulitan dalam menyelesaikan pekerjaan.

4.3.2. Thio Mira Mariana

Peneliti melakukan wawancara dengan Thio Mira Mariana atau akrab dipanggil sebagai mbak Mira sesuai dengan perjanjian yang telah disepakati dengan peneliti yaitu pada hari Senin, 24 November 2008, pukul 12.15 WIB sampai selesai yaitu ketika informan sudah selesai makan siang tetapi masih jam istirahat. Wawancara dilakukan di ruang *accounting* yang merupakan tempat kerja informan.

Thio Mira Mariana merupakan karyawan PT Sinar Garuda Makmurindo Gresik yang menjabat sebagai manajer Accounting. Thio Mira Mariana berusia 35 tahun dan berpendidikan terakhir S-1. Thio Mira Mariana bekerja di PT Sinar Garuda Makmurindo Gresik selama tujuh tahun atau sejak perusahaan mulai berdiri. Pada tahun pertamanya bekerja di PT Sinar Garuda Makmurindo Gresik Thio Mira Mariana merupakan karyawan administrasi satu-satunya. Hal ini dikarenakan pada saat itu perusahaan masih baru berdiri dan jumlah tenaga kerja yang tersedia juga minim. Kemudian tahun kedua bekerja di PT Sinar Garuda Makmurindo Gresik menjadi staff Accounting dan pada tahun keempat bekerja Thio Mira Mariana menjabat sebagai manajer Accounting. Sejak awal bekerja di PT Sinar Garuda Makmurindo Gresik, *job description* yang dikerjakan oleh Thio Mira Mariana sesuai dengan konsentrasi pendidikannya yang berasal dari S-1 Akuntansi. Thio Mira Mariana beragama katolik dan merupakan anak kedua dari 3 bersaudara. Saudaranya yang pertama adalah laki-laki dan sudah beristri, sekarang menetap di Semarang dan adiknya sekarang bekerja di salah satu perusahaan otomotif di Surabaya sebagai staff Accounting. Thio Mira Mariana kelahiran Gresik dan sejak kecil menetap di Gresik. Kedua orang tuanya kelahiran Sumatera dan Kalimantan atau tepatnya Ayahnya dari Pekanbaru dan Ibunya dari Balikpapan. Ayahnya saat ini bekerja di perusahaan kontraktor yang ada di Surabaya sedangkan ibunya tidak bekerja dan menjadi ibu rumah tangga.

Dalam pelaksanaan tugasnya, Thio Mira Mariana bertanggung jawab kepada direktur utama, sedangkan yang menajadi bawahannya adalah administrasi. Hubungan lini dilakukan dengan Personalia, Plan, dan Marketing. Sebagai manajer Accounting di PT Sinar Garuda Makmurindo Gresik, Thio Mira Mariana mempunyai tanggung jawab untuk menganalisa soal pendapatan dan pengeluaran perusahaan (L/R, Neraca), menyediakan keuangan yang dibutuhkan oleh seluruh bagian, memeriksa laporan penggunaan keuangan. Adapun yang menjadi tugas pokoknya adalah memeriksa penyediaan keuangan, memeriksa penggunaan keuangan, dan memeriksa kemampuan kreditur dalam hal pembayaran.

Thio Mira Mariana berinteraksi dengan direktur utama PT Sinar Garuda Makmurindo Gresik ketika ada agenda rutin yang telah dijadwal setiap bulannya.

Agendanya adalah ketika ada rapat rutin antara direktur utama dengan para manajer pada awal bulan yang biasanya dilakukan tiap tanggal 1 dan akhir bulan yang dilakukan tiap tanggal 30 atau 31. Selain itu, interaksi dengan direktur utama juga dilakukan ketika ada rapat yang membahas kebijakan perusahaan yang perlu untuk segera diambil keputusan dan interaksi dengan direktur utama juga terjadi ketika Thio Mira Mariana berkonsultasi soal laporan keuangan dan ketika sewaktu-waktu direktur utama memanggil untuk meminta laporan keuangan perusahaan.

Berikut ini merupakan pernyataan yang dikemukakan informan tentang pengambilan keputusan mengenai kebijakan perusahaan oleh direktur PT Sinar Garuda Makmurindo Gresik, keterbukaan informasi, konsultasi, dan pendelagasian wewenang.

1. Pengambilan keputusan mengenai kebijakan perusahaan

Selama ini direktur utama dalam mengambil keputusan mengenai kebijakan perusahaan tidak pernah dilakukan secara sepihak atau otoriter. Direktur utama selalu melakukan rapat untuk berkonsultasi dengan bawahannya terutama para manajer divisi dan kepala sub. Dalam rapat, direktur utama juga tidak mendominasi pembicaraan, namun juga memberikan kesempatan kepada bawahan dalam memberikan ide, pendapat, saran atau kritik mengenai kebijakan baru yang akan diambil. Direktur utama tidak mempermasalahkan seandainya ada bawahannya yang tidak setuju dengan rencana kebijakan yang akan diambil oleh direktur. Seperti contoh ketika rencana direktur utama untuk mengurangi jumlah karyawan dengan tujuan melakukan efisiensi terhadap pengeluaran perusahaan. Pada saat itu sebagian besar manajer divisi dan kepala sub kurang setuju dengan kebijakan yang akan diambil oleh direktur utama. Para manajer divisi dan kepala sub lebih setuju dilakukan pengurangan gaji daripada pengurangan jumlah karyawan. Karena banyak manajer divisi dan kepala sub yang tidak setuju maka direktur memutuskan kebijakan pengurangan gaji karyawan. Direktur utama tidak mempermasalahkan adanya perbedaan pendapat tersebut dan menganggap itu bagian dari demokrasi di perusahaan.

Berdasarkan informasi dari Thio Mira Mariana sebagai informan kedua mengenai pengambilan keputusan mengenai kebijakan perusahaan oleh direktur

utama PT Sinar Garuda Makmurindo Gresik menunjukkan direktur utama dalam melakukan pengambilan keputusan tidak dilakukan secara sepihak atau otoriter namun juga mempertimbangkan saran, ide dari bawahan. Direktur utama seringkali mengadakan konsultasi dengan para manajer divisi dan kepala sub sebelum mengambil keputusan mengenai kebijakan perusahaan. Direktur utama juga tidak mempermasalahkan jika nantinya kebijakan yang diambil kurang disetujui oleh sebagian besar para manajer divisi dan kepala sub karena perbedaan pendapat antar direktur utama dan bawahannya merupakan bagian dari proses demokrasi.

2. Keterbukaan informasi

Direktur utama selalu terbuka terhadap bawahannya seperti ketika perusahaan sedang menghadapi masalah keuangan. Sehingga nantinya dengan keterbukaan ini direktur mengharapkan bawahan merasa ikut memiliki perusahaan dan dapat memberikan solusi dalam memecahkan masalah perusahaan tersebut. Sebenarnya keterbukaan direktur utama kepada bawahan juga tidak hanya sebatas mengenai masalah perusahaan. Sebenarnya keterbukaan direktur utama kepada bawahan juga ditunjukkan dengan selalu berkata apa adanya mengenai kinerja bawahan. Jadi kalau ada kinerja bawahan yang tidak sesuai dengan keinginan direktur maka direktur utama pun akan mengatakan tidak puas dengan kinerja bawahan tersebut. Direktur utama tidak akan menutup-nutupi karena jika ditutup-tutupi kinerja bawahan tidak akan berubah dan hasil kerjanya akan selalu membuat direktur tidak puas. Dengan berkata apa adanya maka diharapkan bawahan menjadi termotivasi untuk bekerja lebih baik lagi.

Berdasarkan pernyataan informan Thio Mira Mariana mengenai keterbukaan informasi direktur utama PT Sinar Garuda Makmurindo Gresik dapat diketahui adanya keterbukaan direktur utama kepada bawahan. Keterbukaan informasi ini dapat dilihat dari direktur selalu terbuka terhadap bawahannya seperti ketika perusahaan sedang menghadapi masalah keuangan. Selain itu, keterbukaan direktur kepada bawahan juga ditunjukkan dengan selalu berkata apa adanya mengenai kinerja bawahan. Jadi kalau ada kinerja bawahan yang tidak sesuai dengan keinginan direktur maka direktur pun akan mengatakan tidak puas dengan kinerja bawahan tersebut.

