

LAMPIRAN 1

PEDOMAN WAWANCARA

1. NARASUMBER 1 – Presiden Direktur PT. Hakiki Donarta

- a. Seputar Leadership
 - i. Apa itu definisi Pemimpin ?
- b. Peran Pemimpin
 - i. Apa hal yang anda lakukan dalam membimbing tim anda ?
 - ii. Bagaimana cara anda selaku Pemimpin dari PT. Hakiki Donarta sekaligus dalam menjalankan perusahaan ini ?
 - iii. Bagaimana anda membangun kepercayaan dan berhubungan dalam tim yang anda pimpin saat ini ?
 - iv. Seberapa besar rasa kepercayaan anda kepada karyawan anda ? Apakah hal ini masih sama meskipun karyawan anda belum berpengalaman / melakukan kesalahan selama proses berlangsung ?
 - v. Bagaimana cara anda dalam melihat dan mensikapi isu-isu yang ada dalam organisasi ini ?
 - vi. Dalam rekam jejak pendidikan maupun karir anda, menempuh pendidikan University of Manchester, sekembalinya ke Indonesia Anda langsung terjun ke dunia *food and beverage*, bagaimana anda mengurus hal di perusahaan seperti masalah produksi ?
 - vii. Bagaimana anda mengatasi masalah yang ada di sekelilingmu ?
 - viii. Anda merupakan orang yang sangat sibuk, bagaimana anda menyeimbangkan kehidupan anda antara karir dengan kehidupan personal anda ?
 - ix. Dalam idealisme anda, peran seorang pemimpin yang efektif itu seperti apa ?

c. Kompetensi Pemimpin

- i. Seberapa penting seorang leader memiliki pengetahuan umum yang luas ?
- ii. Dalam segala kemungkinan yang ada saat menghadapi suatu permasalahan, bagaimana anda memutuskan hal tersebut ?
- iii. Bagaimana trend perkembangan di dunia *food and beverage* ?
- iv. Tim yang anda pimpin cukup besar dan pasti ada karakter dan situasi” yang berbeda saat harus berkomunikasi dengan mereka, bagaimana cara anda berkomunikasi dengan banyaknya orang yang berbeda-beda ?
- v. Ada banyak hal yang harus dipikirkan dalam membangun perusahaan ini, hal-hal apa saja yang menjadi prioritas dalam membangun perusahaan ini ?
- vi. Sebagai “karyawan” lama dalam lingkup dunia *food and beverage*, apa target yang ingin dicapai oleh anda sebagai Presiden Direktur PT. Hakiki Donarta ?
- vii. Cita-cita atau gambaran tentang kemana PT. Hakiki Donarta akan dibawa ?
- viii. Tentang me-manage organisasi ini, bagaimana proses delegasi dalam menjalankan organisasi ini ?
- ix. Sebagai pemimpin, apa bedanya tegas dan keras dari sudut pandang anda ? Menurut anda, anda merupakan pemimpin yang mana ?
- x. Sebagai seorang pemimpin yang mempunyai jadwal sibuk, bagaimana anda membagi waktu dengan kesibukan anda lainnya ?

d. Karakter Pemimpin

- i. Menurut pendapat Bapak, integritas merupakan hal yang penting atau tidak dalam memimpin sebuah organisasi ? Mengapa ?

- ii. Mencairkan suasana dengan melemparkan humor, apakah hal ini berjalan dengan efektif ?
 - iii. Seberapa besar rasa cinta anda terhadap hal ini ?
 - iv. Dalam suatu posisi yang dimana harus mengambil keputusan yang besar dan beresiko tinggi, seberapa penting pemimpin harus memiliki keberanian ?
 - v. Apa yang anda lakukan jika seorang dari tim anda menderita penyakit dan mungkin, hingga masuk rumah sakit ?
 - vi. Dalam teori karakteristik pemimpin yang saya baca, seorang pemimpin harus memiliki kebijaksanaan ? apakah hal ini penting bagi anda yang merupakan seorang pemimpin ?
 - vii. Bagaimana anda menunjukkan rasa kemanusiaan anda terhadap lingkungan sekitar anda ?
- e. Tantangan Pemimpin
- i. Hal-hal dalam diri anda yang sering muncul yang menghambat proses kepemimpinan anda ini ?
 - ii. Hal-hal dalam perusahaan yang sering muncul yang menghambat proses kepemimpinan anda ini ?

2. NARASUMBER 2 - Jajaran Manager PT. Hakiki Donarta

- a. Peran Pemimpin
- i. Apa hal yang anda lakukan dalam membimbing tim anda ?
 - ii. Hal apa yang anda lihat dari dalam pemimpin anda
 - iii. Bagaimana gambaran ideal tentang sosok pemimpin ?
 - iv. Anda sering pergi untuk mengurus keperluan dari perusahaan hingga ke luar kota atau negeri, bagaimana anda membagi waktu dengan hal-hal lain di hidup anda ?
 - v. Bagaimana anda membangun kepercayaan dan berhubungan dalam tim yang anda pimpin saat ini ?

- vi. Bagaimana cara anda dalam melihat dan mensikapi isu-isu yang ada dalam organisasi ini ?
 - vii. Seberapa besar rasa kepercayaan anda kepada tim anda ? Apakah hal ini masih sama meskipun tim anda belum berpengalaman / melakukan kesalahan selama proses berlangsung ?
 - viii. Bagaimana anda melihat peran pemimpin anda selama ini ?
- b. Kompetensi Pemimpin
- i. Ambisi yang besar dari Pimpinan, seperti apa anda menyikapinya ?
 - ii. Ada banyak hal yang penting dalam perusahaan ini, menurut anda, hal-hal apa yang terpenting bagi tim ini ?
 - iii. Hal-hal apa yang akan anda lakukan kedepannya ?
 - iv. Apa yang anda lakukan jika terjadi hal yang diluar perkiraan anda ? (misalnya : pembangkangan karyawan, tindakan yang kurang terpuji dll)
 - v. Seberapa besar upaya yang anda berikan kepada tim ini ?
 - vi. Tentang me-manage perusahaan ini, bagaimana proses delegasi dalam menjalankan organisasi ini ?
 - vii. Sebelum menjadi Direktur, anda menjabat sebagai apa ? Apakah latar belakang tersebut membantu pekerjaan anda saat ini ?
 - viii. Tim yang anda pimpin cukuplah besar dan pasti ada karakter dan situasi” yang berbeda saat harus berkomunikasi dengan mereka, bagaimana cara anda berkomunikasi dengan banyaknya orang yang berbeda-beda ?
 - ix. Bagaimana anda membangun kepercayaan dan berhubungan dalam tim yang anda pimpin saat ini ?
 - x. Apa target yang anda pasang kepada tim demi tercapainya harapan dari *Top Management* ?
- c. Karakter Pemimpin

- i. Menurut pendapat Bapak, integritas merupakan hal yang penting atau tidak dalam memimpin sebuah tim ? Mengapa ?
 - ii. Mencairkan suasana dengan melemparkan humor, apakah hal ini berjalan dengan efektif ?
 - iii. Seberapa besar rasa cinta anda terhadap hal ini ?
 - iv. Dalam suatu posisi yang dimana harus mengambil keputusan yang besar dan beresiko tinggi, seberapa penting pemimpin harus memiliki keberanian ?
 - v. Apa yang anda lakukan jika seorang dari tim anda menderita penyakit dan mungkin, hingga masuk rumah sakit ?
 - vi. Dalam teori karakteristik pemimpin yang saya baca, seorang pemimpin harus memiliki kebijaksanaan ? apakah hal ini penting bagi anda yang merupakan seorang pemimpin ?
 - vii. Bagaimana anda menunjukkan rasa kemanusiaan anda terhadap lingkungan sekitar anda ?
- d. Tantangan Pemimpin
- i. Menjadi pemimpin tidaklah mudah, akan selalu banyak tantangan yang datang. Apa saja tantangan yang anda hadapi ?

3. NARASUMBER 3 – Karyawan PT. Hakiki Donarta

- a. Peran Pemimpin
 - i. Menurut anda, seperti apa peran pemimpin yang baik ?
 - ii. Bagaimana peran pemimpin PT. Hakiki Donarta saat ini ?
 - iii. Anda sempat “mencicipi” PT. Hakiki Donarta pada 2 era yang berbeda, apa yang anda cermati ? Apakah ada perubahan yang signifikan ?
 - iv. Bagaimana pemimpin anda saat ada karyawan yang mengalami kecelakaan atau hal yang tidak diinginkan ?
- b. Kompetensi Pemimpin

- i. Bagaimana anda menilai Presiden Direktur dalam segi kompetensi ? Entah itu dari cara berkomunikasi, cara menganalisis, atau juga tentang cara ia memimpin ?
 - ii. Sebagai karyawan, pasti pernah sharing dan berdiskusi dengan pimpinan tim, apa ada rencana kedepan dalam mengembangkan tim ini ?
 - iii. Bagaimana sudut pandang anda terhadap pemimpin anda saat menghadapi permasalahan dalam perusahaan ini ?
 - iv. Bagaimana dalam “*kacamata*” anda sebagai karyawan melihat pemimpin anda menyelesaikan segala permasalahan yang dihadapi tim ini ?
 - v. Dalam sebuah tim yang sukses, dibutuhkan adanya rasa saling percaya, apakah menurut anda, pemimpin anda mempercayai anda sebagai karyawan yang mampu mencapai target yang dicanangkan ?
 - vi. Bagaimana penilaian anda sebagai karyawan melihat pemimpin anda bekerja keras untuk menyiapkan segala sesuatu untuk tim ini ?
- c. Karakter Pemimpin
- i. Bagaimana pembawaan pemimpin saat bertemu dengan anda ?
 - ii. Bagaimana pemimpin anda menciptakan suasana dalam perusahaan ?
 - iii. Apa bentuk support Top Management dalam membantu anda mencapai hasil yang positif ?
 - iv. Bagaimana anda melihat reaksi dari pemimpin saat melihat ketidakpastian menghadapi kondisi perekonomian yang kurang baik pada saat ini ?
- d. Tantangan Pemimpin
- i. Menurut anda, tantangan apa saja yang mungkin akan menghambat target yang dipasang oleh pimpinan ?

LAMPIRAN 2

TRANSKRIP WAWANCARA DENGAN MICHAEL AGUSTA

Lokasi wawancara : PT. Hakiki Donarta
Ruangan Direktur Utama (*Ruang Kerja*)
Waktu wawancara : Kamis, 7 Desember 2017 Pukul 12.00 – 13.30
Nama Narasumber : Michael Agusta
Jabatan : *Direktur Utama*

Peneliti: Pagi ko!

Michael: Pagi Eka

Peneliti: Boleh minta waktunya sedikit buat wawancara tentang peran pemimpin untuk skripsiku ?

Michael: *Boleh, Eka*

Peneliti: Untuk pertama, boleh tau menurut koko ini nih, sebagai CEO atau Presiden Direktur PT. Hakiki Donarta, Definisi pemimpin yang koko tau atau koko selama ini jalani yapa ?

Michael: Seorang pemimpin itu adalah seorang yang bisa memberikan direction yaa, pada suatu visi impian tujuan dari pemimpin ini yang sangat dipercayai sehingga dia bisa memberikan motivasi dan meng-inspire bawahannya, *Aligning people*. Jadi supaya anak buahnya ini bergerak dalam 1 tujuan mencapai, dengan strategi-strateginya, mencapai tujuan tersebut

Peneliti: Kalau selama ini, Koko menjadi pemimpin Hakiki Donarta cara koko menjalankan perusahaan ini itu bagaimana yaa ?

Michael: Yang saya lakukan di Hakiki Donarta, itu dengan *consequently*... apa yaa.. Selalu... selalu menceritakan bahwa filosofi-filosofi budayanya kantor ini itu seperti apa, tujuannya kita seperti apa visi dan misinya. Sehingga harapannya karyawan yang bekerja dibawah naungan Hakiki Donarta mengerti tujuannya dia kerja di Hakiki Donarta itu untuk apa yaa. Selalu mengingatkan

Peneliti: Terus, otomatis kalau koko bekerja dengan orang lain, dengan tim itu bagaimana caranya koko untuk membangun kepercayaan dengan tim tersebut dan berhubungan dengan tim ?

Michael: Tentunya kepercayaan itu harus dibangun yaa, tidak boleh *cheating*, tidak boleh membohongi. Terus itu pun harus dalam diri kita. Kita harus consequent dengan kata-kata kita, misalkan kita ini kan Hakiki Donarta itu berdagang. Dagang itu dagang bahan makanan dan komoditi. Kadang harga naik, kadang turun. Lhaa seperti *sales* kita itu adalah ujung tombak penjualan dari Hakiki. Misalkan sales kita sudah memberikan suatu harga kepada kostumer, padahal harga itu seharusnya tidak valid, maksudnya sudah berubah. Harga tersebut itu harga lama, rugi jadi. Tetapi kita nggak bisa serta merta membatalkan perjanjian itu karena rugi kita batalkan. Tidak bisaa. Jadi kita harus consequent. Ya sudah, meskipun itu adalah kesalahan anak buah kita, ya kita terima. Sehingga, dimata kostumer itu sudah memberikan “wah, consequent yaa”. Memang salahnya staff, tetapi ya tidak di... ya harus dimakan oleh perusahaan. Nah, tinggal... Staff pun juga kita bilangi kalo ini sebenarnya salah, tetapi anda adalah staff pilihan kami, yaa.. kami *consequent* menanggung itu dengan harapan berikutnya bisa belajar lagi. Naah itu kan 2 sisi, menimbulkan kepercayaan dari pelanggan maupun kepercayaan dari internal.

- Peneliti: Terus ada perbedaan ga koo misalnya terhadap orang-orang yang sudah pilihan, maksudnya yang sudah berpengalaman, sama karyawan-karyawan masih belum berpengalaman. Apakah rasa kepercayaan yang diberikan juga sama besarnya ?
- Michael: Yaa sama besarnya. Karena saat mereka direkrut oleh kami, oleh divisi HRD, itu kan melalui psikotest. Jadi kalau mereka lolos psikotes, ya berarti mereka adalah orang pilihan kita. Jadi apapun status senioritas maupun tidak, itu tetap adalah bagian dari kami.
- Peneliti: Jadi meskipun masih baru ataupun sudah lama, tetep rasa kepercayaan diberikan dari koko sendiri tetep sama besarnya yaa ?
- Michael: Betuul... Kalau anda percaya pada orang lain, gunakanlah orang itu. Kalau anda masih ada ragu, yaa jangan digunakan.
- Peneliti: Okaay okay koo (tertawa kecil)... Terus selama ini koko menjadi pemimpin di Hakiki ini kan pasti ada issue-issue, entah itu positive maupun negative. Bagaimana mensikapi, melihat dan mensikapi issue-issue tersebut ?
- Michael: Yaa issue-issue itu, ya betul itu tadi pertanyaannya. Ada yang positive ada yang negative. Ya Kita sebagai pemimpin tidak perlu emotionally mengikuti perkembangan issue itu. Kita harus melihat mundur melihat dari jauh akar isinya itu dari mana sih akar masalahnya karena bergulirnya sebuah gosip itu kan bisa ditambah jadi pemimpin itu harus punya hati yang dingin, enggak ikut panas
- Peneliti: Berarti ditarik lebih jauh lagi anggepannya ?
- Michael: Mundur kita tidak boleh ikut berlarut dalam issue itu. Jadi misalkan ada issue yang hot gosip jadi kita ikut-ikutan panas ya. Kita dengerin aja boleh tapi jangan memberikan sebuah *comment* sebagai pemimpin hingga akar permasalahannya itu bagaimana sih

- Peneliti: Ini Kalau tidak salah kan koko lulusan dari University of Manchester dibidangnya Finance terus saat terjun di dunia food and beverage ini, ada adjustment-adjustment / penyesuaian-penyesuaian gitu ngga karena kan dulunya keuangan terus lo harus berhubungan dengan produksi atau warehousing ?
- Michael: Oh ya saya, sangat banyak yang harus di pelajari maupun diadaptasi ya karena Yang saya pelajari itu kan standart Inggris, itu kan tidak berlaku di Indonesia, budayanya kan lain. Selain, tidak adanya pengalaman di gudang, di produksi. Pekerjaan saya tidak ada pengalaman. Jadi cukup banyak yang dipelajari
- Peneliti: Awalnya dulu apakah penyesuaian cukup lama sampai jatuh bangun gitu ?
- Michael: Karena dari kecil selalu ikut Hakiki donarta, jadi penyesuaiannya tidak terlalu lama melakukan penyesuaian. Ya sudah diikuti
- Peneliti: Terus kalau misalnya akan terus melihat permasalahan-permasalahan yang ada itu bagaimana cara koko mengatasi masalah tersebut, pada awalnya dan sekarang apakah ada perubahan ?
- Michael: Kalau pada awalnya.. Kan saya belum menjadi pemimpin jadi saya tugasnya ya observasi menurut benar-benar saya apa sih yang bisa di-*improve* dari proses di dalam proses di hakiki tersebut lalu saya berikan masukan kepada pemimpin saya pada saat itu ya papa hehehe... generasi kedua, ada masukan seperti ini barangkali bisa dilakukan *meeting* apakah masukkan saya itu bisa diterima atau tidak mungkin bisa di-*improve* menggunakan ide-ide dari orang yang lain.
- Peneliti: Pada awalnya seperti itu, sedangkan sekarang koko sudah di pucuk pimpinan, apa yang koko lakukan juga tetap sama, yakni mengobservasi atau juga ada hal-hal yang dilakukan ?

- Michael: ya jadi meskipun sekarang menjadi pimpinan kadang kita terlalu berlarut dalam perusahaan kita sehingga kita tidak mengerti kekurangan kita itu apa Jadi saya seringnya itu mendengarkan dari pegawai yang baru. Yang pikirannya masih fresh yang dia berusaha mengenal budaya kita. Dia yang bisa melihat kita ini perusahaan macam apa. Kita dengarkan, saya dengarkan. Kamu sebagai karyawan baru itu kita ini seperti apa sih ? Jadi itulah saya mendapatkan input dari sana.
- Peneliti: Jadi dapat insight-insight, pandangan-pandangan juga itu dari karyawan baru malahan... Okaaaay... Karena itu, kepercayaan yang diberikan sama yaa dengan yang lama dengan yang baru.
- Michael: Iyaaa...
- Peneliti: Terus ini kan koko juga orang sibuk, mengurus perusahaan ini, untuk mengembangkan juga. Yapa cara'e koko untuk menyeimbangkan kehidupan, kan koko juga punya kehidupan personal. Bagaimana cara'e koko mem-*balance*-kan itu ?
- Michael: Ooo... Yaaa, selama ini yaa, untungnya rumah saya disebelahnya kantor. Jadi lihat ini, anak-anak saya disini hahahaha.... Yaa sebetulnya menyeimbangkan kehidupan ya membagi rata sebisanya waktu yang diberikan kepada perusahaan dan yang didedikasikan kepada keluarga. Semua individu-lah yang bisa mengukurnya.
- Peneliti: Kalau misalnya dikantor ada masalah ini, terus apakah hal ini apakah akan terbawa sampai dirumah atau tidak ? Atau kalau dikantor yaa selesai dikantor saja ?
- Michael: Sebaiknya tidak dicampurkan, tetapi kadang-kadang orang rumah juga diceritai. Ini adalah training untuk mereka. Mereka dari kecil, anak-anak mesti ngerti dunia usaha, orang tuanya kerja apa.

- Peneliti: Terus dari sudut pandang koko sendiri ini, peran pemimpin yang efektif itu dari idealism koko sendiri itu seperti apa ?
- Michael: Idealnyaa yaa, Pemimpin itu harus bisa melihat jauh kedepan. Dia bisa melihat 20 tahun lagi ini perusahaan ini mau dijadikan apa. Terus, diitung pendeknya 10 tahun ini harus kemana, dalam 5 tahun harus kemana. *Visionary*. Pemimpin itu harus *visionary*. Dia sendiri harus bisa menciptakan suasana yang mana orang-orang yang bekerja didalamnya itu lama-lama mengikuti visi yang diminta pemimpin ini. Dan sebaiknya visi ini sebaiknya terus-menerus harus diceritakan supaya mengerti maksudnya itu apa... staff-staffnya mengerti pemimpinnya maunya apa.
- Peneliti: Lhoo berarti kalau koko di hakiki sendiri, juga akan selalu share visinya koko kepada seluruh perusahaan ini ?
- Michael: Iyaaa, dalam *meeting-meeting*, pertemuan informal. Selalu akan diingatkan. Sebisa mungkin selalu mengingatkan.
- Peneliti: Terus ini kan koko sebagai pemimpin, seberapa pentingnya sih seorang pemimpin harus memiliki pengetahuan umum yang luas ?
- Michael: Menurut saya itu, seorang pemimpin tidak perlu memiliki pengetahuan umum yang luas. Karena pengetahuan umum itu tanpa batas. Cukup pemimpin itu dalam lingkungannya menjadi orang yang bijaksana, itu sudah mewakili.
- Peneliti: Jadi seorang pemimpin itu malah yang penting perlu kebijaksanaannya ?
- Michael: Kebijaksanaannya. Karena pengetahuan / spesialisasi itu dilakukan oleh staff dibawahnya. Pemimpin itu enggak perlu ngerti accounting, harus ngerti pajak, harus ngerti marketing, harus ngerti warehouse, tidak perlu. Yang ngerti itu manager-managernya.

Pemimpin adalah bagaimana dia mempunyai visi dan mengajak manager-managernya untuk ke visi tersebut. Lakukan dibawah divisimu, supaya mengikuti kemauan kita. Jadi dia harus bijaksana terhadap managernya.

Peneliti: Karena managernya yang akan menopang dia dalam mencapai visi tersebut ?

Michael: Iyaaa... seperti pyramid kan. Jadi dalam pyramid itu, paling pucuk adalah pucuk pimpinan. Pucuk pimpinan itu hanya punya 2-3 orang dibawahnya, yaitu manager-managernya. Pimpinan itu tidak perlu untuk loncat / jump to ke bawahnya manager, level supervisor. Tidak boleh karena level supervisor itu, pimpinannya adalah managernya.. Jadi cukup diseminasi informasi itu level manager dan managernya itu harus kompeten. Dia kan juga pemimpin, manager itu, ke bawahnya.

Peneliti: Tapi begini, apakah gini, kan koko pasti akan mengurus banyak hal tentang misalnya perpajakan, accounting, warehouse, apakah perlu sedikit-sedikit mengetahui hal tersebut ?

Michael: Iyaaa jelaas kalau itu, harus ngerti sedikit-sedikit. Tapi kan tidak perlu mendetail.

Peneliti: Terus sekarang perkembangan dunia food and beverage, ini kan perekonomian juga cukup lesu, bagaimana trend perkembangan di dunia ini ?

Michael: Menurut saya, dalam dunia food and beverage ini tidak ada lesunya. Karena orang yang harus tetap makan. Didalam sebuah musibah apapun, perang sekalipun, orang harus tetap makan. Orang bisa tidak membeli baju, bisa kontrak rumah, tapi kalau makan tetep harus. Jadi tidak akan turun.

