

4. ANALISIS DAN PEMBAHASAN

4.1. Gambaran Umum dan Sejarah PT. ABC

PT. ABC merupakan perusahaan swasta yang memproduksi sepatu kulit untuk pria, wanita, dan anak-anak. PT. ABC terletak di Surabaya, yang merupakan kota terbesar kedua di Indonesia. Selain memproduksi sepatu dengan merek sendiri yaitu merek Sinyoku, PT. ABC juga menerima pesanan dari perusahaan-perusahaan sepatu lainnya baik dari dalam maupun luar negeri untuk memproduksi sepatu mulai dari proses *cutting* sampai proses *finishing*.

PT. ABC yang berlokasi di Simo merupakan perusahaan keluarga yang sifatnya tertutup dan termasuk dalam *Family Business Enterprise* karena PT. ABC dimiliki oleh Budi yang juga memiliki kendali total terhadap perusahaan tersebut dan dikelola oleh keluarga Budi.

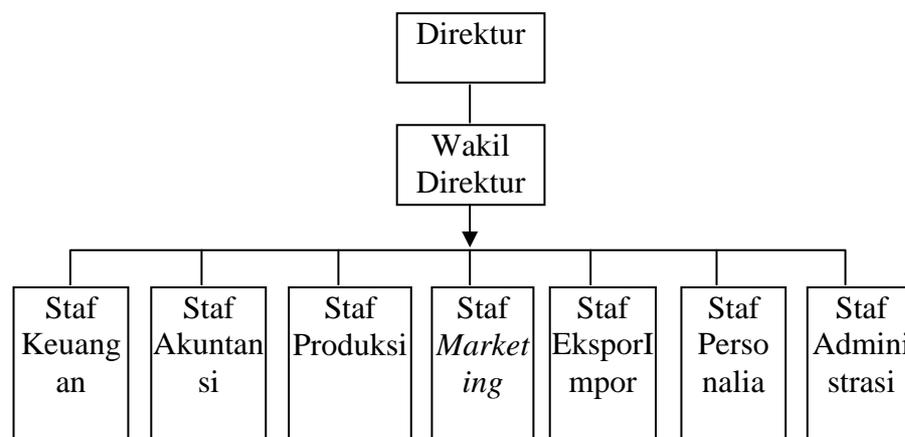
PT. ABC didirikan oleh generasi pertama yaitu Budi dan istrinya, Lina pada tahun 1981. Pemilik sekaligus pemimpin pada PT. ABC adalah Budi. Usaha pabrik sepatu ini pertama kalinya berawal dari yang sangat sederhana, yaitu sebuah *home industry* dengan jumlah karyawan kurang lebih 25 orang. Karena kerja keras dan dedikasi yang tinggi terhadap kualitas produk selama sembilan tahun, maka pada tahun 1991 PT. ABC pun dipercaya untuk mengekspor produknya ke Belanda. Pada waktu itu PT. ABC merupakan perusahaan sepatu yang pertama dari Surabaya yang mendapatkan kepercayaan dari *buyer* dari Belanda tersebut. Negara-negara tujuan ekspor PT. ABC adalah Belanda, Belgia, Jerman. Selain mengekspor ke Eropa, PT. ABC juga menerima pesanan dari perusahaan-perusahaan besar dari dalam maupun luar negeri. Pada tahun 1990 tersebut Budi merubah usahanya yang semula *home industry* menjadi Perseroan Terbatas dan mengubah nama perusahaan tersebut yang semula bernama ABC Shoes menjadi PT. ABC. Dalam waktu dua tahun, yaitu pada tahun 1992 PT. ABC diakui dalam memproduksi sepatu kulit untuk laki-laki berkualitas tinggi oleh para *buyer* dari luar negeri.

Walaupun ada banyak perusahaan sepatu yang terpaksa tutup atau merampingkan karyawan karena adanya kenaikan biaya produksi, tetapi

PT. ABC tetap bisa bertahan tanpa mengurangi jumlah karyawannya dan bahkan menambah jumlah karyawannya dari jumlah 200 menjadi 300 pada tahun 2008 ini. Kenaikan biaya produksi ini disebabkan oleh kenaikan harga bahan baku karena lonjakan harga minyak dunia. PT. ABC terbukti mampu bersaing dengan produk-produk dari luar negeri lainnya karena tetap dapat mempertahankan kepercayaan dari para *buyer* dari luar negeri. Keunggulan PT. ABC adalah mempunyai perusahaan sendiri dan bahkan perusahaan-perusahaan sepatu dari dalam dan luar negeri pun mempercayakan produksi sepatunya pada PT. ABC.

Walaupun keadaan ekonomi sedang lesu akibat naiknya harga bahan-bahan, tetapi PT. ABC menunjukkan peningkatan pendapatan mencapai 100 persen pada tahun 2007. Untuk pasar dalam negeri pendapatan meningkat karena momen masuk sekolah anak-anak sekolah dasar karena sepatu produksi PT. ABC sebagian besar merupakan sepatu anak-anak.

4.1.1. Struktur Organisasi PT. ABC berdasarkan struktur organisasi modern.



Gambar 4.1 Struktur Organisasi Perusahaan

4.2. Posisi Anggota Keluarga Pada Kepemimpinan Perusahaan

Pada PT. ABC, setiap anggota keluarga pemilik perusahaan mempunyai bagian tugas-tugas yang berbeda-beda. Tetapi pada pembagian tugas tersebut ada yang bersifat fleksibel sehingga tugas yang dikerjakan bisa diganti oleh anggota keluarga yang lain tetapi ada yang bersifat tidak fleksibel sehingga tidak bisa digantikan.

Kepemimpinan pada PT. ABC dilakukan oleh keluarga pemilik dan pendiri perusahaan. Mereka adalah Budi, Lina, Susan, Agus, Indah, dan Santy. Mereka termasuk *nuclear family* atau keluarga inti, yang terdiri dari suami, istri, dan anak-anak. Pada PT. ABC hanya ada keluarga inti, yaitu keluarga Budi yang memimpin perusahaan dan tidak terdapat karyawan yang masih merupakan sanak saudara dari Budi dan Lina, misalnya kakak, adik, paman, bibi, sepupu, keponakan, dan lain-lain.