3. Konsultasi

Konsultasi antara direktur utama dengan karyawan PT Sinar Garuda Makmurindo Gresik selama ini tidak ada masalah terutama dengan para manajer divisi dan kepala sub. Direktur utama seringkali juga memberikan masukan terhadap hasil pekerjaan yang dilakukan bawahan seperti para manajer divisi dan kepala sub. Direktur utama tidak sekedar mengkritik namun juga memberikan solusi dari setiap laporan pekerjaan yang saya lakukan, seperti misalnya ketika dalam menilai laporan keuangan perusahaan. Direktur utama menilai jika laporan keuangan yang saya berikan kurang rinci atau kurang rapi kemudian karena saya masih belum paham dengan yang dimaksudkan atasan maka saya bertanya pos-pos pengeluaran mana yang masih harus diperinci lagi yang direspon direktur dengan memberikan arahan-arahan bagian-bagian yang kurang rinci atau mana bagian-bagian yang harus dirapikan. Direktur utama juga meminta tanggapan kepada bawahan terhadap masukan-masukan tersebut apa sudah sepakat atau belum. Dari sini menunjukkan proses konsultasi yang terjalin antara direktur dan bawahan dapat berjalan lancar karena bawahan juga dimintai tanggapan terhadap masukan yang diberikan oleh direktur.

Berdasarkan pernyataan mengenai konsultasi antara direktur dengan bawahannya menunjukkan bahwa konsultasi dapat berjalan dengan lancar. Direktur utama tidak hanya memberikan masukan atau saran terhadap laporan-laporan pekerjaan dari bawahan namun direktur juga memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk memberikan tanggapan. Dengan adanya konsultasi dengan direktur yang baik ini maka atasan tidak akan otoriter dan menghargai pendapat dari bawahannya.

4. Pendelegasian wewenang

Direktur utama PT Sinar Garuda Makmurindo Gresik memberikan wewenang sepenuhnya kepada para manajer divisi dalam membuat peraturan di masing-masing divisinya. Direktur utama akan mendorong kemampuan para manajer divisi untuk mengambil keputusan dalam menghadapi masalah yang ada divisinya. Direktur utama berkeyakinan bahwa bawahannya yang menjadi manajer divisi memiliki kemampuan untuk mengurus divisi. Dengan demikian direktur akan selalu membina bawahan untuk menerima tanggung jawab yang

lebih besar. Direktur utama baru memberikan saran ketika para manajer divisi tersebut sudah merasa kesulitan sehingga dianggap perlu bertanya kepada direktur.

Berdasarkan pernyataan dari informan mengenai pendelegasian wewenang menunjukkan direktur utama selalu membina bawahan untuk menerima tanggung jawab yang lebih besar. Direktur utama tidak akan mencampuri wewenang yang dimiliki bawahannya dalam mengurus divisi.

5. Interpretasi Data

Berdasarkan hasil wawancara dengan Thio Mira Mariana mengenai gaya kepemimpinan direktur utama PT. Sinar Garuda Makmurindo menunjukkan dalam pengambilan keputusan mengenai kebijakan perusahaan tidak dilakukan secara sepihak atau otoriter. Direktur utama seringkali berkonsultasi dengan para manajer divisi dan kepala sub.

Konsultasi dengan direktur dapat berjalan dengan lancar. Direktur utama tidak hanya memberikan masukan atau saran terhadap laporan-laporan pekerjaan dari bawahan namun direktur juga memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk memberikan tanggapan. Dengan adanya konsultasi dengan direktur ini maka atasan tidak akan otoriter dan menghargai pendapat dari bawahannya. direktur utama selalu membina bawahan untuk menerima tanggung jawab yang lebih besar. Direktur utama tidak akan mencampuri wewenang yang dimiliki bawahannya dalam mengurus divisi

4.3.3. Didik

Peneliti melakukan wawancara dengan Didik sesuai dengan perjanjian yang telah disepakati dengan peneliti yaitu pada hari Rabu, 26 November 2008, pukul 17.15 WIB sampai selesai. Wawancara dilakukan di bagian gudang PT Sinar Garuda Makmurindo Gresik. Wawancara dilakukan ketika aktivitas di perusahaan sudah selesai atau jam pulang kerja bagi karyawan, sehingga tidak ada aktivitas di perusahaan dan peneliti maupun informan tidak akan terganggu dalam wawancara karena di bagian gudang juga tidak ada aktivitas berarti.

Didik merupakan karyawan yang menjabat sebagai kepala sub gudang, beragama Islam, berusia 34 tahun, berpendidikan terakhir D-3 jurusan Akuntansi,

dan lama bekerja di PT Sinar Garuda Makmurindo Gresik adalah 6 tahun. Didik yang bernama lengkap Didik Suprihatno merupakan orang kelahiran Gresik tepatnya di daerah Sedayu dan menetap sejak kecil. Begitu juga halnya dengan kedua orang tuanya yang juga merupakan warga asli Gresik. Didik bekerja di PT Sinar Garuda Makmurindo Gresik setahun setelah perusahaan itu berdiri atau tepatnya pada tahun 2002. Sebelumnya Didik bekerja di salah satu perusahaan di Surabaya tepatnya di daerah pergudangan Jalan Margomulyo sebagai administrasi gudang. Setelah tiga tahun bekerja di perusahaan tersebut Didik pindah ke PT Sinar Garuda Makmurindo Gresik setelah mendapat informasi dari temannya yang bertempat tinggal di Jalan Raya Kedamean Gresik tak jauh dari lokasi PT Sinar Garuda Makmurindo Gresik. Kepindahan Didik ke PT Sinar Garuda Makmurindo Gresik karena pada saat itu dirinya akan dipindah di kantor cabang yang ada di Semarang karena letaknya yang jauh dari tempat tinggalnya maka Didik pindah kerja dengan melamar di PT Sinar Garuda Makmurindo Gresik. Sejak awal bekerja di PT Sinar Garuda Makmurindo Gresik, Didik sudah ditempatkan di bagian gudang baru sejak dua tahun yang lalu Didik menjabat sebagai kepala sub gudang menggantikan Usman H yang sekarang bekerja di Sidoarjo. Dalam pelaksanaan tugasnya sebagai kepala sub gudang, Didik bertanggung jawab secara langsung kepada manajer Plant yang dijabat oleh P. Robby Stefanus. Tanggung jawab di perusahaannya adalah mengawasi administrasi persediaan barang di gudang dan bertanggung jawab atas pengiriman barang.

Interaksi Didik sebagai kepala sub gudang dengan direktur utama PT Sinar Garuda Makmurindo Gresik ketika ada rapat rutin pada akhir bulan untuk membahas mengenai laporan-laporan kegiatan perusahaan. Dalam rapat akhir bulan juga diumumkan mengenai laporan perusahaan dalam satu bulan. Berbeda halnya dengan rapat awal bulan yang hanya diikuti oleh para manajer, pada akhir bulan rapat diikuti oleh para manajer divisi dan kepala sub. Selain itu, interaksi dengan direktur utama juga dilakukan ketika ada rapat yang membahas kebijakan perusahaan yang perlu untuk segera diambil keputusan, seperti misalnya rapat yang membahas mengenai kebijakan kepegawaian dan interaksi dengan direktur utama juga terjadi ketika Didik bersama manajer Plant perlu untuk berkonsultasi

dengan direktur utama soal pekerjaan. Selain itu interaksi dengan antara direktur utama dengan Didik juga dilakukan ketika direktur utama meninjau gudang.

Berikut ini merupakan pernyataan yang dikemukakan informan tentang pengambilan keputusan mengenai kebijakan perusahaan oleh direktur utama PT Sinar Garuda Makmurindo Gresik, keterbukaan informasi, konsultasi, dan pendelegasian wewenang.