- Peneliti: Meskipun, ini kan koko di bidang roti kayak gitu kan ?
- Michael: Bukan roti saja. Makanan saya. Makanan dan minuman. Food and beverage. Tidak hanya roti saja, kita juga ada biscuit, snack, minuman, susu, coklat, keju.
- Peneliti: Jadi malah menurutku koko tidak akan mengalami decline yaa ?
- Michael: Tidak justru malah akan semakin banyak. Orang akan sekarang semakin konsumtif.
- Peneliti: Iyaaa iyaaa.. Terus ini kan koko selama memimpin timnya koko, pasti akan menemui berbagai karakter-karakter yang berbeda-beda, Terus bagaimana cara koko untuk berkomunikasi dengan banyak orang tersebut. Soalnya kan pasti enggak bisa 1... bicara dengan yang A, dengan ini dipukul rata semua kan, akan cukup sulitkan
- Michael: Setiap orang kan ada uniknya masing-masing. Tinggal bagaimana menyesuaikan. Pasti dari kaum terpatih saya juga ingin menyesuaikan caranya saya berkomunikasi, sehingga yaa saling cocok sajaa hahahaha jadi 2 pihak saling mencari kecocokan
- Peneliti: Terus yang menjadi prioritas selama koko menjadi pemimpin ini apa untuk kedepannya bagi perusahaan ini ?
- Michael: Yaa dalam perusahaan ini itu asset sebenarnya adalah Sumber Daya Manusia. Jadi yang menjadi prioritas adalah meningkatkan kualitas sumber daya manusia didalam perusahaan. Itulah prioritasnya
- Peneliti: Berarti kalau sumber daya manusia, berarti selama koko menjalani inikan membutuhkan orang-orang lain dalam membangun perusahaan ini ? bagaimana proses koko untuk mendelegasikan tugas-tugas itu seperti apa sih ? Karena kan biasanya ada pemimpin yang mengekang kiri kanan, karena dia tidak percaya dengan anak buahnya, atau gimana mungkin ?

Michael: Oooo.. gini yaa, *Company value* kita, *core value* kita itu apa sih kita harus memberikan service yang bagus, kualitas, terus kita pun harus juga untung. Dan sebagai tim penjualan, itu kan tugasnya harus berjualan yang banyak, yang untung, berikan service yang bagus, kualitas. Untuk tim warehouse, apa sih tugasnya. Harus memberikan delivery yang on-time, barang yang bagus, jangan yang rusak dikirim. Kalau bagian keuangan, apa sih tugasnya. Mempersiapkan cashflow yang bagus untuk collection ataupun payment. Untuk accounting, pembukuan yang rapid an on-time. Kalau sudah tau tugasnya masing-masing seperti itu, lakukanlah dengan benar. Nah untuk percaya atau tidak, yaa harus percaya. Ada pepatah dari negeri Tiongkok yaa, “***Yong ren bu yi, yi ren bu yong***” Pakai orang jangan ragu, kalau ragu jangan dipakai. Kita kan selektif pada waktu rekrutmen, berarti kita sudah memberikan. Kalau dia sudah pas, berarti kita sudah separuh lebih percaya sama dia. Percayakan, karena itu dia direkrut. Nah, tetapi dalam selang beberapa waktu, ternyata orang ini kurang bagus. Agak *mbeling*, curang. Kalau sudah curang, apakah masih mau diteruskan kerja dengan orang tersebut ?

Peneliti: Yaa pastinya enggak sih

Michael: Naah jadi tinggal diinvestigasi. Jika benar dia berlaku curang, yaa lebih baik gak usah ikut dialam kita.

Peneliti: Yaa berarti itu juga salah satu bentuk ketegasan dari seorang pemimpin untuk meng-cut, kalau memang sudah tidak sesuai, yaa lebih baik dipinggirkan.

Michael: Itu kalaau berlaku curang. Tetapi ada juga yang *Free Rider*. Maksudnya dia itu kerjanya tidak maksimal. Jadi ngikutin kinerja teman-temannya, terkadang malah memperberat teman-temannya

karena kita itu sebagai organisasi, kalau mau maju, majunya barengan. Speednya harus sama. Kalau ada yang speed nya pelan, kan otomatis kita kan jadi... wkwkwkwk.... Akhirnya nggandoli kan. Daripada nggandoli, rasae kita harus pisah aja.

- Peneliti: Berarti itu salah satu bentuk ketegasan yang koko tunjukkan ?
- Michael: Iyaaa... supaya tidak nggandoli, kita beri kesempatan. Ayo kamu tak upgrade, misalnya diberikan product knowledge, di-training-kan. Kalau bisa sesuai ekspektasi, bagus. Kalau wes di-training-kan ga bisa, yaa wes.
- Peneliti: Berarti koko selama ini, punya gambaran besar apa sih tentang Hakiki ini. Koko pingin Hakiki ini dibawa sampai level mana atau apa ? Jadi cita-cita koko terhadap organisasi ini ?
- Michael: Yaaa... Hakiki ini dari awal sampai sekarang yaa bergerak dibidang bahan baku makanan dan minuman. Bukan di barang jadinya. Jadi kami itu *supporting* industry makanan dan minuman. Jadi kalau *supporting*, kami harus memberikan service yang bagus, produknya kualitas yang bagus, harganya terjangkau, ketersediaannya selalu ada, terus inovatif.
- Peneliti: Mungkin ga kalau kedepannya berpikiran sampai barang jadi ?
- Michael: Belum ada dan tidak pernah ada, karena kita tidak mau pelanggan kita itu merasa kita adalah kompetisinya mereka.
- Peneliti: okay.. okay.. soalnya kan ada beberapa perusahaan yang dulunya *supporting* terus sekarang bermain dari hulu ke hilir
- Michael: enggak..
- Peneliti: Berarti emang bener-bener memperkuat untuk support ke perusahaan yang sudah jadi. Untuk penyediaan bahan bakunya.

Michael: Iyaaa.. bahkan produksi pun adalah produksi bahan baku.

Peneliti: Berarti nanti bermainnya pada inovasi-inovasi ?

Michael: Iyaaa, produk bahan baku yang diinovasikan.

Makan Siang Bersama

Peneliti: Selama koko menjadi pemimpin, apakah integritas menjadi hal yang penting ?

Michael: Yaaa, penting donk. Integritas itu karakter dari pemimpin itu apakah dia bisa dipercaya. Yaa penting.

Peneliti: Berarti tingkat kepercayaan itu diukur dari tingkat seberapa besar dia berintegritas ?

Michael: Iyaaaa..

Peneliti: Kalau untuk humor, apakah itu termasuk juga hal yang penting dalam menjalankan kepemimpinan ?

Michael: Dalam situasi dan kondisi yang pas, yaa gapapa. Yaa tapi dalam kondisi semua lagi serius, melemparkan humor kan ga lucu. Tergantung sikon.

Peneliti: Seberapa besar rasa cintanya koko terhadap pekerjaan ini ?

Michael: Yaa sangat cinta yaa. 100% karena ini perusahaan keluarga, jadi yaa tidak bisa failed, hanya bisa maju. Jadi menaruh semua effort ada disana semua.

Peneliti: Terus koko ini akan menghadapi sebuah masalah atau kondisi itu pasti akan dihadapi, harus memutuskan sesuatu dan terkadang keputusan itu terkesan gambling atau spekulatif ? Apakah pemimpin itu harus memiliki keberanian tidak dalam mengambil hal itu, meskipun resikonya cukup besar ?

Michael: Pemimpin dalam mengambil keputusan kan sudah menimbang benefit dan resikonya. Jika persentasi untuk untungnya, atau apapun itu, meskipun 51% saja, yaa langsung jalan. Karena berarti kan kita sudah menang 1%. Yaa sisanya tinggal diataslah yang menentukan hahaha...

Peneliti: Berarti koko pernah mengalami hal itu ?

Michael: Oooo sering.. Hidup ini kan dinamis dan juga struck of luck. Jadi terkadang kalau kita tidak mengambil keputusan itu, yaa kemungkinan tidak akan terjadi kedua kalinya.

Peneliti: Meskipun yang diresikokan itu cukup besar juga ?

Michael: Sering, sering itu. Dan biasanya, kejadian-kejadian kita, istilahnya itu kejebur atau kebluwuk gitu yaa, tapi dari situ kan kita akan struggle untuk bangkit lagi. Dari struggle itu akan punya pengalaman baru, pembelajaran baru, ketemu orang-orang lain sehingga itu memperkuat diri kita, sehingga saat kita bangkit, kita wes kuat lagi. Kalau nggak berani ngambil keputusan pada saat itu, atau keputusan pada saat itu, itu diambil karena diantara yang paling jelek itu yang paling mendingan.

Peneliti: Meskipun pada akhirnya keputusan yang diambil itu failed, anggepannya kayak gitu. Apakah ada penyesalan kah atau gimana ?

Michael: Tidak. Sering.. katanya Pak Ciputra itu yaa, anda boleh jatuh 10x, tapi bangkitlah 11x.

Peneliti: Betuuul... Betuuuul.. hahahahaha...

Michael: hahahahaha....

- Peneliti: Terus ini ko, koko sebagai pemimpin punya tim, seandai kata dalam tim koko itu ada yang mengalami hal yang kurang baik, entah itu sakit atau keluarganya meninggal atau apa, bagaimana koko mensikapi hal itu ?
- Michael: Yaa tentu kita anggep mereka semua itu seperti keluarga yaa.. Lhaa, kita dengan keluarga sendiri yaa maunya cepet sembuh. Apapun yang bisa kita bantu ya kita bantu. Dari biaya pengobatan, mencarikan dokter. Ya meskipun asuransinya hanya dicover sampai level tertentu, yaa kita dari perusahaan nalangin nombokin asal dia sembuh.
- Peneliti: Berarti menganggap bahwa mereka adalah bagian dari keluarga Hakiki juga ?
- Michael: Kalau karyawan kita itu kita anggap sebagai keluarga sendiri, apalagi dari tim kami, tim inti, yawes sangat deket sekali. Contohnya, baru-baru ini ada salah 1 orang saya yang menderita kanker payudara. Itu perlu pengobatan kemoterapi dan di Surabaya itu yang ngantri itu panjang karena yang antri BPJS itu banyak. Lhaa kita mau bayar pun juga nggak bisa, alatnya tidak tersedia, terbatas yang Surabaya. Yang di Jakarta, itu lebih mahal, tapi ngantrinya lebih cepat. Yang nggak usah ngantri itu di Malaysia, Penang. Biayanya juga hampir sama dengan yang di Jakarta. Yaa akhirnya dia dari asuransinya hanya dicover sekian puluh juta, terus pada biaya pengobatannya itu wes ratusan. Tapi yaa kita tetep suruh berangkat. Kita biyai sisanya. Lhaa terus pengembaliannya gimana ? Yaa gataau hehehe.. yaa gatau sudah, pokoknya dia sudah sembuh dan sekarang sudah selesai kemoterapinya dan sudah sembuh. Rambutnya sekarang sudah mulai tumbuh. Dia sehat dan kitapun ikut senang. Kita mbantu dia juga enggak membuat

perusahaan bangkrut koq. Dia tidak bisa bayar ? Yaa sudah koq. Tapi kan kita juga sudah puas.

Peneliti: Berarti itu juga bentuk solidaritas dari perusahaan ?

Michael: Iyaaa, betul.

Peneliti: Yaa ini sama sih dengan bentuk kemanusiaan dan berbelas kasih terhadap sesama. Terus ini koo, koko jadi pemimpin ini, dari dalam diri koko sendiri. Rintangan-rintangan atau tantangan-tantangan apa yang menghambat proses kepemimpinan ?

Michael: Umur, waktu. Waktu itu bisa memberikan seseorang itu matang dan lebih bijak. Tetapi waktu juga bisa memberikan sangat pendek bagi seseorang. Jadi, yang sering muncul dan menghambat proses kepemimpinan ini adalah kadang waktunya kurang. 1 hari 24 jam itu kurang wkwkwk...

Peneliti: Hahaha.. Waktu berarti yang menjadi faktor penghambat ? Selain itu, ada lagi mungkin ?

Michael: Pengalaman. Jadi dengan kurangnya pengalaman, itu kadang kita kurang ada informasi yang bisa memberikan sebuah decision. Memberikan input sebuah decision karena kurangnya pengalaman juga.

Peneliti: Lhaa koko ini sudah menjadi Presiden Direktur PT. Hakiki ini sudah berapa lama, kalau boleh tau ?

Michael: 10 tahun

Peneliti: 10 tahun itu waktunya cukup lama lhoo, dan itu koko sendiri masih merasa kurang ?

- Michael: Kurang, apalagi dalam 10 tahun belakangan ini perkembangannya di Hakiki ini sangat pesat daripada 10 tahun yang lalu. 10 tahun yang lalu itu Hakiki ini pegawainya hanya 80, sekarang 400.
- Peneliti: Terus ini katanya koko waktu kemarin seminar, mengembangkan sampai ke Itali ?
- Michael: Iyaaa, kita tahun ini membuka perusahaan di Italia. Itu harapannya adalah sebagai perantara antara timur dan barat. Jadi yang selama ini diagung-agungkan, barang-barang dari barat itu bagus-bagus, high technology, dan lain-lain, itu kita mau merubah paradigma tersebut bahwa kita mau mbawa barang-barang dari timur ini masuk ke barat. Barang dari timur itu ya dari Indonesia paling banyak, karena aku harus promosi barangnya Indonesia.
- Peneliti: Karena base-nya Hakiki sendiri di Indonesia
- Michael: Iyaaa, jadi kita mbuka kantor di Itali itu supaya bisa menjual produk-produk Indonesia ke luar negeri, ke Eropa ataupun Amerika.
- Peneliti: Jadi Itali itu seperti pintu, mulutnya untuk ke pasar internasional ?
- Michael: Iyaaa.. Jadi bukan hanya import barang dari luar, tapi kita ini juga hars eksport barang dari dalam negeri.
- Peneliti: Jadi itu juga salah satu cita-citanya koko di perusahaan ini ?
- Michael: Iyaaa.. Kita harus memajukan Indonesia juga. Bukan hanya perusahaan saya saja, tetapi kan perusahaan orang lain. Kita sama-sama bekerja untuk mempromosikan barang Indonesia ke luar negeri.
- Peneliti: Menjadi dampak bagi lingkungan sekitar juga anggepannya
- Michael: Menaikkan perekonomian kitalaah...

- Peneliti: Terus kalau misalnya dari perusahaan sendiri, hal-hal apa yang menghambat dalam proses kepemimpinan ?
- Michael: Bisa jadi dari internal management kita, orang-orang kita, kadang ada yaa.... Seperti tadi, asset perusahaan kita ini adalah sumber daya manusia. Nah kadang SDM kita itu tidak bisa mengikuti speed dan itu bisa menghambat kemajuan dari kepemimpinan ini. Yaa itu, SDM itulah yang menghambat.
- Peneliti: Terutama untuk masalah speed tadi yaaa..
- Michael: Kompetensi. Kompetensi dari timnya kita. Jadi kadang-kadang kalau kita tidak bisa memberikan informasi yang jelas, mungkin juga dari pemimpinnya yang salah. Dari saya sendiri yang salah. Nggak bisa memberikan informasi yang jelas sehingga bawahannya itu enggak ngerti maunya apa. Jadi memang leadership itu sangat penting didalam semua organisasi, perusahaan maupun keluarga. Seperti pepatah itu yaa.. Ikan itu busuk dari kepalanya. Mulai dari kepala busuk, turun ke ekor.
- Peneliti: Jdi kalau kepalanya rusak, bawahannya akan rusak terus
- Michael: Ikannya ini akan ikut rusak semua. Jadi busuknya itu dari kepala. Jadi mangkanya penting sekali jiwa kepemimpinan. Leadership skill itu harus punyalah. Setiap orang, bukan hanya pemimpinnya, setiap orang.
- Peneliti: Terutama untuk memimpin dirinya sendiri juga.
- Michael: Iyaaa..
- Peneliti: Okaaaay, Thankyouu ko sudah menyempatkan waktu untuk wawancara. Terima kasih banyaak ko, sukses terus. Thankyouuu ko
- Michael: Thankyouu Eka

LAMPIRAN 3
TRANSKRIP WAWANCARA DENGAN LEONARD

Lokasi wawancara : PT. Hakiki Donarta
Ruangan Accounting Financing (*Ruang Kerja*)
Waktu wawancara : Kamis, 7 Desember 2017 Pukul 13.35 – 14.30
Nama Narasumber : Leonard
Jabatan : *Manager Accounting Financing*

Peneliti: Pagi Ko!

Leonard: Pagi.

Peneliti: Ini aku mau wawancara buat skripsiku. Langsung tak mulai aja ya ko...

Leonard: Iya...

Peneliti: Selama ini koko jadi pemimpin, ini boleh tau koko di divisi apa ini ?

Leonard: Di divisi Finance Accounting.

Peneliti: Selama koko jadi pemimpin ini, apa yang selama ini koko lakukan dalam membimbing tim anda ? Koko membimbing timnya koko ?

Leonard: Pertama kan, kita susun dulu jobdesk masing-masing orang. Kemudian dari jobdesk itu, kita lihat karakter orang. Kan tidak sama setiap orang. Kemudian kita rasa cocok dia di bagian, misalnya ini di dalam 1 divisi yaa. Di accounting ya, kemungkinan dia ini lebih cocok untuk misalkan melakukan kayak jurnal-jurnal harian, ini untuk yang control. Jadi seperti itu. Terus mbimbingnya

itu kita kasih arahan. Biasanya sih, saya melakukannya seperti ini. Yang penting itu goalnya tercapai. Tapi untuk yang baru misalnya seperti ini misalnya. Saya selalu ngomong kamu terima apa adanya, jangan berkreasi sendiri karena kamu itu belum ngerti ini tujuannya apa dan caranya gimana. Tapi kalau sudah berjalan sekian lama, yaa paling enggak setengah tahun keatas, mereka sudah tahu tujuannya itu seharusnya kayak gini, nah mereka ditengah-tengah mau berkreasi, asalkan tidak melenceng dari tujuan semula sih nggak masalah.

Peneliti: Jadi dikasih kebebasan untuk mengembangkan...

Leonard: Mengembangkan itu caranya setiap orang kan berbeda-beda. Ibaratnya kalau kita misalkan dari jalan sikatan mau ke sidoarjo. Caranya kan macam-macam. Ada yang lewat bawah, ada yang lewat tol. Ya tergantung situasinya mau kayak gimana. Ada orang yang merasa nyaman, lebih nyaman lewat tol atau lewat bawah. Yaa analoginya kira-kira seperti itulah.

Peneliti: Berarti awal-awal itu dibimbing gitu..

Leonard: Pertama itu bukan dibimbing, tapi diarahkan langsung. Ini kamu kerjanya itu kayak gini gini gini, stepnya harus seperti ini. Ikuti dulu, nanti setelah berjalannya waktu kan mereka ngerti. Ternyata ini tujuannya itu untuk mencapai ini. Supaya mereka ngerti. Memang awalnya kita sudah memberi tahu tujuan tersebut, tapi kan mereka belum langsung ngerti. Misalnya ini, mereka offset antar pembayaran dengan piutang atau pembayaran dengan utang. Nah itukan caranya macam-macam. Gini misalkan, ada yang bisa 1 invoice dibayar beberapa kali, bisa 1 pembayaran untuk beberapa invoice, juga bahkan bisa beberapa pembayaran untuk beberapa invoice. Nah sekarang, ditengah-tengah pembayaran, mereka

langsung offset. Pembayaran nggak selesai digantung. Ada yang tunggu semua diselesaikan baru di-offsetkan. Tapi biasanya sih tergantung lagi tujuannya kalau itu piutang selalu arahkan saat pembayaran harus selesai dahulu, karena itu kaitanya dengan... kayak, kalau ada satu invoice yang masih open atau belum lunas itu customer tersebut akan terkena lock, ndak bisa ngambil kalau sudah lewat Terms of Payment. Jadi harus diselesaikan dulu. Beda kalau misalnya hutang, kita tidak apa-apa. Jadi ada dinamika-dinamika yang mereka pahami. Mangkanya kalau awal, kamu selesaikan itu dulu. Itu salah satu contoh sederhana. Apalagi kalau dibagian external, yang misalkan membuat faktur pajak, berhubungan dengan pajak. Itu lebih strict karena kita dibatasi oleh aturan-aturan dari pemerintah.

Peneliti: Okay.. Terus kalau koko lihat pemimpinnya koko sendiri, dari Ko Michael itu, Koko melihatnya seperti apa sih ? Kayak apa sih Ko Michael ini pemimpinnya ?

Leonard: Kalau Pak Michael sendiri itu saya merasa cukup bijaksana yaa. Dalam artian seperti begini. Pertama, saya cocok dengan Pak Michael karena Pak Michael bukan orang yang detail. Yang penting dia misalkan maunya seperti ini, bisa nggak, bisa, ya sudah. Caranya dia tidak terlalu ngurusi. Yang penting caranya itu tidak menyalahi aturan, baik aturan perusahaan atau aturan lain dan tujuan itu tercapai, yang paling efisien, ya itu. Pak Michael sendiri cukup bijaksana, jadi kalau ada masalah, dia tidak langsung marah-marah. Kan ada pemimpin yang pokoknya kalau ada masalah, langsung marah, gatau sapa yang salahpokoknya langsung marah. Kalau dia enggak, kalau dia pasti cari tau dulu, kenapa koq bisa seperti ini. Dan ternyata kalau ada yang salah, dia juga enggak,

kalau orang Jawa ngomongnya “antem kromo”. Semua disalahkan, dia enggak seperti itu. Siapa yang salah, itu yang ditegur.

Peneliti: Berarti dicari dahulu akar permasalahannya yaa ?

Leonard: Iya... Dia cukup bisa menjaga mengendalikan emosi. Jadi kan ada orang kalau sudah emosi, moodnya jelek, sudah semua orang kena. Pak Michael bukan tipe seperti itu.

Peneliti: Kalau koko lihat gambaran ideal seorang pemimpin selain dari Ko Michael sendiri. Idealnya seorang pemimpin itu seperti apa sih ?

Leonard: Idealnya seorang pemimpin itu harus bisa mengayomi bawahannya. Ngayomi itu maksudnya bisa memberikan rasa aman, nyaman yato... Jadi, dan seorang pemimpin tidak boleh gampang panik. Bayangkan jika sebuah perusahaan mengalami masalah dan pemimpinnya panik. Apa yang terjadi dengan anak buahnya ? Lebih panik lagi pastinya. Karena dia kan sebagai pemimpin menunjukkan kepanikan, pasti anak buahnya lebih panik lagi. Waah pasti masalahnya bener-bener gawat ini. Harusnya dia bisa bersikap tenang, masalah sebesar apapun harus bersikap tenang dan tidak boleh menunjukkan kepanikan di level bawah. Tetapi jelas, dia harus bisa memberikan solusi. Bisa memberikan rasa aman dan nyaman kepada anak buahnya. Kemudian kalau ada masalah, harus tetap tenang dan bisa memberikan solusi. Tenang itu bukan berarti dibiarkan. Masalah itu harus tetap diselesaikan. Bagi saya seorang pemimpin itu harus berani menghadapi masalah, bukan menghindari dan mampu memberikan solusi.

