

## 4. ANALISA DAN PEMBAHASAN

### 4.1. Profil Perusahaan Keluarga

#### 4.1.1. Gambaran Umum Perusahaan

PT. Insera Sena merupakan perusahaan yang bergerak di bidang sepeda yang bertujuan untuk menjadi perusahaan global. PT. Insera Sena ini didirikan oleh Bapak Soejanto Widjaja yang kerap kali disapa sebagai Pak Yanto sejak tahun 1989 di Sidoarjo, Jawa Timur. Nama Insera Sena ini sendiri merupakan kepanjangan dari “INDustri SEpeda suRAbaya” dan sena merupakan penggambaran dari wayang yang terkenal di Jawa Timur yang memiliki arti kekuatan. Berawal dari membantu orang tua yang dulunya juga berkecimpung di bisnis sepeda, akhirnya memiliki tekad untuk membangun perusahaan sepeda dengan menciptakan brand sendiri. Perjalanan PT. Insera Sena tentunya tidaklah singkat, selama 10 tahun pertama, PT. Insera Sena fokus mempelajari dari customer-customernya di luar negeri serta berfokus untuk training sambil mulai membangun brand sendiri. PT. Insera Sena sendiri juga memiliki pabrik, perakitan sendiri hingga memiliki toko retail atau outlet-outlet (yang dikenal dengan nama Rodalink) sebanyak 500 outlet milik PT. Insera Sena yang juga telah hadir di 33 negara semenjak tahun 2000. Rodalink sendiri merupakan outlet yang menyediakan tidak hanya sepeda, namun juga aksesoris-aksesoris sepeda, dari yang *sparepart* sepeda, *apparel*, dan aksesoris lainnya. PT. Insera Sena kini sudah berdiri lebih dari 30 tahun dengan kepemimpinan generasi pertama.

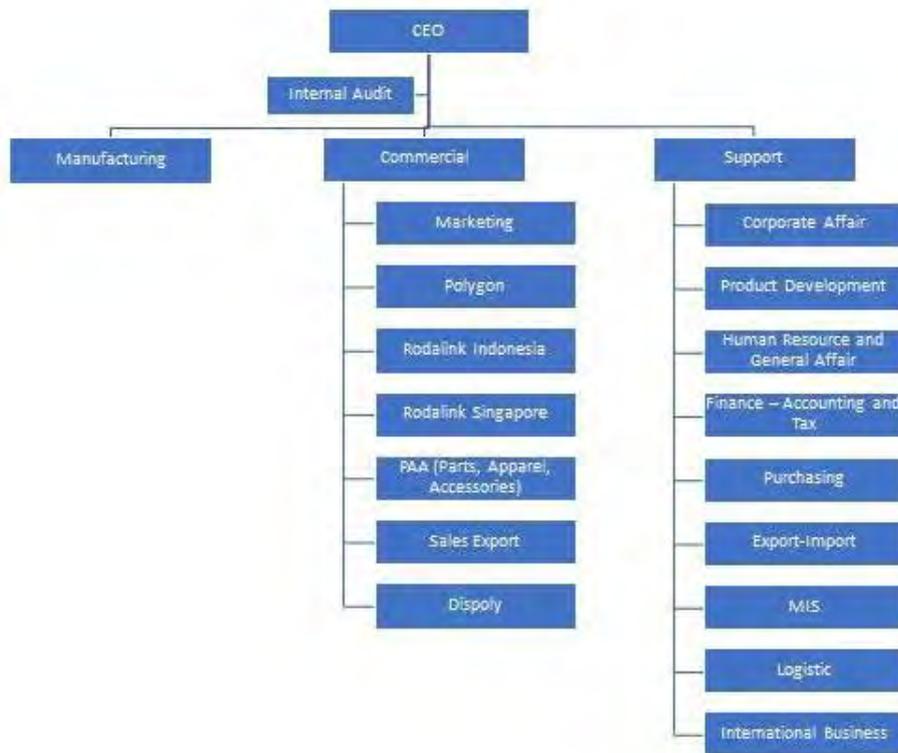
PT. Insera Sena merupakan perusahaan keluarga, dimana anggota keluarga terlibat dalam pengelolaan atau manajemen perusahaan. Berdasarkan dari yang dikatakan oleh Poza (2010), sebuah perusahaan dikatakan perusahaan keluarga ketika anggota keluarga dari pemilik perusahaan ikut terlibat di dalam segala hal yang berkaitan dengan perusahaan.

#### 4.1.2. Visi dan Misi Perusahaan

- Visi  
Sebuah perusahaan dengan reputasi tinggi dan memproduksi sepeda dengan nilai tambah tinggi yang dapat memenuhi kebutuhan konsumen dengan pengiriman yang tepat waktu, kualitas yang baik serta harga yang kompetitif.
- Misi
  - Seleksi pada positioning yang sesuai.
  - Manufaktur ramping (Lean Production System).
  - Sumber Daya Manusia yang Berkualitas.
  - Peningkatan Berkelanjutan Kualitas Produk / Layanan untuk Stakeholder.

