

4. ANALISA DAN PEMBAHASAN

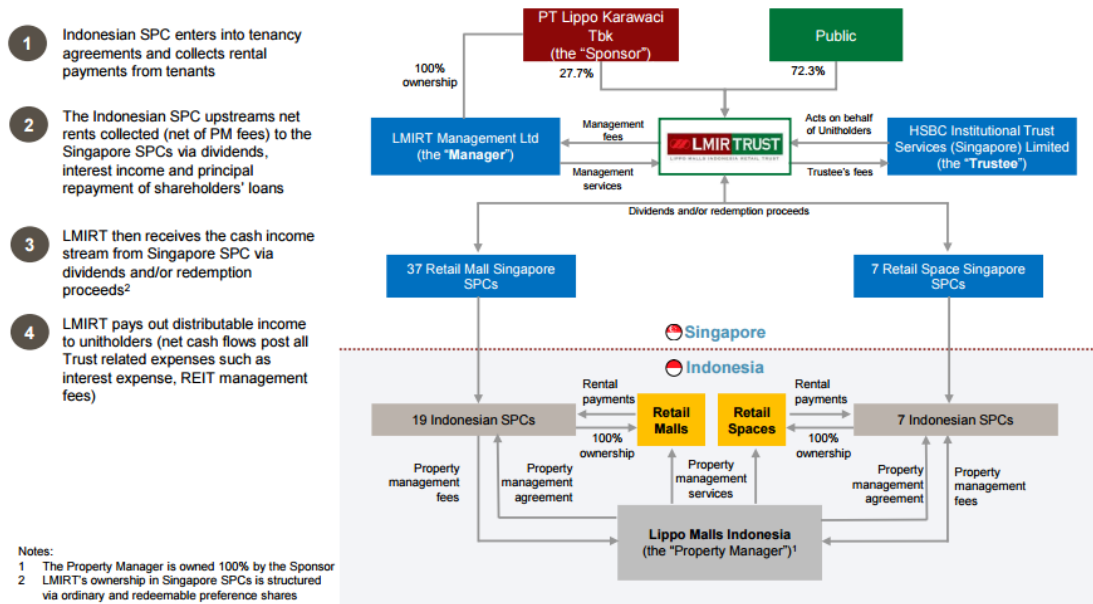
4.1 Profil Perusahaan

Lippo Plaza Batu (LPB) dibawah manajemen Lippo Malls Indonesia Retail Trust (LMIR Trust) yang merupakan bagian dari PT. Lippo Karawaci, Tbk. Lippo Malls Indonesia Retail Trust (LMIR Trust) merupakan perusahaan yang bergerak dibidang retail properti dan satu-satunya *Indonesian retail estate investment trust* (REIT) yang tercatat di SGX-ST pada tanggal 19 November tahun 2007. Pusat LMIR Trust berada di Singapura. Tujuan LMIR Trust adalah untuk memperluas pertumbuhan sektor properti ritel di Indonesia. Prinsip dari LMIR Trust adalah untuk memiliki dan berinvestasi dalam jangka panjang, dan terdiversifikasi sebagai *real estate* yang menghasilkan pendapatan di Indonesia yang pertama yang berfokus pada bidang bisnis retail.

Portofolio LMIR Trust sampai pada tanggal 31 Desember 2015, LMIR Trust memiliki 19 retail *mall* dengan kualitas tinggi dan 7 ruang ritel yang terletak di dalam mal lain di Indonesia terutama di Jawa dan Sumatra. Letak mall berada pada posisi strategis yaitu, terletak di dalam daerah tangkapan besar perkotaan populasi kelas menengah di Jabodetabek, Bandung, Medan, Palembang dan Binjai. Pengunjung LMIR Trust adalah pengunjung dengan kelas pendapatan menengah-atas. Penyewa di mal Ritel dan Spaces Retail termasuk pengecer juga dikenal, seperti Matahari Department Store, Carrefour, Hypermart dan Sogo. Penyewa *retail space* dilengkapi dengan merek konsumen populer seperti Bread Talk, McDonald, Starbucks, Ace Hardware, Fitness First, Timezone, M & S, Giordano, H & M, Debenhams, Adidas, Zara dan Giordano. Semua property saat ini berada di Indonesia dengan *net lettable area* (NLA) 821.429 meter persegi dan memiliki valuasi S \$ 1830000000 (www.limr-trust.com).

LMIRT Structure

Established structure provides clear and tested flow of funds to LMIRT



Gambar 4.1 Lippo Mall Indonesia Retail Trust Structure
Sumber Annual Report Lippo Mall Indonesia Retail Trust 2015

Struktur LMIR Trust menjelaskan mengenai alur retail mall dan retail space yang dimiliki di Singapura dan Indonesia. Lippo Plaza Batu merupakan salah satu anak perusahaan dari LMIR Trust di Indonesia yaitu salah satu 19 retail mall (19 Indonesian SPCs).

Lippo Mall Indonesia Retail Trust lebih di kenal dengan Lippo Mall Indonesia. Lippo Plaza Batu merupakan perusahaan yang diakuisisi dari PT. Sukses Indah Kencana oleh LMIR Trust. Luas gedung yang dimiliki oleh LPB sampai 2015 adalah 27.636 meter persegi. Lippo Plaza Batu merupakan perusahaan yang menjalankan operasional penyewaan ruang untuk *tenant*. Tenant yang dimiliki oleh LPB adalah Hypermart, Matahari Departement Store, Sport Station, Nobu Bank, Garuda Ticketing, dan lain-lain (dijelaskan dalam sub bab 4.1.6). Lippo Plaza Batu merupakan tempat hiburan berbelanja. Target market LPB adalah masyarakat dengan pendapatan menengah-atas, sesuai dengan target market dari LMIR Trust. Dengan konsep *one stop solution* LPB berhasil menarik pengunjung. Lippo Plaza Batu

menjadi pilihan utama berbelanja karena menyediakan kebutuhan yang dibutuhkan pengunjung sesuai dengan *range* harga yang luas dan kelengkapan produk.

4.1.1 Logo Lippo Plaza Batu



Gambar 4.2 Logo Lippo Plaza Batu

Sumber Lippo Plaza Batu

Logo LPB sesuai dengan logo-logo dari Lippo Mall yang berada di kota lain dengan menggunakan nama Lippo Plaza. Logo dari Lippo Plaza kebanyakan didominasi dengan warna biru tua dan Putih.



Gambar 4.3 Logo Lippo Plaza Jogjakarta

Sumber <https://twitter.com/lippoplazajogja>

4.1.2 Visi Lippo Lippo Plaza Batu

Dalam menjalankan bisnisnya LPB memiliki visi yaitu “*To Be Best Shopping Mall in Batu City.*” Dalam visinya LMIR Trust memberikan pengalaman yang berbelanja yang nyaman dan lengkap. Lippo Mall Indonesia Retail Trust berharap akan menjadi plaza yang menyediakan kebutuhan sehari-hari dan menyediakan hiburan untuk pelanggan yang mencari suasana nyaman dan tempat untuk bersantai.

4.1.3 Misi Lippo Plaza Batu

Misi yang dibuat oleh LPB adalah menjaga pembangunan berkelanjutan untuk 5 pihak yang bekerja sama dengan LMIR Trust yaitu *investor, tenant, pengunjung, karyawan, dan komunitas*. Selain untuk mencari profit bagi perusahaan, LMIR Trust juga membantu pengusaha untuk dapat mengembangkan usahanya dengan memberikan nilai tambah bagi perusahaan dan membuka peluang bagi *tenant* untuk dapat membangun bisnis yang menarik. Selain itu, LMIR Trust juga memberi perhatian lebih bagi kesejahteraan karyawannya. Target yang dimiliki yaitu memberikan kesejahteraan bagi karyawan dan jaminan bagi perjalanan karir. Lippo Plaza Batu berharap dengan kehadirannya di Kota Batu dapat memberikan dukungan positif untuk komunitas dan lingkungan sekitar. Berikut adalah misi yang dimiliki Lippo Plaza Batu, yaitu:

1. Untuk investor: *Provide benefits and increase asset value,*
2. Untuk tenant: *Create a favorable business,*
3. Untuk pengunjung: *Create satisfaction shopping experiences and fulfill necessary lifestyles,*
4. Untuk karyawan: *Provide opportunity and career growth,*
5. Untuk komunitas: *To Corporate Social Responsibility and Environmental Sustainability.*

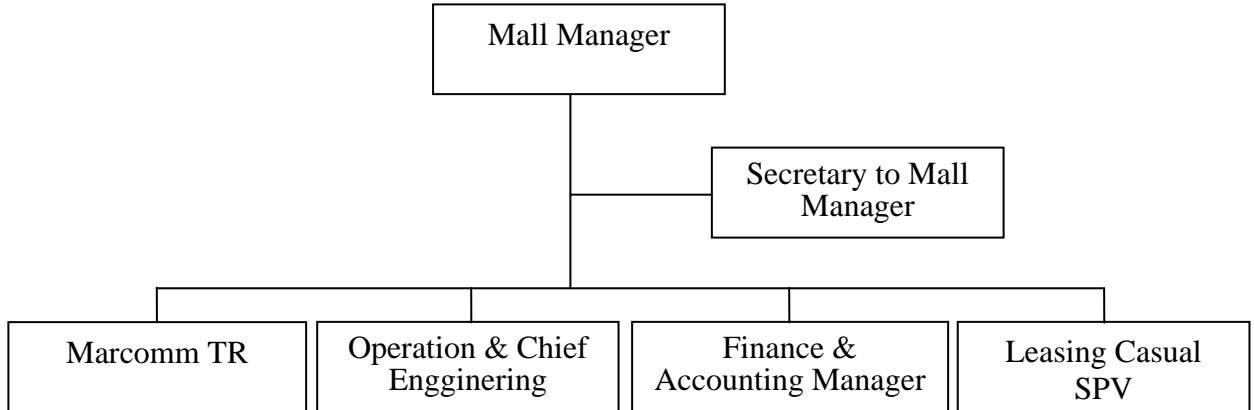
4.1.4 Lokasi Lippo Plaza Batu

Lippo Plaza Batu terletak di Jl. Diponegoro No.1 Kota Batu-Jawa Timur. Letak strategis yang dimiliki oleh LPB merupakan keuntungan, selain itu LPB juga dapat diakses melalui 2 jalur. LPB dekat dengan beberapa hotel, tempat wisata dan sekolah Apartemen Amerta Horison, Klub Bunga hotel, Singhasari Resort, Kusuma Agro, Batu Paradise, Wonderland, Jatim Park, Eco green Park, Batu Night Spectacular, dan Imanuel.