Peneliti: Dan itu semua ada di sosok seorang ko Michael itu ?

Leonard: Ya pastinya tidak ada sosok manusia yang sempurna ya. Kadang Pak Michael sendiri juga, pada dasarnya Pak Michael itu kalau marah tidak langsung, tapi ada kalanya ya bisa dia salah menegur

orang. Kadang-kadang menerima laporan dari A, terus karena mepet waktunya atau bagaimana, saya nggak tahu, satu laporan itu ditelan mentah-mentah, terus langsung negur orang yang dalam laporan itu. Pernah juga terjadi seperti itu, tapi overall tidak seperti itu.

Peneliti: Terus ini kan ngurusi divisi accounting, terus kan pasti sibuk, terus bagaimana koko membagi waktu dengan hal-hal lain ? Misalnya tentang personal life, entah hobby atau apa, mungkin keluarga.

Leonard: Pada dasarnya kan gini, pada saat kita sudah berani mengambil keputusan, kita harus bertanggung jawab. Pada saat kita mengambil keputusan untuk kerja di kantor dan tahu jam kerja kantor itu, 07.30 – 17.00, jam formalnya, ya minimal kita harus komit bahwa setiap hari senin sampe jumat, pukul 07.30 – 17.00, itu adalah waktu kerja, meskipun adakala, ditengah-tengah itu ada mungkin kepentingan pribadi. Kalau seperti itu ya kita harus ijin. Tapi di Hakiki ini sendiri tidak terlalu masalah dengan hal itu. Tentunya sendiri kita tidak mengada-ada, ya tahu diri gitu lah. Jadi, terus kalau diluar jam kerja itu ternyata masih ada pekerjaan yang belum selesai, nah itu kita perlu tanggung jawab gimana cara mengatur. Kadang-kadang memang ya kita harus mengesampingkan urusan pribadi, sebaliknya juga kalau di jam kerja ada urusan pribadi, ya kita dapat ijin. Tapi kalau di luar itu ternyata ada urusan pribadi yang tidak urgent dan perusahaan membutuhkan kita, ya kita harus mengesampingkan urusan pribadi. Ya kita sesuaikan sendirilah, atur sendiri.

Peneliti: Okay ko.. Terus bagaimana cara'e koko dalam membangun kepercayaan di timnya koko ?

Leonard:

Ya pertama begini. Kalau saya sendiri sih, bagi saya seorang pemimpin itu harus bisa mengayomi anak buahnya. Jadi kalau dari saya itu seperti begini. Apa yang dikerjakan oleh bawahan saya, saya harus paham dulu, meskipun saya belum tentu pernah mengerjakan semuanya. Tetapi konsep dan kerangkanya itu dari saya yang menentukan, kamu harus seperti ini, seperti itu. Jadi analoginya itu seperti tadi, kalau kita mau ke Sidoarjo, lewatlah jalan yang tidak macet dan waktunya misalkan 2 jam. Tentunya kita ngasih deadline yang masuk akal. Yakan.. Kita harus kasih toleransi, ya njagai kalau molor. Ya terserah, pokoknya kamu harus sampe Sidoarjo sebelum 2 jam. Sama ini, kamu harus nagih dan ini harus tertagih dalam 1 hari kamu harus nagih ini semua. Caramu gimana ? Mau kamu telpon'in langsung atau kamu mengerjakan yang lainnya dulu terserah. Tentunya mereka harus ngerti juga karena kan saya memberikan kebebasan, karena mereka kan yang kerja bukan anak kecil lagi. Jadi saya memberikan kebebasan dalam arti gini, kamu mau telpon sekali, ngerjakan yang lain sekali, yang penting hal ini tercapai semua. Yang penting selesai dan semuanya ini dapat tertagih. Jangan sampai ini tidak tertagih dan ngasih alasan yang dibuat-buat. Lhaa itu tujuannya kenapa seorang pemimpin harus mengerti semua yang dikerjakan ? Supaya saat bawahan membuat alasan yang terkesan dibuat-buat, kita bisa ngerti. Saya lhoo ngerti kerjaanmu itu apa. Jadi agar mereka tidak membuat alasan yang terkesan dibuat-buat. Kalau kepercayaan, mbalek lagi kalo mereka bukan anak kecil. Saya memberikan kebebasan. Saya memberikan kebebasan karena saya percaya kepada mereka. Mereka dapat bertanggung jawab atas tugas-tugas yang diberikan kepada mereka. Kalau dalam suatu hubungan, hubungan apapun, tidak perlu hubungan kerja, hubungan antar sesama teman, hubungan perusahaan dengan klien, dalam kehidupan normal lah,

kalau sudah tidak saling percaya, itu pasti capek. Lebih baik tidak perlu berhubungan. Berhubungan intens atau berhubungan apa, percuma. Nanti isinya itu cuma saling mencurigai dan akhirnya, misalkan contohnya yang tadi, kita kembali ke hubungan dengan tim ya. Kalau saya tidak percaya dengan tim saya, saya harus control, tiap saat saya harus duduk disebelahnya, mending saya ganti orang itu. Berarti kita kan sudah tidak bisa percaya dengan dia. Berarti untuk 1 kerjaan, saya harus nunggu dia yattoo.. Mereka kerja, saya nunggu, saya tidak bisa kerja yang lain dan saya tidak bisa control yang lain. Saya hanya mengontrol 1. Intinya adalah kita harus berani mempercayai seseorang, tetapi juga harus dikontrol. Bukan di cul-culno gitu. Jadi pertama kita pantau, kita lihat. Jika kita rasa sudah bisa dilepas, ya kita lepas dan kita kasih kepercayaan ke mereka dan nanti kita kontrol. Nanti pasti kelihatan. Kan ini seperti mata rantai yattoo.. kalau mereka tagihannya nggak beres, otomatis pada waktu kostumer mau order enggak bisa karena masih ada invoice yang tidak terbayar. Nah itu kan secara otomatis langsung tau. Kan langsung ada warningnya, langsung kita cek. Kenapa ini, kan kita sekarang ini sudah semua by system, bisa kelihatan. Bisa ditanyai kenapa ini. Ooo ternyata orang ini waktu ditagih, masih belum mau bayar. Lhaa kan kita semua ada datanya, itu kan semuanya akan kita crosscek ke kostumer. Bener ta ini penagihanku pernah kesana ? Kostumer bilang, “enggak, enggak pernah”, nah kita juga ada bukti penagihan pernah kesana. Kita nggak pasang kayak GPS gitu enggak. Tapi kalau ini umum sih. Kalau kamu lihat di perusahaan yang cukup besar, bahwa mereka harus mempunyai bukti bahwa mereka pernah berkunjung ke kostumer yattoo.. Ini sekarang bukan masalah percaya atau tidak percaya, tapi ini semua kalau sudah terlalu banyak orang yang

terlibat, semakin banyak aktifitas, maka diperlukan suatu kontrol, kalau tidak bisa tidak terkontrol ini.

Peneliti: Berarti kebebasan itu salah satu bentuk kepercayaan yang koko kasih ke mereka juga yaa ?

Leonard: Iyaaa...

Peneliti: Terus ini kalau koko mensikapi issue-issue, entah itu positive ataupun negative. Bagaimana koko menyikapinya ?

Leonard: Kadang itu kan, namanya issue yaaa.. Definisi issue sendiri itu kan kabar yang belum pasti kebenarannya. Kalau seperti itu, biasanya sih kalau masih berupa issue, saya enggak terlalu ngurus. Ya pernahlah, namanya kita manusia kan ya pernah untuk istilahnya “bergosip”. Kadang-kadang, namanya manusia itu kan ya tidak pernah puas. Kamu tak kasih apapun, kamu nggak akan puas. Itu sifat dasar manusia. Kalau manusia sudah puas, dunia tidak akan berkembang. Pada dasarnya manusia tidak pernah puas. Dalam lingkup perusahaan, kamu sekarang digaji 5 juta. Puas kamu sekarang, tapi setengah tahun lagi, kamu biasa aja. Akhirnya akan timbul rasa iri. Mangkanya gaji itukan sesuatu yang sacral kalau diperusahaan. Nah kamu lihat nanti, kalau di level-level staff, sebenarnya mereka hanya tahu dibagian mereka. Mereka tidak mengerti dibagian lain. Kadang mereka kalau melihat orang lain itu kok enak yaa, mereka tidak tahu gajinya berapa, mereka hanya lihat kok enak yaa, kerjaan’e santai. Terutama itu dilintas divisi. Biasanya itu yang sering adalah bagian administrasi dengan sales. Itu terjadi hampir di seluruh perusahaan manapun. Itu akan jadi pertentangan disana. Orang sales ngomongnya kamu itu nggak ikut nyari orderan, kamu itu enggak ngerti susahnyanya cari order. Tapi yang disini ngomong, “ooo kostumermu iku order ga mbayar-

mbayar”. Ya kemudian nanti akan ada timbul issue. Bagian sales ngomong, “enak arek admin, lungguh-lungguh adem, kerjoane guyon-guyon tok”. Itu nanti menyebabkan issue kalau misalnya si A ini kinerja nggak maksimal, kerjaan’e mek guyon tok. Sebenarnya kalau saya dengar hal seperti itu, asal saya tidak ngomong langsung ke saya, saya abaikan. Misalkan si A ngomong ke saya, “Eh si B itu tadi ngerasani kamu kayak gini gini gini...”, saya diam. Saya enggak tahu bener apa enggak itu kok yakan.. Mungkin aja karena si A dan si B ini memang kurang cocok terus mau saling menjatuhkan, ya saya diem saja. Kecuali si B nya langsung ngomong ke saya, itu baru saya klarifikasi. Jadi kalau masih sekedar issue, biasanya sih dibiarkan saja karena yang namanya issue itu kan biasanya nggak jelas. Itu kadang-kadang hanya orang yang iseng, asal ngomong, ada yang ingin menjatuhkan temannya. Kalau misalnya semua issue kita tanggapi, malah nanti kita termakan oleh tujuannya mereka, misalnya mau mengadu domba atau yang lainnya. Jadi ya dibiarkan lewat saja issue itu.

Peneliti: Terus kalau misalnya, koko kan ngasih kebebasan sebagai bentuk kepercayaan koko, tapi kalau orang awal gitu, apakah rasa kepercayaan yang diberikan itu sama besarnya ?

Leonard: Ooo, enggak. Seperti yang sudah saya ngomong. Kalau orang yang lebih baru itu akan saya monitor jauh lebih lama dari orang yang sudah lama. Kalau belum berpengalaman, jelas kami belum bisa memberikan suatu kepercayaan. Bukan nggak percaya, tapi itu namanya wajar karena kita belum kenal mereka, belum tahu kemampuan mereka, belum tahu karakter mereka. Kalau sekedar psikotest, saya tidak pernah percaya sepenuhnya tentang psikotest. Saya pernah tahu, ada teman saya yang psikologi memberitahu

saya. Gitu itu ada trik-triknya. Jadi dari psikotest itu, tidak diperiksa satu per satu kok. Itu biasanya dilihat polanya. Salah satu misalkan, kita disuruh ngitung sampe atas, terus nanti akan membentuk sebuah gelombang. Kalau membentuk gelombang itu berarti kita konsisten. Tapi kalau pertama tinggi, terus turun, itu diasumsikan bahwa kita ini hanya semangat diawal saja, nggak lama pasti nanti turun semangat kerjanya. Tapi kan itu belum tentu 100% tepat. Jadi, meskipun sudah di psikotest, tetep awalnya, kalau masih baru, pada 3 bulan pertama, kita harus monitor terus dan pasti akan sering ditegur karena mereka masih tidak mengerti pasti. Masih penyesuaian juga. Jadi untuk yang baru, kita berikan kepercayaan, tapi bukan dalam bentuk seperti tadi, sebuah kebebasan. Tetapi kita memberikan kepercayaan, tapi dengan control yang lebih ketat, monitoring yang lebih ketat.

Peneliti: Terus kalau koko melihat ambisinya perusahaan, ambisi dari Top Management, yang kalau tidak salah, kemarin barusan memperlebar ke Italia. Bagaimana koko mensikapi ambisi tersebut ?

Leonard: Yaa sama, balik lagi ya. Namanya sifat dasar manusia itu nggak pernah puas. Kalau kita puas, kita akan stag disana. Tentunya, kita harus bisa memperlebar jaringan bisnis, terutama di jaman sekarang ini. Saya rasa, kamu sendiri juga pernah tahu kok, bahwa perusahaan, intinya jangan mengandalkan dari 1 sumber. Karena jika 1 sumber itu jatuh, maka kamu nggak punya sumber yang lain. Lhaa ini sama, kita lihat orang-orang sukses, orang-orang besar biasanya tidak hanya ada di 1 negara, tetapi lintas Negara dan kita memang mulai, sebenarnya hubungan dengan luar negeri sudah lama, Cuma kita sendiri ekspansi itu baru tahun ini. Saya mikirnya positive ya bahwa memang perusahaan haruslah ekspansi. Karena

kebetulan kita juga punya partner yang cukup baiklah dan bisa dipercaya disana.

Peneliti: Jadi menyikapinya dengan positive yaa, bahwa perusahaan haruslah berkembang ?

Leonard: Iyaaa..

Peneliti: Okay.. terus menurut koko ini, hal yang paling penting dalam suatu organisasi atau suatu perusahaan ini apa sih ? Hal yang paling penting menurut koko

Leonard: Yang paling penting itu 1, tanggung jawab. 2 itu kepercayaan. Kalau dia sudah diberikan kepercayaan dan sudah bertanggung jawab terhadap apa yang sudah menjadi tugasnya, saya rasa itu sudah cukup dan 1 lagi yang penting, yaitu kalau tidak mengerti, bertanyalah, jangan diputusi sendiri dan hasilnya malah tidak karuan. Jadi yang penting itu kalau nggak ngerti itu bertanya, bertanggung jawab dan harus ada kepercayaan antar personel.

Peneliti: Terus apa yang koko lakukan jika ada hal-hal diluar perkiraannya koko ? Entah ada tiba-tiba saat lagi sibuk-sibuknya, ada 1 karyawan yang tidak masuk dan perannya itu penting misalnya.

Leonard: Ehmmm.. misalnya gini, harus ada 1 orang yang mengerti di bagian itu secara keseluruhan, supaya saat ada yang tidak masuk, kalau misalnya nggak masuk 1 hari dan tidak urgent itu ya dapat dibiarkan. Tapi kalau yang urgent bisa dikerjakan. Kalau misalnya suatu saat, ada yang tidak masuk dalam waktu yang lama. Ini kan seharusnya sebelah ada orangnya. Tetapi kapanan itu sakit dan tidak lama kemudian meninggal. Ya pasti kalau terjadi seperti itu, pasti kelabakan, karena kita tidak mempersiapkan 1 orang cadangan untuk mengerjakan hal itu. Ga mungkin lah itu, ga mungkin. Jadi ya agak kelabakan, tapi ya harus dikerjakan. Kalau kayak gini, kita

harus ngambil tindakan cepat. Ini kerjaan harus didelegasikan, didistribusikan untuk dikerjakan. Karena prinsipnya gini, setiap orang itu rata-rata kerja dengan 80% dari kapasitasnya. Kemudian, ada tim 10 orang. 1 orang tiba-tiba kayak gini, langsung out. Anggaplah 80% itu kapasitas tiap orang sama. Berarti ada 80% pekerjaan yang belum terselesaikan sepeninggalan orang itu. Kalau 1 orang itu disuruh mengerjakan tambahn 80% itu tadi, kira-kira mampu tidak ? Nggak mungkin, berarti dia akan kerja 160%. Kan ga mungkin. Inget, ada 80% dan kita 1 tim isinya 10 orang. Kita pertimbangkan yang bisa dikerjakan. Tak bagi ke 4 orang, berarti 20%-an. Memang secara itung-itungan bahwa kalau dibagi ke semakin banyak orang, akan semakin kecil pekerjaannya. Tapi harus diingat ada cost benefitnya. Benefitnya itu, tapi costnya adalah kita harus ngajari ke sekian banyak orang. Jadi kita bagi anggap saja ke 5 orang. Jadi saya tidak perlu ngajari 10 orang. Masing-masing tak kasih, tak average, 16%. Pasti 5 orang itu tadi akan kelabakan. Tapi kan masih tidak melebihi batas kemampuan mereka sambil kita cari penggantinya. Jadi kita harus bertindak cepat untuk mencari solusi untuk masalah ini. Solusinya apa ? Ya tergantung permasalahannya.

Peneliti: Kalo hal-hal yang akan koko lakukan kedepannya, terutama di divisinya koko ?

Leonard: Sebenarnya yang akan dilakukan itu cuma 1 sih, secara garis besar, saya akan mencari cara untuk bekerja lebih efisien lagi.

Peneliti: Kalau mengenai hal delegasi di divisinya koko ini itu kayak gimana sih ? Kalau misalnya dari Top Management, terus ngasih tugas ke koko. Terus ini kondisinya lagi full semua. Terus kan koko dapat tugas baru kan anggepannya, terus koko mendelegasikan tugas yang lama itu seperti apa ?

Leonard: Ooo gini, kan seperti tadi. Mangkanya sebagai seorang pemimpin harus paham kapasitasnya, meskipun tidak 100%, tapi harus mengertilah kondisi timnya. Kalau misalnya ada pekerjaan baru, pekerjaan itu kan pasti ada hubungannya. Itu kalau misalnya untuk kerjaan yang rutin. Tapi kalau untuk kerjaan yang sekali waktu, kadang-kadang tidak ada hubungannya. Lhaa kalau begitu, biasanya saya akan lihat siapa saja yang lagi lowong. Itu yang dikasihkan. Tapi kadang jika itu cuma sesaat tapi membutuhkan pemahaman yang khusus, yaa kadang-kadang saya mengerjakan sendiri daripada harus menjelaskan dari awal sampai akhir kepada yang lain. Tapi kalau pekerjaan itu ternyata berkelanjutan, dilihat dulu berkelanjutan itu seberapa besar. Kalau hal itu sampai menyita waktu, biasanya saya akan memanfaatkan divisi IT untuk membantu saya membuatkan otomasi dengan lewat program. Enggak 100%, tapi akan dimudahkan dengan lewat program. Karena apa ? kita tidak mungkin merekrut 1 orang untuk 1 pekerjaan seperti ini. Jadi, kita memaksimalkan program tersebut.

Peneliti: Jadi kalau ada yang lowong, diberikan yang lowong. Tapi kalau berkelanjutan, meminta tolong IT untuk membuatkan otomasi tadi dengan penggunaan system.

Leonard: Iyaaa..

Peneliti: Terus koko kalau boleh tahu, dulu ngambil jurusan apa ?

Leonard: Dulu aku S1'e akuntansi, terus sekarang ngambil S2 di Magister Manajemen.

Peneliti: Di accounting juga berarti ?

Leonard: Enggak, di Magister Manajemen, penjurusan'e marketing.

Peneliti: Ooo, cukup membantu ya selama ini ?

Leonard: Gini, terus terang yang pasti kita refresh lagi karena sudah lama tidak berhubungan. Sebenarnya dengan membaca bisa, tapi karena kita sudah lama lulus, kemudian kita sudah sibuk kerja, kadang kita baca itu hanya berita-berita yang lagi in saja dan kita dapatnya tanpa dasar, tanpa teori karena itu kasusnya yang mencuat. Ga ada teorinya, sebenarnya itu bisa kita kalau mau mencari, tapi itu takes time. Apakah itu berguna ? sangat banyak gunanya. Karena saya dulu kan dibidang akuntansi, terus sekarang di manajemen. Meskipun dalam 1 bidang, yakni ekonomi, tapi cukup berbedalah. Karena kalau di akuntansi kan kita cenderung ke arah internal, pembukuan-pembukuan, transaksi dll. Sedangkan kalau manajemen itu, kita banyak berhubungan dengan orang, belajar tentang marketing. Belajar marketing itu membuka wawasan saya.

Peneliti: Terus ini 1 timnya koko ini ada berapa ?

Leonard: Kalau sama orang lapangan, sekitar 17 orang lah

Peneliti: Itu pasti setiap 17 orang ini kan punya karakter yang berbeda-beda, cara komunikasinya juga pasti akan berbeda-beda, terus bagaimana cara koko untuk berkomunikasi secara efektif dengan mereka ?

Leonard: Ehmm gini, kita harus paham dulu karakterny masing-masing. Saya jarang untuk mengumpulkan orang-orang dalam diskusi, karena mbalik lagi disini itu ada yang tingkat pendidikannya berbeda. Ada disini yang orangnya sudah tua, sudah kerja disini lama, masih punya semangat kerja, jujur, dan kalau tidak salah lulusannya itu hanya SD atau SMP. Sampai ada yang lulusan S1. Kalau kita tidak mengerti dan kita langsung ngomong di forum, yang terjadi hanya debat. Jadi gini, kadang untuk yang level bawah, mereka tidak perlu untuk diajak diskusi. Ada kalanya kita ngajak diskusi, tapi ada kalanya kita ngasih instruksi. Karena kalau kadang mereka diajak

diskusi, malah nanti jadinya akan debat dang a aka nada selesainya. Jadi biasanya kita pasti menyesuaikan. Kalau misalkan ngomongnya dengan yang lulusan SD, ya bahasanya jangan muluk. Kita pake bahasa sehari-hari, diselengi dengan bahasa jawa, diselengi dengan sedikit humor, sehingga bisa mereka bisa menerima. Kalau kita ngomong dengan mereka pakai bahasa yang muluk-muluk, pake istilah-istilah macem-macem, kasihan mereka juga, tujuannya ga tercapai. Jadi kita lihat ngomong dengan siapa dan kita sesuaikan dengan kondisinya. Kita juga harus lihat kalau ngomong dengan orang yang emosi'an. Ya kita harus bisa melihat moodnya, kalau moodnya tidak baik, yaa jangan ngomong lah. Jadi kita perlu melihat sikon-sikon yang ada.

Peneliti: Apa sih targetnya koko ini dalam tim untuk mencapai target yang sesuai dari Top Management ?

Leonard: Ya untuk sementara ini, di perusahaan ini belum terlalu professional sekali. Belum ada sampai visi misi yang akan dicapai, kita belum sampai kesana. Jadi, kalau ditanya, kita hanya bisa untuk mengerjakan tugas dan tanggung jawab semaksimal mungkin dan dengan tepat waktu. Jadi apa yang menjadi tanggung jawabnya diselesaikan, kalau nggak ngerti tanya, kalau ada kendala bilang. Tapi kalau bisa diselesaikan sendiri, ya selesaikan sendiri.

Peneliti: Kalau menurut koko, integritas itu penting ga dalam timnya koko ?