#### 4.1.3. Struktur Perusahaan

Struktur PT. Inera Sena sebagai perusahaan keluarga ditunjukkan dalam Gambar 4.1 berikut:



**Gambar 4.1**  
**Struktur PT. Inera Sena**

#### 4.2. Profil Informan

**Tabel 4.1**

**Profil Informan Penelitian (Pemilik PT. Insera Sena)**

No	Nama Informan	Jenis Kelamin	Jabatan	Kode Informan
1	Soejanto Widjaja	Laki-laki	Pemilik PT. Insera Sena	Pak Yanto

**Tabel 4.2**

**Profil Informan Penelitian (Direktur & Manajer PT. Insera Sena)**

No	Nama Informan	Jenis Kelamin	Jabatan	Kode Informan
1	Steven Wijaya	Laki-laki	Direktur Strategi PT. Insera Sena	Pak Steven
2	Soni Hartanto	Laki-laki	Manajer Operasional	Pak Soni

**Tabel 4.3**

**Profil Informan (Karyawan PT. Insera Sena)**

No	Nama Informan	Jenis Kelamin	Jabatan	Kode Informan
1	Giovano Regrasio	Laki-laki	Supervisor Marketing Communication	Kak Vano
2	Veronica Vivin	Perempuan	Staff Public Relation	Kak Vero
3	Nancy Oktavelia	Perempuan	Staff Digital Marketing	Kak Nancy

**4.3. Analisis Kepemimpinan Generasi Pertama Dalam Mempertahankan Keberlanjutan Perusahaan Keluarga PT. Inera Sena**

Penelitian ini memiliki fokus untuk menganalisa bagaimana kepemimpinan generasi pertama dalam mempertahankan keberlanjutan perusahaan keluarga PT. Inera Sena. Berdasarkan dari hasil wawancara, gaya kepemimpinan visioner dan gaya kepemimpinan transformasional dapat dijabarkan sebagai berikut:

**4.3.1. Open Coding and Axial Coding: Gaya Kepemimpinan Visioner**

**Second Order Themes: Effective Communication atau komunikasi yang efektif**

Di dalam Gaya Kepemimpinan Visioner, seorang pemimpin secara efektif, mengkomunikasikan visi secara kuat, melalui visinya yaitu menjadi perusahaan sepeda yang siap bersaing di pasar internasional melalui *brand* nya, ini dapat dibuktikan bahwa pemimpin mampu mengkomunikasikan visi secara kuat. Berikut penjabarannya:

**Tabel 4.4**

**Representative Supporting Data for Each 1<sup>st</sup> Order Theme (Effective Communication)**

<i>1<sup>st</sup> Order Concept</i>	<i>Representative 1<sup>st</sup> Order Data</i>
Karyawan mengembangkan diri secara terus-menerus untuk mempersiapkan diri mencapai visi menjadi brand global	“...beliau lebih banyak menekankan ke ke kita sebetulnya nggak disini untuk punya satu ini, saya masih ingat sekali dengan apa yang di dinyatakan oleh Beliau yang bisanya kita harus menjadi pribadi yang lebih baik daripada yang kemarin dan itu juga melekat dengan apa ya salah satu kultur budaya yang dibangun sepertinya Ketika saya rasakan ketika saya awal masuk sampai hari ini di mana ya kita harus berubah gitu karena lingkungan eksternal kita kompetisi itu tidak itu real gimana kondisi lah seperti kita di OEM sebagai pabrikan, sebagai super supplier sepeda yang kita juga ekspor mencapai tujuan kita Eropa tapi kita bukan single supplier harus

	<p>berkompetisi dengan sebelah super, abaikan yang lain otomatis kita di sekitar memacu diri kita untuk menjadi lebih baik daripada kemarin bukan hanya perusahaan dengan investasi - investasi yang ada dengan teknologi terkini dengan kemampuan produksi terkini alat-alat yang baru tetapi alat-alat ini sebagai tools tetapi kembali lagi kepada orang yang mengoperasikan atau Pak kebaya kepada sdm-nya dimana kita harus termotivasi untuk menjadi lebih baik dari kemarin dari apa dari pengalaman mungkin hari ini kita salah mungkin hari ini kita melakukan hal-hal yang mungkin kurang tepat tetapi kemauan kita untuk belajar dan memperbaiki kesalahan itu dan bagaimanakah kesalahan tidak terulang lagi ke depan supaya kita bisa kompetitif baik dari kita pribadi maupun sebagai perusahaan dibandingkan dengan kompetitor itu itu juga merupakan suatu hal yang tidak bisa dikesampingkan karena kembali lagi dari masing-masing pribadi...” (MANAJER OPERASIONAL)</p>
<p>Planning yang terarah, spesifik, dan terukur dengan jelas</p>	<p>“Kalo saya bicara yakin atau enggak, yang pertama satu, Pak Yanto itu punya, mungkin sama temen-temen juga tau, Pak Yanto itu punya karisma, jadi ketika Pak Yanto berbicara ke kita itu, ada memang ada feel yang negesin kita bahwa, Pak Yanto ini sudah mikirin ini mateng-mateng kayak gitu, sebelum nyampai kita sebagai jajarannya kayak gitu, kemudian dari sana juga, dari Pak Yanto itu biasanya menyampaikan langkahnya sifat untuk mencapai sebuah visi tugasnya satu langkah yang sudah konkret dari Pak Yanto abcd, kemudian kita lengkapi tapi kayak gitu nah dari segi eksekusinya, kemudian planningnya, ya itu yang membuat saya dan juga temen-temen yang lain, oke nih, ide Ini bisa kita</p>

laksanakan kayak gitu ... Sehingga untuk bisa mencapai itu, saya rasa cukup yakin, saya saat saya pribadi ya selalu optimis sih untuk bisa mencapai sesuatu memang diarahkan terutama Pak Yanto sendiri” (SUPERVISOR MARKETING COMMUNICATION)

“...aku yakin ketika itu sudah ada arahan jelas...mau tidak mau harus kita harus optimis dong untuk berusaha mengejar gol itu dan dan sebenarnya gol yang diterapkan tuh ya bukan gol yang asal ngawang aja tapi sebenarnya semua tuh sudah measurable aja gitu...jadi menurutku semua gol yang diterapkan oleh Manajemen gitu, itu seharusnya memang sudah sudah terukur sih makanya aku juga oke ...kalau dari aku pasti semua gol yang diterapkan oleh perusahaan itu achievable gitu.” (STAF DIGITAL MARKETING)