4.1.5 Struktur Organisasi Lippo Mall Indonesia Trust

Untuk menjalankan operational *building mamagemnt* LPB memiliki 7 *head count* pada organisasinya. Yaitu *Mall Manager, Secretaris to Mall Manager, HRD, Leasing, Marketing Communication and Tenant Relation, Operation, dan finance and*

Accounting. Struktur organisasi dapat dilihat pada gambar 4.2 Struktur Organisasi Lippo Plaza Batu; sedangkan struktur organisasi lengkap dapat dilihat pada lampiran nomor 2 struktur organisasi.



Gambar 4.4 Struktur Organisasi Lippo Plaza Batu

Sumber Lippo Plaza Batu

Berikut penjelasan mengenai tugas-tugas dari masing-masing *headcount* di Lippo Mall building management. *Mall manager* memiliki tanggung jawab paling besar sebagai pemimpin. *Mall Manager* bertugas untuk mengatur dan membuat keputusan. *Mall manager* juga harus menjadi performa perusahaan sebagai bentuk tanggung jawab untuk *stake holder* dan *share holder*. Bagi karyawannya *mall manager* memiliki tugas untuk memberikan pengawasan, mengayomi dan memberi arahan. Di bawah *mall manager* terdapat sekretaris yang juga merangkap sebagai legal. Tugas sekretaris adalah sebagai staff yang berhubungan langsung dengan *mall manager* membantu menjalankan operational perusahaan, mengatur jadwal *meeting* dan menseleksi surat yang masuk dan menjadi mediator pimpinan dan bawahan.

Sekretaris menjadi mediator bagi *Marketing Communication And Tenant Relation* (marcomm & TR), *Operation and Chief Engineering*, dan *Finance and Accounting, Leasing Casual Supervisor*. Marcomm & TR bertugas untuk melakukan pemasaran melalui *internet marketing* dan *event*. Tugas utama marcomm & TR adalah untuk menarik pengunjung datang ke LPB demi menaikkan peluang terjadinya interaksi antara pengunjung dan tenant. Selain itu Marcom & TR juga bertugas untuk

membangun hubungan dengan *tenant*, pengunjung dan media sehingga tercipta citra bagi LPB. Marcomm & TR membawahi *customer service* yang bertugas sebagai penerima tamu dan komunikator antara pengunjung dan kantor.

Operation & Chief Engineering memiliki tugas untuk menjadi teknisi di LPB. Dibawah Operation & Chief Engineering terdapat 11 orang teknisi yang mengatur teknis seperti pemakaian listrik dan air di LPB; dan *Security & Parking Supervisor* (Sec & Parking SPV) yang bertugas untuk mengatur area parkir dan berhubungan dengan keamanan. Sec & Parking SPV membawahi *housekeeping* dan *foodcourt* bertugas untuk menjaga kebersihan dan kenyamanan LPB dan sebagai mediator untuk *tenant* foodcourt.

Finance & Accounting Manager mengatur seluruh arus keuangan baik pengeluaran atau pemasukan, maka seluruh kebutuhan untuk peralatan/perlengkapan berbagai acara atau mall itu sendiri harus melalui *Finance & Accounting Manager* dan bertugas mencatat seluruh transaksi yang terjadi dan menyerahkan berbagai laporan kepada tim audit untuk di serahkan kepada pemegang saham LPB. *Finance & Accounting Manager* membawahi bagian *purcasing* untuk membantunya memenuhi kebutuhan peralatan dan perlengkapan di LPB. *Finance & Accounting Manager* memiliki 1 divisi dibawahnya untuk mengatur surat-surat yang berhubungan dengan operational LPB.

Leasing Casual Supervisor bagian penjualan *tenant* di LPB. Leasing akan bertemu dengan klien dan mempresentasikan materi pengajuan kerjasama. *Leasing Casual Supervisor* juga memastikan tempat yang akan disewakan, mengatur luas area yang akan digunakan. Leasing juga bertugas untuk mengeluarkan *invoice* atau menagih biaya sewa *tenant* di LPB.

4.1.6 Tenant Lippo Plaza Batu

Berikut *tenant* yang berada di LPB di dominasi oleh perusahaan ritel besar yang menyediakan kebutuhan rumah tangga, sandang, pangan dan kebutuhan sehari-hari, yaitu Hypermart dan Matahari Department Store. Kedua perusahaan ritel ini merupakan anak perusahaan dari Lippo Group sehingga Matahari Departement Store dan Hypermart selalu menjadi salah satu *tenant* di Lippo Plaza. Saham Hypermart

awalnya dimiliki oleh PT. Matahari Putra Prima lalu pada tahun 2009 melakukan *spin-off*, yaitu pemisahan saham ritelnya menjadi enam bagian, salah satu hasil *spin-off* tersebut adalah membentuk perusahaan baru yaitu PT. Matahari Departement Store Tbk.

Selain Matahari Departement Store dan Hypermart Lippo Group juga memiliki anak perusahaan PT. Maxx Prima Pasifik yang merupakan anak perusahaan dari PT Multi Prima Sejahtera Tbk. Produk dari Pt. Maxx Prima Pasifik adalah Maxx Coffee yaitu kafe yang menyediakan area dan kopi untuk pengunjung Lippo Mall. Maxx Coffee bekerja sama dengan petani kopi untuk mengembangkan bisnis bersama. Saat ini Maxx Coffe menyediakan 50% kopi lokal dan 50% kopi dari beberapa negara (<http://www.tribunnews.com>, 2015).

Sports Sation merupakan salah satu penyewa terbesar di LPB. Sports Station dibawah pengelolaan PT. Mitra Adiperkasa bekerjasama dengan Lippo Group untuk mengembangkan Lippo Malls menjadi mall dengan gaya hidup kelas atas. Gerai ini menyediakan perlengkapan ringan olah raga seperti matras yoga, bola, botol minum, dan *barbel*. Sportation juga menyediakan pakaian olahraga modern untuk memenuhi kebutuhan fashion pengunjung.

Untuk memenuhi visinya untuk menjadi *onestop-shopping* LPB bekerja sama dengan Yopie Salon untuk mengisi *tenant* yang dimiliki LPB. Yopie Salon adalah salon yang menyediakan perawatan untuk rambut, wajah dan tubuh. Dan LPB juga memiliki 1 *tenant* yang menyediakan telepon genggam dan aksesorisnya, yaitu Perdana Cellular. Perdana Cellular juga menyediakan jasa untuk perbaikan telepon genggam.

Lippo Plasa Batu memiliki 5 *tenant* yang menyediakan kebutuhan sandang dan *fashion* bagi pengunjung. *Tenant* tersebut adalah kirangan yang menyediakan kaos bergambar wayang, Misi Misi menyediakan pakaian *ready to wear* bergaya korea, Qonitah menyediakan pakaian muslimah. *Tenant* lain yang menyediakan sandang berupa alas kaki adalah Lugz Shoes and Acessories menyediakan bermacam model alas kaki dan tas. *Tenant* yang menyediakan aksesoris lainnya adalah Bunga.

Tidak hanya menyediakan aksesoris tetapi juga menyediakan peralatan kosmetik dan souvenir.

Tenant yang merupakan restoran keluarga di LPB adalah House of WOK, yang menyajikan berbagai macam jenis masakan *chinese cuisine*. Kedai Si Mbok Rumah menyajikan makan khas Jawa dan menargetkan pasarnya pada penikmat makanan tradisional. Makanan cepat saji yaitu Nasional Fried Chicken. LPB memiliki Food Garden berupa kumpulan dari beberapa *tenant* makanan. Dalam food Garden terdapat berbagai jenis makanan dan minuman yang tidak menyediakan area khusus untuk tenant mereka. Selain Maxx Coffee LPB memiliki Mokko Factory dan Tong Tji Cafe. Mokko Factory Kafe menyediakan donat dengan aneka *topping* sebagai produk utama; dan produk sampingan yaitu kopi dan yogurt. Tong Tji merupakan salah satu produsen teh terbesar di Indonesia. Salah satu cara untuk menarik pasar mereka adalah dengan menyediakan kafe yang menyediakan makanan ringan.

Giri Plama adalah perusahaan yang bergerak dalam bidang perdagangan *furniture*. Giri Plama dimiliki oleh Made Raji Mahendra. Kantor pusat Giri Palma terletak di Kota Malang. *Furniture* yang disediakan adalah sofa, *bed set*, lemari, *kitchen set*, kursi kantor, divan, meja dan rak.