Leonard: Ya sangat penting sekali, kalau kita tidak punya, sambung ya dari yang tadi. Kalau kita tidak memiliki suatu kepercayaan, mereka akan jalan sendiri-sendiri, akan terpecah. Karena itu kita harus punya suatu integritas, meskipun mereka mengerjakan hal yang berbeda-beda, tetapi mereka bekerja di dalam 1 perusahaan yang memiliki tujuan yang sama. Kalau mereka tidak bisa memahami itu,

ya kacau. Perusahaan kalau mau mencapai tujuannya, pasti akan mengandalkan personel-personel, mulai dari *Top Management*, jajaran direktur hingga turun kebawah. Jika yang bagian bawah ini tidak dapat berjalan dengan smooth, ga bisa berjalan barengan, pasti ga bisa mencapai apa yang diimpikan.

Peneliti: Terus, rasa cinta' e koko terhadap perusahaan dan pekerjaan ini seberapa besar?

Leonard: Ehmmm.. saya ini sebenarnya kan sudah cukup lama disini dan jadi saya ngerti karakternya perusahaan ini mulai dari, ini kan perusahaan keluarga, dari Pak Sindu turun ke Pak Michael, saya sendiri sih sudah cukup lama saya memahami yato dan saya juga pada dasarnya saya inikan di divisi finance accounting, tapi yang saya suka dari perusahaan ini adalah saya diberikan kepercayaan dan kebebasan, saya tidak hanya mengurus yang di divisi saya saja. Kadang saya bisa diajak untuk sharing pendapat dan berdiskusi. Hal ini yang membuat saya mencintai perusahaan ini, pekerjaan ini disamping memang inikan sumber hidup saya disini. Diluar itu, saya cukup mencintai perusahaan dan pekerjaan ini, karena seperti yang saya bilang tadi, saya cocok dengan gaya kepemimpinan mereka, para pemimpin saya. Karena begini, saat kamu merasa tidak cocok, secara otomatis, kamu susah untuk mencintai, bukan tidak bisa, tapi susah untuk mencintai. Itu kayak terkesan dipaksakan. Dan sesuatu yang dipaksakan itu kurang baik dan akan cepat hilang.

Peneliti: Iya, iya, iya... karena sudah sering diberikan kepercayaan dan sudah lama diperusahaan ini sehingga cintai terhadap hal ini.

Leonard: Iyaa, benar. Yakan lama-lama kita kan jadi ngerti perusahaan ini, dan mungkin juga hal ini cocok dengan karakter saya, jadi akhirnya

saya merasa mencintai perusahaan ini karena saya juga bisa ngurusi diluar divisi saya. Kalau tidak, pasti bosen. Karena kalau kita hanya tahu di divisi kita saja, kita enggak ngerti kenapa harus seperti ini. Misalnya, contohnya kalau di staff-staff, mereka enggak ngerti. Mereka hanya mengerjakan itu saja dan selesai. Perusahaan sendiri hanya menuntut untuk mengerjakan bagianmu itu saja, kamu banyak tahu juga percuma pada akhirnya.

Peneliti: Okay.. terus ini kan posisinya koko sebagai manager, terus untuk mengambil keputusan yang gede dan cenderung beresiko, dan keputusan itu terkesan seperti gambling atau spekulatif gitu..

Leonard: Ooo kalau biasanya seperti itu, kalau sesuatu yang beresiko tinggi kita tidak ambil keputusan sendiri. Kita pasti minta arahan dari atasan dan biasanya nanti pasti atasan akan minta juga pendapat dari kita. Nanti, lebih seringnya sih enggak langsung top-down, tapi mereka lebih sering ngajak sharing dan bertukar pendapat, diskusi dan pada akhirnya diambil sebuah keputusan.

Peneliti: Dan pernah ga misalnya koko, selama diajak sharing-sharing gitu, ditemukan / didapatkan keputusan bahwa tak ambil keputusan A, padahal keputusan A itu juga punya resiko yang gede, entah itu gagal, efeknya cukup besar atau seperti apa gitu, apakah pernah mengalami hal itu ?

Leonard: Pernah seh

Peneliti: Dan pemimpinan atas juga cukup berani dalam mengambil keputusan itu ?

Leonard: Ya berani sih. Ya karena kan kalau tidak, bahwa perlu diingat setiap keputusan itu tidak selalu akan membawa hasil akhir yang baik. Tapi ada kalanya itu tidak ada pilihan. Pilihannya A atau B dan

kadang-kadang, semuanya sama-sama beresiko. Kemungkinannya kadang-kadang tidak beda jauh, tapi itu harus diambil.

Peneliti: Jadi mau tidak mau harus diambil ?

Leonard: Benar. Jadi mau tidak mau, keputusan itu harus diambil. Yakan, karena kadang bisa seperti itu. Kadang kita harus lihat jangka panjangnya. Ini kalau tidak diambil, kalau tak ambil resikonya, kalau gagal rugi banyak. Tapi kalau tidak diambil, saya tidak punya prospek kedepannya. Kalau kita ambil dan kita sudah tahu resikonya seperti itu, ya kita harus berusaha untuk menurunkan resiko itu.

Peneliti: Diminimalisir berarti ?

Leonard: Diminimalisir, jangan sampai... Jadi gini, kita ambil dan kita tahu resikonya seperti ini dan kita berusaha.. Kita ambil dan berusaha untuk meminimalkan terjadinya resiko itu. Setelah diminimalkan, kita jalani hal tersebut. Jika memang benar terjadi, resikonya diperkecil sehingga tidak sampai membesar. Kita juga harus mencari strategi-strategi lain yang mendukung untuk mengatasi hal ini agar jika sampai terjadi beneran, resikonya tidak sampai besar.

Peneliti: Kalau koko, dalam timnya koko sendiri kalau misalkan ada yang sakit atau ada yang lagi berduka atau apa gitu, bagaimana koko menyikapinya ?

Leonard: Biasanya kalau seperti itukan, tidak hanya di tim saya saja, tetapi 1 perusahaan juga kompak jika ada yang mengalami hal itu. Salah 1 karyawan yang mengalami musibah, mereka pasti secara sukarela dan spontan memang untuk berpartisipasi untuk meringankan beban. Ya meringankan dalam materi, kadang-kadang dukungan bentuk support secara psikologis dengan mendatangi, membesuk. Itu di perusahaan ini sudah seperti itu.

Peneliti: Terus apakah seorang pemimpin itu harus mempunyai kebijaksanaan ?

Leonard: Ya pastinya lah. Kalau sudah jadi pemimpin itu harus bijaksanalalah. Kalau enggak nanti kan... tapi bijaksana itu kan kata yang relative. Tidak bisa diukur pasti, “ooo yang ini bijaksana” tapi kan pasti bergantung dari sudut pandang dan persepsi dari yang lain. Kalau saya bilang, bijaksana itu dalam artian gini. Mungkin kalau ada 2 orang yang sedang berselisih, terus kita ambil suatu keputusan, yaitu didamaikan. Tapi saya yakin bahwa keduanya itu puas. Kemungkinan kecil keduanya puas. Mungkin yang 1 puas, yang 1 kurang puas, atau malah 2”nya tidak puas. Tapi kita berusaha itu untuk.. mungkin dari 1 pihak tidak puas, tapi kan kita lihat dalam konteks yang lebih besar. Apalagi itu misalnya karyawan perusahaan. Kita harus memikirkan dampak yang lebih besar. Kita tidak bisa mementingkan pemikiran 1 individu. Mungkin keputusan yang diambil tidak memuaskan kedua belah pihak, tapi lebih baik untuk.. demi kepentingan perusahaan. Contohnya, pernah terjadi ya 2 orang berselisih. Ga tau yang salah yang mana yato. Pertama yang harus diambil adalah dilerai / didamaikan. Apakah itu pasti puas ? enggak. Enggak puas dia, lagi emosi pingin mukul, ga puas dia. Dia baru puas mungkin kalau dibiarkan sampe mukulin lawannya itu baru dia puas. Tapi apakah itu benar ? Apakah itu bijaksana ? kan enggak. Pemimpin yang bijaksana itu ya gimana, ya dilerai. Sudah, masalah apa ini adalah dunia kerja, bukan dunia preman yakan. Selesai sudah, dilerai ya dilerai.

Peneliti: Meskipun 2 belah pihak ini mungkin saja tidak puas ?

Leonard: Bener, mereka baru puas kalau antem-antem’an mungkin. Kalau dibiarkan mungkin lebih puas mereka. Tapi apa yang terjadi ? itu enggak bagus buat perusahaan juga. Emang ini ajang.. ajang tinju

emang. Jadi pemimpin yang bijaksana itu harus ngambil keputusan tentang apa yang terbaik buat perusahaan. Jadi kalau menurutnya itu yang terbaik untuk perusahaan, ya sudah dilerai. Ga tau yang mana yang salah, pokoknya dilerai dulu. Dan kadang, perselisihan itu masalah pribadi, bukan kerjaan. Kadang itu awalnya guyon, terus sensitive. Terus yang mulai siapa ? ya ga ada. Kadang juga urusan kerjaan. Ada mungkin 1 orang yang kerjanya enggak selesai-selesai gitu. Kalau gitu, ya ditegurnya tidak dihadapan yang lain karena dia akan malu. Nah itu salah satu bentuk kebijaksanaan dengan kita memperlakukan seseorang meskipun dia salah. Ya jadi menurut saya ya jadi pemimpin itu harus bijaksana. Bukan berarti bijaksana itu harus memuaskan semua pihak, atau salah satu pihak. Tapi kita harus lihat kepentingan yang lebih besar.

Peneliti: Yang terakhir ini ko, tantangan apa saja sih yang datang saat koko jadi manager gitu, baik dalam dirinya koko sendiri maupun dari timnya koko ?

Leonard: Kalau boleh jujur yaa... Seperti tadi ya, saya tidak akan pernah bisa memuaskan semua pihak. Itu pada waktu pertama kali saya menjabat, saya termasuk yang junior. Dan itu sudah pasti banyak yang ngomong, “sopo seh arek iku?” Tapi seperti yang tadi saya ngomong, dari isi dan omongan yang tidak jelas itu, kita tidak perlu menanggapi. Kita itu tidak perlu membantah, “Aku tuh iso ngene ngene ngene”, tidak perlu. Itu tidak akan pernah direspon dan orang akan ngomong, “Iku lak jaremu lak’an”. Kita tidak perlu. Kita harus tunjukkan. Hal ini itu sering terjadi. Kita itu kadang, pada waktu awal-awal, tidak dipercaya. Kita tidak perlu membantah dengan kata-kata. Kita tunjukkan dengan kinerja dan hasil. Saya tahu saya junior dan anda lebih senior. Tapi saya bisa menunjukkan bahwa saya bisa membimbing, termasuk mengajak yang senior supaya

kerjamu itu lebih giat, kamu itu lebih punya waktu yakan.. kamu lebih efisien, tidak berbelit-belit saat kerja. Jadi tantangan terbesar kita adalah pada saat kita tidak dipercaya oleh tim kita. Bahwa kita harus bisa menunjukkan bahwa kita ini mampu dengan perbuatan, dengan hasil, dengan performance kita. Bukan dengan bantahan kata-kata. Itu yang saya rasa tidak berguna dalam membantah dengan kata-kata. Yang penting kita tunjukkan yattoo.. tapi tidak dengan memusuhi yang meragukan kita, justru yang tidak percaya itu harus kita tunjukkan, harus kita bimbing supaya dia terbuka, “ooo ternyata memang bisa toh”.

Peneliti: Berarti itu salah satu hambatan'e ya dalam menjadi manager itu. Kalau untuk saat koko sudah jadi manager ? Hambatan'e apa kira-kira ?

Leonard: Hambatannya sih hampir tidak ada ya. Tantangannya tetep ada. Ya tantangannya itu ya tadi itu. Tantangannya kedepan yaitu berusaha untuk meningkatkan efisiensi, kompetensi diri saya sendiri... Tantangannya kita butuh membuat pekerjaan mereka itu lebih efisien, menemukan cara-cara yang lebih efektif juga supaya mereka juga bisa lebih efisien juga kerjanya yattoo.. dan kadang-kadang itu saya juga membuat mereka itu lebih dari yang sekarang. Membuat mereka itu lebih berkembang, lebih luasawasannya. Kadang-kadang saya juga, tidak melulu saya ngomongnya itu tentang kerjaan, tapi kadang kita itu berbicara diluar pekerjaan, tapi yang bisa membuka wawasan mereka yang tentunya tidak secara langsung ada kaitannya dengan pekerjaan, tetapi mereka akan... contohnya misalkan kita bicara tentang sekarang itu jamannya sudah internet'an segala macam bla bla bla bla... Semua pake E-Commerce, dll. Lhaa nanti itu, nanti kalau misalkan melakukan penagihan, jangan menggunakan telfon, jangan menggunakan fax,

pake'o email. Tapi seharusnya mereka terbuka. Tapi kita harus tetap ngasih wawasan ke mereka karena sekarang itu sudah ga jamannya yato... telpon-telpon, sms-sms'an. Orang ga puas jika mek di sms. Difotokan susah, jadi nanti kita akan siapkan mesin scan yang langsung darisini bisa scan langsung diemail automatic. Itu jauh lebih efisien dan kita ngikuti perkembangan. Karena yang saya rasakan saat ini, tantangan kita adalah bagaimana kita bisa mengikuti perkembangan jaman, kalau enggak, kita pasti akan terhangus, apapun itu, baik bisnis maupun orangnya.

Peneliti: Berarti baik bisnis maupun orangnya pun harus berkembang juga

Leonard: Iyaaa...

Peneliti: Thankyouu koo. Thankyouuu pol. Sukses terus ya ko!

Leonard: Iyaaa, thankyouu

LAMPIRAN 4

TRANSKRIP WAWANCARA DENGAN GRACE

Lokasi wawancara : PT. Hakiki Donarta
Ruangan Product (Ruang *Kerja*)
Waktu wawancara : Kamis, 7 Desember 2017 Pukul 14.45 – 16.30
Nama Narasumber : Grace
Jabatan : *Manager Product*

Peneliti: Siang Ce! Aku Eka dari Petra. Mau wawancara sebentar untuk skripsiku. Tak mulai langsung ya ce ya. Menurut cece, peran pemimpin yang baik itu seperti apa ya ?

Grace: Pemimpin yang baik itu harus bisa memberikan visi dan misinya, menyampaikan kedepan maunya seperti apa ya. Terus, dan dia harus juga bisa mendengarkan suara-suara dari bawah karena seorang pemimpin itu kan pasti punya banyak anak buah dibawahnya. Semakin banyak, itu kan pasti semakin banyak drama. Seorang pemimpin yang baik itu harus bisa bijaksana. Jadi dia harus bisa melihat mana issue mana fakta, harus bisa melihat dan membedakan hal itu. Jadi harus lebih stable juga.

Peneliti: Jadi pemimpin itu harus punya visi misi yang jelas, harus bijak serta bisa memilah mana issue mana fakta ?

Grace: Betul, harus bisa kayak gitu. Pemimpin yang baik harus seperti itu.

Peneliti: Terus kalau cece liat, peran pemimpin di PT. Hakiki Donarta ini seperti apa ?

- Grace: Kalau saat ini sudah menuju kesana. Jadi, terus terang kalau disini banyak. Jadi ini perusahaan bukan hanya Cuma Ko Michael, masih ada kayak Bu Mansah, masih ada Pak Sindu. Jadi aku bilang ini kolaborasi ya. Nah kamu tanya'e sebagai Pak Michael aja atau ?
- Peneliti: Sebagai Pak Michael aja ce, soalnya Ko Michael ini kan sekarang yang berada di pucuk pimpinan saat ini. Secara jabatan structural kan Pak Michael yang paling tinggi.
- Grace: Heeh. Kalau aku bilang yang cukup jelaslah kalau untuk bilang ini mau jobdesk tiap orang ya, kayak aku legal, ya aku sih cukup jelas aku ngerjain apa, aku cukup jelas. Jadi menurutku okelah.
- Peneliti: Terus dari gambaran ideal cece tentang bijaksanalalah, terus punya visi yang besar dan jelas, terus mampu membedakan fakta mana, issue mana.
- Grace: Nah, itu pinter. Dia bisa hehehe..
- Peneliti: Hehehehe.. berarti mencakup kriterianya cece ya sebagai pemimpin yang baik?
- Grace: Iya.
- Peneliti: Okay siap. Terus kalau cece lihat hakiki, saat dipegang oleh Pak Sindu dan sekarang dipegang oleh Ko Michael, apakah ada perubahan yang signifikan ga selama dipegang oleh 2 pemimpin itu ?
- Grace: Kalau beda itu lebih gini ya. Kalau orang tua itu lebih nggiring ya. Style-nya dalam kepemimpinan itu lebih nggiring, jadi lebih ke proses. Memperhatikan proses. Jadi ini nanti kamu kalo gini mesti kayak gini lho, harus gini gini gini gini... tapi mungkin kalau Ko Michael, anak muda, lebih kayak "aku mau'e gini, terserah kamu yak apa carae". Kalau dia lebih bebas, lebih yowes cobaen dulu lah,

nanti resultnya... baru diliak lagi ae yapa. Seperti itu, jadi kalau Pak Sindu itu jauh lebih mungkin dipikir dulu mateng-mateng barusan jalan, lebih banyak perhitungan. Tapi kalau Ko Michael ini agak kurang tegas ya dibandingkan dengan Pak Sindu maupun Ko Donny (kakak dari Ko Michael). Ya paling kalem lah anggepannya disini.

Peneliti: Signifikannya untuk gaya kepemimpinannya kayak gitu. Kalau selain itu, ada perubahan lain tidak di PT. Hakiki ini ? Entah dari segi prestasi seperti ekspansi yang dilakukan atau peningkatan jumlah karyawan mungkin

Grace: Kalau itu kelihatan banget seh. Jadi kalau dulu itu kan, kalau dari Pak Sindu itu, dari papanya (generasi pertama), membuka sebuah toko, terus pindah. Dari UD ke PT anggepannya. Dari toko jadi perusahaan. Dari toko ke perusahaan semi industry. Nah sekarang dari Ko Michael, kita sekarang sedang dari perusahaan semi industry menjadi industry. Jadi fokusnya lebih menjadi produsen. Ya trader lah ya, kalau perusahaan itu saya anggep trader.

Peneliti: Apalagi kayak bahan baku itu sering support ke perusahaan-perusahaan

Grace: Jadi dulu kalau mungkin dari kakek, itukan dia jualnya toko. Pak Sindu itu membuat perusahaan yang mensupply toko ini. Lah mundur. Sedangkan kalau Ko Michael ini membuat perusahaan yang men-supply perusahaan ini. Jadi mundur terus. Seperti itu posisinya, ekspansinya. Dan ya sekarang, kalau dilihat, sebenarnya dari Pak Sindu itu ekspansinya cukup besar dari UD sampai ke perusahaan semi industry. Dari Ko Michael, lebih besar lagi karena kita industry-nya tidak cuman di local, tapi juga ada di luar yang salah satunya Itali. Jadi setiap orang itu ada perkembangannya. Ga

cuman Pak Sindu sampe perusahaan, terus Ko Michael juga cuman sampai perusahaan juga. Enggak, dia mengembangkan lebih dari itu. Terus sekarang pabriknya sekarang ada 3... eh 4 atau 5 sekarang pabriknya.

Peneliti: Ooo, yang salah satunya itu LandKrone ya pabriknya. Yang ada di Pandaan itu kan ?

Grace: Iya, bener. Ada yang LandKrone, ada yang di KS, ada yang di Surabaya. Rumput laut itu ada yang di KS dan juga ada yang di luar negeri juga.

Peneliti: Ooo, lhaa itu berarti juga ada yang di Thailand ya ce ?

Grace: Ehmm... kalau di Thailand sih aku kurang jelas, tapi kita memang ada rekanan di Thailand sana, tapi aku ga tau detailnya. Kalau di Itali itu ada pabrik sama kantornya juga.

Peneliti: Terus kalau misalnya ada karyawan yang sakit atau sedang berduka, cece sendiri melihatnya seperti apa yaa ?

Grace: Dia ini cukup perhatian. Jadi biasanya kalau ada yang sakit, pasti akan di-support-lah. Tapi ya enggak secara mental dan jasmani ya kalau aku bilang.. eh apa, jasmani dan apa hehehe..

Peneliti: Jasmani dan rohani ce hahahaha..

Grace: Iya, jasmani dan rohani hahahaha... kan kadang ada perusahaan yang memang Cuma ngasih dana segini, sudah wes itu. Tapi kalau disini enggak, dikasih asuransi juga, selain BPJS, ya dikasih asuransi dan juga dilihat kalau memang perlu, akan dibantu lagi.

Peneliti: Ooo, jadi itu kayak bentuk responsiblenya dari perusahaan ya untuk karyawannya ?

Grace: Iya, semacam CSR. Jadi ya bukan yang kayak dilepas gitu. Yawes, kan wes ada BPJS kayak gitu, ya nggak gitu juga. Jadi kalau memang membutuhkan dana lebih, ya kan namanya sakit kan enggak tahu habisnya berapa. Jadi pasti perusahaan ngasih dana lebih dari itu sih kalau aku bilang.

Peneliti: Kan biasanya ada beberapa perusahaan yang biasanya mbiayai karyawannya sampai sembuh, terus mbalek kantor lagi dan kemudian ada kayak diungkit-ungkit kebaikannya pemimpin itu biar karyawannya sungkanlah atau apalah. Kalau dari Ko Michael sendiri ?

Grace: Enggak sih, kalau ngungkit-ngungkit itu enggak seh. Enggak ada maksud kayak gitu. Mangkae itu, karyawan yang kerja nde sini itu ya lama-lama soalnya juga yaa gitu... banyak yang lama-lama karyawan disini itu. Walaupun sakit ya kadang, ini ada pekerja keras-lah anggepannya. Sakit barusan ini kena diabetes. Jadi dia nggak isa kerja lagi. Tapi dari sisi perusahaan juga masih peduli. Dee ga isa kerja, ya kita berusaha untuk mencarikan pekerjaan. Entahlah sapu-sapu atau entahlah, pokoknya at least dia masih bisa mendapatkan penghasilan. Maksudnya kan dulu mudanya, dia memang... pekerja kasar kan memang yang diambil kan tenaganya. Tapi kalau sudah tua, apalagi yang bisa. Tenaganya sudah habis, sakit gini. Yawes kita coba cari segimana mungkin diusahakan untuk memberdayakan mereka lagi. Kalau di posisi ini sudah tidak bisa, ya coba dicarikan di posisi yang lainnya. Bukan, kalau misalkan kamu sudah wes g isa, ya sudah. Jadi memang kita masih, “ooo kamu jek ngisa ngerjano apalagi ae sing lain?” tapi itu ya balik lagi ke orang’e yang dituju. Kalau memang dia-nya ga mau, ya sudah. Tapi kalau misalnya masih, “ya sudah gapapa, aku masih

butuh soalnya, butuh biaya dll”, ya ayoo tak carino kerjaan apa yang kamu masih bisa lakuin. Jadi menurutku ya baguslah.

Peneliti: Iya bagus. Berarti masih peduli dengan lingkungannya ?