Selama mengadakan observasi penulis mendapati bahwa peran anggota keluarga sangat besar terutama pada pemimpin generasi pertama.

Aspek kepemimpinan menurut status dalam keluarga:

1. Budi

Budi adalah kepala keluarga dalam keluarganya sekaligus juga pemimpin perusahaan sebagai direktur dalam perusahaan. Sebagai direktur perusahaan, Budi memimpin, mengurus, serta mengendalikan perusahaan sesuai dengan kewenangan dan kebijakannya dan sebagai pengambil keputusan utama dalam perusahaan. Dalam perusahaannya, Budi berfungsi di semua bidang, yaitu di bidang produksi, keuangan, akuntansi, pemasaran, personalia, dan ekspor impor. Dalam bagian produksi, Budi mengelola dan mengkoordinir karyawan untuk melakukan proses produksi sesuai permintaan pelanggan atau memberikan pengarahan kepada para mandor tentang apa yang harus dikerjakan para buruh. Budi juga sering menginspeksi ke pabrik untuk mengecek keadaan, apakah para buruh sudah bekerja sesuai dengan yang diperintahkan. Tanggung jawab Budi dalam bidang produksi adalah memastikan bahwa kualitas produk yang diproduksi sudah sesuai dengan standar perusahaan. Budi juga yang menentukan penggunaan bahan baku, seperti jenis kulit, warna kulit, tali sepatu, desain, dan lain-lain. Dalam bagian keuangan, Budi adalah pemegang keuangan tetapi tidak mengurus hal-hal seperti pembayaran dan pendapatan. Budi adalah sumber utama modal kerja PT. ABC. Budi bertanggung jawab dalam menjadi sumber modal bagi perusahaan sekaligus mengatur pemakaian anggaran perusahaan. Dalam bagian akuntansi, Budi berperan dalam menentukan harga. Dalam bidang akuntansi Budi bertanggung jawab dalam menentukan harga sehingga harga

sepatu produksi PT. ABC dapat sesuai dengan kualitasnya. Sedangkan dalam bagian pemasaran, Budi ikut memasarkan produknya dengan cara mengetahui keinginan dan kebutuhan konsumen. PT. ABC selain menerima pesanan dari perusahaan sepatu lain yang desainnya sudah ditentukan pihak pemesan, juga memproduksi sepatu yang didesain sendiri. Untuk mengetahui kebutuhan dan keinginan konsumen bisa diketahui dengan cara melihat tren sepatu yang ada maupun memanfaatkan momen-momen tertentu, seperti mengeluarkan banyak produk sepatu berwarna hitam untuk anak-anak sekolah pada momen kenaikan kelas. Selain itu, dalam bidang pemasaran Budi juga mencari dan memprospek pelanggan baru. Dalam bidang personalia, Budi tidak banyak berperan untuk perekrutan karyawan. Budi menyerahkan bagian personalia kepada anggota keluarganya yang lain dan staf. Dalam bidang ekspor-impor, Budi berperan dalam hal menjaga hubungan baik dengan *buyer* dari luar negeri, karena jika mempunyai hubungan baik dengan *buyer* maka dapat membuat citra perusahaan menjadi bagus di mata calon pelanggan atau *buyer* yang lain.

Dalam komunikasi pada perusahaan, Budi seringkali menjadi sumber berita yang maksudnya adalah Budi merupakan orang yang mengetahui tentang apa yang harus dilakukan pada perusahaan.

2. Lina

Lina merupakan istri dari pendiri dan pemilik PT. ABC sekaligus sebagai wakil direktur pada PT. ABC. Sebagai wakil direktur, Lina merupakan wakil dari direktur jika suaminya yang merupakan direktur sedang berhalangan.

Lina juga punya peran-peran yang lain dalam perusahaan. Dalam bagian produksi, Lina mengawasi dan mengontrol proses produksi dan memastikan target produksi harian dapat tercapai dan dengan kualitas yang prima. Lina bertanggung jawab dalam kualitas produksi sepatu yang dihasilkan oleh buruh, karena itu Lina ikut mengawasi proses produksi. Dalam bidang keuangan, Lina merupakan pemegang kas dalam perusahaan, mengatur perputaran modal kerja, mengurus pengeluaran dan penerimaan, dan melakukan administrasi keuangan lainnya. Tanggung jawab Lina dalam bidang keuangan berkaitan dengan keadaan kas keuangan perusahaan. Dalam

bidang akuntansi, Lina membuat laporan keuangan, neraca, mengatur *cashflow*, memberikan laporan kepada suaminya mengenai keadaan keuangan dan harta milik perusahaan, mengendalikan semua penerimaan dan pengeluaran perusahaan, termasuk mengurus gaji karyawan dan menentukan harga produk yang akan dijual. Sejak kecil Lina sudah terbiasa membantu orangtuanya yang memiliki toko dengan membantu di bagian keuangan karena itulah Lina juga memegang bagian keuangan di perusahaan. Dalam bidang pemasaran, Lina tidak ikut berperan karena tugasnya yang sudah banyak di bidang keuangan dan produksi. Dalam bidang personalia, Lina berperan dalam hal menyelenggarakan proses rekrutmen dan seleksi terhadap karyawan. Dalam bagian ini Lina bertanggung jawab dalam merekrut karyawan yang berkompetan dan memiliki kinerja yang bagus. Dalam bagian ekspor-impor Lina tidak ikut berperan tetapi tetap membantu sebisanya.

3. Susan

Susan merupakan anak pertama dari pasangan Budi dan Lina. Dalam bagian produksi, Susan berperan dalam hal proses pemilihan bahan baku dan desain sepatu yang akan diproduksi. Meski masih belajar dalam hal mendesain sepatu, tetapi Susan ikut memberikan ide-ide dalam desain sepatu. Dalam bagian keuangan dan akuntansi, Susan membantu pekerjaan staf keuangan dan akuntansi dengan menangani tagihan-tagihan dari supplier dan lain-lain, menerima uang pembayaran, menyetor uang pembayaran ke bank, mencatat bukti penerimaan.

Dalam bagian pemasaran, Susan berperan dalam membantu tugas-tugas staf marketing dalam hal pengembangan produk dan ikut membantu dalam negoisasi harga produk, serta melayani pelanggan yang datang ke perusahaan untuk melihat sampel produk. Dalam bagian personalia, Susan tidak berperan karena dirinya merasa tidak bisa melakukan tugas dalam bagian personalia. Dalam bidang ekspor-impor Susan tidak berperan.