LPB memiliki 1 *tenant* bank yaitu NobuBank. Di bawah pengelolaan PT. Bank Nationalnobu Tbk, NobuBank telah berdiri lebih dari 20 tahun di industri perbankan Indonesia. Nobu Bank bergabung dengan Lippo Group pada tahun 2010 dengan pemegang saham terbesar yaitu 60% (finance.detik.com).

Garuda Indonesia juga merupakan salah satu *tenant* di LPB. Garuda Indonesia telah diakui sebagai Maskapai Penerbangan Regional Terbaik di Dunia, Maskapai Penerbangan Kelas Ekonomi Terbaik di Dunia, Maskapai Penerbangan dengan Kru Kabin Terbaik di Dunia, dan banyak penghargaan bergengsi lainnya dari lembaga-lembaga yang dihormati di dunia seperti Skytrax yang berbasis di London.

4.1.7 Jam Operasional Lippo Plaza Batu

Jam operasional *building management* mulai dari jam 9 pagi sampai dengan jam 6 sore. LPB membagi divisinya menjadi 7 *headcount* yaitu *Mall Manager*,

Secretary to Mall Manager, Marketing communication and Tenant Relation, Operation and Chief Engineering, Finance and Accounting Manager, Leasing Casual Supervisor, Security and Parking Supervisor dan Technician. Building management saat ini ditangani oleh 6 orang dengan Mall Manager. Hari kerja efektif di Lippo Plaza batu untuk *building management* mulai dengan Hari Senin sampai dengan Hari Minggu. Untuk bagian *customer service* dan *house keeping and foodcourt* hari kerja efektif adalah setiap hari dengan penggantian 2 kali shift.

4.2 Narasumber

Narasumber yang digunakan dalam penelitian ini berjumlah 3 orang yaitu *Mall Manager, Secretary to Mall Manager* dan *Marketing Communication & TR*. Narasumber dipilih dengan pertimbangan tertentu yaitu frekuensi interaksi yang dimiliki oleh kedua staf dan pemimpinnya; dan total lama bekerja di LPB. Berikut latarbelkaang masing-masing narasumber, narasumber pertama yaitu Erick Richardo memiliki jabatan sebagai *Mall Manager* di LPB. Berbekal ilmu manajemen bisnis yang didapat pada saat kuliah Erick saat ini menjadi Manajer Mall LPB selama 2,5 tahun terakhir. Sebelum memimpin LPB Erick bekerja di Lippo Plaza yang berada di Kota Malang yaitu Malang Town Square (Matos). Selama bekerja di Matos Erick telah mendapatkan kemampuan yang cukup untuk menjadi seorang pemimpin. Karena itu, ketika Lippo Plaza membuka cabang baru yang tidak jauh dari Kota Malang, Erick dipindahkan untuk menjadi Manager Mall LPB. Dalam kepemimpinannya, saat ini Erick membawahi 6 orang karyawan. Dalam keadaan seperti itu beberapa orang dikondisikan untuk memegang beberapa tanggung jawab contohnya Loca yang bekerja sebagai sekretaris manajer mall sekaligus bagian legal dan *leasing* yang memegang akuntansi perusahaan.

Erick dinilai sebagai pemimpin yang memiliki gaya kepemimpinan bebas oleh karyawannya. Menurut karyawannya, Erick telah menunjukkan sikap seorang pemimpin, contohnya selalu menolong karyawannya dan memberikan solusi dan contoh bagaimana cara bekerja yang efektif.

Narasumber kedua adalah Loca Graha Adiyasa yang memiliki jabatan sebagai *Secretary to Mall Manager*. Loca adalah *fresh graduate* yang lulus pada tahun 2015 Universitas Negeri Malang, jurusan Sastra Inggris. Awalnya Loca bekerja sebagai *event organization* setiap kali LPB menyelenggarakan kegiatan Miss Floral. Selama bekerja di LPB (7 bulan) Loca memiliki pendapat yang baik tentang kepemimpinan. Menurut Loca, Erick adalah pemimpin yang bebas, ambisius, keras dan *perfectionist*. Beliau merasa Erick sebagai pemimpin dapat memimpin dengan baik. Selama bekerja di LPB, beliau mendapatkan banyak bantuan dari Erick berupa binaan dan dukungan.

Narasumber ketiga adalah Yoshua Kristanto Bale telah bekerja di LPB selama 4 tahun. Kris telah bekerja di Lippo Plaza Batu mulai dari Lippo Plaza resmi di buka. Sebelumnya Kris sempat bekerja di perusahaan dengan bidang jasa penyalur TKW PJPTKI, perusahaan tekstil, dan leasing FIF. Lalu Kris memutuskan untuk kembali ke Malang. Pada tahun 2012 Kris masuk ke LPB dan memegang jabatan sebagai *marketing communication and tenant relation*. Pekerjaan Kris di LPB selain untuk membangun hubungan dengan *tenant*, beliau juga harus membuat kegiatan setiap bulan untuk menarik pengunjung. Saat ini, Kris berhasil mengembangkan kerjasama dengan tenant-tenant yang ada di LPB, organisasi pemerintahan, dan industri hiburan yang berada di Kota Batu.

Menurut Kris, dalam hal kepemimpinan rasa kepercayaan tidak dapat diberikan dengan cepat tetapi bertahap. Erick membutuhkan waktu lebih untuk membuktikan bahwa beliau layak menjadi pemimpin. Setelah 2 tahun bekerja bersama Erick, Kris menilai Erick sebagai pemimpin yang bebas tetapi tetap mengontrol proses pekerjaan karyawannya.

4.3 Dimensi dalam *Leader Member Exchange Theory*

LMX adalah teori yang berbicara mengenai interaksi yang terjadi antara pimpinan dan karyawan satu level di bawahnya. Interaksi ini diciptakan oleh pemimpin, pemimpin dalam hal ini memberikan motivasi, apresiasi, dukungan dan pembinaan bagi karyawannya dengan harapan mendapatkan pertukaran berupa

efektifitas kerja dan usaha kerja yang tinggi dari karyawannya. Untuk mengetahui kualitas LMX dilakukan dengan menggunakan 3 dimensi yaitu dimensi *respect*, dimensi *trust*, dan dimensi *obligation*. Pertama Dimensi *respect* yaitu dimensi yang menunjukkan usaha yang diberikan pemimpin yaitu berupa motivasi. Dimensi *respect* ditunjukkan dengan pemberian apresiasi dan memberikan dukungan kepada karyawan; pertukarannya adalah memberikan kepuasan kepada pimpinan melalui hasil kerja. Kedua adalah dimensi *trust*, dimensi ini diberikan kepada karyawan setelah pemimpin melakukan pembinaan mengenai tanggung jawab mereka sesuai dengan divisi masing-masing. Dimensi ini diberikan melalui pemahaman pemimpin mengenai kesulitan dan kebutuhan karyawannya; sebagai pertukarannya adalah kepercayaan yang diberikan kepada pemimpin. Yang ketiga adalah dimensi *obligation*, dimensi ini menunjukkan nilai tanggung jawab yang diberikan oleh pemimpin kepada karyawannya; nilai pertukarannya adalah dengan menunjukkan kerja yang kooperatif. Dimensi ini ditunjukkan dengan value yang dibagiakan kepada karyawan dan tanggung jawab sebagai pemimpin kepada karyawannya.

Setelah melakukan proses wawancara pada tanggal 6 dan 7 Juni 2016 di kantor *building management* LPB penulis akan membahas hasil wawancara tersebut. Pertama penulis akan menyajikan hasil triangulasi hasil wawancara dengan menggunakan pertanyaan sebagai materi pembandingan, berikut adalah triangulasi yang disusun penulis.

4.3.1 Dimensi *Respect*

Pada dimensi *respect* karyawan menilai bentuk pengakuan dan penghargaan pemimpin terhadap potensi karyawan, pemimpin berpihak kepada karyawan, dan tingkat kepuasan pemimpin terhadap hasil kerja karyawan.

4.3.1.1 Pengakuan dan Penghargaan Pemimpin Terhadap Potensi Karyawan

Erick mengakui bahwa tidak mudah untuk memimpin di usia muda. Beliau harus memimpin orang yang memiliki usia lebih tua. Menyadari hal tersebut, beliau mulai belajar untuk dapat berkomunikasi dengan baik. Beliau berusaha membuat kesan bahwa seorang pemimpin tidak membuat kesenjangan atau *gap* yang terlalu besar dengan karyawannya.

Erick memiliki cara tersendiri untuk menunjukkan rasa hormatnya yaitu melalui sikap toleransi yang diberikan kepada karyawannya. Erick mengetahui bahwa karyawannya membutuhkan waktu untuk menyesuaikan diri ketika bekerja di LPB. Erick memberikan kesempatan tersebut dengan memberikan pendampingan untuk masing-masing karyawan yang bekerja di bawah kepemimpinan beliau. Selain itu, beliau beranggapan bahwa sebagai pemimpin beliau harus mampu menguasai seluruh bidang pekerjaan. Pada situasi tertentu beliau dapat turun tangan atau memberi contoh bekerja dengan efektif serta memberi teladan mengenai etos kerja yang diharapkan oleh pemimpin dan perusahaan. Etos kerja yang diharapkan oleh Erick akan ditunjukkan dengan menanamkan kepada karyawan untuk bekerja dengan maksimal dan disiplin.

Erick tidak memberikan tanggung jawab yang terlalu banyak kepada karyawannya yang mengakibatkan hasil kerja tidak maksimal. Beliau selalu akan mempertimbangkan hal-hal yang perlu dilakukan dalam memberikan tanggung jawab. Contohnya adalah pertimbangan mengenai tanggung jawab yang dimiliki oleh karyawan, waktu pengerjaan tersebut dan efisiensinya.