Pak Yanto itu bilang “Vin, kamu itu terlalu melihat kamu sebagai staf, kamu sebagai kormat, kamu itu perlu mendalami di orang-orangnya langsung, kamu perlu pendalamanlah di orang-orang produksi, kira-kira orang-orang itu sukanya ngapain bisa dikasih kegiatan seperti apa gitu” (STAF PUBLIC RELATION)

Pak Yanto biasa memberikan “oh sebaiknya ngarahin mereka kesini, arahkan mereka untuk mencoba sepeda ini atau mencoba experience yang ini” (SUPERVISOR MARKETING COMMUNICATION)

“Kembali lagi melalui pendampingan; saya mengarahkan mereka untuk merasakan melalui

	<p>pekerjaan mereka masing-masing dan bersama kita melalui step-stepnya. Karena visi itu tidak bisa hanya melalui pendengaran tapi bagaimana bisa dirasakan sendiri dan dihidupi.” (PEMILIK PT. INSERA SENA)</p>
<p>Pemahaman visi dan bimbingan yang dirasakan oleh karyawan</p>	<p>“...nggak kayak langsung kayak ngumpulin orang, terus kayak “ohya ini visinya perusahaan itu ini, ini, ini, ini” <i>endak</i>, lebih ke <i>grass rooting</i> gitu kayak ke departemen-departemen bahkan sampai ke, waktu itu aku kan baru masuk terus habis itu ketemu Pak Yanto, terus ngobrol gitu dari mana sih, dari ngobrol itu sehingga dia kayak memberikan apa ya gambaran besarnya itu gambaran besarnya itu seperti apa, terus dia juga pengen tahu gitu loh aku tuh sejauh ini paham ya itu ya apa ya kayak seorang Bapak yang ngajari anaknya itu sih <i>feelnya</i>” (STAF PUBLIC RELATION)</p> <p>“Oh Itu sih itu berkali-kali ku rasakan sih, living untuk, golnya adalah bangun bangun, bangun sebuah budaya yang sehat, itu kan berarti kan diri untuk menjadi pembimbing untuk membimbing dan teman kan dan ya itulah yang kulihat dari Pak Yanto...” (STAF PUBLIC RELATION)</p> <p>“...Pak Yanto nggak cuma memberikan arahan aja gitu kayak “Oke kamu gini ya, kamu gini ya gini ya” tapi Pak Yanto juga ikut mencarikan solusi gitu... “ (STAF DIGITAL MARKETING0)</p> <p>“...kalau kita memahami secara verbal mungkin itu relatif satu dengan yang lain tapi yang kita lihat adalah apa yang diinvestasikan perusahaan terhadap sistem terhadap apa yang kita lakukan ke depan</p>

	<p>dengan dengan peralatan yang ada memperlihatkan akan masuk ke industri 4.0 itu adalah suatu hal yang kita lihat kata terutama di dalam kurang lebih 5 atau 10 tahun terakhir di mana peralatan-peralatan yang kita pakai itu ya itu ngelink dengan apa yang dikatakan apa yang menjadi sasaran atau visi dari perusahaan...” (MANAJER OPERASIONAL)</p>
<p>Pemimpin yang terbuka untuk bertukar pikiran</p>	<p>“...Oh yang kedua tadi kan terbuka, terbuka untuk “oh ya aku open untuk kita discuss”, jadi nggak nggak bersifat yang searah terus terus, kecuali making decision ya...” (STAF PUBLIC RELATION)</p> <p>“...bagi aku adalah lebih ke arah organisasi yang flat lah, contoh kayak Vivin lah, paling nggak seminggu sekali, satu setengah jam kita ada weekly meeting, dimana juga di situ ada Pak Yanto, gitu kan? Dan ini cukup banyak hal-hal yang seperti itu, istilahnya hanya Pak Yanto adalah CEOnya bukan berarti tidak bisa diakses...” (DIREKTUR STRATEGI)</p> <p>“.. Budaya di sini lebih ke pada bahwa anak-anak yang baru sekali pun juga didengarkan pendapatnya, dan sangat didorong untuk melakukan itu. Ketika masuk ke sini kamu adalah bagian dari sebuah rumah.” (PEMILIK PT. INSERA SENA)</p>

Pemimpin memberikan teladan dengan cara *“teaching by doing”*

“Oke, teladan, kalau teladan dari Pak Yanto yang jelas selalu bekerja pintar, jadi dalam arti ketika memberikan suatu arahan, Pak Yanto pasti sudah pastikan bahwa segala sesuatu ini bisa tercapai...” dan juga berdasarkan apa yang diutarakan “iya, apa ya, *“teaching by doing”*, kurang lebih kalo aku bisa ngomong istilahnya” (SUPERVISOR MARKETING COMMUNICATION)

“...Seperti misalkan contoh teladan mengenai ketepatan waktu nggak pernah telat...ketika kita meeting jam 8. 8 masuk kerja masuk kerja masuk kerja tiap hari kemudian juga konsistensi dalam dalam memutuskan sesuatu...salah satu integritas yang yang beliau beliau sampaikan dan juga yang diterapkan seperti itu ya dalam praktikal bisnis kalau bisa sehari-hari kita yang bersama dengan beliau melihat bahwa yang dilakukan apa yang dikatakan dan dilakukan” (MANAJER OPERASIONAL)