4. Agus

Agus adalah putra Budi dan Lina merupakan anak ke dua. Agus selama dua tahun terakhir ini lebih banyak berperan sebagai wakil ayahnya ketika ayahnya sedang berhalangan sehingga sekarang mulai mengambil alih posisi

Lina sebagai wakil direktur meskipun masih sedang dalam proses belajar. Dalam bagian produksi, Agus berperan dalam ikut mendesain produk, mengurus dan melakukan pembelian bahan baku baik di dalam maupun luar negeri, memilih jenis kulit yang akan digunakan sebagai bahan baku produksi sepatu. Dalam bagian keuangan dan akuntansi, Agus membantu Susan melakukan penyetoran uang pembayaran ke bank maupun mengurus masalah perbankan selain itu mengurus dokumen-dokumen yang berhubungan dengan perusahaan. Dalam bidang pemasaran, Agus mencari pembeli atau *buyer*, menemui dan melayani *customer* yang datang ke perusahaan, bertanggung jawab mengelola tugas, hubungan, dan komunikasi yang efektif dengan *buyer*, melakukan perjalanan ke luar negeri dalam rangka pekerjaan ataupun untuk menemui *buyer*, mencari informasi mengenai pasar yang ada, daerah pemasaran yang baru, pelanggan-pelanggan yang baru dan memasarkan produk perusahaan. Dalam bidang personalia Agus tidak berperan.

5. Indah

Indah adalah anak ketiga pasangan Budi dan Lina. Indah tidak setiap hari berada di perusahaan karena kesibukannya mengurus dua orang anaknya. Tugas Indah adalah dalam bidang administrasi, yaitu mengetik dokumen atau berkas-berkas yang berhubungan dengan perusahaan dan menginput data penjualan. Dalam bagian pemasaran, Indah melayani pelanggan yang ingin melihat contoh sepatu atau contoh kulit.

6. Santy

Karena masih kuliah maka Santy hanya ke perusahaan jika sedang libur kuliah. Tugas Santy yaitu mengerjakan urusan administrasi, seperti mengetik data penjualan.

4.2.1. Rentang Kendali Perusahaan Keluarga

Setiap organisasi harus memperhatikan rentang kendali yang merujuk pada jumlah individu yang dapat diawasi dan dikendalikan secara efektif dan efisien oleh seorang pimpinan. Konsep rentang kendali menentukan jumlah tingkatan dan jumlah manajer yang dimiliki sebuah organisasi. Meskipun tidak ada kesepakatan

mengenai rentang kendali yang paling tepat, tetapi pada umumnya organisasi lebih menyukai rentang yang kecil untuk mempertahankan kendali yang ketat.

”Para manajer puncak seharusnya mempunyai rentang kendali yang lebih kecil daripada manajer menengah dan para manajer menengah memerlukan rentang kendali yang lebih kecil daripada penyelia” (Robbins, 1999, p. 288). Menurut (Robbins, 1999, p. 289),” kecenderungan dalam tahun-tahun terakhir ini adalah rentang kendali yang lebih lebar. Rentang kendali yang lebar ini sesuai dengan usaha organisasi atau perusahaan untuk mengurangi biaya operasional, mempercepat pengambilan keputusan, meningkatkan keluwesan, mendekatkan organisasi atau perusahaan ke pelanggan, dan memberi kuasa kepada karyawan”.

Berdasarkan pengertian rentang kendali di atas maka komposisi SDM pada PT. ABC jika ditinjau dari rentang kendali maka diketahui bahwa sang ayah yaitu Budi yang mengendalikan istri dan anak-anaknya maupun seluruh karyawan PT. ABC. Rentang kendali lebar karena pemimpin, yang merupakan keluarga Budi secara mengawasi dan memimpin seluruh karyawan secara langsung. Dengan menggunakan rentang kendali lebar maka dapat mempercepat pengambilan keputusan dan mengurangi biaya untuk tingkat-tingkat manajemen. Rentang kendali yang bersifat fleksibel karena pemimpin merupakan satu keluarga, yaitu keluarga Budi maka seluruh keluarga Budi juga mempunyai wewenang untuk mengawasi dan memerintah seluruh karyawan secara langsung. Selama mengadakan observasi penulis mendapati bahwa seluruh karyawan dikendalikan secara langsung oleh anggota keluarga.

1. Budi

Kendali yang dimiliki Budi adalah yang terbesar karena Budi adalah pendiri PT. ABC sekaligus sebagai kepala keluarga pada keluarganya. Batas jumlah bawahan yang dapat dipimpin dan dikendalikan secara langsung oleh Budi adalah kurang lebih 324 orang termasuk istri, anak-anaknya, staf, mandor, buruh, sopir, dan satpam. Sedangkan Lina, Susan, dan Agus juga memiliki kendali terhadap seluruh karyawan PT. ABC meskipun kendalinya tidak mutlak seperti yang dimiliki Budi. Pada PT. ABC, Budi merupakan pemimpin dan pengendali untuk semua anggota keluarganya dan semua karyawan. Semua karyawan, mulai dari staf keuangan, staf akuntansi, staf

pemasaran, staf ekspor-impor, staf produksi, staf administrasi, dan staf personalia, mandor, buruh, satpam, semuanya yang merupakan karyawan PT. ABC. Selain karena merupakan pemilik, yang menjadi penyebab Budi mengendalikan semua anggota keluarga dan karyawan adalah karena Budi juga mengerjakan pekerjaan di semua bagian, mulai dari bagian keuangan, akuntansi, produksi, pemasaran, personalia, dan ekspor impor.

Menurut Budi, rentang kendali yang ada pada perusahaannya adalah rentang kendali yang lebar, hampir seluruh karyawan saya dan keluarga yang memimpin dan melakukan pengawasan.