Pendapat Loca tentang Erick dalam dimensi respect adalah sebagai berikut. Erick memberikan waktu yang cukup bagi Loca untuk memahami pekerjaan yang diberikan karena berbeda dengan bidang studi yang diambilnya ketika kuliah. Erick memberikan bimbingan langsung agar Loca dapat belajar selama waktu yang ditentukan.

Menurut Loca, Erick telah menunjukkan rasa hormatnya dengan perhatian ketika karyawan mengerjakan banyak pekerjaan. Loca beranggapan bahwa Erick tidak menggunakan kekuatannya sebagai pemimpin untuk bertindak di luar batas. Artinya Erick tidak melimpahkan tanggung jawabnya kepada karyawan, tetapi memberi pekerjaan dengan pertimbangan-pertimbangan tertentu dan menyesuaikan dengan kapasitas karyawannya.

Menurut Kris selama bekerja di LPB, Erick memberikan pendampingan selama bekerja di LPB. Kris merasakan bahwa Erick adalah seorang pemimpin yang bebas dan luwes. Erick adalah pemimpin yang lebih mementingkan hasil sehingga

beliau akan membiarkan karyawannya untuk mencari jalan keluar untuk menyelesaikan pekerjaannya. Kris juga merasakan pendampingan yang diberikan Erick. Erick akan mendampingi dengan memberikan masukan-masukan sampai karyawan mengerti cara mengerjakan tanggung jawabnya. Erick tidak akan memberikan pekerjaan tanpa pendampingan terlebih dahulu karena Erick selalu melihat kemampuan dan kekurangan karyawannya sehingga pada suatu kondisi beliau bisa membantu dan mendukung.

Apresiasi adalah salah satu cara untuk menghormati dan menghargai karyawan. Pengakuan hasil kerja yang diberikan pemimpin adalah salah satu bentuk apresiasi yang diberikan kepada karyawan. Erick menjelaskan bahwa pengakuan hasil kerja karyawan dapat meningkatkan rasa percaya diri karyawan sehingga karyawan dapat bekerja lebih baik. Apresiasi yang dilakukan Erick adalah melalui penyampaian apresiasi melalui bahasa verbal dan non verbal atau bahasa tubuh yang mendukung bahasa verbal. Pengungkapan apresiasi dilakukan dengan dua bahasa yang bertujuan memberikan rasa bangga dan puas atas hasil pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan. Penilaian kinerja di LPB menggunakan sistem penilaian *behavioral appraisal instrument*, yaitu penilaian tanggung jawab karyawan berdasarkan pada tingkah laku dan kegiatan karyawan di tempat kerja. *Key Performance Indicator* (KPI) yaitu sistem penilaian poin dengan indikator target yang disusun sesuai dengan tujuan perusahaan dan strategi perusahaan; target ini disusun khusus untuk masing-masing divisi. Target inilah yang menjadi tanggung jawab dan tujuan untuk setiap karyawan. Setiap karyawan menjadikan target menjadi tujuan mereka, karena dengan pencapaian poin yang tinggi karyawan akan mendapat bonus dari perusahaan. Kedua penilaian ini diisi oleh karyawan dan supervisornya; dalam penelitian ini supervisornya adalah Erick. Sehingga ketika karyawan memiliki kinerja yang bagus reward akan diberikan secara langsung melalui bonus atau reward yang diberikan *head office* kepada karyawan melalui rekomendasi pemimpin.

Menurut Loca, Erick memberikan apresiasi untuk setiap tugasnya yang dapat diselesaikan tepat waktu dan benar. Bentuk apresiasi yang ditunjukkan langsung adalah dengan pemberian pujian serta umpan balik berupa masukan untuk

membangun kinerja lebih baik lagi. Apabila terjadi kesalahan Erick memberikan toleransi dan bimbingan untuk memperbaiki kesalahan. Menurut Loca yang terpenting adalah bagaimana pemimpin dapat mengarahkan karyawan untuk dapat bekerja lebih maksimal sehingga hal itu baik bagi dirinya, pimpinan dan perusahaan. Bentuk apresiasi tidak langsung yang dirasakan oleh Loca adalah memberikan poin penilaian kinerja sehingga karyawan mendapat bonus atau kenaikan jabatan.

Menurut Kris apresiasi yang diberikan oleh Erick diberikan secara verbal dan penilaian langsung atas kinerja cukup membuat Kris merasa dihargai. Selain kedua hal tersebut Kris berpendapat bahwa apresiasi yang didapatkannya adalah penambahan tanggung jawab yang juga merupakan bentuk kepercayaan dari Erick.

Kesimpulan pada sub bab ini adalah pemimpin memiliki beberapa hal yang dilakukan untuk menyampaikan rasa hormat dalam bentuk pengakuan dan penghargaan kepada karyawan yaitu dengan memberikan pembimbingan, teladan, toleransi dan penambahan tanggung jawab yang sewajarnya sesuai dengan kapasitas karyawan. Penghargaan diberikan dalam melalui pujian atas hasil kerja karyawan dan memberikan penilaian yang baik pada lembar penilaian kinerja karyawan. Penghargaan dalam bentuk pujian dan penilaian kinerja juga dilakukan oleh Erick. Pemberian apresiasi menggunakan bahasa verbal yaitu dengan pujian langsung dan dengan bahasa non-verbal yaitu dengan menunjukkan bahasa tubuh, sentuhan dan ekspresi wajah yang mendukung pujian yang diberikan. Sedangkan penghargaan yang diberikan oleh *head office* melalui rekomendasi pemimpin merupakan penghargaan tidak langsung. Pendapat dari kedua narasumber lain yang merupakan karyawan LPB adalah mereka juga memberikan pendapat bahwa pemimpin menunjukkan rasa hormatnya dengan memberikan pembimbingan, toleransi dan pemberian tanggung jawab sesuai dengan kapasitas karyawan. Selain itu peran pemimpin dalam memberikan teladan sangat penting karyawan akan meneladani pemimpin dalam cara kerja dalam upaya mencapai target yang sempurna. Mengingat para narasumber memiliki pendapat yang sama terhadap gaya kepemimpinan Erick maka dapat ditarik kesimpulan bahwa pernyataan tersebut valid.

4.3.1.2 Pemimpin Berpihak Kepada Karyawan

Erick memberikan dukungan yang juga merupakan salah satu cara untuk menunjukkan bahwa Erick berpihak kepada karyawan. Cara yang beliau lakukan adalah membimbing karyawan untuk bekerja sesuai dengan *job description* dan memberikan waktu kepada karyawan untuk belajar mengenai bidangnya. Beliau menyadari bahwa beberapa karyawan bekerja tidak sesuai dengan bidang yang diambil saat kuliah. Beliau menjelaskan bahwa tidak adil untuk menuntut standar yang tinggi jika tidak diajarkan terlebih dahulu. Karena itu, penting bagi beliau bahwa seorang pemimpin harus dapat memberikan teladan melalui kinerja yang maksimal sebelum menuntut karyawan untuk bekerja dengan maksimal pula. Erick juga menjelaskan bahwa perhatian diberikan melalui pertanyaan mengenai kesulitan yang dialami oleh karyawannya. Beberapa kali Erick memanggil karyawannya untuk bertanya tentang tujuan mereka bekerja di LPB. Pendekatan ini dilakukan oleh Erick untuk menciptakan ikatan dengan karyawan serta menciptakan situasi dan rasa mengayomi dari Erick sebagai pemimpin. Dukungan lain yang diberikan oleh Erick juga melalui pendiskusian tanggung jawab. Pendiskusian dilakukan untuk membentuk kepercayaan dan mengurangi kesenjangan antara pemimpin dan karyawan.

Dukungan yang dirasakan oleh Loca adalah pemimpin selalu bertanya apa yang menjadi kesulitan dalam mengerjakan tugasnya dan melakukan pengawasan saat mengerjakan tugas. Pengawasan yang dilakukan menurutnya baik karena dapat mencegah karyawan melakukan kesalahan dalam pengerjaan tugas. Dukungan juga diberikan dalam bentuk solusi cara-cara awal sehingga karyawan dapat mengerjakan tanggung jawabnya tanpa bergantung kepada pemimpin.

Menurut Kris, Erick memberikan dukungan dengan memberikan perhatian yang lebih berupa perhatian terhadap tanggung jawab yang diberikan serta keadaan selama bekerja di LPB. Erick bertanya tentang kesulitan dan bantuan yang dibutuhkan agar menyelesaikan tanggung jawab dengan cepat dan baik. Perhatian yang diberikan oleh pemimpin biasanya akan diikuti dengan membuka forum untuk diskusi dan bertukar pikiran.

Kesimpulan pada sub bab ini adalah pemimpin menunjukkan dukungan dengan memberikan perhatian dan mendiskusikan solusi untuk menyelesaikan tanggung jawab. Dukungan yang diberikan merupakan cara pemimpin untuk menunjukkan bahwa pemimpin berpihak kepada karyawannya. Kedua narasumber lain juga berpendapat yang sama yaitu pemimpin menunjukkan dukungan dengan memberikan perhatian untuk kesulitan yang dialami karyawan dan memberikan solusi untuk kesulitan tersebut. Pada sub bab ini narasumber memiliki pendapat yang sama sehingga dapat ditarik kesimpulan bahwa pernyataan valid.