“...beliau lebih banyak menekankan ke ke kita sebetulnya nggak disini untuk punya satu ini, saya masih ingat sekali dengan apa yang di dinyatakan oleh Beliau yang bisanya kita harus menjadi pribadi yang lebih baik daripada yang kemarin dan itu juga melekat dengan apa ya salah satu kultur budaya yang dibangun seperti Ketika saya rasakan ketika saya awal masuk sampai hari ini di mana ya kita harus berubah gitu karena lingkungan eksternal kita kompetisi itu tidak itu real gimana kondisi lah seperti kita di OEM sebagai pabrikan, sebagai super supplier sepeda yang kita juga ekspor mencapai tujuan kita Eropa tapi kita bukan single supplier harus

berkompetisi dengan sebelah super, abaikan yang lain otomatis kita di sekitar memacu diri kita untuk menjadi lebih baik daripada kemarin bukan hanya perusahaan dengan investasi - investasi yang ada dengan teknologi terkini dengan kemampuan produksi terkini alat-alat yang baru tetapi alat-alat ini sebagai tools tetapi kembali lagi kepada orang yang mengoperasikan atau Pak kebaya kepada sdm-nya dimana kita harus termotivasi untuk menjadi lebih baik dari kemarin dari apa dari pengalaman mungkin hari ini kita salah mungkin hari ini kita melakukan hal-hal yang mungkin kurang tepat tetapi kemauan kita untuk belajar dan memperbaiki kesalahan itu dan bagaimanakah kesalahan tidak terulang lagi ke depan supaya kita bisa kompetitif baik dari kita pribadi maupun sebagai perusahaan dibandingkan dengan kompetitor itu itu juga merupakan suatu hal yang tidak bisa dikesampingkan karena kembali lagi dari masing-masing pribadi..." (MANAJER OPERASIONAL)

"Selain melalui pendampingan, dalam beberapa hal saya juga berusaha menempatkan diri untuk sama seperti mereka; contoh kecil, tidak telat saat meeting, memberi kabar saat telat, dan sebagainya. Saya sadar bahwa menjadi contoh dan memberi pendampingan itu sangat penting." (PEMILIK PT. INSERA SENA)

***Second Order Themes: Highly motivated by personal beliefs atau sangat termotivasi oleh keyakinan pribadi***

Di dalam perusahaan terdapat nilai-nilai yang dipegang bersama, diantaranya berikut adalah nilai yang dipegang oleh beberapa karyawan dalam perusahaan yang seringkali disampaikan oleh pimpinan. Berikut penjabarannya:

**Tabel 4.5**

***Representative Supporting Data for Each 1<sup>st</sup> Order Theme (Highly motivated by personal beliefs)***

<i>1<sup>st</sup> Order Concept</i>	<i>Representative 1<sup>st</sup> Order Data</i>
<p>Memegang nilai “<i>Continuous Improvement</i>”, menjadi pribadi yang terus mau belajar dan berkembang</p>	<p>“...beliau lebih banyak menekankan ke ke kita sebetulnya nggak disini untuk punya satu ini, saya masih ingat sekali dengan apa yang di dinyatakan oleh Beliau yang bisanya kita harus menjadi pribadi yang lebih baik daripada yang kemarin dan itu juga melekat dengan apa ya salah satu kultur budaya yang dibangun sepertinya Ketika saya rasakan ketika saya awal masuk sampai hari ini di mana ya kita harus berubah gitu karena lingkungan eksternal kita kompetisi itu tidak itu real gimana kondisi lah seperti kita di OEM sebagai pabrikan, sebagai super supplier sepeda yang kita juga ekspor mencapai tujuan kita Eropa tapi kita bukan single supplier harus berkompetisi dengan sebelah super, abaikan yang lain otomatis kita di sekitar memacu diri kita untuk menjadi lebih baik daripada kemarin bukan hanya perusahaan dengan investasi - investasi yang ada dengan teknologi terkini dengan kemampuan produksi terkini alat-alat yang baru tetapi alat-alat ini sebagai tools tetapi kembali lagi kepada orang yang mengoperasikan atau Pak kebaya kepada sdm-nya dimana kita harus termotivasi untuk menjadi lebih baik dari kemarin dari apa dari pengalaman mungkin hari ini kita salah mungkin hari ini kita melakukan hal-hal yang mungkin kurang tepat tetapi kemauan kita untuk belajar dan memperbaiki kesalahan itu dan bagaimanakah kesalahan tidak terulang lagi ke depan supaya kita bisa kompetitif baik dari kita pribadi maupun sebagai perusahaan</p>

dibandingkan dengan kompetitor itu itu juga merupakan suatu hal yang tidak bisa dikesampingkan karena kembali lagi dari masing-masing pribadi...” (MANAJER OPERASIONAL)

“Nilai-nilai mungkin balik lagi ke yang kita sempat kita omongin tadi di awal karena kan Kita ngomong kita perusahaan yang orientasinya udah mau ke global gitu itu mengharuskan kita untuk mengikuti dan kita mau belajar gitu kalau di sini kalau di sini aku tangkap adalah pokoknya kita harus mau belajar, apapun itu divisinya aja dulu ya karena emang emang ini sudah sudah lama memang perusahaan sudah lama tapi kan zaman akan berkembang terus dan dan kita sebagai orang-orang kita harus mau belajar itu Dan kalau kata kalau kata atasan ku gitu ya memang Pak Yanto juga orang yang sangat menghargai orang yang mau belajar dan itu emang emang tergambar memang Pak Yanto sangat fasilitasi orang-orang yang mau belajar itu. Kuncinya adalah ya itu tadi supaya kita bisa jadi global gitu ya mungkin ya...” (STAF DIGITAL MARKETING)