2. Lina

Lina juga mengendalikan dan memimpin semua karyawan PT. ABC karena Lina mempunyai posisi sebagai wakil direktur. Seperti Budi, Lina juga ikut ambil bagian mengerjakan semua bagian dalam perusahaan. Batas jumlah bawahan yang dapat dikendalikan oleh Lina sama dengan Budi yaitu kurang lebih 324 orang. Walaupun Lina tidak terlalu berperan dalam bagian pemasaran, tetapi Lina tetap dapat mengendalikan staf bagian pemasaran. Lina juga mengendalikan anak-anaknya sehingga dapat memberi perintah supaya anak-anaknya mengerjakan tugas-tugas yang diperintahkan. Dalam bagian administrasi, Lina tidak berperan.

Menurut Lina, rentang kendali yang ada pada PT. ABC adalah rentang kendali lebar karena perusahaan ini perusahaan sederhana yang dijalankan secara kekeluargaan sehingga kami yang memimpin semua karyawan yang ada disini.

3. Susan

Batas jumlah bawahan yang dikendalikan Susan sehari-harinya berjumlah 4 orang yang bekerja bersama dengan Susan, yaitu staf produksi, staf keuangan, staf akuntansi, dan staf pemasaran.

Susan mengendalikan karyawan bagian produksi karena Susan berperan dalam hal pemilihan jenis bahan baku yang akan digunakan untuk proses produksi sepatu. Selain bagian produksi, Susan juga dapat mengendalikan staf keuangan, akuntansi, dan pemasaran karena Susan juga ikut berperan dalam ketiga bagian tersebut. Tetapi untuk staf personalia dan

ekspor impor, dan administrasi Susan mempunyai kendali yang kecil terhadap ketiga bagian itu karena Susan tidak ikut berperan dalam personalia dan ekspor impor, dan administrasi. Tetapi meskipun mempunyai kendali yang kecil, Susan tetap dapat memberi perintah walaupun jarang terjadi dan kebanyakan perintah itu karena ayahnya yang memberi perintah melalui dirinya. Susan tidak dapat mengendalikan ayahnya, Budi dan ibunya, Lina dengan cara memberi perintah tetapi dapat memberi saran atau nasehat kepada mereka berdua.

Terhadap para karyawan lainnya, seperti mandor, buruh, satpam, sopir, Susan dapat memberi perintah dan dapat mengendalikan tetapi hal itu jarang terjadi karena karyawan-karyawan tersebut sudah ada yang memberi perintah masing-masing. Dalam bagian administrasi, Susan berperan membantu dengan cara mengetik atau menginput data.

Menurut Susan, rentang kendali yang ada pada PT. ABC adalah karena ini perusahaan tidak banyak menggunakan staf sehingga tidak perlu menggunakan rentang kendali sempit.

4. Agus

Batas jumlah bawahan yang dapat dikendalikan Agus sehari-harinya berjumlah kurang lebih 324 orang karena Agus sekarang sudah mulai mengawasi buruh bagian produksi. Selama mengadakan observasi maka terlihat bahwa Agus sudah dianggap sebagai pemimpin pengganti Budi.

Agus mengendalikan staf bagian produksi, keuangan, akuntansi, pemasaran, ekspor impor, personalia. Untuk staf personalia, meskipun Agus tidak berperan dalam bagian personalia tetapi Agus masih dapat memberi saran atau nasehat maupun perintah. Agus dipersiapkan untuk menjadi penerus Budi kelak, karena itu secara perlahan-lahan Agus mulai mempelajari seluk beluk perusahaan. Agus mulai mengendalikan semua karyawan yang ada pada PT. ABC, walaupun masih belum melakukan kepemimpinan secara total seperti ayahnya. Dalam bagian administrasi, Agus berperan dengan mengetik atau menginput data. Menurut Agus, rentang kendali yang ada pada PT. ABC adalah rentang kendali lebar karena sistem dalam perusahaan yang

masih menggunakan sistem sederhana sehingga pemimpin mengendalikan semua karyawan.

5. Indah

Batas jumlah bawahan yang dapat dikendalikan oleh Indah sehari-harinya adalah satu orang yaitu staf administrasi. Indah mengendalikan staf bagian administrasi, karena tugas Indah dalam perusahaan adalah mengerjakan bagian administrasi. Dulu sebelum Indah mempunyai anak, Indah adalah staf administrasi pada PT. ABC sehingga dulu tidak perlu memperkerjakan orang lain. Tetapi meskipun sekarang sudah ada staf administrasi, Indah tetap melakukan pekerjaannya karena itulah Indah mengendalikan staf administrasi. Dalam bagian keuangan dan akuntansi, Indah berperan membantu dalam mencatat penjualan. Sedangkan untuk staf dan karyawan lainnya, Indah tidak mengendalikan karena tidak mengerjakan bagian lainnya dalam perusahaan.

Menurut Indah, rentang kendali yang ada pada PT. ABC adalah rentang kendali lebar karena perusahaan tidak memperkerjakan banyak karyawan yang bisa memberikan perintah ke bawah sehingga perintah masih bisa diberikan oleh pemimpin sendiri.

6. Santy

Santy tidak mengendalikan karyawan yang ada pada PT. ABC karena Santy memang belum lulus kuliah dan tugas yang Santy lakukan masih sebatas mengetik data penjualan sehingga tidak ada karyawan yang dikendalikan.

4.2.2. Anggota keluarga dalam rantai komando perusahaan

Menurut (Robbins, 1990, p. 590), "Rantai komando merupakan garis wewenang yang tidak terputus-putus yang terentang dari puncak organisasi ke eselon terbawah dan memperjelas siapa melapor ke siapa".

Rantai komando pada PT. ABC yaitu dimulai dari eselon yang terbawah kemudian menuju eselon di atasnya. Tetapi tidak ada kejelasan mengenai rantai komando mengenai siapa harus melapor ke siapa. Seorang buruh bisa saja langsung melapor ke pimpinan puncak tanpa melalui mandor terlebih dahulu. Jika hal itu terjadi maka biasanya yang dilaporkan adalah laporan yang penting dan mendesak, misalnya jika perlu izin khusus yang tidak bisa diberikan oleh mandor

atau pengawasnya, kerusakan mesin yang parah dan mandor sedang tidak ada di tempat, dan lain-lain. Bentuk rantai komando dalam PT. ABC adalah berupa rantai dari atas, yaitu pimpinan puncak lalu menuju ke bagian yang di bawahnya.