4.3.1.3 Kepuasan Pemimpin Terhadap Hasil Kerja Karyawan

Kepuasan pemimpin dalam melihat kinerja karyawan dilihat dari 2 hal yaitu penilaian objektif (hasil) dan penilaian subjektif (proses). Erick menjelaskan bahwa kepuasan dapat dilihat melalui hasil pekerjaan karyawan apakah sesuai dengan perencanaan. Penilaian objektif (hasil) merupakan faktor untuk melihat kinerja karyawan. Semua karyawan harus bekerja sesuai target. Dari segi penilaian subjektif (proses) dilakukan untuk mengevaluasi cara bekerja, mengetahui resiko dalam setiap tindakan, mengurangi atau menjauh dari resiko dan ketepatan membuat keputusan. Dengan melihat kedua sudut pandang yaitu objektif dan subjektif dapat menilai dengan adil kinerja karyawannya.

Menurut Loca kepuasan pemimpin dilihat melalui hasil pengerjaan tanggung jawab. Loca menjelaskan bahwa Erick melihat kerapian, ketepatan, dan kesesuaian pengerjaan tanggung jawab. Proses pengerjaan juga harus sesuai dengan SOP yang berlaku sehingga setiap keputusan yang diambil dapat dipertanggungjawabkan. Tanggung jawab juga dirasakan dengan adanya timbal balik yang diberikan oleh pemimpin. Setiap pendapat dan saran yang diberikan oleh pemimpin merupakan kilasan-kilasan harapan pemimpin mengenai hasil yang akan dicapai.

Kris dapat mengetahui tingkat kepuasan pemimpin terhadap kinerjanya adalah dengan melihat penilaian yang diberikan. Jika Erick memberikan penilaian yang kurang berarti kinerja Kris tidak memuaskan. Dari penilaian tersebut Kris dapat menelaah apa yang menjadi kekurangannya untuk diperbaiki. Kris juga menjelaskan

bahwa beliau mengetahui tingkat kepuasan Erick melalui kritik dan saran saat proses pengerjaan tanggung jawab dilakukan.

Kesimpulan dalam sub bab ini adalah pemimpin menunjukkan tingkat kepuasannya dengan memberikan timbal balik dari hasil kerja karyawan. Kedua narasumber lain juga menyebutkan bahwa penilaian hasil kerja dan penilaian kinerja merupakan cara pemimpin menunjukkan tingkat kepuasan pemimpin. Terdapat pendapat lain mengenai cara pemimpin menunjukkan kepuasan terhadap hasil kerja karyawan, yaitu dengan melihat hasil penilaian kinerja karyawan. Cara tersebut juga dapat digunakan sebagai salah satu cara untuk menilai, tetapi proses penilaian ini tidak sepenuhnya objektif karena penilaian proses penyelesaian tanggung jawab juga ikut dilihat. Yang ingin didapatkan pada sub bab ini adalah penilaian kepuasan terhadap hasil pekerjaan yang tidak bercampur dengan kinerja karyawan. Pada sub bab ini narasumber memiliki pendapat yang sama sehingga dapat ditarik kesimpulan bahwa pernyataan valid.

4.3.2 Dimensi *Trust*

Pada dimensi ini pemimpin menunjukkan kepercayaan kepada karyawan. Dimensi trust akan menjelaskan mengenai respon pemimpin terhadap permasalahan dan kebutuhan karyawan dalam pekerjaan; dan pemimpin menumbuhkan kepercayaan karyawannya.

4.3.2.1 Pemimpin terhadap Masalah dan Kebutuhan Karyawan

Tanggung jawab sebagai pemimpin adalah untuk menjadi pembina dan mengayomi karyawan. Sebagai pemimpin Erick akan membantu karyawan semaksimal mungkin dengan memberikan pertolongan setelah pemimpin mengerti apa yang menjadi permasalahan dan kebutuhan karyawan. Pemimpin harus mengerti masalah dan kebutuhan karyawannya melalui bertanya atau karyawan sendiri datang dan menceritakan masalah dan kebutuhannya. Pemimpin akan membuka ruang diskusi untuk mencari solusi dan memacu karyawan agar bekerja dengan lebih baik dan lebih memiliki inisiatif atau pemikiran sendiri; atau bahkan pemimpin akan langsung turun tangan mengerjakan masalah tersebut.

Memberikan kebebasan untuk mendapat informasi untuk menyelesaikan tugas merupakan salah satu cara untuk menunjukkan kepercayaan pemimpin kepada karyawan agar bekerja dengan hati-hati. Erick menjelaskan bahwa informasi akan diberikan sesuai dengan kebutuhan pengerjaan tanggung jawab karyawan. Erick akan sepenuhnya mendukung karyawan untuk menyelesaikan tanggung jawab tersebut. Pemimpin akan memberikan informasi dan solusi lain jika karyawan tidak dapat menemukan cara lain untuk dapat menyelesaikan tanggung jawab karyawan.

Menurut Loca dan Kris, Erick adalah pemimpin yang selalu ada untuk menolong karyawan bahkan akan turun tangan untuk membantu karyawan yang mengalami kesulitan dalam penyelesaian tanggung jawab. Erick akan menolong dalam bentuk kerangka berpikir atau ide yang belum dilakukan oleh karyawan. Selanjutnya, ide tersebut akan menjadi konsep berpikir yang akan dikembangkan. Mereka juga menjelaskan bahwa Erick adalah pemimpin yang akan mendukung karyawannya untuk dapat menyelesaikan tanggung jawab sesuai dengan target yang dibuat. Maka informasi yang diperlukan oleh karyawan akan diberikan oleh Erick. Dengan keterbukaan informasi oleh pemimpin, karyawan selain merasa tertolong, mereka juga merasa kepercayaan semakin terbangun.

Kesimpulan pada sub bab ini adalah setelah pemimpin mengetahui kesulitan karyawannya, pemimpin akan membantu karyawan semaksimal mungkin dengan memberikan solusi atau tahapan untuk mengerjakan tanggung jawab atau bahkan pemimpin akan turun tangan untuk menyelesaikan masalah yang dihadapi karyawan. Bantuan juga akan diberikan oleh pemimpin dalam rupa pembagian informasi yang dibutuhkan untuk penyelesaian tanggung jawab. Pada sub bab ini narasumber memiliki pendapat yang sama sehingga dapat ditarik kesimpulan bahwa pernyataan valid.

4.3.2.2 Pemimpin Menumbuhkan Kepercayaan Karyawan

Erick menjelaskan kepercayaan merupakan interaksi dua arah. Ketika terjadi interaksi antara pemimpin dan karyawan akan timbul kepercayaan. Kepercayaan akan timbul dari cara pemimpin bersikap. Penambahan tanggung jawab juga merupakan rasa kepercayaan yang ditunjukkan kepada karyawan karena tujuan beliau adalah

melatih karyawan untuk bisa mengerjakan pekerjaan lain di luar tanggung jawabnya sebagai ilmu tambahan ketika karyawan mendapat promosi. Erick menjelaskan bahwa pertukaran divisi tersebut bukan sebagai tekanan dari pemimpin tetapi peluang untuk belajar. Keadaan kantor yang mengalami *turn over* yang tinggi membuat Erick menambah tanggung jawab karyawan untuk menjadi karyawan yang *multitasking* sehingga operasional perusahaan dapat berjalan dengan baik. Penambahan tanggung jawab juga diikuti dengan kontrol dan pembinaan kepada karyawan. Erick membuka kesempatan untuk bertukar pemikiran dan berdiskusi dalam penyelesaian tanggung jawab.

Loca menjelaskan bahwa rasa percaya harus ada ketika bekerja, jika tidak ada rasa percaya maka perusahaan tidak akan berjalan dengan baik. Kepercayaan terbangun setelah pemimpin yakin bahwa ketika proses pembinaan telah selesai. Kepercayaan tersebut dapat berupa pembagian tugas dan pendelegasian tugas yang diberikan ketika pemimpin tidak ada di kantor. Pembagian tugas yang diberikan atau penambahan tanggung jawab merupakan salah satu cara untuk menunjukkan rasa percaya dan untuk membangun kepercayaan. Pemimpin akan percaya bahwa, meskipun karyawan yang mendapatkan tugas mengalami kesulitan untuk menyelesaikan tugas tersebut pasti akan mendapatkan jalan keluar atau akan kembali menghubungi pimpinan untuk berdiskusi solusi apa yang harus diambil untuk menyelesaikan tugas tersebut. Diskusi yang dilakukan menurut Loca juga merupakan kepercayaan yang ditunjukkan karena pemimpin dapat menilai bahwa lawan diskusi juga dapat menemukan solusi yang baik untuk semua pihak yaitu Loca, Erick dan perusahaan. Hasil dari diskusi tersebut mungkin dapat berupa tahapan harus dilakukan atau yang dikembangkan. Pada poin ini pemimpin memberikan kesempatan kepada karyawan bekerja dengan inovatif dan mengembangkan kemampuannya.

Menurut Kris, kepercayaan pemimpin yang dibuktikan dengan penambahan tanggung jawab kepada karyawan. Penambahan tanggung jawab merupakan cara pemimpin menunjukkan kepercayaan terhadap keahlian karyawannya dalam menangani tugas dengan baik. Komunikasi dalam bentuk diskusi yang dilakukan juga

menunjukkan kepercayaan terhadap karyawan; karena dengan komunikasi yang intens akan membentuk ruang diskusi dengan pemimpin akan terbuka dan interaksi yang dilakukan juga semakin tinggi. Ketika interaksi yang dilakukan semakin tinggi; pemimpin dan karyawan dapat membangun kepercayaan. Selain itu, Erick menaruh kepercayaan juga untuk mendorong karyawan bekerja dengan lebih baik.