Grace: Iya bener. Soalnya aku dewe denger kalau di perusahaan lain misalnya, kalau umur 55 kan sudah pensiun. Dan kalau perusahaan sudah bener-bener pensiun, ya beneran pensiun sudah. Padahal mungkin saja orang itu masih bisa berkarya gitu looo... Masih bisa berkarya di usia 55 itu. Mungkin anaknya masih kuliah, masih butuh biaya. Cuman akrena dia kepentok waktu pensiun, dia harus resign, dia harus cari pekerjaan di luar sana mungkin. Kalau disini sih masih dicarikan sih sampai memang kamu nya yang enggak mau. Ya sudah... Nde sini pun, kita dewe diajari kalau misalnya ada yang sakit. Ya dari pihak’e kita ya kamu, ya terserah kamu jek mau kerja atau enggak. Kalau kamu masih mau kerja, ayo gapapa. Ga usah full day, tapi at least daripada kamu nde rumah, kamu lhoo tambah stress mikirin penyakitmu ya kan... Masuk’o kantor lah. Seminggu atau setengah hari, kan ada seliweran gitu lhooo... kadang itu kan membantu. Jadi perusahaan ini itu bagusnya disini. Menurutku ini juga merupakan salah 1 plus poin. Mungkin nek nde tempat lain aku ya belum pernah sih denger ya kayak gini.

Peneliti: Tapi emang beda sih yaa... Kalo ditempat lain sih, biasa’ne emang nek wes mari yawes. Nek ga bisa diperes apa’e lagi, ya sudah. Ternyata disini masih bisa dicarikan lagi untuk bisa diberdayakan.

Grace: Soale kan kalau kamu mau nyapu, kan ya masih bisa. Dia tidak perlu angkat-angkat, cuman nyapu aja gitu. Mangkae, harus bisa kondisi dan realitas she menurutku. Ya ada sih yang masih muda, cuman sakit apa dikit wes loyo-loyo. Sedangkan yang tua, jek niat

kerja malah kenek kayak gitu. Ya kita bantu. Tapi kalau yang muda ya parah seh, ya wajarlah kalau ditegur.

Peneliti: Terus kalau cece melihat dari segi kompetensi'e Ko Michael sendiri itu gimana sebagai Presiden Direktur, entah cara berkomunikasi, cara menganalisa, cara memimpin, cece lihat seperti apa ya ?

Grace: Kalau aku lihat ya, kalau aku lihat dari banyaknya hal yang dia handle, itu ya cukup bagus banget. Karena aku mbayangkan kalau aku diposisinya dia, yang diurusi itu ya ga sedikit gitu lho. Buanyak yang diurusin. Yakan... contohnya deh kayak di Legal. Aku kan ini di legal, "ayo pastino legal'e harus kayak gini gini gini..." terus nanti dia masih ngurusi yang lain, masih ngurusi bank, ngurusi pabrik lagi, langsung in-charge ke kostumer juga. Ke kostumer dia juga turun, walaupun posisinya dia itu direktur, tapi dia mau turun kebawah. Dia sampai turun ke kostumer, kadang sesekali ngeceki pabrik, ngecek ke supplier, memonitor semua'e.

Peneliti: Berarti banyak banget hal yang dihandle ya ?

Grace: Jadi kalau ditanyai... dan disini itu kita kerjanya itu dibiasakan itu harus sejajar semuanya. Maksudnya sejajar itu tidak ada senior junior. Dan dibudayakan itu harus proaktif. Itu yang nomor 1. Jadi, disini itu Ko Michael juga pingin karyawan itu kalau punya ide ya, "ngomong'o, nanti aku yang akan nyaring. Nanti kalau kamu pingin ini, pingin ngadano acara ini, yawes ngomong'o, ntik tak bandani". Style nya itu seperti gitu. Jadi bukan yang top-down yang dari atas A, ya A A A A semua gitu. Terus kayak orang itu, kalau Asian itu kan terbiasa dengan dikotak-kotak. Jadi akhirnya cuman ini ya gini tok wes. Ga isa ngeluarno pikiran. Justru disini itu diharapkan kamu itu bisa mengeluarkan ide-ide itu. Kita yang diharapkan untuk mengeluarkan ide-ide. Tapi ya aku paham dan melihat memang ga

gampang. Aku melihat anak-anak mua jaman sekarang itu ya, aku bilang “kebiasaan instan” dan “kebiasaan ga ada inisiatif”. Diomongi A, ya A tok dikerjano. Padahal, kayak Ko Michael itu ya... memang Ko Michael itu kalau ngomong itu ya luas. Huruf atau angka, tapi anak jaman sekarang itu minta’e A-B-C, 1-2-3. Jadi aku cuman mau lingkup 1-2-3, tapi Ko Michael ngomongnya angka dan angka itu kan luas. Angka itu buanyak. 11 itu angka, 20 itu angka.

Peneliti: Lha gitu misale kalau mau nyampeno aspirasi dari karyawan-karyawan’e itu gimana carae ? Apa sering diadano forum kah atau gimana ?

Grace: Yaa... kita ada meeting seminggu sekali. Itu biasa’e yang meeting itu ya sales yaa, marketing gitu. Kan yang mereka sering diluar’an, mereka yang menghadapi masalah, mereka balik, terus nanti ada product manager’nya juga. Lah itu sama Ko Michael, sama Ai Mansah, sama Pak Sindu gitu ya kumpul. Nyelesain masalah atau ada masukan apa, rencana kedepan mau gimana. Jadi ada sharingnya. Tapi sebenarnya itu lebih banyak casual meeting ya. Informal meeting gitu. Jadi Ko Michael ini sering keliling, nanti tiba-tiba ketempatku, nanti kedepan, terus ke atas. Jadi dia tanya, “yapa kamu, sampe mana ? ada yang kesusahan ga ?”, jadi sering informal meeting gitu lah. Ini 4 lantai, jadi dia ya muter-muter. Nanti pasti dia kesini, terus liak-liak. Ya cuma liak-liak tok, ada apa, mungkin ada yang kurang atau apa kayak gitu. Jadi bukan tipe pemimpin yang susah ditemui. Dan kamu bisa ngomong directly ke dia, misale kamu butuh apa, solusi gimana, itu gampang.

Peneliti: Jadi birokrasi’ne ga terlalu beribet ya ?

Grace: Enggak. Kalau aku bilang seh, tetap ada jalur. Jalur itu pasti ada. Ya ga mungkin lah moro-moro mau tanya, langsung masuk ke ruangan'e. Misal'e "Ko, libur'e kapan?" atau "Ko, aku mau naik gaji". Nek kayak gitu ya enggak. Tapi maksude, kan kalau gitu kana da HRD'e, ya ngomong ke HRD'e. Tapi ini cenderung ke kerjaannya. Jadi misal'e lek kerjaan legal, ya kita langsung ngomong pergi ke Ko Michael. Terus kayak dari segi promosi, ya kita langsung pergi ke Ko Michael. Jadi, dibikin tim-tim kecil gitu lho, kayak ada tim marketing, tim promosi, ada tim legal, nanti ada mungkin tim sales lagi, dan ini kan langsung direct-nya ke Ko Michael. Bukan ada orang yang dibawahnya Ko Michael lagi, accounting ya gitu koq.

Peneliti: Berarti akan sering untuk sharing, untuk diskusi ?

Grace: Iyaa...

Peneliti: Terus, kalau misal'e ini kan sering untuk diskusi bareng mbek Ko Michael, kan pasti akan ada masalah, Ko Michael sering menyikapi suatu permasalahan itu kayak apa ?

Grace: Ya biasanya itu Ko Michael pasti akan menyelidiki dulu-lah masalahnya kayak apa dan kenapa. Problemnya itu, memang kita enggak isa mencegah atau itu karena internalnya kita yang salah atau yapa. Biasanya, kalau misalnya internalnya kita yang salah, dee bakal tanya, "apao kok ini isa sampe miss ? terus next'e mesti yapa?". Kayak gitu... tapi kalau misal'e tiba-tiba memang'e tidak bisa dicegah ya yapa lagi. Kan macem-macem toh.

Peneliti: Berarti ditarik akar permasalahan'e itu nde sapa ?

Grace: Iyaaa... kayak gitu. Ya diliak dulu kok ini isa jadi kayak gini kenapa. Ada miss-nya dimana. Apao koq miss. Tapi jarang sih. Kalau aku dari segi legal kok ya jarang ya. Tapi aku ga isa tahu ya

kalau lain'e yaaa hahaha... tapi kalau dari segi legal sih, enggak terlalu.

Peneliti: Atau mungkin kalau bagian legal sudah ada aturan-aturan pemerintah, ada batasan-batasan mungkin ?

Grace: Iya, bener. Mungkin karena ngikutin aturannya pemerintah ya. Pokoknya harus gini gini gini... jadi kita tinggal ngelengkapi aja sih ini sebenere. Soale kan yawes ada pattern'e dari pemerintah toh, jadi yawes aman-aman ae. Jadi kalau dari legal sih memang ga terlalu bermasalah sih.

Peneliti: Terus nek misale, kan cece dibagian legal ini, terus Ko Michael memberikan kepercayaan kepada cece seberapa besar'e ? Menurut cece sendiri ae, seberapa besar kepercayaan yang diberikan ?

Grace: Ya besar ya kayake. Soale dokumen-dokumen penting'e semua aku yang pegang hahaha... ya kalau dokumen'e ilang lak yaa amsiong. Jadi aku bilang ya besar sih kepercayaan'e. Nek sampe ilang kan ya serem toh wkwkwk... ya itu, ya bahaya toh megang legal itu. Kan semua data-data'e kan ada nde sana semua. Nek misale ini kan tak sembarangno kemana-mana gitu naruh'e, kan yo yaitu, runyam ntik. Ya menurutku besar sih soale kan ya enggak sembarangan orang juga boleh megang legal. Apalagi ini perusahaan makanan. Jadi legalnya nggak cuma kayak SIUP, ya itu termasuk, tapi kita lebih harus bener-bener ketat di dokumen kesehatan makanan gitu, kayak BPOM. Dan masalahnya, produknya kita ini buanyak seh. Produknya ada mungkin, kalau yang diperjual-belikan ya, ada sekitar \pm 1000 item'an lah. Tapi kan kita ini sebagai trader dan kita ini sebagai industry. Industry kan produk-produk yang kita buat kan harus ada MD-nya. Jadi semua produk makanan yang dijual di

Indonesia, semuanya itu harus ada nomor yang terdaftar di BPOM, harus ada nomornya dan itu namae MD.

Peneliti: Ooo, jadi semua produk itu harus ada nomor MD-nya toh ?

Grace: Iyaaa... lha itu kan kita mesti daftar. Daftar itu kan mesti nge-testno, ini aman ga, terus ini orang'e BPOM harus ke pabriknya kita juga untuk lihat. Orang BPOM harus ngecek ke pabriknya kita dan kalau pabriknya kita nggak bersih, pasti akan dikasih minus. Kalau misalnya jelek, BPOM pun ga akan kasih. Lha kalau pabriknya itu tidak di-approve oleh orangnya BPOM, jadi produk apapun ya kita ga isa kerja. Ada yang dari BPOM, ada juga yang dari limbah, ada juga terus dari Halal. Kan kita juga eksport, itukan juga ada ISO. Jadikan banyak dokumennya.

Peneliti: Ooo, sampai ISO juga yaa berarti ?

Grace: Enggak cuma ISO aja, ini ada Kosher, terus ada halal, terus ada lagi organic certification. Jadi ya buanyak. Ada DRC lagi, jadi muacem-macem. Dan kalau di kita kan, dokumen-dokumen kesehatannya kan buanyak dan itu penting buat perusahaan makanan. Dan produknya kita itu semuanya, ini ada dokumennya semua dan lengkap.

Peneliti: Jadi ini semuanya harus diurus semua dokumen-dokumennya ?

Grace: Ya harus semuanya. Harus ada kosher-nya, ada BPOM-nya, ada MD-nya dan yang jelas harus Halal. Mostly Indonesia itu mintanya Halal. Jadi gitu. Jadi kalau BPOM-nya itu dari segi safety, jadi makanannya ini ittu memang layak dimakan. Lha banyak perusahaan-perusahaan itu MD-nya asal comot. Jadi menurut mereka itu nggak daftari BPOM, tapi mereka itu copy paste. Dulu bisa seperti itu, tapi sekarang ga bisa. Sekarang orang dengan gampangnya bisa ngecek. Tapi untungnya kan memang sudah beres

semua dokumen-dokumennya kita, jadi sih memang ga terlalu problem lah karena semuanya sudah ngikutin rule.

Peneliti: Ooo, bener-bener. Untungnya semuanya beres.

Grace: Kalau disini, kita kan perusahaan makanan. Ko Michael itu selalu bilang, “Kita ini nggak jualan barang murah, mau jual itu barang sehat”. Food grade, itu harus. Itu kayak moralitasnya kita gitu lho. Soale memang sering didenger dari sales. Minta’e memang barang murah murah dan murah, tapi Ko Michael selalu ngomong, “Kita enggak jual barang murah”. Ko Michael mau dikenal sebagai perusahaan yang menjual barang yang bener, yang sehat.

Peneliti: Berarti memang mau dikenal sebagai perusahaan yang bener ?

Grace: Iyaaa... karena itu, fasilitas pabrik sendiri juga semuanya itu bagus dan bersih. Lha semuanya itu kan ya butuh cost. Mangkane itu, produk yang enggak isa murah-murah. Lek sebenere mau diliak ya, dengan teknologi seperti itu ya murah seharuse.

Peneliti: Jadi sebenere, dengan teknologi yang ada, fasilitas yang lengkap sampai produk yang berkualitas, itu harga yang ditawarkan itu murah ?

Grace: Iyaaa...

Peneliti: Terus berarti ini nek cece lihat, Ko Michael ini dalam mempersiapkan semuanya, entah itu legal, dari accounting finance’e, dari produksi, cece melihat’e yapa ? Kayak Ko Michael ini yapa carae dalam mempersiapkan hal-hal terburuk atau yang tidak terduga ?

Grace: Misale kayak aku ini ikut meeting product baru gitu ya, jadi biasanya itu dicoba dulu. Orang’e positive thinking lah. Nek dari sisi legal, dee memang maunya semuanya lengkap, dokumentasi

semuanya itu lengkap. Barusan ya jual. Enggak mau kayak, ini ga ketauan, langsung jual ae wes. Enggak model kayak gitu. Jadi bener-bener harus siap semua gitu, kalau wes okay, ready, siap, baru jual.

Peneliti: Jadi bener-bener diprepare dari legal'e, semua harus lengkap dulu dokumennya, baru dilaunching'no ke pasar.

Grace: Nanti kalau ga gitu, kenek BPOM'e. Kalau wes kena BPOM, ya ribet. Barang'e isa disita dan disita itu satu pabrik, maksude itu seluruh produksi yang ada. Terus kan ya nama baikmu kan akhir'e jadi jelek toh. Kan ya bahaya kalau gitu buat perusahaan.

Peneliti: Terus selain hal-hal mengenai legal, ada masalah-masalah yang pernah dihadapi ga ce selama cece di perusahaan ini ?

Grace: Ini barusan beberapa minggu lalu. Jadi ada truk muatan ekspedisi itu ketangkap. Barangnya kan macem-macem toh, ga cuman barang'e kita tok. Nah terus produk lain itu ketangkap, tapi produk'e kita enggak kena. Tapi kan tetep truk itu kenek. Untung'e polisi'e dewe *fair*. Tapi awal ya kita dikabari kalau barang'e kita itu kesita. Terus kita datang kesana dengan mbawa data-data, dokumen-dokumen, semua'e lengkap. Terus setelah diliak semua komplit, ya sudah dikasih balek. Ya untung'e ga ada masalah. Jadi bener'e itu kamu nggak usah takut selama dokumen-dokumenmu semua lengkap seh. Sebener'e kita isa nggak usah ngurus dokumen kayak gitu, tapi kan kita nggak mau karena kalau gitu kan akan deg-deg'an terus toh.

Peneliti: Lhooo... gini ini cece ada background di bagian legal ta ? Koq moro-moro masuk legal ?

Grace: Sama sekali enggak. Aku 1 tahun pertama itu bener-bener belajar pol. Wes ga pernah megang legal, ngerti ae enggak. Tapi ya dijalani dan bukti'e sekarang kan ya isa toh wkwkwk... apalagi waktu

ngurus legal, kan harus ngerti nama-nama kimia'e biar ngerti kalau ditanyai orang BPOM. Kalau enggak ngerti, kan susah nanti'e.

Peneliti: Iya, bener-bener... jadi harus tahu sampai detail gitu ya. Terus gitu kalau Ko Michael dalam meeting-meeting, pembawaannya seperti apa yaa ? Meledak-ledak atau kayak yapa ? Tenang kah atau gimana ?

Grace: Dee itu pembawaan'e nyantai, tapi minta selesai. Lek dee itu lebih penting nde result, nde hasil'e. Dee agak *don't care* mbek proses'e. Sing penting itu result'e, nek kamu mari ya bagus.

Peneliti: Jadi dee ga mau tau yapa caramu, pokoke yang penting selesai.

Grace: Tapi nek misale kamu susah nde tengah-tengah, ya kamu ngomong'o, ntik coba dibantu. Lek diem ae lak yo podo ae hahaha... ya mesti ngomong juga biar kita tahu. Misale, "Susah nde sini, yapa enak? Ada solusi apa atau yapa ?" Terus dee akan ngomong, "Nek gini ae yapa ?". Gitu seh biasa'e.

Peneliti: Lha gitu biasa'e, suasana yang diciptano mbek Ko Michael nek nde perusahaan ini itu kayak gimana seh ? kan biasa'e ada toh, kalau boss-nya lewat atau boss'e datang, semua'ne ini akan sunyi, tenang gitu. Tapi pas boss'e keluar, keadaan'e akan berbeda gitu mungkin

Grace: Nek gitu itu, ada faktor sungkan lah ya hahaha... nek gitu itu lebih cenderung ke arah sungkan seh. Soale kan ya sungkan kalau misale boss'e lewat, terus kita jek ngomong-ngomong'o gitu

Peneliti: Hahahaha... bener-bener ce. Pasti ada sungkan'e. tapi maksud'e itu kalau ada boss dan tidak ada boss, apakah perbedaan suasana yang ada itu besar ga gapnya ?

Grace: Mungkin relative ya kalau gitu. Tapi gini, serinya itu kalau misalnya kita lagi asik ngobrol gini ya. Terus tiba-tiba Ko Michael

lewat, kan Ko Michael suka jalan-jalan kantor, terus tiba-tiba ikut nimbrung gitu. Kayak gitu sih.

Peneliti: Kalau cece lihat ini, Ko Michael ini cenderung ditakut atau dihormati sebagai pemimpin ?

Grace: Kalau Ko Michael ini 2”nya. Ya ditakuti, tapi juga dihormati. Tapi sebenarnya bukan ditakuti sih, lebih cenderung kayak gini, kayak siap siaga gitu lhooo... Ko Michael itu *type* yang suka nanya tiba-tiba A-B-C. Ya kamu harus siap untuk njawab pertanyaannya dia itu. Jadi dia itu sering tiba-tiba mengeluarkan pertanyaan-pertanyaan yang random banget gitu, jadi ya nek kamu ga isa njawab kan yaa gitu... yapa gitu *feel*’e. Kayak, “Lhooo koq arek ini ga isa njawab ya?”. Jadi lebih dihormati tapi siap siaga juga. Tapi kan aku ga isa memastikan ya soale tiap orang punya pandangan’ e dewe-dewe ya. Tapi ya menurutku seh arek-arek ini itu ya sayang lah sama Ko Michael. Misale kayak tiap ulang tahun gitu, selalu ada surprise. Tiap tahun dan pasti. Dan yang tahun ini, itu sampe dibikino video. Dari semua itu mbikino video, kaya, “Hallo Pak Michael, *Happy Birthday* bla... bla... bla...”. Itu dilakukan tiap tahun dan bahkan itu kita sampe urunan kado koq. Semuanya itu pasti urunan kado, entah urunannya berapa ya, ada yang 5rb, ada yg 10rb, pokoknya pasti urunan. Berapa uang yang terkumpul gitu ntik dibelino kado. Tahun lalu itu dibikino banner. Jadi banner perusahaan, tapi disebelah’ e itu ada foto’ e Ko Michael di banner’ e. Tahun ini itu ngasih video. Kalau 2 tahun lalu’ e lagi itu apa yaa, lupa aku sampean.

Peneliti: Ehhh... lucu lho beneran. Isa sampe dibikino kayak gitu-gitu wkwkwk... Berarti itu menunjukkan kalau orang-orang itu sayang mbek dee, *care* mbek dee.

Grace: Iyaaa, kayak sayang banget gitu mbek Ko Michael. Itu mungkin karena Ko Michael orang'e dalam sehari-hari'e kayak turun kebawah, tanya ke mereka 1 per 1, terus tanya ada kesusahan nggak, ada yang isa dibantu nggak, selalu. Akhir'e itu kan mbuat ada bounding'e gitu kan ya. Kayak at least itu pernah ngomong lah, pernah in-touch mbek Ko Michael gitu. Mungkin ada, nek kalau ditempat lain gitu kan, mau ketemu boss'e gitu kan ya susah. Padahal ruangan sak gini gede'ne itu ruangan boss'e ada nde pojok sana. Kayak kalau mau ke ruangan boss itu ada penghalang'e akeh gitu dan apa yang diomongno gitu. Dan nek misal'e boss'e ga tanya, kan yan kita ga mungkin ngomong apa-apa kan. Jadi, karena itu, seorang pemimpin itu harus turun kebawah. Aku ya punya temen dan dee lulusan Berkeley. Harus'e kan ya smart toh, pinter gitu. Tapi nek nde kantor ya kerja'ne nde dalem'e ruangan'e dee dewe. Nek gitu kan ya susah. Ya mending misale ada yang lulusan SMA gitu, tapi dee waktu jadi boss, isa turun ke bawah. Yang jadi anak buahnya kan ya mikir at least pernah kenal mbek boss'e lah. Ya kayak aku bilang, nek jadi pemimpin itu ya harus mau turun ke bawah, ngajaki ngomong, casual talk aja gitu. Itu penting karena yang dibawah ini adalah fakta, mayoritas. Orang-orang itu akan ngomongno fakta gitu lho. Lhaa orang yang di middle-middle ini itu yang ngecek, yang fakta itu kayak apa dan yang diomongin itu seperti apa, nyambung atau enggak, sesuai atau enggak. Ya jadi pemimpin itu yang susah'e nde situ. Dee harus tahu orang yang ada di sampingku ini bener atau enggak. Pemimpin dewe itu ya harus lihat ke bawah. Mana bibit-bibit baru yang isa diorbitno ini, isa naik kayak gitu. Isa diproyeksino nde tempat baru.

Peneliti: Ehmmm, jadi pengkaderan'e itu kadang Ko Michael itu turun langsung ke bawah ya untuk lihat secara langsung ?