Pada PT. ABC, ayah yang menerima laporan dari istri dan anak-anaknya. Sedangkan untuk para staf, mereka melapor kepada Budi langsung atau bisa juga kepada Lina, Susan, atau Agus. Para buruh melapor kepada mandor dan kemudian mandor melapor ke direktur. Tetapi pada PT. ABC rantai komandonya tidaklah mutlak harus seperti itu, karena PT. ABC merupakan perusahaan keluarga sehingga semua manajer pada PT. ABC dipegang oleh anggota keluarga. Semua karyawan, baik staf maupun buruh bisa melapor langsung pada direktur. Seorang buruh bisa saja langsung melapor ke pimpinan puncak tanpa melalui mandor terlebih dahulu. Jika hal itu terjadi maka biasanya yang dilaporkan adalah laporan yang penting dan mendesak, misalnya jika perlu izin khusus yang tidak bisa diberikan oleh mandor atau pengawasnya, kerusakan mesin yang parah dan mandor sedang tidak ada di tempat, dan lain-lain.

Rantai komando dalam PT. ABC merupakan rantai komando yang pendek, karena sebagian besar karyawan menerima perintah langsung dari pemimpin.

1. Budi

Budi bisa memberikan perintah kepada semua anggota keluarganya maupun kepada seluruh karyawan PT. ABC. Untuk memberikan perintah kepada anggota keluarganya, Budi biasanya akan langsung bicara kepada anggota keluarganya tetapi jika tidak sempat atau tidak bisa memberi perintah secara langsung maka Budi akan memberi perintah lewat anggota keluarga yang lain.

Jika memberi perintah kepada staf, maka Budi akan menyampaikan perintah tersebut lewat anak-anaknya atau istrinya yang mengendalikan staf-staf (jika staf tersebut berada di bagian yang sama dengan anggota keluarganya).

Perintah untuk buruh biasanya diberikan lewat mandor yang kemudian akan menyampaikannya kepada para buruh.

2. Lina

Lina juga mempunyai wewenang untuk memberi perintah kepada anggota keluarganya terutama anak-anaknya dan kepada seluruh karyawan PT. ABC.

3. Susan

Susan mempunyai wewenang untuk memberi perintah terutama kepada staf bagian produksi, keuangan, akuntansi, dan pemasaran. Terhadap kedua orangtuanya Susan tidak dapat memberi perintah tetapi hanya dapat memberi nasehat. Susan dapat memberi perintah kepada adik-adiknya yaitu Agus, Indah, dan Santy jika ada tugas yang dikerjakan oleh adik-adiknya tersebut. Tetapi rantai komando tersebut tidaklah mutlak karena Susan masih dapat memberi perintah kepada semua karyawan di perusahaan.

4. Agus

Karena Agus adalah calon pengganti ayahnya maka Agus sudah mulai belajar mengendalikan perusahaan. Selama enam tahun sejak Agus total membantu orangtuanya, Agus mulai dapat memberi perintah kepada seluruh karyawan PT. ABC.

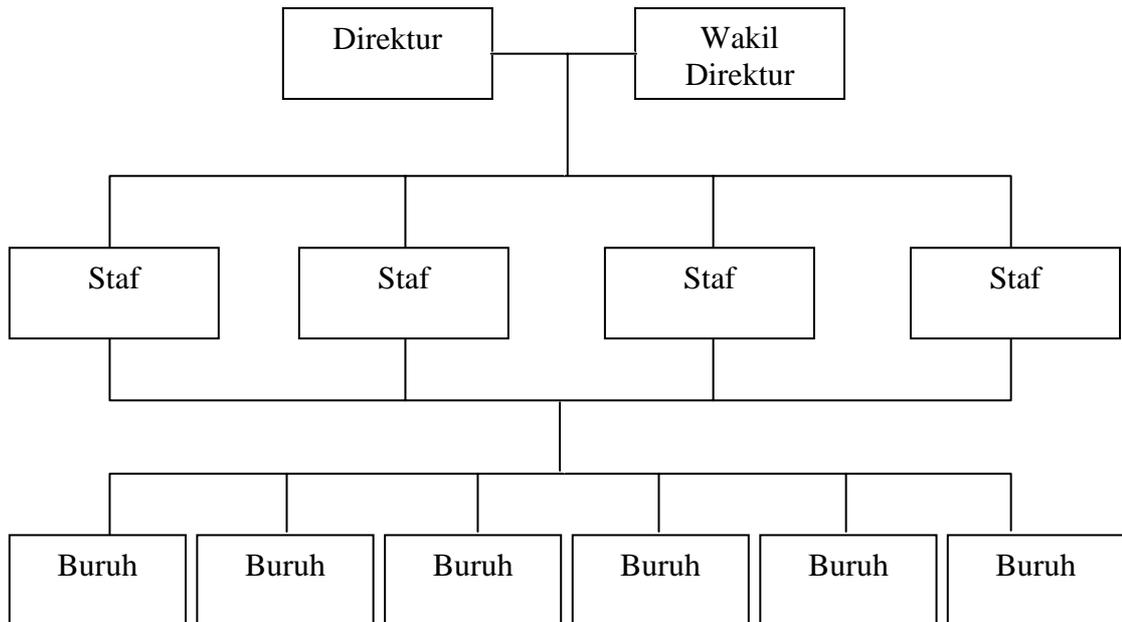
5. Indah

Indah mempunyai wewenang untuk memberi perintah staf administrasi. Tetapi Indah juga masih dapat memberi perintah kepada seluruh karyawan PT. ABC karena statusnya sebagai anak pemilik perusahaan walaupun Indah jarang berada di perusahaan.

6. Santy

Santy hanya dapat memberi perintah kepada staf administrasi. Tetapi walaupun demikian, statusnya sebagai anak pemilik perusahaan membuat Santy tetap dapat memberi perintah kepada seluruh karyawan PT. ABC.

Rantai Komando dalam PT. ABC:



Gambar 4.2. Rantai Komando

4.2.3. Bentuk dan arah komunikasi perusahaan yang dilakukan oleh anggota keluarga

Menurut (Robbins, 2008, p. 394), “arah komunikasi dapat mengalir secara vertikal atau horizontal. Arah vertikal ada yang ke bawah dan ke atas. Arah vertikal ke bawah yaitu komunikasi yang mengalir dari satu tingkat kelompok ke tingkat yang lebih bawah, berupa memberikan instruksi pekerjaan, menginformasikan kebijakan dan prosedur ke bawahan, menunjukkan masalah yang memerlukan perhatian, dan mengemukakan umpan balik tentang kinerja. Arah vertikal ke atas yaitu komunikasi ke atas yang mengalir ke tingkat yang lebih tinggi dalam kelompok, berupa menginformasikan kepada pimpinan mengenai kemajuan ke sasaran, memberikan umpan balik ke atasan, dan menyampaikan masalah-masalah yang dihadapi.