“...Kedua adalah *Continuous Improvement*, dalam hal apa, apa yang kita lakukan itu ga pernah perfect, ya kan karena selalu ada oppportunity untuk, ya misal ya kalo kamu tanya vivin ya, selalu ada oh oke, ini apa, learningnya apa, atau apa yang perlu diperbaiki ke depannya, tetep perlu di celebrate, kesuksesan apa yang kita kerjakan,perlu di celebrate tapi juga selalu dipikirkan gimana ke

	<p>depannya supaya lebih baik lagi...” (DIREKTUR STRATEGI)</p>
<p>Memegang nilai “Ownership”, mengerjakan apa yang menjadi kepunyaan kita, untuk pribadi, tidak hanya untuk perusahaan</p>	<p>“Dalam keseharian kerja, “Ownership”, jadi kamu ngerjain ya sesuatu itu, kamu bener-bener ya ini itu punya dan Eman kalau misalnya ini tidak achieve atau apa, itu tidak hanya untuk perusahaan tetapi buat kamu sendiri, itu sih yang menurutmu paling paling membekas, ya kerja pakai hati.” (STAF PUBLIC RELATION)</p> <p>“Saya yakin dalam menjalankan visi, tentu ada peran integritas di sana. Sehingga di sini hal yang penting adalah integritas masing-masing orang dalam mengerjakan sesuatu, dalam berinovasi, dalam menghidupi visi itu.” (PEMILIK PT. INSERA SENA)</p>
<p>Memegang nilai pragmatis atau agile, yang artinya cepat dalam hal beradaptasi.</p>	<p>“Oke kalau bicara nilai, paling inget, paling gampang aku inget adalah, kita harus bisa pragmatis, dalam arti pragmatis itu, kita harus agile,..ya itu sih untuk bisa beradaptasi dengan cepat, kalo menurut saya untuk bisa agile kita harus bisa pragmatis, sih gitu.” (SUPERVISOR MARKETING COMMUNICATION)</p> <p>“...ketika misalnya kita sudah punya planning nih, pasti di awal tahun itu kita punya planning abcd, sudah jelas ya, tapi misalnya dalam kondisinya kita ga bisa ngelakuin, karena ada terdampak, karena 2020 kita udah punya planning yang indah-yang begitu bagus gitu ya, kemudian datangnya pandemi, Nah, kita harus agile , harus pragmatis, harus bisa melihat “oh mana nih yang harus diubah, mana yang harus langsung kita lakukan nih, mana nih yang tidak kita lakukan” nah dengan gitu kita bener -</p>

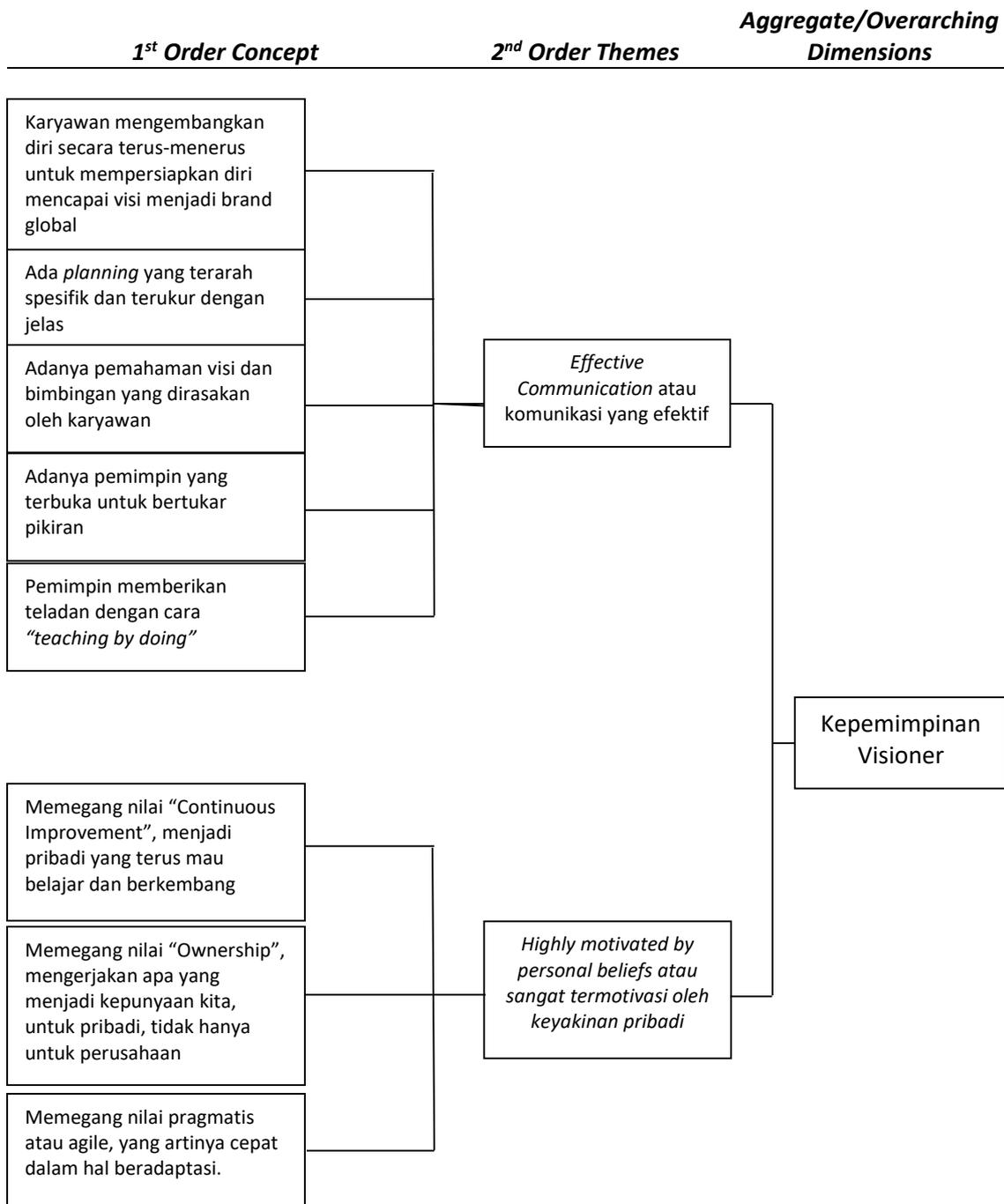
bener bisa create sesuatu bagi perusahaan, tapi tidak juga kayak berlama-lama menyesali kayak kondisinya kok gini sih, situasinya kok gini sih, ya itu sih untuk bisa beradaptasi dengan cepat, kalo menurut saya untuk bisa agile kita harus bisa pragmatis, sih gitu. (SUPERVISOR MARKETING COMMUNICATION)