1. Pengambilan keputusan mengenai kebijakan perusahaan

Selama saya bekerja di perusahaan terutama ketika menjabat sebagai kepala sub gudang segala pengambilan keputusan oleh direktur selalu dibicarakan dengan manajer atau kepala sub terkait. Yang saya ketahui dan saya alami selama ini direktur tidak akan memutuskan mengambil kebijakan tanpa berkoordinasi dengan bawahan, karena hal ini untuk menghindari terjadinya miskomunikasi dengan bawahan karena selama ini yang menjadi pelaksana operasional dari perusahaan adalah bawahannya. Jadi direktur tidak ingin apabila kebijakan yang diambil nantinya tidak sesuai dengan kondisi yang ada di perusahaan sehingga dapat mengganggu kinerja perusahaan. Seperti misalnya keinginan direktur untuk memperluas tempat gudang maka direktur juga terlebih dahulu berkonsultasi dengan saya sebagai kepala sub dan manajer plant yang menjadi atasan saya. Pada saat itu direktur mengemukakan alasannya kenapa perlu perluasan gudang. Setelah mengemukakan alasannya maka saya dan manajer plant dimintai pendapatnya mengenai kebijakan yang akan diambil tersebut. direktur selalu menekankan bahwa bawahan harus berpartisipasi memberikan saran, dan pertimbangan-pertimbangan dalam pengambilan keputusan, hal ini karena direktur juga bisa berbuat kesalahan dalam mengambil keputusan untuk itu peran aktif bawahan dalam memberikan saran dapat digunakan sebagai penyeimbang.

Berdasarkan pernyataan dari informan Didik yang menjabat sebagai kepala sub gudang menunjukkan segala pengambilan keputusan oleh direktur selalu dibicarakan dengan manajer atau kepala sub terkait. Direktur tidak akan memutuskan mengambil kebijakan tanpa berkoordinasi dengan bawahan. direktur selalu menekankan bahwa bawahan harus berpartisipasi memberikan saran, dan pertimbangan-pertimbangan dalam pengambilan keputusan, hal ini karena

direktur juga bisa berbuat kesalahan dalam mengambil keputusan untuk itu peran aktif bawahan dalam memberikan saran dapat digunakan sebagai penyeimbang.

2. Keterbukaan informasi

Direktur selalu menekankan sebuah etika dan budaya kerja untuk selalu jujur dan terbuka sehingga apabila ada permasalahan atau keluhan maka karyawan tidak mengeluhkan keluhan tersebut sampai ke luar perusahaan. Dalam hal ini, keterbukaan ditunjukkan oleh direktur sebagai teladan bagi bawahannya. Direktur akan melakukan berkoordinasi dengan para manajer divisi dan kepala sub untuk meminta saran atau masukan mengenai setiap kebijakan yang dikeluarkan perusahaan berkaitan dengan bawahan, seperti misalnya pada waktu dikeluarkannya kebijakan perusahaan mengenai pengurangan gaji yang terlebih dulu dikoordinasikan dengan para manajer divisi dan kepala sub mengenai besarnya persentase pengurangan tersebut dan dijelaskan penyebab dikeluarkannya kebijakan tersebut. Direktur juga tidak akan menetapkan kebijakan tersebut jika sebagian besar para manajer divisi dan kepala sub tidak menyetujuinya. Hal ini dikarenakan direktur tidak ingin dikatakan otoriter dimana keputusan yang diambil untuk kepentingan perusahaan hanya berdasarkan pertimbangan dirinya saja tanpa mendengar masukan atau pendapat dari bawahannya.

Berdasarkan pernyataan dari informan Didik menunjukkan direktur utama PT Sinar Garuda Makmurindo Gresik selalu menekankan sebuah etika dan budaya kerja untuk selalu jujur dan terbuka sehingga apabila ada permasalahan atau keluhan maka karyawan tidak mengeluhkan keluhan tersebut sampai ke luar perusahaan. Dalam hal ini, keterbukaan ditunjukkan oleh direktur sebagai teladan bagi bawahannya. Direktur akan melakukan berkoordinasi dengan para manajer divisi dan kepala sub untuk meminta saran atau masukan mengenai setiap kebijakan yang dikeluarkan perusahaan berkaitan dengan bawahan.

3. Konsultasi

Konsultasi antara direktur dengan bawahan selama ini dapat berjalan dengan lancar. Bawahan tidak pernah kesulitan dalam melaporkan setiap hasil pekerjaannya kepada direktur karena direktur selalu meluangkan waktu untuk

setiap bawahan yang akan melaporkan hasil pekerjaannya. Begitu juga halnya dengan bawahan yang akan menyampaikan masalah mengenai masalah pekerjaan juga tidak pernah mengalami kesulitan. Setiap pelaporan hasil pekerjaan yang dilakukan oleh bawahan selalu mendapat tanggapan atau diperiksa direktur. Hal ini sebagai salah satu bentuk menghargai hasil kerja bawahan dan bawahan juga akan merasa diperhatikan oleh direktur. Dalam setiap tanggapannya atas laporan hasil kerja yang disampaikan bawahan tak jarang direktur memberikan saran-saran kepada bawahan yang hasil kerjanya dinilai masih kurang memuaskan. Begitu juga halnya dengan bawahan yang menyampaikan masalah pekerjaan, direktur juga senantiasa memberikan saran atau masukan kepada bawahan dalam memberikan solusi untuk memecahkan masalah tersebut. Hal ini menunjukkan jika konsultasi yang terjadi antara direktur dengan bawahan dapat dilakukan dengan baik karena direktur juga memberikan tanggapan atas laporan-laporan yang disampaikan oleh bawahan.

Dari pernyataan yang dikemukakan informan tentang konsultasi antara direktur dengan bawahan menunjukkan bawahan tidak pernah kesulitan dalam melaporkan setiap hasil pekerjaannya dan menyampaikan keluhan mengenai masalah yang dihadapi dalam pekerjaan. Selain itu, setiap laporan pekerjaan yang disampaikan bawahan juga senantiasa mendapat tanggapan dari direktur. Begitu juga halnya dengan keluhan-keluhan bawahan mengenai masalah dalam menyelesaikan pekerjaan, direktur juga senantiasa memberikan saran atau masukan.

4. Pendelegasian wewenang

Selama ini direktur menyadari akan posisinya sebagai pemimpin puncak di perusahaan dimana harus menghargai pekerjaan bawahannya serta mengajari bawahannya agar menyadari fungsi, tugas dan tanggung jawabnya di perusahaan. Untuk itu, seringkali direktur membiarkan bawahan tersebut menyelesaikan masalahnya sendiri. Direktur hanya memberi poin-poin dalam menyelesaikan masalah sedangkan sebagai pelaksana tetap bawahan karena dengan demikian bawahan akan belajar untuk memecahkan masalahnya sendiri dan mempunyai tanggung jawab terhadap tugasnya. Jika setiap kali ada masalah dan direktur

selalu mencoba membantu maka hal seperti itu akan menghambat kreativitas bawahan.

Dari pernyataan informan tersebut menunjukkan pemimpin puncak PT Sinar Garuda Makmurindo Gresik yaitu direktur melakukan desentralisasi wewenang pada organisasinya. Hal ini dikarenakan direktur memiliki beberapa bawahan yang membantu dalam mencapai tujuan perusahaan. Bawahan ini terletak pada divisi-divisi kerja yang mempunyai jenjang lebih rendah. Dengan demikian direktur akan selalu membina atau memberikan kepercayaan kepada bawahan untuk menerima tanggung jawab yang lebih besar.

5. Interpretasi Data

Dari hasil wawancara dengan informan Didik mengenai gaya kepemimpinan direktur utama PT. Sinar Garuda Makmurindo Gresik dapat diketahui segala pengambilan keputusan oleh direktur selalu dibicarakan dengan manajer atau kepala sub terkait. Direktur tidak akan memutuskan mengambil kebijakan tanpa berkoordinasi dengan bawahan. direktur selalu menekankan bahwa bawahan harus berpartisipasi memberikan saran, dan pertimbangan-pertimbangan dalam pengambilan keputusan.

Direktur utama PT Sinar Garuda Makmurindo Gresik selalu menekankan sebuah etika dan budaya kerja untuk selalu jujur dan terbuka sehingga apabila ada permasalahan atau keluhan maka karyawan tidak mengeluhkan keluhan tersebut sampai ke luar perusahaan. Keterbukaan ditunjukkan oleh direktur utama sebagai teladan bagi bawahannya. Direktur utama akan melakukan berkoordinasi dengan para manajer divisi dan kepala sub untuk meminta saran atau masukkan mengenai setiap kebijakan yang dikeluarkan perusahaan berkaitan dengan bawahan.