Arah horizontal adalah ketika komunikasi terjadi di antara anggota kelompok kerja yang sama, di antara anggota kelompok kerja pada tingkat yang sama, di antara manajer pada tingkat yang sama.

Arah komunikasi pada PT. ABC yaitu arah vertikal ke atas dan bawah juga arah horizontal. Pimpinan dapat langsung berkomunikasi dengan para buruh tanpa melalui mandor. Demikian juga sebaliknya, para buruh dapat langsung berkomunikasi kepada pimpinan tanpa melalui mandor. Komunikasi dalam PT. ABC bersifat fleksibel karena bisa dalam segala bentuk, baik melalui surat tertulis, melalui wakil, secara langsung atau tidak langsung.

Untuk berkomunikasi, biasanya setiap pagi Budi sekeluarga selalu berkomunikasi tentang keadaan pada PT. ABC. Komunikasi tersebut tidak hanya terjadi di PT. ABC saja, tetapi juga di rumah. Biasanya yang dikomunikasikan adalah masalah-masalah yang dihadapi, saling bertukar saran atau pendapat, tentang desain-desain sepatu terbaru, dan lain sebagainya. Dalam komunikasi pada perusahaan, Budi seringkali menjadi sumber berita yang maksudnya adalah Budi merupakan orang yang mengetahui tentang apa yang harus dilakukan pada perusahaan.

Pada PT. ABC, komunikasi yang dilakukan antar anggota keluarga pemilik biasanya bersifat lisan, dan dilakukan dua arah, seperti suami-istri, suami-anak, istri-anak. Untuk komunikasi dengan karyawan, juga dilakukan komunikasi baik satu arah maupun dua arah.

Pada komunikasi di perusahaan, Budi seringkali menjadi sumber berita dan sumber pengaruh karena Budi merupakan pendiri PT. ABC. Komunikasi di antara keluarga sering terjadi dan tidak hanya membicarakan masalah pekerjaan tetapi juga masalah pribadi.

4.2.4. Bentuk organisasi perusahaan

Menurut (Winardi, 2003, p. 9), “organisasi dapat dibedakan menjadi dua macam yaitu organisasi formal dan organisasi informal”. Organisasi formal memiliki suatu stuktur yang dirumuskan dengan baik, yang menerangkan hubungan-hubungan otoritasnya, kekuasaan, dan tanggung jawabnya. Organisasi informal adalah suatu kelompok atau perseorangan yang secara resmi tidak tercantum dalam struktur organisasi yang ada, tetapi sering terjadi bahwa ada orang-orang tertentu yang berpengaruh dalam suatu bagian.

Bentuk organisasi PT. ABC adalah organisasi formal ke bawah. Pada PT. ABC, anggota keluarga pemilik perusahaan tidak memiliki tanggung jawab yang jelas, tidak menerangkan hubungan otoritasnya, dan kekuasaannya. Walaupun tidak termasuk dalam bentuk organisasi formal, namun keluarga pemilik perusahaan menjadi orang-orang yang paling berpengaruh dan dihormati dalam perusahaan. Walaupun masing-masing anggota keluarga memiliki tanggung jawab yang tetap tetapi setiap anggota keluarga pemilik perusahaan juga merangkap berbagai macam pekerjaan dalam berbagai bidang, misalnya selain bertanggung jawab di bidang keuangan juga bertanggung jawab di bidang yang lain seperti produksi dan *marketing*. Yang merupakan organisasi formal ke bawah yaitu para karyawan, dimana setiap karyawan mempunyai tanggung jawab yang jelas dan hubungan otoritasnya pun jelas. Tugas-tugas setiap karyawan jelas dan karyawan hanya mengerjakan bagian pekerjaannya saja, misalnya staf produksi hanya mengerjakan bagian produksi dan tidak ikut bekerja di bidang yang lain, misalnya akuntansi atau keuangan.

4.2.5. Struktur Organisasi

Struktur organisasi pada PT. ABC termasuk struktur organisasi datar karena sedikit menggunakan karyawan dan pemimpin fleksibel dalam memerintah anak buahnya. PT. ABC masih menggunakan sistem sederhana dalam struktur organisasinya.

4.2.6. Gaya anggota keluarga dalam memimpin perusahaan

Suatu organisasi dapat berjalan dengan baik dan berhasil mencapai tujuan, tergantung terhadap kualitas pemimpin dan kualitas tersebut tercermin dalam gaya kepemimpinannya yang berupa sikap dan tindakan terhadap karyawan atau anggotanya. Pada PT. ABC, gaya kepemimpinan para pemimpinnya merupakan pemimpin yang otokratis. Pemimpin yang otokratis merupakan pemimpin yang beranggapan bahwa bawahan tidak mampu untuk mengarahkan diri sendiri dan yang paling otokratik dalam memutuskan semua tindakan bawahan. Pemimpin yang memusatkan semua keputusan dan kebijakan yang diambil dari dirinya sendiri secara penuh. Segala pembagian tugas dan tanggung jawab dipegang oleh

pemimpin, sedangkan para bawahan hanya melaksanakan tugas yang telah diberikan.

Pada PT. ABC semua keputusan dan kebijakan ditentukan oleh pemimpin, yaitu anggota keluarga pemilik PT. ABC. Pemimpin, terutama Budi dan Lina menganggap bahwa karyawan kurang mampu mengarahkan dirinya sendiri sehingga memerlukan instruksi atau perintah dari pemimpin. Para karyawan PT. ABC terdiri dari para staf, pengawas, sopir, satpam, dan para buruh semuanya berjumlah 320 orang. Semua karyawan tersebut diberi instruksi atau perintah dari pemimpin PT. ABC sehingga semua karyawan tersebut hanya tinggal melaksanakan perintah tersebut. Sedangkan untuk anak-anaknya yaitu Agus dan Susan walaupun kepemimpinannya masih bersifat otokratis tetapi juga ada kecenderungan untuk sifat partisipatif. Karena menurut Susan, Agus, dan Indah ada staf-staf yang lebih berpengalaman dibandingkan mereka karena itu mereka merasa perlu untuk mendengarkan saran-saran dari staf.