“...Jadi kita harus nilai-nilai yang harus kita punya ya kita harus agile, harus mau belajar terus terus nggak boleh tertutup pikirannya gitu Itu sih.” (STAF DIGITAL MARKETING)

“...kalau aku sih apa ya adalah karena akan di saat usia yang tidak lagi muda itu tetap, tapi Pak Yanto itu tetep ikut gitu dengan perkembangannya kita tuh Seperti apa sekarang ada kan kalau orang tua kan nggak aktif tentang sosmed atau perkembangan dunia Internet seperti apa itu kan, tapi Pak Yanto itu at least kayak paham gitu “Oke ini kayak gini ya konsepnya, Oh itu kayak gini” dan mau dengar itu sih yang kayak inspirasi bahwa dia mau mendengar yang muda-muda mau mengikuti dunia ini seperti apa itu dan itu nggak boleh berhenti hanya karena kita sudah sudah tua gitu lho. Justru selama 30 tahun dari Pak Yanto ini udah mimpi perbedaan generasi nggak ada itu bukan Jadi halangan ya itu tadi urusan kerjaan kan Apalagi di dunia internet gitu kan harus paham juga gitu Ini berkaitan dengan mungkin tadi sempat beberapa kali mungkin bisa ini nanti bisa jadi lain salah satu contoh saja, harus paham juga gitu.” (STAF DIGITAL MARKETING)

“...Cuman apa yang terjadi dan ini hal yang kedua selain konsistensi adaptasi dari sana aku lebih mengetahui sebenarnya karena visi ini adalah suatu yang sangat high level, mungkin adaptasi ku lebih ke arah mengetahui “oh bagaimana visi ini “cas kit down(?). Kepada action-action di bidang tertentu misalnya cara interpretasi visi ini dari segi marketing dengan cara interpretasi visi ini dari segi supply chain sangat berbeda, jadi lebih ke arah, ya tau sih sudah tau dari awal, cuma lebih ke arah pendalaman dan tentunya karena sudah tau dan sudah pengertiannya mencapai level tertentu, yaitu bagaimana aku bisa bantu adaptasi ke bentuk-bentuk berikutnya. Lebih ke arah gitu sih, karena itu dari awal sudah tau, itu lebih ke arah pendalaman saja...” (MANAJER OPERASIONAL)

“Tentu; dari segi sistem produksi yang semakin efisien berkat anak-anak, sistem pengembangan karyawan yang mulai didevelop, dan tentunya produk-produk kami untuk bisa mengikuti perkembangan teknologi yang ada.” (PEMILIK PT. INSERA SENA)



**Gambar 4.2**

**Struktur Data Pembuktian Kepemimpinan Generasi Pertama dalam Mempertahankan Keberlanjutan Perusahaan Keluarga PT. Inera Sena (Kepemimpinan Visioner)**

**4.3.2. Open Coding and Axial Coding: Gaya Kepemimpinan Transformasional**

**Second Order Themes: Idealized influence atau karisma**

Seorang pimpinan tentunya adalah sosok yang dikagumi oleh pengikut atau karyawannya, hal ini juga dirasakan oleh jajaran pemimpin dan karyawannya. Berikut penjabarannya:

**Tabel 4.6**

**Representative Supporting Data for Each 1<sup>st</sup> Order Theme (Idealized influence)**

<i>1<sup>st</sup> Order Concept</i>	<i>Representative 1<sup>st</sup> Order Data</i>
<p>Pimpinan menjadi sosok yang dikagumi karena menghargai pengikutnya melalui apresiasi, kritik dan saran</p>	<p>“...menurutku mereka berdua (Pak Yanto dan Pak Steven yang adalah pemimpin atas <i>Public Relation</i>) “<i>A Good Leaders</i>” kalau apa yang benar-bener melekat itu sih caranya mereka sih, kalo gini aku tuh selalu memandang bahwa air kan memang dari atas turun ke bawah dan mereka itu menyalurkan cara-caranya, cara-caranya “<i>be a good leader</i>” itu ke aku sehingga aku itu bisa menyerap hal itu ke orang lain, tak kasiin gitu lho ke orang lain. Mereka selalu mengapresiasi, kalau memang misalnya itu good ya itu yang kurasain sih, dari Ko Steven terutama dan yang kedua ya itu sih “<i>Ownership</i>” itu tadi, yang benar-bener bekas dari aku ya” (STAF PUBLIC RELATION)</p> <p>“...yang saya kagumi dari Pak yanto itu bagaimana Pak Yanto bisa memberikan kritik tanpa membuat kita merasa down atau “oh kok ideku ga diterima ya”, tapi ketika Pak Yanto memberikan kritik itu justru “oh iya ya harusnya aku seperti ini ya” itu mungkin kalau kita bicara sudah afeksi itu secara psikologis itu karismanya Pak Yanto, jadi karismanya Pak Yanto bisa bikin orang “oke, Pak Yanto itu seperti ini ya, oh jadi maunya Pak Yanto itu seperti ini ya”, saya cukup</p>