Dalam berkonsultasi dengan direktur, bawahan tidak pernah kesulitan dalam melaporkan setiap hasil pekerjaannya dan menyampaikan keluhan mengenai masalah yang dihadapi dalam pekerjaan. Selain itu, setiap laporan pekerjaan yang disampaikan bawahan juga senantiasa mendapat tanggapan dari direktur utama. Begitu juga halnya dengan keluhan-keluhan bawahan mengenai masalah dalam menyelesaikan pekerjaan, direktur utama juga senantiasa memberikan saran atau masukkan. Direktur melakukan desentralisasi wewenang

pada organisasinya. Hal ini dikarenakan direktur memiliki beberapa bawahan yang membantu dalam mencapai tujuan perusahaan

4.3.4. Irfan Maulana

Peneliti melakukan wawancara dengan Irfan sesuai dengan perjanjian yang telah disepakati dengan peneliti yaitu pada hari Jumat, 28 November 2008, pukul 12.45 WIB sampai selesai. Wawancara dilakukan di tempat produksi PT Sinar Garuda Makmurindo Gresik. Wawancara dilakukan ketika aktivitas di perusahaan sedang istirahat.

Irfan Maulana merupakan karyawan yang menjabat sebagai kepala sub produksi yang berusia 35, beragama Islam, berpendidikan terakhir S-1 dengan konsentrasi keilmuan pada jurusan teknik mesin, dan lama bekerja di PT Sinar Garuda Makmurindo Gresik adalah 6 tahun. Irfan Maulana merupakan orang Surabaya dan kedua orang tuanya juga berasal dari Surabaya. Irfan Maulana bekerja di PT Sinar Garuda Makmurindo Gresik setahun setelah perusahaan berdiri. Pada awal bekerja sampai tahun ketiga Irfan merupakan karyawan bagian produksi. Sejak tiga tahun yang lalu Irfan menjabat sebagai kepala sub produksi. Sebelum bekerja di PT Sinar Garuda Makmurindo Gresik Irfan Maulana merupakan sales kartu kredit dan karyawan pengiriman barang di salah satu perusahaan, karena pekerjaan yang dilakukan tidak sesuai dengan pendidikan yang ditempuh oleh Irfan maka pekerjaan yang dilakukan hanya bertahan masing-masing 1 tahun. Dalam pelaksanaan tugasnya sebagai kepala sub produksi, Irfan bertanggung jawab secara langsung kepada manajer Plant yang dijabat oleh P. Robby Stefanus. Tanggung jawab di perusahaannya adalah terkait dengan kelancaran proses produksi.

Interaksi Irfan sebagai kepala sub produksi dengan direktur utama PT Sinar Garuda Makmurindo Gresik ketika ada rapat rutin pada akhir bulan karena pada akhir bulan rapat diikuti oleh para manajer divisi dan kepala sub. Selain itu, interaksi dengan direktur utama juga dilakukan ketika ada rapat yang membahas kebijakan perusahaan yang perlu untuk segera diambil keputusan dan interaksi dengan direktur utama juga terjadi ketika Irfan bersama manajer Plant perlu untuk berkonsultasi dengan direktur utama soal pekerjaan. Selain itu interaksi dengan

antara direktur utama dengan Irfan juga dilakukan ketika direktur utama meninjau bagian produksi.

Berikut ini merupakan pernyataan yang dikemukakan informan tentang pengambilan keputusan mengenai kebijakan perusahaan oleh direktur PT Sinar Garuda Makmurindo Gresik.

1. Pengambilan keputusan mengenai kebijakan perusahaan

Direktur utama dalam mengambil keputusan untuk mengambil suatu kebijakan senantiasa berkonsultasi terlebih dahulu dengan bawahan untuk mendengarkan saran, atau pendapat bawahan mengenai kebijakan yang diambil. Direktur utama selama ini tidak pernah memaksakan akan mengambil suatu kebijakan apabila sebagian besar bawahannya seperti para manajer divisi dan kepala sub tidak menyetujuinya. Hal ini dikarenakan apabila kebijakan yang sebetulnya tidak disetujui oleh sebagian besar para manajer divisi dan kepala sub tetapi tetap dilaksanakan dikhawatirkan akan dijalankan tidak sepenuh hati oleh para bawahan sehingga nantinya dapat menimbulkan akibat yang buruk bagi perusahaan seperti penurunan kinerja perusahaan. Selain itu, direktur utama telah menganggap bahwa semua karyawan yang ada di perusahaan merupakan satu keluarga besar sehingga sudah sewajarnya apabila direktur utama juga mendengarkan saran atau pendapat dari bawahan karena kebijakan yang diambil tersebut belum tentu sesuai diterapkan di perusahaan.

Dari pernyataan yang dikemukakan informan Irfan menunjukkan direktur utama dalam mengambil keputusan mengenai kebijakan perusahaan selalu mempertimbangkan keberadaan para manajer divisi dan kepala sub yang menjadi bawahan. Direktur utama selama ini tidak pernah memaksakan akan mengambil suatu kebijakan apabila sebagian besar bawahannya seperti para manajer divisi dan kepala sub tidak menyetujuinya. Direktur utama telah menganggap bahwa semua karyawan yang ada di perusahaan merupakan satu keluarga besar sehingga sudah sewajarnya apabila direktur utama juga mendengarkan saran atau pendapat dari bawahan.

2. Keterbukaan informasi.

Direktur utama selalu menekankan kepada para bawahan untuk selalu terbuka dalam menghadapi masalah pekerjaan atau ketika melakukan kesalahan dalam bekerja. Direktur utama menginginkan manajemen yang diterapkan di perusahaannya adalah manajemen yang terbuka (*open management*). Direktur utama juga memiliki keterbukaan informasi kepada bawahan. Hal ini dapat dilihat jika dalam rapat yang membahas mengenai kondisi perusahaan seperti masalah yang dihadapi perusahaan yang mengalami krisis finansial karena penjualan yang terus menurun direktur utama juga selalu mengemukakannya tidak pernah ditutup-tutupi. Sehingga nantinya ketika bawahan tidak mendapatkan bonus, bawahan menjadi mengerti. Begitu juga sebaliknya ketika perusahaan mendapatkan keuntungan dari target penjualan yang tercapai. Hal ini dikarenakan direktur utama menganggap bawahan merupakan bagian dari perusahaan sehingga informasi yang berkaitan dengan perusahaan juga perlu diberitahukan kepada bawahan.

Dari penjelasan tersebut menunjukkan jika direktur utama juga bersikap terbuka dengan bawahan dengan memberikan informasi yang berkaitan dengan perusahaan tanpa harus ditutup-tutupi. Direktur utama menerapkan *open management* di perusahaan. Hal ini dikarenakan direktur menganggap bawahan merupakan bagian dari perusahaan sehingga informasi yang berkaitan dengan perusahaan juga perlu diberitahukan kepada bawahan.

3. Konsultasi.

Direktur dalam berkonsultasi dengan bawahan tidak berusaha memaksakan pendapatnya namun juga meminta saran dari bawahan. Dalam rapat yang biasanya dilakukan dengan para manajer divisi dan kepala sub, direktur tidak akan mendominasi pembicaraan tetapi juga memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk memberikan tanggapan di rapat. Dengan demikian menunjukkan jika dalam berkonsultasi dengan bawahan, direktur mengutamakan adanya masukan dari bawahan.

Berdasarkan pernyataan yang dikemukakan oleh informan Irfan, menunjukkan direktur utama dalam berkonsultasi dengan bawahannya tidak mendominasi pembicaraan. Hal ini terlihat ketika direktur utama mengadakan

rapat dengan para manajer divisi dan kepala sub. Dalam konsultasi juga dibutuhkan partisipasi bawahan.

4. Pendelegasian wewenang.

Selama ini direktur utama tidak membuat semua keputusan, karena direktur utama memberikan kepercayaan sepenuhnya kepada para manajer untuk membuat peraturan yang digunakan sebagai dasar pelaksanaan operasional perusahaan. Segala pengambilan keputusan yang berkaitan dengan pelaksanaan di masing-masing divisi diberikan hingga kepada manajer divisi masing-masing. Hal ini dikarenakan direktur utama berupaya membina bawahannya seperti para manajer divisi untuk berani mengemban tanggung jawab dalam pelaksanaan operasional perusahaan di masing-masing divisi, selain itu dengan memberikan kepercayaan sepenuhnya kepada para manajer divisi dalam melaksanakan operasional perusahaan maka para manajer divisi dapat merasa ikut memiliki perusahaan sehingga nantinya dapat menumbuhkan loyalitas kepada perusahaan.