Selain gaya kepemimpinan otokratis, pemimpin dalam PT. ABC juga menggunakan gaya kepemimpinan kolektif. Karena kepemimpinan dalam PT. ABC dilakukan bersama-sama dengan anggota keluarga.

4.2.7. Hubungan kekeluargaan

Struktur keluarga yang terdapat pada keluarga pemilik PT. ABC adalah *nuclear family* atau keluarga inti, yang berarti keluarga yang terdiri dari suami, istri, dan anak-anak.

Karena keluarga pemilik PT. ABC adalah etnis Tionghoa sehingga mengenal bentuk-bentuk hubungan kekeluargaan menurut (Jordan,1996) seperti berikut:

a. Patrilineal

Patrilineal adalah suatu adat masyarakat yang menyatakan alur keturunan berasal dari pihak ayah. Jadi garis keturunan berasal dari Budi sedangkan Lina hanya mengikuti Budi sebagai suaminya. Dan kelak Agus akan menjadi penerus nama keluarga. Sedangkan anak-anak perempuan Budi yaitu Susan, Indah, dan Santy nantinya akan mengikuti suami mereka.

b. Patriarchal

Patriarchal berarti keluarga yang sudah diatur secara hirarki dimana kewenangan utama diberikan kepada laki-laki yang merupakan senior atau generasinya lebih tua dibandingkan anggota keluarga yang lainnya. Dalam keluarga, Budi merupakan pemimpin dalam keluarga karena Budi adalah seorang laki-laki dan generasinya lebih senior daripada anak-anaknya. Dalam patriarchal menganggap bahwa laki-laki lebih mampu. Karena itulah Agus anak laki-laki Budi yang mengemban tugas paling banyak dalam perusahaan karena nantinya akan menjadi pemimpin dalam perusahaan.

c. Prescriptively virilocal

Yaitu seseorang yang baru menikah diharapkan untuk tinggal bersama keluarga pengantin laki-laki. Begitu pula halnya dengan Agus yang menikah dengan Veronica. Veronica setelah menikah dengan Agus langsung tinggal bersama dengan keluarga Agus di rumah Agus. Begitu halnya dengan Lina setelah menikah dengan Budi, Lina tinggal bersama keluarga Budi serta membantu usaha Budi dan tidak membantu lagi di toko milik orangtuanya.

4.3. Proses-proses Kepemimpinan

1. *Hiring non family to help grow the company*

Pada PT. ABC tidak terdapat karyawan dengan jabatan yang tinggi yang dapat ikut memimpin di perusahaan. Karyawan di kantor PT. ABC selain anggota keluarga adalah para staf, ada staf keuangan, staf produksi, staf pemasaran, staf administrasi, staf personalia, dan staf ekspor impor. Mereka ini adalah pihak dari luar keluarga pemilik PT. ABC.

2. *How leaders reengineer the family firm*

Seorang pemimpin adalah sosok yang tidak pernah berhenti berinovasi dan mengembangkan perusahaan yang dipimpinnya menuju perbaikan system yang berlaku saat itu. Pemimpin harus mencari kesempatan, menggunakan wawasan dari luar perusahaan, melakukan eksperimen, dan membuat sesuatu terjadi.

Bagi PT. ABC, inovasi masih belum terlalu diperlukan karena sebagian besar sepatu produksi PT. ABC merupakan sepatu pesanan dari perusahaan lain baik untuk diekspor maupun untuk dijual di dalam negeri. Pelanggan PT. ABC sudah menentukan desain dan bahan baku yang digunakan. Jadi PT. ABC tidak terlalu mementingkan inovasi dalam proses produksinya.

Meskipun demikian, inovasi tetap diperlukan dalam suatu perusahaan, tak terkecuali PT. ABC. Budi mengungkapkan bahwa inovasi di PT. ABC sejauh ini hanya menyangkut desain yang terbaru yang sedang disukai dan membuat nyaman pemakainya dan membuat sepatu yang nyaman dan empuk saat dipakai. Selain itu inovasi dengan menggunakan mesin-mesin terbaru juga dilakukan untuk menambah kapasitas produksi sehingga bisa menerima lebih banyak pesanan. Tetapi karena PT. ABC banyak menerima pesanan untuk memproduksi sepatu dari perusahaan-perusahaan lain baik dari dalam maupun luar negeri maka untuk inovasi desain tidak dapat terlalu jauh dilakukan karena kebanyakan para *buyer* atau langganan tersebut sudah memiliki desain sendiri dan PT. ABC yang memproduksi sepatu tersebut berdasarkan desain pesanan tersebut.

3. Using a board to build the company

Selama menjalankan kepemimpinan pada PT. ABC, keluarga pemilik PT. ABC tidak pernah menggunakan jasa konsultan dalam membantu mengembangkan perusahaan maupun jika terjadi masalah. Menurut Budi, PT. ABC masih belum perlu menggunakan jasa konsultan dalam membantu perkembangan perusahaan maupun dalam membantu jika terjadi masalah.

Selama ini anggota keluarga pemilik PT. ABC selalu menyelesaikan masalah yang dihadapinya sendiri tanpa bantuan konsultan. Demikian juga dalam mengusahakan perkembangan PT. ABC seluruh anggota keluarga bekerja keras bersama-sama dalam membangun dan membesarkan PT. ABC.

4.How to build the company's reputation

Dalam membangun reputasi perusahaan, PT. ABC masih percaya dengan anggapan bahwa produk yang berkualitas akan menjadi jawaban dari keingintahuan masyarakat akan perusahaan yang memproduksi sepatu tersebut. Karena itu selama bertahun-tahun sejak berdiri, PT. ABC selalu mempertahankan kualitas.