Pada saat pemimpin diharuskan untuk membuat keputusan, Erick menjelaskan Lippo merupakan perusahaan group sehingga keputusan yang diambil adalah keputusan dari pusat. Namun setiap pengambilan pasti menimbulkan pro dan ada kontra. Tetapi sebagai pemimpin Erick diharapkan mampu menjelaskan kepada tim untuk melihat secara positif untuk lebih mengerti resiko yang akan dihadapi. Sehingga karyawan akan mengerjakan tanggung jawab dengan baik.

Loca menjelaskan kepercayaan karyawan kepada pimpinan ditunjukkan dengan cara melakukan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya. Sesuai keputusan yang dibuat oleh pemimpin. Loca percaya bahwa keputusan yang dibuat oleh Erick sudah mempertimbangkan banyak hal. Dan proses yang berjalan sebelum keputusan tersebut dibuat tidak dipikirkan sendiri tetapi dipikirkan bersama. Sehingga diharapkan antara pemimpin dan karyawan mengerti resiko yang harus dihadapi dan akan saling melindungi satu dengan yang lain.

Kris berpendapat bahwa keputusan pemimpin akan didukung sepenuhnya karena keputusan telah dibuat dengan mempertimbangkan beberapa aspek seperti waktu, biaya dan resiko. Meskipun demikian dalam hal bekerja Kris melakukan dengan caranya tersendiri.

Kesimpulan pada sub bab ini adalah ketiga narasumber menjelaskan bahwa kepercayaan yang dibuktikan melalui penambahan tugas yang dapat menjalin interaksi yang tinggi antara pemimpin dengan karyawan. Ketika interaksi tersebut terjadi maka komunikasi berupa diskusi akan terbuka. Semakin tinggi interaksi yang dilakukan antara pemimpin dan karyawan, diharapkan kepercayaan akan semakin tinggi. Selain itu menurut narasumber, pemimpin memberikan penambahan tanggung jawab adalah sebagai kesempatan karyawan dapat mengembangkan keahlian dibidang lain. Pada poin pengambilan keputusan karyawan akan mendukung

seungguhnya keputusan pemimpin karena karyawan percaya bahwa keputusan yang diambil merupakan kebaikan untuk perusahaan dan karyawan. Alasan lain karyawan akan mendukung keputusan tersebut, karena dalam proses pengambilan keputusan pemimpin selalu mendiskusikan dengan karyawan sehingga karyawan mengerti alasan keputusan diambil. Pada sub bab ini narasumber memiliki pendapat yang sama sehingga dapat ditarik kesimpulan bahwa pernyataan valid.

4.3.3 Dimensi *Obligation*

Pada dimensi ini akan membahas tanggung jawab pemimpin yang dibagi dalam sub bab ketersediaan pemimpin untuk menolong karyawan, hubungan kerja antara pemimpin dan karyawan berjalan efektif, serta pemimpin menjamin karyawan yang berada dalam masalah.

4.3.3.1 Kesiediaan Pemimpin untuk Menolong Karyawan

Erick menjelaskan bahwa tanggung jawabnya sebagai pemimpin adalah untuk dapat mengayomi dan menjadi teladan bagi karyawannya. Erick menjadi pemimpin yang dapat hadir sebagai teman dengan batasan tertentu. Beliau berpendapat bahwa batasan antara pemimpin dan karyawan dibutuhkan untuk menjelaskan posisi masing-masing dan hubungan antara pemimpin dan karyawan. Erick mengayomi karyawannya dengan cara membina hubungan. Beliau selalu berkomunikasi dan menolong karyawan. Membina hubungan dengan cara menolong karyawan dapat membuat karyawan bekerja sesuai harapan: bekerja dengan lebih baik, tepat dan cepat. Dalam hal ini dibutuhkan komunikasi yang baik. Dalam beberapa waktu Erick akan bertanya kepada karyawan tentang kesulitan selama bekerja di LPB dan apa yang menjadi tujuan serta harapan karyawan saat bekerja di LPB. Melalui pertanyaan seperti itu Erick berharap akan dapat menolong karyawan dan memotivasi karyawan untuk dapat menyelesaikan masalah dan mencapai harapan mereka serta mengontrol agar karyawan tetap bekerja sesuai dengan SOP.

Menurut Loca dan Kris selama bekerja di LPB tugas seorang pemimpin adalah sebagai penengah antara *head office* dan karyawan, pembuat keputusan, pengawas, pembawa suasana, membuka peluang dan pembina. Menurut mereka Erick adalah pemimpin yang mampu untuk melindungi dan menolong mereka. Erick adalah

pemimpin yang memiliki kemampuan untuk mengerjakan peran pada setiap divisi. Selain itu, Erick juga mendukung harapan karyawan pada saat bekerja di LPB. Dalam indikator ini komunikasi dan perhatian menjadi kunci utama karena dengan melakukan komunikasi pemimpin akan dapat mengetahui apa harus dilakukan. Erick menolong karyawannya dengan cara memberikan perlindungan kepada karyawannya contohnya adalah ketika ada yang kurang dalam laporan yang harus diberikan kepada *head office*; beliau tidak langsung menyalahkan tetapi menanyakan alasan, kesulitan yang dihadapi lalu beliau akan memberikan solusi.

Kesimpulan pada sub bab ini adalah pemimpin akan membantu karyawannya dengan maksimal dalam hal pekerjaan dengan langkah awal yaitu membangun hubungan dengan karyawannya. Hubungan yang dibangun adalah dengan memberikan perhatian dengan tujuan untuk membuat karyawannya merasa bahwa pemimpin dapat mengayomi karyawannya. Pernyataan ini didukung dengan pernyataan dari dua narasumber lain yaitu pemimpin memimpin dengan memberikan bimbingan, kontrol dan membangun hubungan dengan karyawan sehingga karyawan dapat merasakan bahwa pemimpin mengayomi dan dapat menolong karyawan. Pada sub bab ini narasumber memiliki pendapat yang sama sehingga dapat ditarik kesimpulan bahwa pernyataan valid.

4.3.3.2 Hubungan Kerja Pemimpin dan Karyawan

Untuk mencapai tujuan keefektifan hubungan kerja antara pemimpin dan karyawan *value* dibutuhkan untuk menuntun karyawan. Erick menjelaskan *value* yang disampaikan kepada karyawannya adalah bekerja dengan maksimal dan efisien. Erick berharap bahwa karyawannya dapat bekerja dengan cepat dan tepat, sehingga dapat bekerja bersama dengan baik. Selain itu, komunikasi merupakan hal yang selalu ditekankan Erick. Melalui komunikasi koordinasi akan berjalan lancar dan pekerjaan akan selesai dengan baik. Beliau menilai keberhasilan dapat dilihat melalui hasil yang dicapai.

Erick dapat menciptakan suasana dengna memimpin sebagai pemimpin yang tegas dan juga datang sebagai pemimpin yang luwes; tergantung dari situasi yang terjadi pada saat itu. Beliau dapat membedakan peran menjadi seorang pemimpin dan

sebagai teman. Menurut beliau pemisahan ini dilakukan agar karyawan dapat bekerja dengan nyaman dan lebih baik lagi. Erick merupakan pemimpin yang ambisius dan percaya target akan dapat dicapai dengan bekerja sama.

Loca menjelaskan *value* yang diberikan oleh Erick adalah bekerja dengan cepat dan tepat. Pekerjaan yang dihasilkan harus selalu baik dan rapi. Melihat bahwa hasil adalah salah indikator penilaian kinerja yang penting. *Value* yang dibagikan merupakan motivasi untuk bekerja lebih baik. Bagi Loca *value* dapat membuatnya bekerja tetap pada jalur karena kurangnya pengalaman bekerja dan memerlukan masukan untuk bekerja lebih baik.

Menurut Loca pada saat bekerja di bawah kepemimpinan Erick, beliau dapat memimpin dengan profesional tidak ada perlakuan istimewa untuk karyawan tertentu. Erick adalah pemimpin yang dapat membedakan antara hubungan pertemanan dan hubungan kerja. Selain itu pemimpin juga dapat memberikan perlindungan kepada karyawannya. Secara umum pemimpin memiliki sikap yang bebas tetapi tidak melupakan tugasnya sebagai pemimpin yaitu mengontrol, ambisius, keras dan *perfectionist*.

Kris menangkap *value* yang dibagikan kepada karyawan sesuai dengan divisi masing-masing. Tetapi secara umum *value* yang diberikan adalah menilai bahwa hasil adalah indikator yang penting dalam menentukan keberhasilan target. Selain itu *value* yang ditangkap adalah karyawan harus memiliki kontrol atas diri dan pekerjaannya. Dan juga pemimpin berharap adanya inisiatif yang tinggi dari karyawan.

Kris menjelaskan Erick merupakan pemimpin datang sebagai pribadi yang menerima karyawannya dengan mudah dan ramah. Pemimpin juga dapat membedakan waktu saat harus bertindak sebagai teman dan sebagai atasan. Pemimpin yang selalu diharapkan oleh karyawan adalah pemimpin yang dapat mendukung dan melindungi karyawannya juga dapat memotivasi karyawan untuk bekerja dengan lebih baik. Menurutnya Erick adalah pemimpin yang bebas tetapi tetap mengontrol dan membimbing, ambisius dan keras.