- Grace: iyaa, soalnya menemukan bibit-bibit baru gitu ya enggak gampang juga. Hogi-hogian lah dan itu mbalik lagi nde orang'e dan boss'e.
- Peneliti: Misalkan ini, kalau karyawan ada yang punya ide gitu, Ko Michael akan selalu support, setelah dibahas dimeeting ?
- Grace: Justru malah Ko Michael itu yang support, cuman kadang tim'e yang ga jalan. Mangkae kadang aku lihat anak muda yang dibawahku itu kayak kebiasaan dituntun gitu. Mungkin dari SD, SMP, SMA, bahkan kuliah, mungkin kebiasaan masih dituntun. Dikasih tugas mbek guru'e A, ya dikerjano A. Dikasih B, ya dikerjano B. Ga ada tugas, ya wes diem ae. Lha kadang dikasih tugas mbek dosen'e ae, diselesaino'e mepet-mepet. Biasa'ne gitu kan, dan gitu akan kelihatan di dunia kerja. Sangat keliatan di dunia pekerjaan tipe orang seperti itu. Jadi ya gitu, gampang gampang susah.
- Peneliti: Lhooo, berarti ini malah boss'e yang support ini, anak buahnya yang *mbamble*?
- Grace: Iyaaa, nek aku bilang gitu sih. Mangkae itu kadang ya geregeten gitu lho, padahal boss'e wes mau lho. Dan kamu nanti nek punya anak buah, kamu bakal mengalami hal seperti itu. Nek kayak gitu, nek boss'e wes ngamuk, yaa ga isa nyalahno gitu. Sing salah sapa kalo gini ? Ya anak buahnya lah. Tapi nek anak buah diamuki terus mbek boss'e yapa ? nah bingung kan kalo kayak gini. Yang salah coba sapa hahaha... anak buah mikir ini boss'e koq ngamuk terus, lha boss'e mikir, koq karyawane nggelembosi terus gitu. Nah itu lho, kejadian yang kayak gitu itu banyak. Mangkae, jadi pemimpin itu ya susah lho.
- Peneliti: Bener, ga gampang jadi pemimpin. Harus isa menempatkan diri sesuai porsi'e gitu.

Grace: Iya. Aku ae lhoo kan ya punya tim toh. Ngajari'e ae lho setengah mati wes'an. Kadang yang masuk sini kan kebanyakan itu bukan dari background dunia makanan. Bahkan aku dewe enggak punya background dunia makanan, jadi ya cukup sulit ngajari.

Peneliti: Lhoo, ini cece emang dulu kuliahnya jurusan apa ?

Grace: Ekonomi, finance sih aku.

Peneliti: Ngajari gitu susah ta ce, orang yang pertama kali masuk ?

Grace: Ya tergantung arek'e juga. Iyaa somehow itu, nggatkno apa yaa... mungkin tata bahasa, terus kayak menemukan klop'e ini lho. Jadi akhire aku membudayakan itu gini seh, aku akan ngomong terus. Jadi kayak dosen gitu nde kampus, ngajari terus gitu. Tapi aku ya minta mereka ya harus pro-aktif. Kalau kamu dikasih job ini dan wes mari, ya kamu ngomong'o. ayo ini lanjut apa, lanjut apa, jadi kita isa enak gitu lho kerjane. Lha nek misal'e mari, tapi mek diem tok, ya sapa sing tahu juga. Kan kita bukan tipe yang duduk diem nde sebelah, ngeliaki kamu ini kerjaan'e apa, kan yaa bukan kayak gitu kita. Maksud kan ya kita ada kesibukan'e dewe-dewe. Maksud, harapan'e itu kamu tak kasih tugas ini, kamu selesai, ya ayo kita ngerjano lagi yang lain kayak gitu lho. Cari yang kayak gitu itu yang ga gampang. Jujur ga gampang. Walaupun aku bukan pemimpin yang kayak Ko Michael, tapi kan aku mimpin nde tim ku ini. Lha yang kayak aku ini ae susah, apalagi Ko Michael yang harus mimpin segitu besar'e, segitu banyak'e orang. Dan aku nek mbayangno gitu, misale ada kejadian aneh-aneh gitu kayak ga masuk akal gitu, itu dewe yang ga gampang lho di posisi'e Ko Michael. Pasti sebagai anak buah, ngeliak cacat'e boss'e itu lebih gampang, wes pasti itu. Mangkae susah wkwkwk...

- Peneliti: Terus gitu misale, Ko Michael menemui supplier, menemui kostumer. Kayak gitu kan kadang akan menemui keadaan yang tidak diharapkan atau diluar perkiraan. Biasanya reaksinya Ko Michael itu seperti apa ya ?
- Grace: Dee bukan tipe yang stress'an juga sih. Pokoke dee minta, “yapa ini cara'e marino'e?” misale kayak gini gini gini, yawes jalakno ae wes. Kayak gitu lho. Jadi bukan tipe yang, “Yaopo seh?”, bukan tipe yang meledak-ledak gitu. Kabeh diamuki, kabeh kenek kabeh. Aku sih ga pernah liak kayak gitu seh. Aku blas ga pernah liak kayak gitu. Tapi dee cuman kayak, dee cuman marah kalo ada kerjaan yang ga selesai-selesai. Tapi selama kamu ngerjano itu dan mari-mari ae, ya ga masalah seh, walaupun ada masalah. Dee ya ngerti koq, kadang masalah itu ya ada ae koq gitu lho. Tapi at least, kamu isa menjelaskanlah kenapa koq isa kayak gini. Itu biasanya Ko Michael ga masalah seh.
- Peneliti: Terus selama ini, yang menjadi tantangan-tantangan yang dihadapi mbek Ko Michael itu dalam membesarkan perusahaan itu apa aja ? Entah dari sumber daya manusia'e atau dari keadaan perekonomian-lah.
- Grace: Mungkin mempersiapkan Human Resource-nya ya. Sumber Daya Manusianya ya supaya kita kalau mau *one step ahead*, orang-orangnya ini siap ga. At least paling gampang ae, kita mau ganti system, kita mau ganti atau upgrade, itukan perubahan toh. Dan perubahan itu kan mbuat orang-orang ini kan harus dipersiapno sampe mateng, nek ga ya percuma juga. System sudah mahal-mahal, tapi orangnya ga siap juga. Jadi aku bilang, tantangan utamanya itu human resource-nya harus kuat, harus siap gitu lho. Untuk ekspansi apapun, harus siap karena nek aku lihat sekarang ini, wes lumayan ekspansinya. Ya tinggal human resource-nya aja

ini. Lek tentang buyer, kostumer, ya memang harus nyari sih. Itu kerjaan apapun ya harus nyari buyer lah hahaha... kerjaan apapun nde semua bidang pasti kayak gitu. Ya menurutku sih klasik sih ya. Tantangannya ya human resource-nya.

Peneliti: Padahal kan ada proses rekrutmen juga kan ya kalau tadi aku ga salah tanya Ko Michael ? Kan ada psikotest-nya gitu kan ?

Grace: Ada, dan masih sering tidak menemukan human resource yang seperti diharapkan. Masih sering sih. Masih menjadi tantangan untuk menemukan human resource yang tepat. Lha kalau perusahaan semakin besar kan, yang ngerjano kan ga cuman 1 orang aja, misalnya Ko Michael aja. Misalnya mau ekspansi mbikin pabrik. Kan ga mungkin pemimpin itu ngurusi semua'e sendirian. Kan dee ga kerja sendirian, kan dee harus mbuat tim, lha orang'e sapa ? Ya toh. Ya isa hire orang baru, tapi kan ya repot. Hire orang baru, berarti harus menyamakan persepsi semuanya lho. Terus menyamakan gaya kerja'e, sama Ko Michael dewek, sama orang lain, manager dengan anak buah'e, kompleks aku bilang. Lha lek mbikin pabrik, tapi internal'e pabrik dewe kacau kan ya, produk'e ya melok kacau. Belum nyari kostumer, wes kacau duluan hehehe...

Peneliti: Menemukan orang yang tepat sesuai dengan visi'e hakiki dewe, cara kerja'e mbek Ko Michael dewe, persepsi'e. Itu yang susah.

Grace: Orang ini mesti isa ngikutin cara kerja'e Ko Michael. Tapi dee juga harus isa akur sama sebelah-sebelah'e. Dan dee juga ada faktor dari family. Nek misal'e aku butuh kamu untuk kerja keliling-keliling, marketing gitu, buagus jadi marketing. Tapi ternyata kamu ini wes punya istri, dan istrimu ini ternyata sakit-sakitan, terus yaopo. Harus muter otak lagi juga ini. Jadi aku bilang kompleks.

Peneliti: Susah lho ternyata jadi pemimpin itu wkwkwk...

Grace: Iyaa susah. Nda segampang itu dan masalah itu selalu pasti ada.

Peneliti: Lho gitu kalau misalnya ada masalah, apakah langsung dilemparkan ke Ko Michael atau sebisa mungkin akan di-handle sama tim itu dulu ?

Grace: Lek nde aku sini, sebisa mungkin tak handle aku sendiri. Lek misal'e kita dewe wes bener-bener bingung ini mau'e diapano, ya tanya ke Ko Michael. "Yapaa Ko ada masalah gini gini gini ? Enak'e seh di gini no. Yapa ? Lu setuju ga ?". Ya kita tetep tanya, tapi at least kita berusaha untuk mari'no dewek. Kan lagian juga sungkan nanya-nanya. Mosok nanya hal-hal sing ga penting hahaha... tapi kadang aku menghadapi hal-hal kayak gitu di timku ini. Aku dewe itu menghadapi arek-arek baru itu. Karena aku wes pernah mengalami kebingungan itu, kan akhire aku menemukan cara belajarku. Lha cara belajarku itu tak terapno ke mereka. Tapi kadang gitu ya aku bingung, kok arek-arek ini itu ga ngerti"? apa ga dibaca yaa.

Peneliti: Jadi gitu cece ngasih contoh dokumen itu ke mereka untuk dipelajari ?

Grace: Jadi aku ngasih yaa kayak dokumen gitu sih. Tapi aku ngasih mereka itu kayak panduan gitu, buku gitu. BPOM itu panduan'e kayak gini, terus kalau misale kamu nyari chemical kayak gini itu, cari di internet, ini nama website'e. Terus dokumen BPOM itu persyaratan'e apa aja. Jadi itu wes tak kasihno mereka. Tapi kadang gitu kalau wes ada kerjaan, jek ae ga ngerti. Tapi nanti nek wes diberitahu, jek ga ngerti-ngerti lagi. Jadi kadang itu aku ya agak pegel gitu lho. Maksudde kamu sudah ngerjano berapa kali, tapi kok jek ga ngerti kayak gitu. Ya kayak gitu sih wkwkwk... Ya repot

seh. Gitu ini mbalek dari arek'e lagi ya. Kadang ada arek sing dibilangi, muka'e masem, ga seneng ati terusan. Mangkae aku tadi bilang, nek misale diamuki terus, sing salah itu sakjane sapa seh. Jadi'e sing ngomeli ini malah bingung kadang, "Lhaa koq dee sing masem? Haruse aku sing masem, lah koq dee sing masem" wkakaka... Lha kayak gitu. Sebenere aku ini berusaha, karena aku dulu take kerjaan ini, job ini, itu semua orang'e keluar dan aku masuk. Jadi aku cuma punya waktu beberapa hari tok, terus dee keluar gitu. Terus aku kalang kabut gitu, mau tanya ke sapa, wes ga ada. Jadi yawes turun dewek ke lapangan, ke BPOM dan akhire ngerti. Jadi akhire aku punya guidance dewe. Harapanku, aku punya tim, ya dee tak ajari, jadi ga perlu sampe harus ngelewati kayak aku. Ya harapanku itu sampe mereka isa berkreasi nde luar itu. Kamu tak ajari A, tapi ya ojok mek A tok yang mbok kerjano. Coba'o kerjano B-C-D-E-F-G dan lain-lain'e. Kadang ya, aku ini susah kalau wes kena penyakit "lupa". Kalau kena itu, wes susah aku karena urusan dengan dokumen ini harus detail. Jadi, aku biasa itu, harapanku, setelah dikerjakan mereka itu bisa langsung keluar supaya mempersingkat pekerjaan kan. Sudah tak buat draft'e kayak gitu, jadi mereka isa langsung keluar gitu. Tapi kenyataan'e, jek nggak isa. Aku masih harus ngeliak'i mana miss'e, mana yang kurang dan itu kadang masih terjadi. Nah itu ya, jadi mbalik lagi ya memang human resource.

Peneliti: Iya sih susah memang. Karena lama-lama, kayak kualitas SDM itu tambah lama, tambah turun. Mungkin kata'e cece bener. Mereka pingin yang instan-instan.

Grace: Karena memang jamannya ini semua serba instan-instan. Mungkin mereka, anak jaman sekarang wes kebiasaan enak. Di rumah kabeh

wes dicepakno mbek papa mama'e. Kuliah yawes dienkno. Akhire nyantai, rileks. Wes kebiasaan kayak gitu lho.

Peneliti: Dan setelah masuk dunia kerja, mereka baru tahu hal kayak gini. Susahnya, kebiasaan mereka itu masih dibawa.

Grace: Iyaaa, dan kebiasaan di kuliah'e masih dibawa sampai disini. Tapi kadang ada sing jek ngomong sorry. Ngomong sorry sorry sorry ce, tapi kadang itu sorry aja ga cukup. Lha nek itu diulangi bolak-balik, yoo mbatin, kok wes bolak-balek yo. Jadi memang susah'e jadi pemimpin itu yaaa... harus isa mendem ya iya, harus ngamuk ya kadang, nek ga diamuki kok ya keenak'en dan pada akhir'e keteteran. Tapi nek diamuki terus, kok kesan'e, "apa ae seh kok ngamuk terus".

Peneliti: Paham paham. Dinamika'e jadi pemimpin itu cukup banyak dan cukup sulit.

Grace: Bener-beneer.

Peneliti: I see I see cee... ini wes selesai koq wawancaranya. Thankyouu pool ya cee..

Grace: Wes selesai ? hahaha... okay-okaay

LAMPIRAN 5

TRANSKRIP WAWANCARA DENGAN ALIM

Lokasi wawancara : PT. Hakiki Donarta
Ruang Depan
Waktu wawancara : Kamis, 7 Desember 2017 Pukul 16.45 – 17.15
Nama Narasumber : Alim
Jabatan : *Karyawan Warehousing*

Peneliti: Sore pak!

Alim Sore!

Peneliti Aku Eka dari Petra. Boleh minta waktu sebentar untuk wawancara buat skripsiku ? Tak mulai langsung aja.

Alim Boleh mas.

Peneliti Menurut bapak, dalam idealism bapak sendiri, peran pemimpin yang baik itu seperti apa ya ?

Alim: Ya kalo menurut saya sih mas, Pemimpin yang baik itu ya harus isa mengayomi anak buahnya. Dee harus isa ngasih kepercayaan ke anak buahnya. Selain itu, juga isa ndengerno masukan dari anak buahnya. Selain itu, pemimpin yang baik itu ya harus punya tujuan yang besar... apa yaa, kayak visi misi perusahaan gitu mas biar perusahaan ini makin besar. Dee juga harus jadi pemimpin yang bijaksana biar bisa mbawa perusahaan semakin lebih besar lagi toh.

Peneliti: Terus kalau bapak liat, peran pemimpin di PT. Hakiki Donarta ini seperti apa ?

Alim: Kalau Pak Michael sendiri ini sudah baik sih mas. Sudah sesuai dengan kriteria sayalah. Dia orangnya sering turun ke lapangan

untuk tanya kondisi secara langsung. Terus orangnya baik mas, bijaksana juga.

Peneliti: Selain itu, apa yang bapak rasakan lagi sepanjang Pak Michael menjadi pemimpin di PT. Hakiki Donarta ?

Alim: Terus ya sabaar seh. Pak Michael sendiri ini juga punya tujuan yang besar buat hakiki. Kemarin kalau tidak salah denger, itu lagi ekspansi ke Itali, mas. Tapi kadang saya itu bingung mas, kalau jadi kayak Pak Michael gitu gak pusing ya ngurus hakiki yang besar kayak gini ? hahaha... kan banyak yang diurusi disini. Urusan warehousing aja mbulet mas, akeh yang diurusi, apalagi kantor segede gini mas.

Peneliti: Iyaa bener sih pak wkwkwkw... pusing lho ngurus sebesar gini. Tapi kan untung'e Pak Michael punya anak buah yang isa dipercaya toh buat mbantu ngurus perusahaan ini.

Alim: Iyaa lhoo, pasti pusing kalau ngurusin sebesar ini.

Peneliti: Hehehehe.. berarti Pak Michael ini mencakup kriterianya bapak ya sebagai pemimpin yang baik?

Alim: Iya mas.

Peneliti: Terus kalau bapak melihat Pak Michael dengan pemimpin yang dulu, Pak Sindu, apakah apa perbedaannya ? entah secara kualitas perusahaan atau prestasi ?

Alim: Sebenarnya kalau Pak Michael dan Pak Sindu itu ya hampir sama. Tapi gini mas, mungkin semenjak dipegang sama Pak Michael itu hakiki ini tambah besar, jadi ya sampe mbuka cabang di Itali kan ini. Tapi kalau secara sifat, dua-duanya baik kok mas. Pak Sindu ya baik, Pak Michael sendiri juga baik. Sama-sama ngayomi anak buahnya hehehe...

- Peneliti: Selain itu, ada yang membuat perbedaan lagi ga selama dipimpin oleh Pak Michael ini dibandingkan dengan Pak Sindu ?
- Alim: Apa ya mas... ya mungkin dari cara pembawaan yaa. Kalau Pak Sindu kan sudah tau kan, jadi asam garamnya hidup ini sudah tau. Jadi beliau lebih sering untuk mengingatkan, membimbinga gitu. Kalau ngambil keputusan ya dipikir mateng-mateng. Kalau Pak Michael ini karena masih muda, jadi cenderung untuk memberikan kebebasan bagi anak buahnya untuk berkreasi gitu mas. Pokoknya hasilnya itu baik, sesuai dengan kemauan perusahaan, ga nyalahi aturan, ya oke oke aja dia.
- Peneliti: Terus selama ini kalau bapak lihat, apa reaksi Pak Michael kalau melihat ada anak buah yang terkena musibah gitu atau ada yang berduka. Apa yang dilakukan oleh Pak Michael ?
- Alim: Kalau ada yang kena kayak gitu mas, rasae ga cuma Pak Michael tok sih mas, rasae hampir semua anggota perusahaan itu ya pasti mbantu mas. Wes mbantu sak kenek'e mas. Opo ae pokoke iso mbantu sing sakit mas. Ya njenguk, ya nyemangati, ya kadang urunan. Pokoke mbantu sak isa'e mas. Rasa kekeluargaan di tempat ini itu besar banget mas. Pak Michael aja langsung turun untuk njenguk kalau ada yang sakit. Jadi kita sendiri ini wes deket banget lah. Kalau gesekan, beda pendapat, pasti ada lah, nama'e manusia mas. Tapi kalau sudah masalah kayak gini, ga peduli mas. Apa sing isa dibantu, pokok'e dibantu wes.
- Peneliti: Jadi pokok'e mbantui ya mas yaa ? Apapun sing isa dibantu, ya dibantu ? Berarti ini satu sama lain, hubungannya deket banget mas ?
- Alim: Deket mas. Kalau ada kesusahan gitu, kita pasti ngomong satu sama lain. Pokoknya itu selama isa mbantu, dibantu mas. Perusahaan

sendiri ini juga baik mas, terlepas dari pemimpinnya siapa ya, tapi setiap karyawan itu wes pasti punya BPJS. Jadi amanlah mas anggepannya ini.

Peneliti: Iyaaa, bener-bener pak. Gitu kalau bapak lihat Pak Michael ini dari segi kompetensi atau kemampuan gitu, bagaimana bapak menilai Pak Michael ? Entah dari cara berkomunikasi, cara menganalisi, atau dari cara memimpin ?

Alim: Kalau Pak Michael sih mas, sudah bagus banget. Lha yang diurusu segini besarnya mas, ya pasti secara kemampuan jelas hebat mas. Apalagi kalau dia juga turun kebawah, langsung berdialog dengan kita yang sebenere kan anak buahnya mas. Terus kadang kalau kita berdiskusi sama dia gitu ya, kita sudah mengeluarkan ide-idenya kita gitu ya, tapi kadang Pak Michael ini punya pemikiran yang jauh lebih jauh lagi mas. Ita itu kadang bingung, “kok isa ya mikir sampe sejauh itu ?”. Jauh banget mas pemikirannya. Apa yang kadang ga kita pikirin, eh sama dia sudah dipikirin dan kalau ngasih masukan itu ya bener gitu lho. Masuk akal apa yang diomongno mbek dee.

Peneliti: Pemikirannya berarti jauh ya pak ya ? Terus kalau dari cara Pak Michael berkomunikasi gitu gimana pak ?

Alim: Kalau dari cara berkomunikasi itu ya dia juga baik mas. Dia sering kok untuk turun dari kantornya untuk ketemu sama kita, ngobrol gitu. Kadang tanya kabar, kadang tanya apa ada kesusahan, ya ngobrol-ngobrol santai gitu mas. Kadang kita kalau bingung, bisa langsung tanya dia tanpa sungkan gitu. Orangnya baik mas, gas ok-sok'an kayak boss-boss lain gitu. Kalau pas meeting ya pasti serius, tapi bukan yang kayak menegangkan gitu. Ya serius soalnya yang dibahas kan ya serius mas.

- Peneliti: Terus gitu bapak pernah tanya ga apa yang mau dikembangkan oleh Pak Michael selama jadi pemimpin di PT. Hakiki Donarta ini ?
- Alim: Ya enggak pernah mas, kan ya sungkan saya kalau tanya gitu wkwkwk... tapi Pak Michael itu selalu ngomong kalau dia itu pingin bahwa di divisi saya ini, divisi warehousing, itu memberikan service yang baik mas. Pelayanan yang bagus biar pelanggan itu puas dengan yang kita berikan. Terus di divisi ini kan berhubungan dengan barang yang diantar ke pelanggan toh, jadi kita harus memastikan bahwa barang tersebut yang dikirim itu sesuai dengan yang dipesan pelanggan. Selain itu, sebelum keluar dari gudang, harus dicek apakah barangnya bagus atau enggak, packagingnya sesuai dan aman tidak, terus harus memperkirakan waktu agar pengiriman yang dilakukan itu waktu sampe di pelanggan tepat waktu. Pokoknya biar pelanggan puas mas kalau kata Pak Michael.
- Peneliti: Jadi kedepannya, Pak Michael ini pingin service yang diberikan semakin lama semakin baik lagi ?
- Alim: Iyaa, bener mas wkwkwk... Pak Michael itu pinginnya itu pokoknya pelanggannya itu puas dengan apa yang diberikan sama perusahaan ini.
- Peneliti: Ooo... iyaa iyaa. Terus kan selama ini, bapak melihat Pak Michael dalam menghadapi permasalahan itu gimana ? Kan perusahaan sebesar ini pasti banyaklah masalah-masalahnya.
- Alim: Banyak pastinya kalo masalah-masalah yang ada. Kalau Pak Michael ini orangnya ga grusa-grusu gitu mas. Orangnya itu tenang banget. Jadi kalau ada masalah apa gitu ya, dia pasti tanya, “Apao kok isa gini ?” terus tanya, “Sing isa dilakukno apa ?”. Terus gini ya mas, kayak yang wes tak omongno, pikirannya itu jauh mas. Jadi kayak Pak Michael ini mikirnya dalem banget mas. Jadi sampe

masuk kedalem-dalem gitu. Sampe beneran nemu apa penyebab'e gitu.