	kagum sih sama beliau, seperti itu.” (SUPERVISOR DIGITAL MARKETING)
Pimpinan menjadi sosok yang dikagumi karena keterbukaannya untuk belajar dan mengajar	“...sampai saat ini pun yang yang kalau pribadi yang saya rasakan dari apa yang mungkin Pak Yanto sampaikan dalam rapat atau kemudian suatu diskusi banyak hal yang beliau ingin Ya masih kurang lebih sama seperti mengajar Ya dia minta pemahaman dari kita diskusi itu nggak gimana, interaksi sebetulnya, atas itu loh kemudian diberikan room untuk learning jadi banyak hal ketika ada meeting ya kurang lebih yang kita rasakan ketika meeting seperti kalau kita interaksi dengan kita seperti dengan dosen kita.” (MANAJER OPERASIONAL)
Pimpinan menjadi sosok yang dikagumi karena pribadinya yang approachable	“iya ya pasti kagum ya, Pak Yanto itu, orang yang punya karisma gitu, Emang kadang ada beberapa orang yang “Oke dia leader kita respect dia as a leader”, tapi dia ga punya karisma yang gimana gitu, tapi kalau emang ketika beliau masuk, ketika ngomong itu tuh emang beneran ada karismanya itu dan apa ya kalau di mataku sih, apa ya, cukup bisa menjadi leader yang “Oke aku respect sama dia” kurang lebih kalau untuk ini sih seperti itu... Ini juga sih yang membuat aku kagum adalah ya Pak Yanto itu mau mendengarkan orang-orang itu contoh aja kayak aku gitu ya yang masih setahun, seorang CEO ini men, tapi dia mau ngajak ngobrol nih aku berdua kayak “Gimana kamu di sini kamu apa sukanya kamu enjoy enggak di sini?” apa ya memang bener-bener kayak apa ya mengenal secara personal kayak aku nih apakah sudah ada di tempat yang tepat kurang lebih seperti itu sih kayak sangat-sangat

	<p>approachable juga gitu.” (STAF DIGITAL MARKETING)</p> <p>“Saya dan orang-orang yang saya delegasikan memosisikan diri untuk dapat diapproach, sehingga mereka pun terbuka untuk improvement perusahaan maupun diri mereka.” (PEMILIK PT. INSERA SENA)</p> <p>“... Mungkin bukan pengawasan ya, tapi lebih kepada bergabung dengan beberapa topik pembahasan di beberapa departemen tidak hanya untuk mengawasi tapi juga mendampingi. Cukup sering, hanya saja berbeda-beda departemen tentunya, selanjutnya saya percaya pada mereka.” (PEMILIK PT. INSERA SENA)</p>
<p>Pimpinan merupakan sosok yang dapat dipercaya karena kesediaannya membimbing setiap karyawannya</p>	<p>“...ketika di investigasi itu luar biasa effortnya dan beliau memimpin langsung sih sebetulnya ketika kita mempersiapkan segala sesuatunya dan itu adalah ya kita berada di kapal, di kapal mau ndak mau ya kita menghadapi dan beliau sangat concern sekali ketika audit ini untuk mempersiapkan data sebaik-baiknya jangan sampai ini menghancurkan dikenal kalau kita sekarang kalau kita ngomong pasar pangsa pasar ekspor sepeda ya paling besar Uni Eropa level ini kalau sampai kita kehilangan kehilangan kehilangan preferensi sebagai eksportir dan bahaya buat perkembangan berikutnya...” (MANAJER OPERASIONAL)</p> <p>“Oh masih percaya sih, karena aku percaya bahwa karena aku juga sudah mengalami ya. Contoh nih awal-awal aku diajak ngobrol perihal sama temen-</p>

temen yang lain itu baru baru awal 2020 kan mungkin kan Corona sudah ada desas desusnya di sana tapi kan belum sampai ke sana tapi Pak Yanto itu udah kayak tahu gitu loh ini “E-bike” itu “The Future”. Di luaran itu juga sama karena aku merasa kayak “oiya Pak Yanto itu visioner” Pak Yanto itu yang bisa ngelihat gitu loh dari atas sehingga ya aku percaya sama Pak Yanto, meskipun detail-detail pasti kayak kita kita orang gitu kan yang tahu tapi kan yang melihat Oh jalannya ini mana Di sini itu yang butuh yang apa ya Pak Yanto menurutku.” (STAF PUBLIC RELATION)

“Kalau percaya sih sangat percaya, karena bahkan sebelum saya masuk Pak Yanto sudah memimpin perusahaan ini selama 27 tahun, seluk-beluk Pak Yanto ngerti dari segi paling depan sampe paling belakang, front-end sampe bak-end Pak Yanto ngerti semua sehingga ketika ada permasalahan di mana Pak Yanto bisa memberikan solusi” (SUPERVISOR DIGITAL MARKETING)

“Bukan apa ya, bukan hanya sekedar kagum aja tapi ya percaya juga karena karena aku selalu melihat Pak Yanto punya punya ingin yang jelas, planning yang jelas Oke ini kita planning ini, untuk apa” dan itu selalu achievable gitu itu yang membuat kamu membuat aku percaya Karena menurutku seorang leader harus bisa memvisualkan, harus punya visi kayak “Oke kita itu mau bergerak kemana sih” dan aku melihat Pak Yanto adalah sosok yang visioner gitu ya oke Saya tuh pengennya seperti ini loh gitu apa ya dan itu tergambar dari pelan-pelan yang