Ketiga narasumber memiliki pendapat yang sama yaitu komunikasi merupakan hal yang penting untuk berkoordinasi dan mendapat hasil yang memuaskan. Pemimpin berharap bahwa karyawan dapat bekerja dengan cepat dan tepat sehingga dapat menjadi efisien. Dan value yang dibagikan oleh pemimpin dapat ditangkap dengan baik oleh karyawan yaitu etos bekerja dengan maksimal dan efisien. Selain itu pengalaman selama bekerja dibawah kepemimpinan Erick di LPB memberikan dampak kepada karyawan. Pemimpin dapat membedakan anatara hubungan pertemanan dengan hubungan kerja. Pemimpin adalah pemimpin yang memimpin dengan bebas dan ambisius; sehingga beliau optimis bahwa target yang dibuat akan tercapai. Pada sub bab ini narasumber memiliki pendapat yang sama sehingga dapat ditarik kesimpulan bahwa pernyataan valid.

4.3.3.3 Pemimpin Bertanggungjawab Melindungi Karyawan

Erick menjelaskan bahwa beliau memiliki peran sebagai atasan dan juga karyawan. Jabatan beliau di LPB menempatkan beliau sebagai pemimpin untuk karyawan LPB dan juga karyawan bagi Lippo Plaza. Beliau juga memiliki tanggung jawab yaitu, pertama pemimpin harus bertanggung jawab perwakilan dari perusahaan dan kedua juga perwakilan dari anak perusahaan atau cabang. Untuk menjalankan dua peran ini tidak mudah karena target yang diberikan oleh perusahaan bisa saja tidak sesuai dengan kondisi yang terjadi di lapangan. Erick menjelaskan bahwa untuk menjadi seorang pemimpin beliau harus memenuhi target yang diberikan oleh HO dan juga mempertimbangkan keadaan di lapangan. Beliau menyebutkan bahwa sebagai pemimpin beliau bertanggung jawab atas karyawannya. Beliau menjelaskan lebih lanjut bahwa beliau merupakan perwakilan dari karyawan LPB sehingga beliau harus memastikan bahwa kinerja karyawan dan hasil kerja yang dihasilkan pada posisi maksimal. Perwujudan tanggung jawab tersebut diberikan dalam banyak cara, beberapa di antaranya adalah dengan motivasi dan kontrol. Motivasi bertujuan untuk memacu semangat kerja karyawan sehingga dapat memberikan ide-ide baru untuk mencapai target. Kontrol dilakukan untuk memastikan bahwa pekerjaan dilakukan dengan benar dan tidak menimbulkan resiko yang besar.

Pendapat Loca mengenai tanggung jawab pemimpin untuk melindungi karyawan yaitu pemimpin dapat menjadi seorang yang berperan bagi pencapaian target perusahaan dan juga untuk menjalankan perusahaan yang dipimpinnya. Untuk mendapatkan keseimbangan tersebut pemimpin harus berada di tengah atau mencari cara agar tujuan perusahaan dapat dipenuhi dan karyawan yang berada dalam kepemimpinannya juga merasa aman dan didukung. Menurutnya, pemimpin merupakan seorang yang harus membawa suasana, memotivasi, dan mengontrol karyawan. Jika tugas-tugas tersebut dilakukan maka akan menaikkan semangat kerja karyawan. Dengan begitu karyawan akan merasa termotivasi untuk bekerja dengan lebih baik.

Kris berpendapat bahwa pada saat bekerja di LPB ia mendapatkan pengalaman baru di bawah kepemimpinan Erick. Kris menjelaskan bahwa peran pemimpin di LPB sangat baik karena pemimpin dapat hadir sebagai perwakilan dari perusahaan dan juga dapat hadir sebagai pemimpin yang mengayomi. Kris menilai Erick sebagai pemimpin yang sangat bisa melindungi karyawannya atau memberi *back-up*. Beliau dapat memberi dorongan untuk memotivasi karyawan bekerja dalam mencapai target yang diberikan oleh HO. Tugas lain dilakukan yang oleh pemimpin sebagai perwakilan dari perusahaan adalah mengontrol pekerjaan karyawan. Dengan begitu karyawan akan memiliki semangat kerja dan rasa aman ketika bekerja di LPB.

Kesimpulan dari ketiga narasumber adalah untuk mencapai target yang telah ditentukan oleh HO pemimpin harus bertindak sebagai wakil dari perusahaan dan juga harus mengayomi karyawan. Peran yang dapat membantu tercapainya tujuan perusahaan adalah dengan memotivasi dan kontrol terhadap pekerjaan karyawan. Pada sub bab ini narasumber memiliki pendapat yang sama sehingga dapat ditarik kesimpulan bahwa pernyataan valid.

4.4 Tahapan *Leadership Making*

Berdasarkan hasil yang diperoleh pada dimensi dalam LMX penulis akan mengevaluasi hasil yang didapat untuk menjelaskan tahapan *leadership making* pada LPB. Hasil yang didapat dalam *leadership making* akan menjelaskan kualitas LMX pada LPB.

Berdasarkan interaksi yang dilihat melalui dimensi *respect*, dimensi *trust*, dimensi *obligation* pada LPB. Penulis mendapatkan bahwa pada dimensi *respect* pemimpin telah berusaha untuk memberikan rasa hormat tersebut kepada karyawannya melalui toleransi, memberikan pembimbingan, teladan dan penambahan tanggung jawab yang sewajarnya sesuai dengan kapasitas karyawan. Penghargaan diberikan dalam melalui pujian atas hasil kerja karyawan dan memberikan penilaian yang baik pada lembar penilaian kinerja karyawan. Penghargaan dalam bentuk pujian dan penilaian kinerja juga dilakukan oleh pemimpin. Pemberian apresiasi menggunakan bahasa verbal yaitu dengan pujian langsung dan dengan bahasa non-verbal yaitu dengan menunjukkan bahasa tubuh, sentuhan dan ekspresi wajah yang mendukung pujian yang diberikan. Pemimpin memberikan dukungan dengan memberikan dukungan yang ditunjukkan dengan perhatian pada pekerjaan karyawan dan pendiskusian solusi dan dalam hal lain contohnya pemimpin memberi dukungan dan apresiasi kepada karyawan yang berusaha untuk memiliki pekerjaan sampingan. Kepuasan yang ditunjukkan oleh pemimpin adalah melalui timbal balik yang diberikan pada saat berdiskusi, pengumpulan tugas dan pada saat *gathering*.

Pada dimensi *trust* narasumber menjelaskan bahwa kepercayaan merupakan interaksi 2 arah. Interaksi yang dilakukan dalam bentuk bantuan yang diberikan oleh pemimpin maupun karyawan dan komunikasi yang sering dilakukan pada saat berdiskusi pada saat jam kerja dan diluar jam kerja. Lebih lanjut narasumber menjelaskan bahwa pemimpin akan memberikan bantuan kepada karyawan tidak seputar pekerjaan saja tetapi hal lain yang menyangkut kehidupan pribadi karyawan.

Pada dimensi *obligation* interaksi yang dilakukan adalah pemimpin memberikan rasa aman kepada karyawan atau mengayomi karyawan sehingga. Untuk bekerja dengan efektif yang diperlukan adalah berkoordinasi, koordinasi dilakukan dengan berkomunikasi dalam waktu khusus ataupun pada waktu ketika dibutuhkan berkoordinasi. Contohnya, koordinasi pada saat terjadi masalah pada salah satu *tenant* pemimpin memberikan instruksi kepada bagian *technician* untuk memeriksa beberapa bagian dalam gedung. Pemimpin mampu melindungi karyawan, narasumber menjelaskan bahwa pemimpin dapat hadir sebagai penengah antara *headoffice* dan

karyawan, antara Karyawan dan *customer* dalam hal ini adalah *tenant*, dan sebagai teman.

Kesimpulan yang didapat dalam sub bab ini adalah interaksi yang dilakukan antara pemimpin dan karyawan tidak sepenuhnya *cash and carry* dan transaksional yaitu mengembalikan bantuan yang diberikan. Interaksi yang dilakukan sudah melakukan pertukaran sosial, terjadi pertukaran emosi dan saling mempengaruhi antara pasangan. Pertukaran dibuktikan dengan bantuan dan komunikasi yang diberikan dan dilakukan bukan hanya untuk pekerjaan tetapi juga masalah pribadi karyawan. Pertukaran emosi dan saling mempengaruhi telah dilakukan dengan membagikan *value* pemimpin yaitu bekerja dengan maksimal dan menekankan nilai disiplin. Narasumber juga menjelaskan figur pemimpin dilihat sebagai teman sehingga nilai sosial dan loyalitas bertambah dalam hal ini loyalitas ditujukan kepada hubungan kerja yang dimiliki oleh pemimpin dan karyawan. Dapat dijelaskan lebih lanjut bahwa hubungan yang dimiliki antara pemimpin dan karyawan memiliki kualitas tinggi yang didasarkan pada kepercayaan, kewajiban bersama dan saling menghormati.

4.5 Pembahasan

Dari hasil wawancara kepada narasumber didapatkan pembagian nilai yang dilakukan oleh Erick berhasil. Loca dan Kris mendapatkan pemahaman yang sama mengenai cara bekerja untuk mendapatkan hasil yang terbaik. Berikutnya adalah dimensi *respect*, *trust* dan *obligation*. Pada rekapitulasi hasil wawancara didapatkan masing-masing menunjukkan hasil yang sama pendapat Erick, Loca dan Kris hampir sama.