Berdasarkan penjelasan tersebut menunjukkan direktur utama dalam kepemimpinannya tidak tersentralisasi tetapi memberikan kepercayaan sepenuhnya kepada para manajer untuk mengambil keputusan berkaitan dengan pelaksanaan operasional di masing-masing divisi. Selain itu dengan melakukan pendelegasian wewenang kepada para manajer divisi untuk mengurus masing-masing divisinya maka para manajer divisi dapat merasa ikut memiliki perusahaan sehingga nantinya dapat menumbuhkan rasa loyalitas terhadap perusahaan.

5. Interpretasi Data

Direktur utama dalam mengambil keputusan mengenai kebijakan perusahaan selalu mempertimbangkan keberadaan para manajer divisi dan kepala sub yang menjadi bawahan. Direktur utama juga bersikap terbuka dengan bawahan dengan memberikan informasi yang berkaitan dengan perusahaan tanpa harus ditutup-tutupi. Direktur utama menerapkan *open management* di perusahaan. Dalam berkonsultasi dengan bawahannya direktur utama juga memberikan kesempatan kepada bawahan untuk memberikan saran/tanggapan. Hal ini terlihat ketika direktur utama mengadakan rapat dengan para manajer divisi dan kepala sub. Dalam konsultasi dibutuhkan partisipasi bawahan. Direktur

utama dalam kepemimpinannya tidak tersentralisasi tetapi memberikan kepercayaan sepenuhnya kepada para manajer untuk mengambil keputusan berkaitan dengan pelaksanaan operasional di masing-masing divisi.

4.3.5. Yuli Sri Indarti

Peneliti melakukan wawancara dengan informan Yuli sesuai dengan perjanjian yang telah disepakati dengan peneliti yaitu pada hari Senin, 1 Desember 2008, pukul 12.15 WIB sampai selesai. Wawancara dilakukan di kantin PT Sinar Garuda Makmurindo Gresik. Wawancara dilakukan ketika aktivitas di perusahaan sedang istirahat. Kantin masih berada di dalam lingkungan PT Sinar Garuda Makmurindo Gresik.

Yuli Sri Indarti merupakan karyawan sales berusia 32 tahun, beragama Islam, dengan pendidikan terakhir D-3 dengan konsentrasi ilmu adalah manajemen pemasaran, dan lama bekerja di PT Sinar Garuda Makmurindo Gresik adalah 5 tahun. Yuli Sri Indarti merupakan orang asli Gresik dan kedua orang tuanya juga berasal dari Gresik. Sejak kecil Yuli Sri Indarti sampai sekarang menetap di Gresik. Pengalaman kerja dari Yuli Sri Indarti sebelum menjadi sales di PT Sinar Garuda Makmurindo Gresik adalah sales penjualan mobil dan customer service di salah satu perusahaan otomotif di Surabaya. Pada saat bekerja di perusahaan tersebut status karyawan dari Yuli Sri Indarti adalah karyawan kontrak selama setahun dan kemudian diperpanjang lagi setahun. Setelah dua tahun kontraknya tidak diperpanjang lagi diputuskan memutuskan melamar di PT Sinar Garuda Makmurindo Gresik setelah mendapat informasi mengenai dibukanya lowongan kerja dari temannya yang juga melamar ke PT Sinar Garuda Makmurindo Gresik. Dalam pelaksanaan tugasnya sebagai karyawan sales, Yuli Sri Indarti bertanggung jawab secara langsung kepada manajer Marketing yang dijabat oleh Budi Santoso. Tanggung jawab di perusahaannya adalah terkait dengan mencari customer. Interaksi Yuli Sri Indarti sebagai karyawan sales dengan direktur utama PT Sinar Garuda Makmurindo Gresik ketika dirinya diajak manajer marketing untuk berkonsultasi dengan direktur utama ketika menghadapi masalah dalam pekerjaan terutama terkait dengan masalah pada pemasaran. Selain itu, interaksi dengan direktur juga terjadi ketika direktur sedang berkeliling perusahaan dan

mengunjungi masing-masing divisi yang biasanya paling sering dilakukan pada hari senin.

Berikut ini merupakan pernyataan yang dikemukakan oleh informan tentang pengambilan keputusan mengenai kebijakan perusahaan oleh direktur PT Sinar Garuda Makmurindo Gresik, keterbukaan informasi, konsultasi, dan pendelegasian wewenang.

1. Pengambilan keputusan mengenai kebijakan perusahaan

Berdasarkan yang saya ketahui dan saya lihat selama ini pengambilan keputusan dan kebijaksanaan hanya ditetapkan oleh direktur utama sebagai pemimpin puncak. Bawahan tidak diikutsertakan untuk memberikan saran, ide, gagasan, dan pertimbangan dalam proses pengambilan keputusan. Dalam kepemimpinannya direktur membuat keputusan sendiri untuk mengambil suatu kebijakan tanpa bertanya dulu kepada bawahannya. Jadi bawahan hanya sebagai pelaksana dari keputusan yang diambil oleh direktur. Segala perencanaan yang berkaitan dengan kebijakan yang akan diambil oleh direktur utama tidak pernah terlebih dahulu dibicarakan dengan bawahan, seperti misalnya kebijakan perusahaan menggandeng pihak konsultan pemasaran sebagai upaya pengembangan perusahaan terkait dengan pemasaran produk karton box yang tanpa dikonsultasikan dengan bawahannya. Bawahan baru mengetahui jika perusahaan menggunakan jasa konsultan setelah diperkenalkan kepada bawahan.

Berdasarkan pernyataan informan tentang pengambilan keputusan mengenai kebijakan perusahaan oleh direktur utama PT Sinar Garuda Makmurindo Gresik menunjukkan jika pengambilan keputusan dan kebijaksanaan hanya ditetapkan oleh direktur sebagai pemimpin puncak. Bawahan tidak diikutsertakan untuk memberikan saran, ide, gagasan, dan pertimbangan dalam proses pengambilan keputusan. Dalam kepemimpinannya direktur utama membuat keputusan sendiri untuk mengambil suatu kebijakan tanpa bertanya dulu kepada bawahannya.

2. Keterbukaan informasi

Selama ini keterbukaan direktur kepada bawahan masih kurang, kalau saya lihat direktur utama hanya menyampaikan segala informasi kepada para manajer

divisi dan tidak sampai kepada bawahan yang berada di level paling bawah. Hal ini menyebabkan bawahan merasa tidak diperhatikan oleh direktur utama, seperti misalnya tidak pernah ada sosialisasi, penjelasan terlebih dahulu mengenai setiap kebijakan yang dikeluarkan perusahaan berkaitan dengan bawahan, seperti misalnya pada waktu dikeluarkannya kebijakan perusahaan mengenai pengurangan gaji yang tidak pernah disosialisasikan kepada karyawan sebelumnya dan tidak pernah dijelaskan penyebab dikeluarkannya kebijakan tersebut. Padahal kebijakan tersebut berkaitan dengan hak-hak karyawan. Hal ini menyebabkan sebagian besar karyawan disini motivasinya berkurang ketika bekerja. Karyawan baru mengetahuinya ketika menerima gaji. Mungkin kebijakan tersebut oleh direktur sudah disampaikan kepada para manajer namun tidak sampai kepada karyawan yang berada di level paling bawah.

Berdasarkan pernyataan informan mengenai keterbukaan informasi direktur utama sebagai pemimpin puncak PT Sinar Garuda Makmurindo Gresik menunjukkan bawahan merasakan masih belum adanya keterbukaan informasi dari direktur, seperti misalnya tidak pernah ada sosialisasi, penjelasan terlebih dahulu mengenai setiap kebijakan yang dikeluarkan perusahaan berkaitan dengan bawahan.