4.4. Perusahaan Keluarga

4.4.1. PT. ABC mempunyai karakteristik seperti berikut ini sebagai perusahaan keluarga:

1. Keterlibatan anggota keluarga

Dalam menjalankan PT. ABC ini Budi melibatkan anggota-anggota keluarganya baik dalam operasional perusahaan maupun dalam pengambilan keputusan. PT. ABC memang dipersiapkan untuk anak-anaknya kelak, oleh karena itu anak-anak sudah dipersiapkan sejak kecil dengan cara memperkenalkannya kepada perusahaan sejak dini dan memberikan pendidikan yang tinggi sehingga setelah lulus, anak-anaknya dapat langsung dilibatkan di perusahaan.

2. Lingkungan pembelajaran yang saling berbagi

Dalam menjalankan PT. ABC, keluarga Budi sangat mementingkan komunikasi keluarga dimana semua anggota keluarga berbicara mengenai apa yang dihadapi atau sedang terjadi. Setiap ada masalah atau apapun maka keluarga Budi selalu membicarakannya atau bahkan mengadakan rapat keluarga.

Budi juga membiasakan anak-anaknya untuk membantu di perusahaan sejak kecil sehingga anak-anaknya sudah terbiasa dengan bekerja dan membuat jiwa bisnis mereka meresap dan mendarah daging yang pada akhirnya meningkatkan kurva pembelajaran.

3. Tingginya saling keterandalan

Dalam menjalankan perusahaan keluarga, Budi sangat mementingkan keharmonisan keluarga, dimana setiap anggota keluarga memberikan

dukungan, bantuan atau nasehat ada anggota keluarga memerlukannya. Terus memepertahankan keharmonisan itulah salah satu kunci PT. ABC dapat terus bertahan.

4. Kekuatan emosi

Karena merupakan perusahaan keluarga, maka kekuatan emosi yang terdapat di antara anggota keluarga lebih kuat dibandingkan dengan jika bukan anggota keluarga.

Nilai-nilai yang ditanamkan oleh Budi dalam perusahaan selain bekerja keras, salah satunya adalah menjaga hubungan baik dengan karyawan maupun dengan para relasi , *buyer* , atau pelanggan.

4.4.2 Perusahaan keluarga sebagai *Teamwork*

1. *Husband-Wife Partnership Work*

Budi dan Lina adalah pasangan suami istri yang menjalankan PT. ABC bersama-sama. Sejak pertama mendirikan pabrik, Lina selalu mendampingi Budi sampai sekarang setelah PT. ABC sudah berdiri selama 28 tahun. Dalam menjalankan PT. ABC, Budi bersama Lina dan anak-anaknya menjadi sebuah *team* yang solid. Budi dan Lina ikut mengawasi keseluruhan proses produksi pada PT. ABC, mulai dari pembelian bahan baku sampai pada tahap *finishing*.

Walaupun Budi adalah kepala keluarga sekaligus pemimpin puncak pada PT. ABC, tetapi peran Lina juga tidak kalah penting dibandingkan Budi. Lina adalah *partner* yang sejajar bagi Budi sekaligus sebagai partner yang paling terpercaya dan dapat diandalkan selain anak-anaknya.

2. Aspek Keuangan dalam Perusahaan Keluarga

Pada PT. ABC semua aspek keuangan dipegang oleh anggota keluarga pemilik perusahaan, terutama oleh Lina. Lina adalah pemegang utama dalam keuangan, sedangkan anak-anaknya hanya membantu Lina dalam mengurus bagian keuangan. Selama melakukan observasi terlihat bahwa yang memegang keuangan untuk pembayaran yang jumlahnya tidak terlalu besar maka karyawan akan memintanya kepada Susan atau Agus. Sedangkan untuk jumlah pembayaran

yang besar para karyawan tersebut akan meminta kepada Lina. Sumber-sumber pembiayaan perusahaan berasal dari Budi. Dalam pengembangan bisnisnya, perusahaan membutuhkan banyak dana yang dapat diperoleh dari sumber dana pribadi atau dari bank. Prosentase pembagian keuntungan pada PT. ABC tidak dalam bentuk deviden karena perusahaan ini bukan merupakan perusahaan yang menggunakan saham.

Untuk masalah anggaran, pemilik PT. ABC sudah secara berkala menyusun anggaran untuk aktivitas perusahaan dan sudah mengikuti anggaran yang telah ditetapkan secara ketat. Setiap anggota keluarga pemilik PT. ABC yaitu Budi, Lina, Susan, Agus, dan Indah mempunyai wewenang untuk memberi pendapatnya mengenai anggaran dan berhak menggunakan anggaran tersebut, walaupun keputusan mutlak berada di tangan Budi dan Lina. Demikian juga mengenai pemasukan dan pengeluaran dana dilaporkan dan dipertanggungjawabkan secara berkala, yang dalam hal ini semua anggota keluarga juga mempunyai kewajiban untuk melaporkan dan mempertanggungjawabkan dana yang masuk dan keluar.

3. Kompensasi untuk anggota keluarga

Mengenai kompensasi untuk anggota keluarga pada perusahaan keluarga di PT. ABC tidak ada pembagian kompensasi yang jelas. Budi dan Lina, mereka mendapat kompensasi yang berasal dari keuntungan penjualan sepatu. Sedangkan untuk Susan, Agus, dan Indah masing-masing mendapat kompensasi yang tidak sama setiap bulannya, bergantung dari keadaan perusahaan. Jika perusahaan sedang ada banyak pesanan maka Susan, Agus, dan Indah akan mendapat kompensasi yang lebih banyak dibanding jika ketika perusahaan mendapat sedikit pesanan. Tetapi khusus untuk Indah, mendapatkan kompensasi yang lebih sedikit dibandingkan Agus dan Susan karena Indah lebih jarang berada di pabrik karena mengurus anak-anaknya. Walaupun sudah mendapat kompensasi setiap bulannya, tetapi Susan, Agus, dan Indah masih mempunyai hak untuk meminta uang kepada Budi dan Lina jika uang yang diberikan tidak cukup untuk memenuhi kebutuhan.

PT. ABC termasuk dalam tahap evolusi perusahaan keluarga *Entrepreneurial Stage* , dimana kompensasi masih menjadi masalah sederhana karena perusahaan dijalankan oleh pendiri dan anak-anaknya dan generasi berikutnya yaitu generasi ketiga belum memasuki bisnis. Pada tahap ini, orangtua sekaligus pendiri perusahaan yaitu Budi dan Lina membangun budaya perusahaan dan membuat keputusan tentang kompensasi.