Peneliti: Ooo... dicari sampe ke akar permasalahannya gitu berarti maksudnya ?

Alim: Bener mas, dicari sampe akar permasalahannya gitu. Jadi beneran sampe nemu masalahnya apa. Enak mas, jadi apa yaa... kayak masalah itu akhir'e tuntas mas. Kan biasanya ada pemimpin yang kalo ada masalah, pokok'e anak buah'e pasti kena marah. Ini ndak mas, diteliti dulu apa penyebabnya gitu. Untung orangnya ini sabar, ga yang cepet marah gitu.

Peneliti: Bener-bener. Kadang emang ada pemimpin yang pokok'e nek ada masalah, ga peduli sapa yang salah, pokok'e marah sih ben lego hahaha...

Alim: Iyaaa mas, untungya Pak Michael nda gitu hahaha... nek gitu mas, iso spaneng kabeh kerja kayak gitu.

Peneliti: Lha kalau bapak lihat ini, Pak Michael itu pemimpin yang ditakuti atau dihormati pak ? sepenglihatan bapak aja ini.

Alim: Pak Michael itu pemimpin yang dihargai mas. Dihormati gitu. Kita itu malah cenderung sungkan sama Pak Michael soalnya kan orangnya itu baik, ramah, rendah hati gitu. Dia kalau sama bawahan juga deket, ga yang jauh-jauh gitu. Pak Michael ini juga baik banget sih mangkanya itu mungkin 1 kantor ini juga baik sama Pak Michael. Ini aja kemarin pas Pak Michael ulang tahun, itu 1 kantor urunan buat mbikin video kalo ga salah. Jadi urunan wes seikhlasnya berapa gitu, terus ya terkumpul uangnya, terus mbikin video. Jadi ngucapi satu-satu mas. Ya baik sih memang Pak Michael, jadi ga heranlah kalau anak buahnya itu juga apa yaa...senenglah sama dee.

Peneliti: Sampe dibuatkan video yaa... terus ini kan dalam 1 tim, harus ada rasa saling percaya untuk tim itu bisa bergerak maju terus. Terus bagaimana bapak melihat Pak Michael sebagai pemimpin bapak mempercayai bapak untuk mampu mencapai target dari perusahaan ini ?

Alim: Ya kalau dilihat dari apa yang menjadi tanggung jawab dari divisi warehousing, yaa besar sih mas. Ini kayak gimana yaa, ya ribet seperti yang saya ngomong. Saya harus memastikan barang yang terkirim itu tepat waktu. Selain itu, kan ada harus juga ngecek apa kondisi barang yang dikirim itu masih baik, masih layak gitu atau tidak. Packagingnya aman atau tidak, itu harus dipikirkan. Apalagi sih, menurut saya kan warehousing ini langsung ketemu sama klien gitu. Kan klien yang nanti lihat barangnya hakiki ini layak atau enggak, dikirimnya pas atau enggak. Jadi besar sih mas tanggung jawabnya. Ya karna besar itu tadi, ya Pak Michael mempercayai saya bisa masuk ke perusahaan ini untuk membantu beliau. Saya lihatnya gitu sih mas.

Peneliti: Terus bapak lihat Pak Michael ini dalam menyiapkan segala sesuatu untuk perusahaan ini. Bagaimana tanggapan bapak ? atau penilaian bapak ?

Alim: Ya gini sih mas, Pak Michael ini sudah menyiapkan banyak hal di kantor ini. Kalo di divisi saya, ya dia maunya pokoknya sebelum barang itu dikirim, ya barus sudah bener semuanya. Biar ga ngisin-ngisin'i di depan pelanggan. Ya semuanya sih mas, saya salut sama Pak Michael. Kan yang diurusi banyak mas. Semua system-sistemnya itu mas yang kadang juga mbantu banget. Untuk stock opname, untuk ngecek gitu. Pokoknya komplit lah mas di perusahaan ini.

Peneliti: Terus gitu itu, suasana yang dibawakan oleh Pak Michael di perusahaan ini itu kayak gimana mas ?

Alim: Yaa gini sih mas, apa yaa... rasa kekeluargaan itu lho mas. Pak Michael itu selalu nunjukin ke kita-kita ini kalau kita ini sudah dianggep kayak keluarganya sendiri. Dee ga pernah moro-moro marah-marah ga jelas gitu, marah aja saya lihat jarang banget mas. Selain itu, Pak Michael itu pingin kita kalau kerja itu yang jujur mas. Kalau salah ya ngaku salah gitu. Jangan nyuri-nyuri gitu. Pokoknya kalau kerja yang jujur. Lha kayak gitu itu lho mas yang kadang itu mbuat saya lama kerja di hakiki ini. Apa yaa... kayak ngayomi gitu lhoo, ngopeni mas. Mau ndengerno anak buahnya, padahal ya kita kalau disbanding sama Pak Michael, yo jelas jauh mas. Tapi gitu, Pak Michael masih mau ndengerno masukan-masukan kita apa. Lho malah kalau ada masukan yang bagus gitu ya, didukung mas sama Pak Michael gitu. Pokoknya kalau berdampak positif gitu ya, wes didukung pasti. Orangnya ga pilih-pilih mas, baik gitu, rendah hati lah gampang'e.

Peneliti: Sampe didukung gitu ya mas kalo ada ide yang bagus gitu ?

Alim: Didukung penuh mas. Tapi kadang itu ya repot sih mas. Maunya sih didukung penuh, tapi kadang arek-arek'e ini lho yang gam au aktif gerak. Abot mas dorongan'e arek-arek ini, terutama arek-arek enom iki. Padahal Pak Michael ini wes mau lho ndukung, tapi kadang ya arek-arek'e sing ga siap gitu. Ya yaopo maneh mas. Repot pancen'e.

Peneliti: Tapi gitu arek-arek tahu kalau misal'e mereka ada ide, ngomong'e nde mana ?

Alim: Ada mas. Ya biasa'e itu ya nde rapat-rapat gitu mas. Ya tinggal ngomong ae kalo punya ide kayak gini, ada masukan kayak gini,

enak'e digini'no soale kayak gini. Gitu, tapi ya itu lagi, mbalek ke arek'e seh mas. Ga isa diomong nek gitu. Arek-arek ini ya wes ngerti nek mau ngomong itu harus ke siapa, atau arek-arek isa langsung ngomong ke Pak Michael kalau ada ide, tapi ya jarang mas dilakuno gitu.

Peneliti: Hmm... repot ya kalo gitu emang. Terus reaksinya Pak Michael gitu gimana mas ?

Alim: Ya yawes mas, mau diapano lagi emang. Pak Michael sih diem-diem aja. Tapi kadang ya mungkin mbatin sih wuakaka... kok anak buahku gini yaa hahaha...

Peneliti: Bisa jadi pak hahaha... terus kalo bapak lihat Pak Michael menghadapi suatu hal yang tidak pasti itu gimana biasanya ?

Alim: Ya karena Pak Michael ini kan orangnya tenang mas, ga grusa-grusu, jadi ya terlihat tenang gitu sih mas. Ya kayak dijalani gitu aja. Tapi ya itu, kalau ada hal yang tiba-tiba muncul, kayak ada masalah tiba-tiba ya dia pasti ga mau untuk cepet-cepet ngambil keputusan. Pasti dipikir mateng-mateng ini penyebab'e apa, solusinya apa, apa yang isa diatasi duluan. Ya kayak gitu lah mas. Diliak dulu akar masalahnya itu apa sih biar waktu nyelesain masalah itu ga nambahi masalah baru lagi. Jadi bener-bener masalah yang lama itu selesai.

Peneliti: Masuk akal pak wkwkwkwk... nyelesaino 1 masalah ae susah, opo maneh ketambahan masalah baru maneh.

Alim: Bener-bener mas wkwkwkwk...

Peneliti: Terus gini pak, menurut bapak ini, apa sih tantangan-tantangan yang ada di hakiki ini yang menghambat target dari perusahaan ?

- Alim: Lha ini mas. Sebenere itu ya banyak sih tantangan'e. Nyari pelanggan susah, ngitung duwit'e perusahaan ya susah, ngurusi warehousing ya susah mas. Sebener'e tantangan'e banyak sih mas.
- Peneliti: Tapi gini pak, kalau ada tantangan yang bener-bener akarnya itu apa sih pak ?
- Alim: Ehmmm apa ya mas... mungkin ini sih mas. Ya karyawan-karyawannya. Ini yang nggarai susah buat maju. Nyari anak buah yang pas itu lho yang susah mas. Kadang nemu yang pinter, tapi suka nyolong. Tapi ada yang jujur, tapi bodoh minta ampun. Ini tantangan'e mas. Kadang ya kayak yang tadi, arek-arek'e ini rodok kurang inisiatif gitu lho mas. Yawes pokok'e dikasih kerjaan apa, ya dikerjano gitu tok. Ya sebener'e ga masalah juga mas, tapi lak yo ga berkembang gitu lho mas. Jadi masalah'e itu rasa'e ya nde anak buah'e mas. Nyari anak buah sing bener, sing tepak lah mbek perusahaan ini.
- Peneliti: Ooo... okeoke pak.
- Alim: Iyaaa... gitu mas.
- Peneliti: Okee pak. Terima kasih banyak ya pak buat waktunya. Sukses terus pak!
- Alim: Iya... sama-sama mas.

LAMPIRAN 6
UJI TRIANGULASI

Pertanyaan	Michael Agusta Presiden Direktur PT. Hakiki Donarta	Leonard Manager Accounting & Finance	Grace Manager Legal	Alim Karyawan	Validitas
PERAN PEMIMPIN					
Bagaimana cara anda selaku Pemimpin dari PT. Hakiki Donarta sekaligus dalam menjalankan perusahaan ini ?	Dengan cara mengingatkan visi & misi serta value dari perusahaan sehingga para karyawan tahu dan mengerti tujuan dari perusahaan ini	Selalu mengingatkan dalam meeting, baik formal & informal, tentang visi & misi perusahaan ini agar karyawan mengerti tujuannya.	Selalu menyampaikan visi misi perusahaan sehingga tahu arahnya. Selain itu, adanya kebijaksanaan yang membantu untuk menjalankan perusahaan		<i>Valid</i>
Bagaimana anda membangun kepercayaan dan berhubungan dalam tim yang anda pimpin saat ini ?	Tidak boleh membohongi, harus consequent dengan perkataan serta berani memberikan kepercayaan kepada karyawan untuk mengambil keputusan meskipun terkadang	Dengan memberikan kepercayaan kepada tim untuk bereksperimen dalam menjalankan tugasnya walaupun terkadang merugikan bagi divisi ini.	Harus bertindak sesuai dengan kata-kata kita. Selain itu, harus berani memberikan kepercayaan kepada tim. Dengan berani percaya, tim tersebut juga		<i>Valid</i>

	berdampak merugikan perusahaan.		berkembang & semakin solid.		
--	---------------------------------	--	-----------------------------	--	--

Pertanyaan	Michael Agusta Presiden Direktur PT. Hakiki Donarta	Leonard Manager Accounting & Finance	Grace Manager Legal	Alim Karyawan	Validitas
Seberapa besar rasa kepercayaan anda kepada karyawan anda ? Apakah hal ini masih sama meskipun karyawan anda belum berpengalaman / melakukan kesalahan selama proses berlangsung ?	Sama besarnya, karena saat direkrut, ada seleksi dan bagi mereka yang lulus dari proses seleksi itu, mereka merupakan orang-orang pilihan yang menjadi partner kerja dari perusahaan ini.	Pemimpin itu harus mengayomi. Pemimpin sendiri harus mengerti <i>jobdesk</i> yang akan dilakukan oleh divisi tersebut. Kita harus memberikan kebebasan bagi karyawan untuk berbuat. Hal ini dikarenakan kita tidak bisa menjagai mereka satu per satu. Tetapi, untuk karyawan baru, tetap diberikan kepercayaan, tetapi akan	Besar rasa percaya saya kepada tim yang saya pimpin. Saya percaya bahwa saat kita berani percaya dengan tim saya, tim ini akan berkembang dengan baik. Tetapi perlu diingat, bahwa akan ada proses pembimbingan untuk karyawan baru.		<i>Valid</i>

		ada monitoring yang lebih <i>intense</i>			
Bagaimana cara anda dalam melihat dan mensikapi isu-isu yang ada dalam organisasi ini ?	Pemimpin harus memiliki kepala dingin, terutama pada saat sebuah isu itu terembus. Mereka harus menahan diri, “mundur” dari permasalahan sejenak, kemudian menganalisa permasalahan itu hingga ditemukan akar permasalahan.	Ya didengarkan saja, itu dianggap info, tetapi jangan berkomentar apapun sampai hal tersebut ditemukan sumbernya.	Jangan terburu-buru dalam menyikapi. Dengarkan semua infonya, menarik diri, kemudian		<i>Valid</i>
Apa hal yang anda lakukan dalam membimbing tim anda ?	Yang saya lakukan adalah memberikan masukan bila terjadi kesulitan serta mensupport & memotivasi karyawan saat bekerja.	Membagi jobdesk, yang disesuaikan dengan kemampuan & karakter dari karyawan tersebut. Berikutnya, dibimbing untuk mengerti tujuannya. Setelah itu memberikan kebebasan dalam pengerjaan. Yang jelas, harus memotivasi karyawan tersebut.	Pasti awalnya akan memberikan jobdesk yang sesuai dengan karyawan. Terutama karyawan baru, pasti akan diajari karena mereka belum mengerti lika-liku perusahaan ini. Sembari itu, juga menanyakan apakah ada kesulitan dalam proses pembelajaran.		<i>Valid</i>

Pertanyaan	Michael Agusta Presiden Direktur PT. Hakiki Donarta	Leonard Manager Accounting & Finance	Grace Manager Legal	Alim Karyawan	Validitas
Apakah waktu menempuh pendidikan, sesuai dengan bidang yang diambil ? Kalau tidak, apa saja penyesuaiannya ?	Ada banyak sekali penyesuaian, terutama karena budaya di Inggris yang berbeda dengan di Indonesia, serta belum terbiasa dengan urusan di gudang dan produksi. Sebenarnya cukup terbantu dengan lingkungan kerja karena dari kecil sudah membantu di kantor, meskipun dahulu mengambil bidang <i>finance</i> di Inggris.	Ada banyak penyesuaian. Meskipun dulu mengambil akuntansi, tetap saja ada hal yang berbeda di dunia pekerjaan. Apalagi setelah berkecimpung cukup lama, akhirnya harus belajar marketing untuk membantu perusahaan.	Penyesuaian akan banyak sekali. Saya kuliah di bidang <i>Finance</i> , tetapi sekarang harus memegang bagian legal. Banyak sekali perubahan & adaptasi yang harus dilakukan. Yaa harus turun lapang, belajar dari kesalahan, dan mengerjakan lebih baik lagi.		<i>Valid</i>
Bagaimana anda, sebagai pemimpin, mengatasi masalah yang ada di sekelilingmu ?	Sebagai pimpinan, biasanya akan terlarut dalam perusahaan, karena itu dibutuhkan karyawan baru untuk memberikan pandangan sebagai orang awam (karena baru masuk) untuk menilai kelebihan dan kekurangan perusahaan ini & juga	Harus mengobservasi terlebih dahulu untuk mengambil keputusan. Hal ini dikarenakan agar saat menyelesaikan masalah, tidak menimbulkan masalah lainnya.	Ya pasti akan observasi dulu. Setelah itu, bisa meminta pendapat dari orang lain untuk memberikan sudut pandang baru. Setelah itu, barulah diputuskan apa keputusan yang terbaik.		<i>Valid</i>

	mengobservasi perusahaan dari “kacamata” personal				
Anda merupakan orang yang sangat sibuk, bagaimana anda menyeimbangkan kehidupan anda antara karir dengan kehidupan personal anda	Harus membagi rata waktu yang diberikan kepada perusahaan & kehidupan pribadi (entah keluarga atau hobby,dll). Harus ada skala prioritas yang ada dengan hal ini.	Saat kita sudah mengambil tanggung jawab itu, kita harus berkomitmen. Tetapi, harus pandai-pandai mengatur waktu yang disesuaikan dengan kondisi saat itu.	Yaa setiap orang pasti memiliki hal seperti ini. Yang pasti adalah harus membagi waktu & menjalankannya dengan disiplin sehingga 2 hal ini tidak mengalami <i>imbalance</i> .		<i>Valid</i>
Dalam idealisme anda, peran seorang pemimpin yang efektif itu seperti apa ?	Seorang pemimpin harus visioner untuk mengetahui tujuan & langkah yang akan diambil. Selain itu, pemimpin harus menciptakan suasana agar visi misi perusahaan dapat tercapai.	Pemimpin itu harus mampu mengayomi untuk memberikan rasa aman & nyaman. Selain itu, pemimpin tidak boleh panic terhadap kondisi yg ada. Selain itu, harus tahu langkah-langkah yang akan diambil.	Pemimpin harus mampu menyampaikan visi & misinya, harus tahu arah kemana perusahaan ini, serta dia harus mampu mendengarkan suara (aspirasi) dari bawah. Pemimpin yang baik sendiri harus bijaksana.	Pemimpin itu harus mampu memberikan arahan yang jelas. Selain itu, pemimpin juga mampu mengayomi anak buahnya, mendengarkan aspirasi dari bawahannya.	<i>Valid</i>
Anda sempat “mencicipi” PT. Hakiki Donarta		Kalau ayahnya Pak Michael, Pak Sindu, karena faktor	Kalau dari ayahnya Pak Michael, Pak Sindu, beliau lebih menggiring	Pasti ada perbedaan, tapi ini perbedaan yang positif untuk	<i>Valid</i>

<p>pada 2 era yang berbeda, apa yang anda cermati ? Apakah ada perubahan yang signifikan ?</p>		<p>pengalaman, jadi harus dipikir matang-matang baru akan jalan. Tetapi kalau Pak Michael, karena tidak terlalu detail, akan memberikan kebebasan kepada karyawan untuk berekspresi.</p>	<p>& membimbing. Sedangkan Pak Michael, lebih memberikan kebebasan untuk bekerja, yang penting hasilnya sesuai & tidak menyalahi aturan.</p>	<p>dua-duanya. Kalau Pak Sindu, beliau lebih membimbing. Sedangkan kalau Pak Michael ini cenderung lebih membiarkan karyawannya untuk bekerja dengan cara mereka sendiri.</p>	
<p>Bagaimana peran pemimpin PT. Hakiki Donarta saat ini ?</p>		<p>Pak Michael merupakan orang yang mampu membawakan visi misi perusahaan. Selain itu, ia sendiri mampu membimbing, memotivasi & mengayomi setiap orang yang ada di perusahaan ini. Pak Michael juga punya <i>sense</i> untuk mengerti situasi apa yang sedang terjadi.</p>	<p>Jujur, banyak hal yang harus dipikirkan oleh Pak Michael. Tapi beliau merupakan orang yang peduli dengan sesama, mengayomi karyawannya, selalu membimbing & punya kemampuan yang tajam untuk membaca situasi yang sedang terjadi.</p>	<p>Pak Michael itu orang yang peduli dengan karyawannya. Ia selalu memotivasi kita untuk bekerja lebih baik lagi. Selain itu, Ia orang yang selalu mengingatkan kita tentang visi misi dari perusahaan ini.</p>	<p><i>Valid</i></p>

Pertanyaan	Michael Agusta Presiden Direktur PT. Hakiki Donarta	Leonard Manager Accounting & Finance	Grace Manager Legal	Alim Karyawan	Validitas
KOMPETENSI PEMIMPIN					
Seberapa penting seorang leader memiliki pengetahuan umum yang luas ?	Yang terpenting adalah sebuah kebijaksanaan, tetapi pemimpin harus mengerti setidaknya sedikit mengenai financing, accounting, warehousing, dll	Harus memiliki pengetahuan luas, terutama dibagian divisinya. Entah tentang aturan, regulasi, dll.	Pemimpin harus memiliki pengetahuan yang luas. Apalagi jika ia memegang suatu tanggung jawab, karena itu, ia harus terus belajas, misalnya regulasi pemerintah, dll.	Ya harus punya. Perusahaan sebesar ini kalau pemimpinnya tidak punya pengetahuan luas ya akan dibohongi oleh anak buahnya.	<i>Valid</i>
Ambisi yang besar dari Pimpinan, seperti apa anda menyikapinya ?		Hal ini baik karena perusahaan harus terus berkembang dan bertumbuh.	Hal ini adalah lumrah, karena perusahaan haruslah tetap berkembang untuk mengikuti perkembangan jaman yang ada.	Ya namanya perusahaan pasti mau tambah besar. Ya itu wajar dan kalau semakin besar, karyawan sendiri yang untung juga.	<i>Valid</i>
Ada banyak hal yang penting dalam perusahaan	Kepercayaan merupakan hal yang terpenting untuk perusahaan ini berkembang.	Merupakan tanggung jawab dan saling percaya dalam tim yang	Hal yang terpenting yakni sebuah kepercayaan.	Kepercayaan adalah hal yang paling besar dan penting di sebuah perusahaan.	<i>Valid</i>

ini, menurut anda, hal-hal apa yang terpenting bagi tim ini ?	Selain itu, kebijaksanaan juga yang membuat tim yang dinaungi merasa tenang.	membuat kinerja semakin efektif. Itulah yang terpenting.	Kepercayaan ini yang membuat perusahaan semakin berkembang, hingga tiap individunya.	Saat tidak ada kepercayaan, maka buat apa untuk bekerja.	
Dalam segala kemungkinan yang ada saat menghadapi suatu permasalahan, bagaimana anda memutuskan hal tersebut ?	Pak Michael sendiri tidak mengatakan, tetapi pada waktu wawancara, beliau sempat menerima telpon dan saya mendengar bahwa ia dalam memutuskan sebuah permasalahan benar-benar berhati-hati dan seperti yang dikatakan, menarik mundur untuk mencari akar permasalahannya.	Berpikir lebih tenang, kemudian ditarik mundur kebelakang untuk mencari akar permasalahannya apa sehingga tepat sasaran dalam menegur atau membenarkannya.	Jangan terburu-buru untuk membuat keputusan. Cari informasi lebih detail sehingga tahu apa yang sedang dihadapi & dapat memberikan solusi dengan baik.		<i>Valid</i>
Bagaimana trend perkembangan di dunia <i>food and beverage</i> ?	Dalam dunia food and beverage, tidak akan pernah mengalami kelesuan, karena meskipun dalam kondisi dimana negara itu perang, setiap orang akan tetap membutuhkan makanan dan minuman.				