3. Konsultasi

Konsultasi yang terjadi antara direktur utama dengan karyawan yang berada di level paling bawah saat ini masih belum terjadi. Konsultasi antara karyawan yang berada di level paling bawah banyak dilakukan dengan kepala sub atau manajer divisi. Bahkan ketika direktur utama berkeliling perusahaan untuk melihat aktivitas karyawan bekerja tidak pernah bertanya-tanya kepada karyawan meskipun hanya sekedar untuk menanyakan bagaimana pekerjaannya, ada masalah atau tidak. Direktur utama juga tidak pernah menilai secara langsung pekerjaan dari karyawan yang berada di level paling bawah. Direktur utama biasanya menyampaikan penilaian melalui manajer divisi atau kepala sub tidak pernah secara langsung kepada bawahan. Hal ini seperti menimbulkan gap (kesenjangan) antar direktur utama dengan bawahan sebagai pelaksana operasional perusahaan.

Berdasarkan pernyataan dari informan menunjukkan konsultasi yang terjadi antara direktur utama dengan karyawan yang berada di level paling bawah saat ini masih belum terjadi. Direktur utama tidak pernah melakukan dialog dengan karyawan yang berada di level paling bawah serta kurang memberikan perhatian terhadap karyawan yang berada di level paling bawah. Padahal, karyawan yang berada di level paling bawah merupakan pelaksana operasional perusahaan. Hal ini seperti menimbulkan gap (kesenjangan) antar direktur dengan bawahan sebagai pelaksana operasional perusahaan.

4. Pendelegasian wewenang

Direktur utama tidak pernah mencampuri apa yang telah menjadi wewenang bawahannya. Direktur utama senantiasa membina bawahan untuk menerima tanggung jawab yang lebih besar. Direktur utama akan memberdayakan bawahannya seperti para manajer divisi dan kepala sub untuk melaksanakan operasional perusahaan. Untuk itu, seringkali direktur utama membagi pekerjaan dan melimpahkan wewenang dan tanggung jawab pelaksanaannya sesuai batas kekuasaan dan tanggung jawab yang telah dilimpahkan.

Berdasarkan pernyataan yang dikemukakan oleh informan tentang pendelegasian wewenang direktur utama PT Sinar Garuda Makmurindo Gresik menunjukkan direktur utama dalam menjalankan perusahaan berkaitan dengan pembagian tugas dilakukan secara desentralisasi. Direktur utama melakukan pendelegasian wewenang berupa pelaksanaan tugas kepada para manajer divisi. Direktur utama perlu melakukan pendelegasian wewenang karena sebagai konsekuensi logis dari beragamnya pekerjaan yang harus dilakukan sehingga memerlukan peran serta bawahan.

5. Interpretasi Data

Dalam kepemimpinannya direktur membuat keputusan sendiri untuk mengambil suatu kebijakan tanpa bertanya dulu kepada bawahannya. Jadi bawahan hanya sebagai pelaksana dari keputusan yang diambil oleh direktur. Bawahan merasakan masih belum adanya keterbukaan informasi dari direktur, seperti misalnya tidak pernah ada sosialisasi, penjelasan terlebih dahulu mengenai setiap kebijakan yang dikeluarkan perusahaan berkaitan dengan bawahan.

Konsultasi yang terjadi antara direktur utama dengan karyawan yang berada di level paling bawah saat ini masih belum terjadi. Direktur utama tidak pernah melakukan dialog dengan karyawan yang berada di level paling bawah serta kurang memberikan perhatian terhadap karyawan yang berada di level paling bawah. Direktur utama dalam menjalankan perusahaan berkaitan dengan pembagian tugas dilakukan secara desentralisasi.

4.3.6. Hendy Wibowo

Peneliti melakukan wawancara dengan informan Hendy Wibowo sesuai dengan perjanjian yang telah disepakati dengan peneliti yaitu pada hari Selasa, 2 Desember 2008, pukul 17.15 WIB sampai selesai. Wawancara dilakukan di kantin PT Sinar Garuda Makmurindo Gresik. Wawancara dilakukan ketika aktivitas di perusahaan sudah berhenti karena pada pukul 17.05 merupakan jam pulang karyawan.

Hendy Wibowo merupakan karyawan design berusia 31 tahun, beragama Islam, dengan pendidikan terakhir D-3 dengan konsentrasi ilmu adalah desain grafis, dan lama bekerja di PT Sinar Garuda Makmurindo Gresik 5 tahun. Hendy Wibowo merupakan orang asli Sidoarjo dan kedua orang tuanya juga berasal dari Sidoarjo. Sejak kecil Hendy Wibowo menetap di Sidoarjo. Sejak bekerja di PT Sinar Garuda Makmurindo Gresik Hendy Wibowo tinggal di rumah tantenya yang merupakan adik dari ibunya. Tantenya menikah dengan orang Gresik yang kerja di Semen Gresik sehingga menetap di Gresik. Pengalaman kerja dari Hendy Wibowo sebelum menjadi karyawan desain di PT Sinar Garuda Makmurindo Gresik adalah sales alat-alat kesehatan yang dijalani selama setahun, kasir di minimarket yang dijalani 1,5 tahun. Setelah itu, Hendy Wibowo memutuskan melamar di PT Sinar Garuda Makmurindo Gresik setelah mendapat informasi mengenai dibukanya lowongan kerja dari temannya bekerja di PT Sinar Garuda Makmurindo Gresik bagian desain yang sekarang sudah pindah ke salah satu perusahaan di Rungkut Industri Surabaya.

Dalam pelaksanaan tugasnya sebagai karyawan desain, Hendy Wibowo bertanggung jawab secara langsung kepada manajer Marketing yang dijabat oleh Budi Santoso. Tanggung jawab di perusahaannya adalah terkait dengan perencanaan desain pada karton box. Interaksi Hendy Wibowo sebagai karyawan

desain dengan direktur utama PT Sinar Garuda Makmurindo Gresik ketika dirinya diajak manajer marketing untuk presentasi terkait desain karton box. Selain itu, interaksi dengan direktur juga terjadi ketika direktur sedang mengunjungi ruang kerjanya.

Berikut ini merupakan pernyataan yang dikemukakan oleh informan tentang pengambilan keputusan mengenai kebijakan perusahaan oleh direktur PT Sinar Garuda Makmurindo Gresik, keterbukaan informasi, konsultasi, dan pendelegasian wewenang.

1. Pengambilan keputusan mengenai kebijakan perusahaan

Berdasarkan apa yang saya ketahui dalam melakukan pengambilan keputusan dan kebijaksanaan hanya ditetapkan oleh seorang direktur dimana bawahan tidak diikutsertakan untuk memberikan saran, ide, gagasan, dan pertimbangan dalam proses pengambilan keputusan. Dalam kepemimpinannya, direktur membuat keputusan sendiri tanpa menanyakan pendapat atau saran dari bawahannya seperti para manajer divisi serta kepala sub untuk dijadikan sebagai pertimbangan, sehingga orang-orang tersebut tidak mempunyai pengaruh langsung terhadap keputusan yang diambil oleh direktur. Berdasarkan yang saya dengar dari salah seorang kepala sub, meskipun ada rapat kecenderungannya kebijakan yang diambil oleh direktur tidak pernah ditentang atau dikritik para manajer divisi dan kepala sub. Hal ini dikarenakan ada rasa sungkan dari para bawahan untuk menolak atau sekedar memberikan saran kepada direktur mengenai kebijakan yang diambil.

Dari pernyataan yang dikemukakan oleh informan menunjukkan dalam melakukan pengambilan keputusan dan kebijaksanaan hanya ditetapkan oleh seorang direktur dimana bawahan tidak diikutsertakan untuk memberikan saran, ide, gagasan, dan pertimbangan dalam proses pengambilan keputusan. Dalam kepemimpinannya, direktur membuat keputusan sendiri tanpa menanyakan pendapat atau saran dari bawahannya seperti para manajer divisi serta kepala sub untuk dijadikan sebagai pertimbangan, sehingga orang-orang tersebut tidak mempunyai pengaruh langsung terhadap keputusan yang diambil oleh direktur.