Dimensi *respect*, merupakan salah satu dimensi di mana Erick sebagai pemimpin harus mampu untuk menghormati dan menghargai karyawannya. Yaitu di tunjukan dengan pengakuan hasil kerja dan apresiasi. Menurut hasil wawancara narasumber 3, beliau memiliki kesimpulan yang sama dengan beberapa penambahan. Dilihat dari latar belakang perusahaan LPB merupakan perusahaan cabang dari Matos, maka LPB masih harus melapor ke *head office* hal ini yang menyebabkan LPB masih belum dapat memberikan apresiasi yang lebih. Apresiasi yang diberikan

oleh pemimpin saat ini dilakukan melalui komunikasi verbal yaitu dengan memberikan pujian dan non verbal yaitu dengan menunjukkan bahasa tubuh, sentuhan dan ekspresi wajah. Pemimpin menunjukkan melalui pernyataan dan didukung dengan ekspresi puas dengan hasil kerja karyawannya; dan dengan penilaian kinerja yang baik dari superior. Pemberian apresiasi lain belum dapat diberikan secara optimal karena Erick tetap harus mengikuti aturan dari aturan pusat.

Dukungan yang diberikan oleh pemimpin untuk karyawannya, yang tidak memiliki latar belakang pendidikan dan pengalaman untuk bekerja dalam industri *mall* adalah dengan memberi toleransi dan contoh apa saja yang harus dikerjakan dan cara pengerjaannya. Beliau tidak langsung melepas karyawannya untuk bekerja sendiri tetapi membimbing mereka. Tidak sampai pada memberikan bimbingan tetapi juga mendampingi ketika diperlukan seperti memberikan tahapan untuk mengerjakan tanggung jawab. Ketika karyawan mengalami kesulitan dan tidak menemukan jalan keluar beliau memberikan solusi contohnya saat observasi penulis mendapatkan bahwa Erick dan Loca sedang mengerjakan laporan untuk *head office* terjadi kesalahan dan harus mengundur pengumpulan laporan Erick turun tangan untuk ikut mengerjakan laporan tersebut.

Sebagai pertukaran dari apresiasi, dukungan dan perhatian yang diberikan oleh pemimpin; karyawan menunjukkan kemajuan dalam mengerjakan tanggung jawabnya. Karyawan dapat mengetahui tingkat kepuasan pemimpin untuk kinerja. Karyawan mengetahui tingkat tersebut melalui perintah, solusi dan penilaian yang diberikan oleh pemimpin. Mereka mengerjakan tanggung jawabnya sesuai dengan harapan Erick.

Dimensi *trust*, pemimpin menunjukkan rasa percaya melalui beberapa cara yaitu dengan penambahan tanggung jawab dan memberi kesempatan kepada karyawannya untuk menyelesaikan tanggung jawabnya dengan cara yang dimiliki masing-masing karyawan. Penambahan tanggung jawab bukan karena kurangnya sumber daya manusia di LPB tetapi juga karena pemimpin yakin bahwa tanggung jawab tersebut dapat dikerjakan oleh beberapa orang dan pemimpin juga ingin melatih karyawan untuk dapat bekerja *multitasking*. Penambahan tanggung jawab

dinilai berat oleh beberapa karyawan tetapi mereka dapat menerima karena menyadari keadaan kantor.

Sesuai dengan pendapat Graen dan Uhl-Bien (1995) mengenai kepercayaan yang dimiliki antara pemimpin dan karyawan. Kedua pihak yaitu pemimpin dan karyawan akan memiliki kepercayaan bahwa masing-masing akan bekerja dengan maksimal untuk kebaikan bersama. Karyawan pun juga percaya bahwa yang dilakukan oleh pemimpin merupakan keputusan yang akan bertujuan untuk kebaikan karyawan. Di LPB pemimpin memberikan kesempatan untuk karyawannya belajar untuk mengembangkan keahliannya di bidang lain. Contohnya, Loca yang memiliki tanggung jawab sebagai sekretaris, beliau juga memiliki tanggung jawab lain yaitu membantu divisi *finance & accounting* untuk mengerjakan bagian legal. Loca merasa penambahan tanggung jawab sebagai kesempatan untuk mengembangkan keahliannya dan tanggung jawabnya sebagai karyawan.

Rasa kepercayaan yang diberikan kepada karyawannya juga akan memberikan pertukaran dari karyawan untuk pemimpin, yaitu karyawan yakin bahwa pemimpin membuat keputusan yang tepat. Pertukaran tersebut muncul karena dalam pembuatan keputusan pemimpin berdiskusi dengan karyawan. Pemimpin mendengarkan masukan yang diberikan oleh karyawan. Selain itu penambahan tugas dari pemimpin dianggap bukan sebagai tekanan tetapi sebagai kesempatan untuk menyiapkan karir karyawan, sehingga karyawan akan menerima penambahan tanggung jawab.

Dimensi *obligation*, pada LMX yang menjadi pembahasan utama adalah cara pemimpin berperan sebagai pemimpin yang mewakili perusahaan dan juga pemimpin yang mewakili karyawan. Pada dimensi ini akan dibahas tugas-tugas pemimpin dan pertukaran yang diberikan dari karyawan.

Berdasarkan observasi yang telah dilakukan pemimpin telah melakukan tugasnya sesuai dengan harapan oleh karyawan. Pemimpin sendiri memberikan contoh dan solusi untuk membantu karyawan yang mengalami kesulitan. Secara implisit pemimpin juga telah menunjukkan bahwa pemimpin membuka peluang bagi karyawan untuk mengembangkan pemikiran dan berinovasi dalam pekerjaan.

Pendapat ketiga narasumber adalah untuk mencapai target yang telah ditentukan oleh HO, pemimpin harus bertindak sebagai wakil dari perusahaan dan juga harus mengayomi karyawan. Peran yang dapat membantu tercapainya tujuan perusahaan adalah dengan memotivasi dan mengontrol terhadap pekerjaan karyawan.

Pemimpin yang menjamin karyawan adalah pemimpin yang melindungi karyawan ketika terjadi masalah. Pemimpin tidak akan melepas karyawan untuk menghadapi masalah sendiri, contohnya pada saat observasi muncul masalah tentang *tenant*. Pemilik *tenant* datang untuk mengklarifikasi pembayaran listrik yang melonjak tinggi. Pemilik *tenant* menemui salah satu karyawan untuk mengklarifikasinya. Pada saat karyawan kebingungan untuk menjawab, pemimpin menjelaskan kembali kepada pemilik *tenant* dengan tenang serta memberikan solusi yang tepat dan cepat.

Berdasarkan hasil wawancara dapat disimpulkan setelah karyawan mendapatkan dan menerima perlakuan pemimpin karyawan merasakan ada perubahan pada cara bekerja karyawan. Narasumber 2 merasa dengan penambahan tanggung jawab, rasa percaya yang dimiliki semakin tinggi dan keahliannya bertambah. Sedangkan narasumber 3 merasa bahwa menjadi orang yang lebih baik dan menyadari bahwa beliau harus berkontribusi kepada LPB. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa rasa hormat, apresiasi, perhatian, kepercayaan dan tanggung jawab seorang pemimpin akan memberikan dampak baik bagi karyawan. Truckenbrodt (2000, p. 234) menjelaskan bahwa antara pemimpin dan karyawan akan membentuk ikatan emotional yang akan mempengaruhi cara bekerja karyawan yang akan. Contohnya, pada LPB adalah rasa hormat berupa toleransi dan bimbingan yang diberikan kepada karyawan akan menimbulkan rasa hormat dari karyawan. Perhatian yang diberikan kepada karyawan akan menimbulkan rasa percaya bahwa pemimpin akan mengayomi dan melindungi karyawan. Kepercayaan yang diberikan oleh pemimpin akan membuat ikatan pertemanan di antara pemimpin dan karyawan sehingga terjadi suasana bekerja yang nyaman. Tanggung jawab sebagai pemimpin diberikan yaitu mampu bertindak sebagai penengah antara HO dan karyawan sehingga dapat membuat karyawan bekerja dengan penuh tanggung jawab.

Graen dan Uhl-Bien (1995) Menjelaskan mengenai ciri-ciri tahapan dalam *Leadership making* pada tahap *maturity* dilihat melalui interaksi dengan sering melakukan komunikasi dan timbal balik, memiliki kepercayaan karyawan melalui loyalitas dan dukungan, dapat mengandalkan pasangannya, pertukaran ideologi atau *value* dapat dilihat melalui kebiasaan dan emosi, dan besarnya pengaruh antara pemimpin dan karyawan.

Melalui penelitian ini dapat terlihat bahwa komunikasi dilakukan dengan baik. Timbal balik yang didapatkan diantara pemimpin berpengaruh positif terhadap cara kerja karyawan. Pertukaran ideologi telah terjadi di LPB terbukti pada pernyataan kedua narasumber bahwa pemimpin telah memberikan teladan cara bekerja yaitu dengan datang lebih awal dan pulang setelah tanggung jawab selesai dikerjakan, dan bekerja dengan maksimal dengan berupaya untuk mendapatkan hasil yang sempurna. Dari observasi yang dilakukan pemimpin telah memberikan pengaruh kepada karyawannya sehingga dengan kehadiran beliau ataupun tanpa kehadiran beliau karyawan dapat bekerja sesuai dengan SOP dan bekerja dengan menjaga kondisi dalam ruangan tetap pada kondisi kondusif. Sedangkan yang dinilai kurang pada LPB adalah loyalitas karyawan terhadap perusahaan. Hal ini bisa saja disebabkan karena budaya masyarakat Kota Wisata Batu yang selalu berpindah pekerjaan. Jika dilihat dari pembahasan maka LPB masuk pada tahapan *maturity*, hanya saja kurang untuk meningkatkan loyalitas karyawan terhadap perusahaan.