<p>Tim yang anda pimpin cukup besar dan pasti ada karakter dan situasi” yang berbeda saat harus berkomunikasi dengan mereka, bagaimana cara anda berkomunikasi dengan banyaknya orang yang berbeda-beda ?</p>	<p>Hal ini tidak masalah. Hal yang pertama perlu diingat bahwa setiap orang itu unik, tetapi hal lainnya lagi adalah 2 pihak tersebut akan saling mencari kecocokan sehingga akan menghasilkan komunikasi yang baik.</p>	<p>Pemimpin harus paham karakter & latar belakang yang dimiliki. Karena itu, kita harus mencocokkan agar komunikasi berjalan dengan baik.</p>	<p>Ya setiap orang itu berbeda & punya keunikan tersendiri. Karena itu, dibutuhkan penyesuaian terhadap setiap orang. Saat kita sering berkomunikasi, pasti akan terbentuk chemistry itu sendiri.</p>		<p><i>Valid</i></p>
<p>Apa yang anda lakukan jika terjadi hal yang diluar perkiraan anda ?</p>	<p>Biasanya saya akan menanyakan kebenaran hal itu. Kemudian memanggil pihak terkait untuk mendiskusikan apa saja yang terjadi dan kemungkinan yang akan terjadi. Terkadang, saya akan turun ke lapangan untuk <i>make sure</i> semuanya aman.</p>	<p>Karena itu, saya harus paham seluruh jobdesk tim saya sehingga saat ada hal yang terjadi diluar perkiraan, dapat dihandle dengan baik, dengan beberapa penyesuaian yang ada pada kondisi tersebut.</p>	<p>Saya harus <i>prepare</i> dengan hal-hal tersebut. Ya pastinya harus dihadapi dengan benar & harus tahu langkah yang akan diambil.</p>	<p>Yaa harus siap dengan segala kondisi. Yang terpenting jangan terburu-buru dan jangan emosi.</p>	<p><i>Valid</i></p>

<p>Bagaimana anda melihat pemimpin anda jika terjadi hal-hal yang diluar perkiraan ?</p>		<p>Pak Michael biasanya itu tenang untuk tidak terpancing keadaan dan lebih jernih dalam memutuskan sesuatu. Jika dirasa perlu turun tangan, beliau tidak segan-segan untuk turun ke lapangan.</p>	<p>Pak Michael akan melihat secara langsung jika itu urgent dan mencoba untuk berpikir tenang untuk menyelesaikan permasalahan ini.</p>	<p>Pak Michael akan turun tangan untuk melihat hal apa yang terjadi, bahkan jika perlu ke lapangan.</p>	<p><i>Valid</i></p>
<p>Apakah pemimpin anda mempercayai anda sebagai karyawan yang mampu mencapai target yang dicanangkan ?</p>		<p>Pemimpin percaya kepada timnya, karena itu kami direkrut untuk menjadi partner karena kami dipercaya untuk mampu membawa perusahaan ini mencapai target atau tujuan dari perusahaan ini. Apalagi untuk urusan keuangan yang cenderung sensitive bagi banyak kalangan.</p>	<p>Iya, karena dibagian legal merupakan hal yang berhubungan dengan pemerintah dan untuk perusahaan food and beverage, ini hal cukup sensitive, apalagi jika ada jenis atau produk yang ternyata tidak lengkap dokumennya, masyarakat akan membentuk opininya sendiri & berdampak buruk bagi perusahaan.</p>	<p>Iya, karena perusahaan menginginkan pelayanan yang baik, maka saya harus memastikan bahwa pengiriman dilakukan dengan tepat waktu serta barang yang dikirim sesuai & tidak rusak.</p>	<p><i>Valid</i></p>

Pertanyaan	Michael Agusta Presiden Direktur PT. Hakiki Donarta	Leonard Manager Accounting & Finance	Grace Manager Legal	Alim <i>Karyawan</i>	Validitas
Ada banyak hal yang harus dipikirkan dalam membangun perusahaan ini, hal-hal apa saja yang menjadi prioritas dalam membangun perusahaan ini ?	Aset yang terpenting di perusahaan ini adalah Sumber Daya Manusia. Karena itu, perusahaan ingin terus mengembangkan SDM agar menjadi SDM yang lebih berkualitas.	Yang perlu dibangun di perusahaan ini adalah SDM-nya. Hal ini dikarenakan SDM ini yang akan menopang perusahaan untuk terus berkembang.	SDM merupakan prioritas yang harus dibangun untuk perusahaan ini dapat terus berkembang.		<i>Valid</i>
Sebagai “pemain” lama dalam lingkup dunia <i>food and beverage</i> , apa target yang ingin dicapai oleh anda sebagai Presiden Direktur PT. Hakiki Donarta ?	Perusahaan ini sudah berdiri cukup lama dan berbasis di Indonesia. Karena itu, PT. Hakiki Donarta, kantor dan pabrik di Eropa, khususnya Italia agar produk-produk, khususnya Indonesia, mampu masuk ke pasar Eropa dan Amerika.				

Pertanyaan	Michael Agusta Presiden Direktur PT. Hakiki Donarta	Leonard Manager Accounting & Finance	Grace Manager Legal	Alim Karyawan	Validitas
Cita-cita atau gambaran tentang kemana PT. Hakiki Donarta akan dibawa ?	Menjadi supporting industry yang mampu menciptakan produk yang inovatif dan kualitas baik dengan memberikan service yang memuaskan.	Akan membuat proses yang lebih efektif untuk mampu bekerja dengan lebih efisien.	Karena perusahaan ini sedang dan akan berkembang, pastinya kedepannya akan lebih <i>more prepare for better</i> , terutama dalam bagian legal untuk legalitas, baik perusahaan maupun produknya.		<i>Valid</i>
Tentang manage organisasi ini, bagaimana proses delegasi dalam menjalankan organisasi ini ?	Memberikan kesempatan yang sama kepada setiap orang karena saat orang itu masuk dalam perusahaan ini, mereka merupakan orang-orang pilihan. Karena itu, saat mendapatkan kesempatan, cara untuk mengerjakan dengan benar, tanpa berbuat curang dan tepat waktu	Melihat kemampuan dari tim dan mana karyawan yang sedang agak kosong. Tetapi jika kerjaan itu akan menjadi jobdesk tambahan, pada akhirnya meminta bantuan tim IT untuk membuat system baru.	Jelas yang pertama harus melihat keadaan tim. Terus, saat misalnya semua sedang sibuk, sebagai pemimpin akan menimbang & memberikan kesempatan kepada karyawan untuk menjalankan tugas tsb.		<i>Valid</i>

Pertanyaan	Michael Agusta Presiden Direktur PT. Hakiki Donarta	Leonard Manager Accounting & Finance	Grace Manager Legal	Alim Karyawan	Validitas
Sebagai pemimpin, apa bedanya tegas dan keras dari sudut pandang anda ? Menurut anda, anda merupakan pemimpin yang mana ?	Pemimpin itu harus tegas. Pemimpin harus melihat dan memberikan kesempatan serta percaya dengan anggota timnya. Tetapi saat sudah diberikan hal-hal yang menunjang performance, tetapi tidak mampu, mohon maaf, secara tegas harus memisahkan diri dengan perusahaan.	Pemimpin tegas itu akan disegani oleh timnya.	Pemimpin itu yang pertama harus tegas, tetapi perlu terkadang keras. Tapi harus tahu batasannya.		<i>Valid</i>
Sebagai seorang pemimpin yang mempunyai jadwal sibuk, bagaimana anda membagi waktu dengan kesibukan anda lainnya ?	Harus melihat skala prioritas yang ada. Selain itu, juga harus pintar-pintar dalam membagi waktu karena dalam sehari, kita hanya punya waktu 24 jam saja.	Harus pandai-pandai mengatur waktu sesuai dengan skala prioritas yang ada.	Yaa harus benar-benar disiplin waktu. Tetapi bukan terlalu straight yaa, ada prioritas-prioritas & skala urgent yang membuat kita sendiri harus pandai-pandai dalam mengatur dan membagi waktu.		<i>Valid</i>

Pertanyaan	Michael Agusta Presiden Direktur PT. Hakiki Donarta	Leonard Manager Accounting & Finance	Grace Manager Legal	Alim Karyawan	Validitas
KARAKTER PEMIMPIN					
Menurut pendapat Bapak, integritas merupakan hal yang penting atau tidak dalam memimpin sebuah organisasi ? Mengapa ?	Penting, karena pemimpin itu layak dipercaya atau tidak berdasarkan karakternya, yakni apakah ia berintegritas atau tidak.	Sangat penting sekali. Kalau kita tidak punya integritas, karyawan ini akan berjalan dengan sendiri-sendiri dan tidak akan pernah mencapai tujuannya.	Seseorang layak untuk dipercaya karena ia memiliki integritas yang ditunjukkannya selama bekerja. Karena itu, untuk menjadi pemimpin yang baik, haruslah menjadi pemimpin yang berintegritas.		<i>Valid</i>
Mencairkan suasana dengan melemparkan humor, apakah hal ini berjalan dengan efektif ?	Dalam melempar humor, terkadang harus mengerti situasi & kondisi sehingga humor tersebut benar-benar tepat sasaran.	Selama proses wawancara, sesekali beliau melemparkan <i>jokes-jokes</i> sehingga membuat proses wawancara sendiri berjalan hangat	Dalam waktu wawancara, sering sekali keluar <i>jokes-jokes</i> yang secara eksplisit, menyatakan bahwa ia juga melakukan ini ke karyawannya.		<i>Valid</i>

Pertanyaan	Michael Agusta Presiden Direktur PT. Hakiki Donarta	Leonard Manager Accounting & Finance	Grace Manager Legal	Alim Karyawan	Validitas
Seberapa besar rasa cinta anda terhadap hal ini ?	100% effort dilimpahkan untuk perusahaan ini karena tidak ada kata <i>failed</i> dan harus maju	Saya mencintai perusahaan ini karena saya cocok dengan model kepemimpinan di perusahaan ini.	Saya mencintai pekerjaan ini. Kalau tidak mencintai, tidak akan perusahaan ini berkembang.		<i>Valid</i>
Dalam suatu posisi yang dimana harus mengambil keputusan yang besar dan beresiko tinggi, seberapa penting pemimpin harus memiliki keberanian ?	Pemimpin itu pasti sudah menimbang cost benefit dari suatu keputusan. Meskipun kalkulasi cost benefit itu 51% menguntungkan, kita masih unggul 1% dari kerugian itu.	Kita pasti akan menimbang cost benefit dari suatu keputusan, tetapi ada kalanya, perusahaan dihadapkan dengan kondisi yang kurang baik & harus berani mengambil resiko beserta dengan <i>opportunity</i> -nya	Jelas, harus menimbang cost benefit dari suatu keputusan. Saat sudah yakin dengan keputusannya, ya harus berani juga dengan resikonya juga.		<i>Valid</i>

Pertanyaan	Michael Agusta Presiden Direktur PT. Hakiki Donarta	Leonard Manager Accounting & Finance	Grace Manager Legal	Alim Karyawan	Validitas
Apa yang anda lakukan jika seorang dari tim anda menderita penyakit dan mungkin, hingga masuk rumah sakit ?	Karyawan di perusahaan ini sudah dianggap seperti keluarga. Jadi pasti kami menginginkan anggota “keluarga” kami cepat sembuh untuk dapat berkumpul kembali. Kami akan melakukan hal yang diperlukan untuk membantu kesembuhan itu, baik dukungan moril maupun non-moril.	Tidak hanya saya, bahkan seluruh perusahaan ini akan <i>hand-to-hand</i> untuk saling membantu & <i>support</i> jika ada rekan kerjanya yg sakit. Sebisa mungkin meringankan beban, entah dari dukungan moral, pembiayaan, psikis, dll.	Cukup perhatian terhadap karyawan. Selain sudah disediakan asuransi oleh perusahaan, tetapi juga didukung penuh agar cepat sembuh.		<i>Valid</i>
Dalam teori karakteristik pemimpin yang saya baca, seorang pemimpin harus memiliki kebijaksanaan ? apakah hal ini penting bagi anda yang merupakan seorang pemimpin ?	Pemimpin yang terpenting adalah memiliki kebijaksanaan karena ia sadar bahwa lingkungan sekitarnya yang akan membantu ia mencapai kesuksesan tersebut.	Pemimpin harus punya kebijaksanaan. Pemimpin harus melihat kondisi & kepentingan yang lebih besar meskipun terkadang ada pihak-pihak yang tidak puas. Karena itu, untuk mampu melihat kepentingan yang lebih besar, pemimpin harus memiliki kebijaksanaan.	Sangat perlu. Pemimpin perlu kebijaksanaan dalam memimpin perusahaan sehingga keputusan-keputusan yang diambil berdampak baik untuk semua <i>stakeholders</i> perusahaan ini.		<i>Valid</i>

<p>Bagaimana anda menunjukkan rasa kemanusiaan anda terhadap lingkungan sekitar anda ?</p>	<p>Saya berikan contoh saja. Jadi waktu itu ada pekerja kasar (kuli) yang cukup tua, terkena serangan diabetes. Lemah sekali kondisinya, tetapi ia merupakan tulang punggung keluarga. Karena itu, kami memikirkan cara agar pegawai tersebut masih bisa berkerja disini, dan pada akhirnya ia kami berikan posisi sebagai tukang bersih-bersih sehingga ia masih bisa mendapatkan penghasilan untuk keluarganya.</p>	<p>Saat rekan kerja saya (meja kerja-nya disebelah persis) mengalami sakit & bahkan hingga meninggal, kami selalu membantu & men-support meskipun pada akhirnya tidak dapat kembali bersama kita. Tetapi selama detik-detik terakhir, kami sebisa mungkin men-support beliau & keluarganya.</p>	<p>Jadi saat ada pegawai yang tidak mampu bekerja dan terkena sakit, akan diusahakan untuk dikaryakan kembali agar mampu produktif kembali & mendapatkan pemasukan.</p>		<p><i>Valid</i></p>
<p>Hal apa yang anda lihat dari dalam pemimpin anda ?</p>		<p>Orangnya bijaksana, jika ada masalah, tidak langsung meledak-ledak. Karena beliau tidak terlalu detail, sehingga memberikan kebebasan untuk mengeksplor sebeb-bebannya, yang</p>	<p>Dari banyaknya hal yang harus diurus, begitu hebatnya pemimpin ini. Tidak adanya batasan senior-junior, sehingga akan ada inspirasi2 baru untuk perusahaan.</p>	<p>Pak Michael ini orangnya bijaksana. Tidak meledak-ledak kalau ada masalah. Selain itu juga bisa mengayomi karyawannya dengan baik.</p>	<p><i>Valid</i></p>

		penting tujuannya tercapai dan tidak menyalahi aturan.	Selain itu, Pak Michael juga merupakan pemimpin yang bijaksana, dimana dibutuhkan pada saat ini.		
--	--	--	--	--	--

Pertanyaan	Michael Agusta Presiden Direktur PT. Hakiki Donarta	Leonard Manager Accounting & Finance	Grace Manager Legal	Alim <i>Karyawan</i>	Validitas
TANTANGAN PEMIMPIN					
Hal-hal dalam diri anda yang sering muncul yang menghambat proses kepemimpinan anda ini ?	Umur / Waktu yang menghambat. Karena waktu yang dimiliki oleh seseorang adalah 24 jam. Selain waktu sendiri, adalah pengalaman. Karena pengalaman yang kurang, terkadang dalam memutuskan sesuatu bisa kurang tajam dan <i>feel</i> -nya belum dapat sehingga terkadang hal itu yang menghambat.	Pengalaman & waktu yang menjadi penghambat. Hal ini yang membuat kita akan semakin matang dalam menjalankan tugas kita, terutama dalam memutuskan sesuatu.	Pengalaman. Karena seperti yang dikatakan, bahwa meskipun ada banyak teori yang menjelaskan tentang bagaimana cara memutuskan sesuatu, tetapi jika tidak ada pengalaman, maka terkadang keputusan itu tidak tajam & tepat sasaran.		<i>Valid</i>
Hal-hal dalam perusahaan yang sering muncul yang menghambat proses kepemimpinan anda ini ?	Sumber Daya Manusia, terutama bagian kompetensi, yang terkadang SDM yang dimiliki belum memiliki <i>speed</i> yang sama dalam memajukan perusahaan ini.	Kompetensi dari SDM yang ada di perusahaan. SDM yang ada, meskipun sudah melalui proses rekrutmen, masih saja terkadang kurang sesuai dengan harapan.	Hal yang menghambat adalah SDM. Sering kali, terutama generasi saat ini yang cenderung terbiasa dengan sesuatu yang instan. Ini cukup menyulitkan tim ataupun perusahaan.	Mungkin karyawannya, karena sering anak sekarang ini mbeler kalau kerja. Jadi suka nunda” gitu. Itu mungkin yang menghambat.	<i>Valid</i>

LAMPIRAN 7
HASIL OBSERVASI
PERAN PEMIMPIN DI PT. HAKIKI DONARTA

No.	Hal yang diobservasi	Keterangan
1.	Lokasi	Kantor PT. Hakiki Donarta (Jalan Sikatan 39, Surabaya, Indonesia)
2.	Waktu Observasi	1. Kamis, 7 Desember 2017 2. Senin, 11 Desember 2017
3.	Struktur Organisasi PT. Hakiki Donarta	Struktur organisasi dalam PT. Hakiki Donarta terdiri dari Direktur Utama, General Manager, Accounting Finance Manager, IT Manager, Warehouse Manager, Product Manager, HRD Manager, Branch Manager, dan Exim Manager yang dibantu oleh karyawan-karyawan dibawahnya Dalam struktur organisasi PT. Hakiki Donarta, membawahi anak perusahaan lain di berbagai tempat di Indonesia maupun di luar negeri.
4.	Perilaku dalam keseharian bekerja	
	Bergurau atau humor	Dalam wawancara, terlihat 4 orang narasumber ini beberapa kali melontarkan jokes-jokes supaya suasana tidak tegang.
	Rasa Kekeluargaan	1. Makan siang I : Makan beberapa dengan manajer-manajer yang ada dan anggota keluarga lainnya. Terasa rasa kekeluargaan antar anggota perusahaan. Saling mengambilkan makanan, ters melakukan pembicaraan ringan, melemparkan <i>jokes-</i>

		<p><i>jokes</i> hingga saling support karena ada 1 manajer yang sedang berada dalam posisi hamil 9 bulan dan akan melahirkan.</p> <p>2. Makan siang 2 : Hampir sama seperti dengan suasana makan siang I, tetapi yang membedakan adalah semakin banyaknya orang luar yang hadir. Ada dari supplier perusahaan serta ekspatriat dari Eropa. Sama sekali tidak ada perasaan canggung seperti orang baru atau bagaimana, atmosfernya sendiri juga berbeda. Adanya rasa kedekatan meskipun baru berkenalan.</p> <p>3. Saat menunggu wawancara : Pada saat itu jam makan siang. Jadi ada beberapa karyawan yang akan pergi untuk beli makanan di luar. Karyawan yang akan pergi ini malah menawarkan dirinya untuk membelikan makanan-makanan bagi teman kantornya yang malas keluar dan pada waktu itu, juga diselingi pembicaraan-pembicaraan ringan dan bercanda sehingga terlihat bahwa hubungan antar karyawan itu dekat.</p>
	Rasa kemanusiaan	<p>1. Pada waktu peneliti datang untuk melakukan wawancara. Sebenarnya ini, kondisinya tidak sampai berkeringat seperti apa, tetapi memang peneliti berkeringat karena naik sepeda motor dan kondisi diluar cukup panas. Saat memasuki ruangan</p>

		<p>Michael, setelah berjabat tangan, Michael langsung menawari minum, snack dan bahkan mengambilkan beberapa tissue untuk peneliti agar mengelap keringat tersebut.</p> <p>2. Pada waktu itu jam makan siang, seharusnya bisa saja Michael makan siang terlebih dahulu sebelum melakukan wawancara. Tetapi Michael malah memilih menemui peneliti dan melakukan wawancara sekitar 30 dan peneliti pun diajak makan siang bersama di rumahnya</p> <p>3. Pada waktu itu, peneliti kembali ke kantor PT. Hakiki Donarta untuk meminta beberapa data kembali. Karena Michael sedang menemui tamu (ekspatriat), jadi peneliti menunggu di ruang depan. Menunggu sekitar hampir 1 jam, tiba-tiba dari arah belakang, seorang ibu yang bernama Bu Mansah mendatangi peneliti dan bilang, “Ayo makan siang lagi kayak kemarin”. Padahal ini peneliti baru ketemu dengan Bu Mansah ya waktu makan siang 1. Pada waktu itu sendiri, peneliti sendiri tidak melihat kedatangan dari Bu Mansah.</p>
	<p>Pengetahuan yang Luas</p>	<p>Hal ini dilihat pada waktu sore hari, yakni pada waktu mau berpamitan dengan Michael dan Grace. Sebelum peneliti pulang, peneliti bercerita-cerita cukup panjang mengenai beberapa hal. Peneliti</p>

		<p>menceritakan kejadian yang dialami, rencana studi setelah ini, mau melakukan apa setelah lulus dan hal-hal umum lainnya. Dari situlah, peneliti melihat bahwa masukan-masukan yang diberikan oleh Michael sangat logis dan masuk akal. Pengetahuannya sangat luas dan informasi itu sebenarnya sangat sedikit didapatkan karena kebetulan ayah dari Michael sendiri, Pak Sindu, merupakan <i>Slovakian Honorary Consulate</i> di Surabaya.</p>
	<p>Komunikasi yang Efektif</p>	<p>Selama makan siang ataupun Michael mengantarkan peneliti untuk memperkenalkan kepada narasumber berikutnya, Michael bertemu dengan karyawannya. Terkadang sembari jalan, Michael menanyakan kabar tentang karyawannya tersebut. Sesaat setelah mengantarkan peneliti menemui narasumber berikutnya, di ruangan itu juga Michael mendatangi beberapa meja untuk melakukan <i>casual meeting</i> seperti yang sering dilakukannya untuk mengetahui dan membantu menyelesaikan masalah, serta memotivasi dan menyemangati karyawan tersebut.</p>

LAMPIRAN 8

SURAT KETERANGAN RISET

SURAT KETERANGAN RISET PERUSAHAAN

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Michael Agusta

Jabatan : Direktur Utama PT. Hakiki Donarta

Dengan ini menerangkan bahwa :

Nama : Eka Cipta Muliawan

NRP : 31414075

Dari Universitas Kristen Petra Surabaya, Fakultas Ekonomi, Jurusan Manajemen Bisnis telah melakukan kegiatan riset atau penelitian berupa wawancara dan observasi sebagai data tugas akhir Mahasiswa yang bersangkutan. Wawancara dan observasi dilaksanakan pada tanggal 7 & 11 Desember 2017, bertempat di PT. Hakiki Donarta.

Demikian surat keterangan ini dibuat agar dapat dipergunakan dengan semestinya. Atas perhatiannya, saya ucapkan terima kasih.

Surabaya, 8 Januari 2018



Michael Agusta

Direktur Utama
PT. Hakiki Donarta

LAMPIRAN 9
DOKUMENTASI



Bersama Bapak Michael



Bersama Ibu Grace



Bersama Bapak Alim



Bersama Bapak Leonard