2. Keterbukaan informasi

Di perusahaan PT Sinar Garuda Makmurindo Gresik ini direktur sebagai pemimpin puncak memiliki keterbukaan kepada bawahan. Direktur selalu menyampaikan kepada bawahan mengenai kondisi yang dihadapi perusahaan, hal ini dikarenakan direktur menganggap perusahaan ini tidak hanya miliknya sendiri namun juga dimiliki bawahan sehingga bawahan juga perlu mengetahui kondisi perusahaan. Selain itu, direktur juga selalu terbuka dalam memberikan informasi yang dibutuhkan karyawan seperti misalnya ketika karyawan mengalami masalah dalam pekerjaan maka direktur pun selalu memberikan informasi berupa solusi atau saran dalam memecahkan masalah yang dihadapi oleh bawahan. Direktur juga terbuka dalam memberikan penilaian kinerja karyawan terutama berkaitan dengan poin-poin yang dinilai sehingga hal ini membuat karyawan menjadi termotivasi karena penilaian kinerja objektif dan bukan subjektif.

Berdasarkan pernyataan yang dikemukakan oleh informan mengenai keterbukaan informasi direktur PT Sinar Garuda Makmurindo Gresik kepada bawahannya dapat disimpulkan direktur sebagai pemimpin puncak memiliki keterbukaan kepada bawahan. Direktur selalu menyampaikan kepada bawahan mengenai kondisi yang dihadapi perusahaan, hal ini dikarenakan direktur menganggap perusahaan ini tidak hanya miliknya sendiri namun juga dimiliki bawahan sehingga bawahan juga perlu mengetahui kondisi perusahaan. Selain itu, direktur juga selalu terbuka dalam memberikan informasi yang dibutuhkan karyawan dan terbuka dalam melakukan penilaian kinerja karyawan.

3. Konsultasi

Kecuali dalam rapat, konsultasi antar direktur dengan bawahan dapat berjalan dengan baik, maksudnya baik direktur maupun bawahan dapat melakukan dialog untuk memecahkan suatu masalah seperti misalnya ketika ada bawahan yang mengalami kesulitan dalam menyelesaikan pekerjaan maka direktur akan berusaha memberikan solusi atau saran dalam memecahkan masalah tersebut namun direktur tidak akan memaksakan saran atau pendapatnya untuk diterima tetapi bawahan diperbolehkan memberikan tanggapan. Hal ini menunjukkan jika konsultasi antara direktur dengan bawahannya berlangsung

dengan baik karena direktur memberikan kebebasan kepada bawahan untuk memberikan tanggapan.

Berdasarkan pernyataan yang dikemukakan oleh informan tentang konsultasi direktur PT Sinar Garuda Makmurindo Gresik kepada bawahannya dapat disimpulkan konsultasi yang terjadi antara direktur dengan bawahan dapat berjalan dengan baik, maksudnya baik direktur maupun bawahan dapat melakukan dialog untuk memecahkan suatu masalah.

4. Pendelegasian wewenang

Direktur memberikan kebebasan kepada bawahan untuk mengambil keputusan dan kebijaksanaan dengan bebas atau leluasa dalam melaksanakan pekerjaannya. Direktur tidak akan mencampuri bawahan dalam mengambil keputusan dan mengerjakan pekerjaannya, sepenuhnya diserahkan kepada bawahan. Begitu juga halnya ketika bawahan menghadapi kesulitan dalam masalah pekerjaan maka direktur akan memberikan kebebasan kepada bawahan untuk menyelesaikannya. Meskipun begitu, direktur bersedia meluangkan waktu untuk mendiskusikan suatu masalah yang dihadapi bawahan dalam pekerjaan. Direktur menginginkan agar para bawahan bisa mengendalikan diri mereka sendiri dalam menyelesaikan pekerjaan tersebut.

Berdasarkan pernyataan informan mengenai pendelegasian wewenang dapat disimpulkan direktur sebagai pemimpin puncak PT Sinar Garuda Makmurindo Gresik memberikan kebebasan kepada bawahan untuk mengambil keputusan dan kebijaksanaan dengan bebas atau leluasa dalam melaksanakan pekerjaannya. Direktur tidak akan mencampuri bawahan dalam mengambil keputusan dan mengerjakan pekerjaannya, sepenuhnya diserahkan kepada bawahan.

5. Interpretasi Data

Dalam melakukan pengambilan keputusan dan kebijaksanaan hanya ditetapkan oleh seorang direktur dimana bawahan tidak diikutsertakan untuk memberikan saran, ide, gagasan, dan pertimbangan dalam proses pengambilan keputusan. Direktur sebagai pemimpin puncak memiliki keterbukaan kepada bawahan. Direktur selalu menyampaikan kepada bawahan mengenai kondisi yang

dihadapi perusahaan, hal ini dikarenakan direktur menganggap perusahaan ini tidak hanya miliknya sendiri namun juga dimiliki bawahan sehingga bawahan juga perlu mengetahui kondisi perusahaan.

Konsultasi antara direktur dengan bawahan dapat berjalan dengan baik, maksudnya baik direktur maupun bawahan dapat melakukan dialog untuk memecahkan suatu masalah. Direktur sebagai pemimpin puncak PT Sinar Garuda Makmurindo Gresik memberikan kebebasan kepada bawahan untuk mengambil keputusan dan kebijaksanaan dengan bebas atau leluasa dalam melaksanakan pekerjaannya.

4.4. Pembahasan

Berdasarkan deskripsi hasil wawancara dengan keenam informan untuk mengetahui gaya kepemimpinan yang digunakan oleh pimpinan puncak di PT. Sinar Garuda Makmurindo Gresik yang didasarkan pada pengambilan keputusan mengenai kebijakan perusahaan, keterbukaan informasi, konsultasi, dan pendelegasian wewenang maka dapat dikelompokkan sebagai berikut:

Tabel 4.1. Rekapitulasi hasil wawancara informan

Nama informan	Pengambilan keputusan	Keterbukaan informasi	Konsultasi	Pendelegasian wewenang
Samson	- Melibatkan partisipasi bawahan - Tidak memaksakan pendapatnya	- Terbuka dalam memberikan informasi mengenai kondisi perusahaan	- Tidak mengalami hambatan dalam menyampaikan keluhan mengenai pekerjaan - Memberikan respon terhadap keluhan bawahan	- Memberikan kepercayaan sepenuhnya kepada bawahan dalam pelaksanaan tugas-tugasnya
Mira	- Tidak dilakukan secara sepihak atau otoriter - Seringkali konsultasi dengan para manajer divisi dan kepala sub	- Terbuka terhadap bawahannya - Selalu berkata apa adanya mengenai kinerja bawahan	- Konsultasi berjalan dengan lancar - Memberikan kesempatan bawahan menanggapi	- Membina bawahan untuk menerima tanggung jawab
Didik	- Dibicarakan dengan para manajer dan kepala sub - Bawahan harus berpartisipasi memberikan saran	- Menekankan sebuah etika dan budaya kerja untuk selalu jujur dan terbuka	- Bawahan dapat melaporkan setiap hasil pekerjaannya dan menyampaikan keluhan - Direktur memberikan tanggapan terhadap keluhan bawahan	- Direktur melakukan desentralisasi wewenang pada organisasinya
Irfan	- Mempertimbangkan keberadaan para manajer divisi dan kepala sub	- Terbuka memberikan informasi tentang perusahaan	- Konsultasi antara direktur dengan bawahan berjalan dengan baik	- Percaya sepenuhnya kepada para manajer untuk mengambil keputusan
Yuli	- Ditetapkan oleh direktur sebagai pemimpin puncak	- Belum adanya keterbukaan informasi dari direktur	- Konsultasi masih belum terjadi - Tidak ada dialog - Kurang memberikan perhatian terhadap karyawan yang berada di level paling bawah	- Pembagian tugas dilakukan secara desentralisasi
Hendy Wibowo	- Hanya ditetapkan oleh seorang direktur - Bawahan tidak diikutsertakan untuk memberikan saran	- Direktur memiliki keterbukaan kepada bawahan	- Konsultasi yang terjadi antar direktur dengan bawahan dapat berjalan dengan baik - Adanya dialog	- Memberikan kebebasan bawahan mengambil keputusan dan kebijaksanaan dalam melaksanakan pekerjaannya

Sumber: Hasil wawancara, diolah

Berdasarkan rekapitulasi hasil wawancara dengan keenam informan menunjukkan mayoritas informan (empat informan) menyatakan pengambilan keputusan yang dilakukan direktur PT. Sinar Garuda Makmurindo Gresik melibatkan bawahan terutama para manajer divisi dan kepala sub. Direktur PT. Sinar Garuda Makmurindo Gresik tidak akan memaksakan pendapatnya apabila para manajer divisi dan kepala sub tidak menyetujui. Bawahan juga diberi kebebasan untuk berpartisipasi memberikan saran atau pendapat mengenai rencana kebijakan yang akan diambil oleh direktur. Sedangkan dua informan yang merupakan karyawan level paling bawah menyatakan pengambilan keputusan mengenai kebijakan perusahaan hanya dilakukan oleh Direktur selaku pemimpin puncak PT. Sinar Garuda Makmurindo Gresik tanpa melibatkan partisipasi bawahan.

Dilihat dari keterbukaan informasi antara direktur selaku pemimpin puncak PT. Sinar Garuda Makmurindo Gresik dengan bawahan menunjukkan mayoritas informan (lima informan) memiliki keterbukaan dalam memberikan informasi seperti memberikan informasi kepada bawahan mengenai kondisi perusahaan dan selalu berkata apa adanya mengenai kinerja bawahan. Direktur menekankan sebuah etika dan budaya kerja untuk selalu jujur dan terbuka. Sedangkan seorang informan menyatakan belum adanya keterbukaan informasi dari direktur.

Berdasarkan konsultasi antara direktur dengan bawahan menunjukkan mayoritas informan (lima informan) menyatakan konsultasi yang terjalin antara atasan dengan bawahan dapat berjalan dengan baik. Bawahan tidak mengalami hambatan dalam menyampaikan keluhan mengenai pekerjaan dan atasan memberikan respon atau tanggapan terhadap keluhan bawahan. Sedangkan seorang informan menyatakan konsultasi antara atasan dengan bawahan masih belum terjadi. Selama ini tidak ada dialog antara atasan dengan bawahan dan direktur kurang memberikan perhatian terhadap karyawan yang berada di level paling bawah.

Sedangkan dilihat dari pendelegasian wewenang kepada bawahan menunjukkan keseluruhan informan menyatakan pembagian tugas di PT. Sinar Garuda Makmurindo Gresik dilakukan secara desentralisasi. Direktur memberikan

kepercayaan sepenuhnya kepada bawahan dalam pelaksanaan tugas-tugasnya. Direktur berusaha membina bawahan untuk menerima tanggung jawab. Direktur percaya sepenuhnya kepada para manajer untuk mengambil keputusan. Direktur memberikan kebebasan bawahan mengambil keputusan dan kebijaksanaan dalam melaksanakan pekerjaannya.

Berdasarkan tabel 4.1 dapat disimpulkan gaya kepemimpinan direktur utama selaku pemimpin puncak PT. Sinar Garuda Makmurindo Gresik adalah partisipatif. Setelah diketahui bahwa gaya kepemimpinan direktur utama selaku pemimpin puncak PT. Sinar Garuda Makmurindo Gresik adalah partisipatif maka peneliti melakukan *crosscheck* jawaban dengan direktur utama untuk membuktikan apakah benar gaya kepemimpinan yang diterapkan di PT. Sinar Garuda Makmurindo Gresik adalah partisipatif berdasarkan pengambilan keputusan mengenai kebijakan perusahaan, keterbukaan informasi, konsultasi, dan pendelegasian wewenang. Wawancara dilakukan pada hari Kamis, 8 Januari 2009, pukul 12.00 WIB. Dari hasil wawancara dengan direktur utama PT. Sinar Garuda Makmurindo Gresik menunjukkan gaya kepemimpinan yang diterapkan adalah partisipatif.

Dari hasil wawancara menunjukkan dalam pengambilan keputusan mengenai kebijakan perusahaan selalu mengikutsertakan peran serta para manajer divisi dan kepala sub. Hal ini terlihat ketika direktur utama mengadakan rapat dengan para manajer divisi dan kepala sub yang membahas keinginan direktur utama untuk melakukan PHK terhadap beberapa karyawan dengan tujuan untuk melakukan efisiensi operasional perusahaan. Pada saat itu, direktur utama tidak langsung memutuskan kebijakan tersebut tetapi meminta pertimbangan dari para manajer dan kepala sub. Ketika para manajer divisi dan kepala sub tidak menyetujuinya, direktur utama juga tidak mempermasalahkannya.

Sedangkan mengenai keterbukaan informasi direktur utama selalu menekankan untuk berusaha terbuka kepada bawahan baik mengenai kondisi perusahaan maupun terbuka dalam memberikan informasi mengenai dasar pengambilan kebijakan perusahaan. Jadi ketika kondisi perusahaan sedang mengalami penurunan laba atau kenaikan laba maka direktur utama akan selalu memberitahukan kepada para manajer divisi dan kepala sub. Direktur utama selalu

menekankan bahwa semua karyawan yang ada di perusahaan harus jujur dan selalu terbuka, untuk itu harus dimulai dari pemimpinnya yang harus memiliki keterbukaan informasi.

Direktur utama juga berusaha meluangkan waktu bagi bawahannya terutama para manajer divisi dan kepala sub untuk berkonsultasi dengan dirinya mengenai pekerjaan. Jika ada permasalahan dalam pekerjaan yang dihadapi bawahan maka direktur utama senantiasa memberikan saran atau solusi bagi bawahan dalam menyelesaikan masalah pekerjaan. Direktur juga tidak menekankan kepada bawahan bahwa solusinya harus diterima namun bisa dipertimbangkan lagi. Sedangkan dengan para karyawan yang berada di level paling bawah biasanya dilakukan ketika direktur utama berkeliling perusahaan untuk melihat kerja bawahan. Pada saat itu direktur utama biasanya berdialog dengan bawahan untuk menanyakan apakah ada masalah dalam pekerjaan atau saran untuk perusahaan, sehingga perusahaan dapat lebih berkembang. Jika bawahan ada yang menyampaikan masalah dalam pekerjaan maka direktur langsung meresponnya dengan memberikan solusi atau memecahkan masalah dengan berkoordinasi terlebih dahulu dengan kepala sub. Begitu juga halnya apabila ada bawahan yang memberikan saran untuk kemajuan perusahaan.

Selama ini direktur utama tidak pernah mencampuri pekerjaan yang telah menjadi *job description* dari bawahannya. Direktur baru bersedia ikut campur apabila bawahan sendiri yang meminta pendapat atau saran. Direktur berusaha membina bawahannya untuk mengemban tanggung jawab terhadap pekerjaannya, sehingga nantinya tidak tergantung kepada direktur utama. Selain itu, dengan memberikan kebebasan kepada bawahan dalam melaksanakan pekerjaannya maka bawahan dapat merasa dipercayai oleh direktur utama dalam pelaksanaan tugas, sehingga menimbulkan rasa percaya diri bagi bawahan.

Kepemimpinan partisipatif adalah apabila dalam kepemimpinannya seorang pemimpin melakukannya dengan cara persuasif, menciptakan kerja sama yang serasi, menumbuhkan loyalitas, dan partisipasi para bawahan (Hasibuan, 2005:170). Begitu juga halnya dengan direktur selaku pemimpin puncak di PT. Sinar Garuda Makmurindo Gresik yang mengikutsertakan bawahan dalam setiap pengambilan keputusan mengenai kebijakan perusahaan. Direktur juga tidak akan

memaksakan pendapatnya apabila bawahan tidak menyetujuinya. Bawahan harus berpartisipasi memberikan saran, ide, dan pertimbangan-pertimbangan dalam pengambilan keputusan. Keputusan tetap dilakukan pimpinan dengan mempertimbangkan saran atau ide yang diberikan bawahannya. Pemimpin menganut sistem manajemen terbuka (*open management*) dan desentralisasi wewenang. Pemimpin dengan gaya partisipatif akan mendorong kemampuan bawahan untuk mengambil keputusan. Dengan demikian pimpinan akan selalu membina bawahan untuk menerima tanggung jawab yang lebih besar. Direktur selaku pemimpin puncak di PT. Sinar Garuda Makmurindo Gresik juga melakukan pembagian tugas secara desentralisasi. Direktur akan memberikan kebebasan kepada bawahan mengambil keputusan dan kebijaksanaan dalam melaksanakan pekerjaannya.