<p>dijabarkan dan dibuat dan kalau kita ngomongin soal durasi perusahaan ini ada gitu kan juga percaya bahwa semua ini bisa diraih ya karena leadership yang oke itu “ (STAF DIGITAL MARKETING)</p> <p>“Saya tidak secara langsung menyampaikan seperti ‘visi perusahaan adalah abcd’ atau ‘ke depannya kita adalah abcd’ tapi kembali lagi melalui pendampingan agar semuanya merasakan sendiri sebenarnya kita seharusnya mengarah ke mana dan apa yang perlu kita perbaiki.” (PEMILIK PT. INSERA SENA)</p>
---

**Second Order Themes: Inspirational motivation atau motivasi inspiratif**

Sosok yang menginspirasi sebagai pimpinan, dirasakan dampaknya oleh Kak Vano, yaitu melalui pendekatan yang berbeda-beda terhadap setiap karyawannya. Berikut adalah penjabarannya:

**Tabel 4.7**

**Representative Supporting Data for Each 1<sup>st</sup> Order Theme (Inspirational motivation)**

<i>1<sup>st</sup> Order Concept</i>	<i>Representative 1<sup>st</sup> Order Data</i>
Pimpinan merupakan sosok yang inspiratif karena pendekatannya yang menyesuaikan karyawannya	“Kalau apakah sudah menjadi inspirasi, kalau saya bisa bilang untuk karyawan-karyawan yang saya kenal dekat yang berproses dengan saya, sudah, saya bisa bilang seperti itu karena mereka juga ya secara langsung menyampaikan bahwa mereka senang nih Pak Yanto kayak gini gini gini itu yang saya dapatkan. Dan kalau bagaimana cara menyampaikannya, saya rasa kalau ke saya ya itu dengan bagaimana pendekatan Pak Yanto ke kita, baik dari segi diskusi, dari segi meeting, menyampaikan ide itu bagi saya oke sih, nggak tahu ya untuk yang lain-lainnya, cuman mungkin berapa kali juga ada yang Pak Yanto ketika menyampaikan di forum yang cukup besar pertimbangan yang Pak Yanto sampaikan, gaya pemikirannya, gaya penyampaiannya itu oke bagi saya,

	<p>jadi ya mungkin Pak Yanto punya cara penyampaian dan cara menginspirasi yang berbeda-beda pada dasarnya yaitu dengan menyampaikan pemikirannya dengan seimbang mungkin yang mana itu nantinya pasti juga akan menginspirasi temen-temen yang bekerja di sini, kayak gitu Kesya.” (SUPERVISOR DIGITAL MARKETING)</p>
<p>Pimpinan merupakan sosok yang inspiratif karena fleksibilitas dan pragmatis dalam mengikuti perkembangan yang ada</p>	<p>“Inspirasi ya, kalau aku sih apa ya adalah karena akan di saat usia yang tidak lagi muda itu tetap, tapi Pak Yanto itu tetep ikut gitu dengan perkembangannya kita tuh Seperti apa sekarang ada kan kalau orang tua kan nggak aktif tentang sosmed atau perkembangan dunia Internet seperti apa itu kan, tapi Pak Yanto itu at least kayak paham gitu “Oke ini kayak gini ya konsepnya, Oh itu kayak gini” dan mau dengar itu sih yang kayak inspirasi bahwa dia mau mendengar yang muda-muda mau mengikuti dunia ini seperti apa itu dan itu nggak boleh berhenti hanya karena kita sudah sudah tua gitu lho.” (STAF DIGITAL MARKETING)</p>

**Second Order Themes: Individualized Consideration atau pertimbangan individual**

Sebagai pimpinan, pemimpin berperan sebagai *coach* dan *adviser*, pemimpin mendampingi *followers* atau karyawannya dengan cara yang unik dan penuh perhatian bahkan memberikan arahan yang cukup spesifik. Berikut penjabarannya:

**Tabel 4.8**

**Representative Supporting Data for Each 1<sup>st</sup> Order Theme (Individualized Consideration)**

<i>1<sup>st</sup> Order Concept</i>	<i>Representative 1<sup>st</sup> Order Data</i>
Pimpinan memberikan pendampingan, arahan dan saran yang cukup spesifik terhadap karyawan	<p>“Ya beliau, Pak Yanto ini kan mentor ya, ya ngajari kemudian juga meng-encourage anak-anak untuk belajar jadi mengetahui kegagalan kita tuh Seperti apa tau poin kegagalannya seperti apa dan bagaimana memperbaikinya bagaimana itu kita ndak gagal lagi gitu loh, jadi yang di-encourage seperti itu jadi kamu harus tahu kita harus tahu kegagalan itu poinnya dimana jadi dari kegagalan itu jangan sampai kita merasa diri kita baik kita enggak ada masalah kemudian di masa yang akan datang kita kejeplong atau terperosok di hal-hal yang kita selama ini nda sadari, ya intinya kalau kita dalam dalam bekerja atau dalam hidup ini gak bisa untuk menempel menjadi kekurangan kita ya ya itu yang yang yang tersedia sampaikan ke sana kita harus tahu poin kegagalan kita seperti apa kalau kita berhasil hari ini kan tetap ada hal yang menyebabkan kita tuh tidak bisa mencapai hasil yang optimal “apa itu?” intinya kembali lagi ke <i>continuous improvement</i> sih itu” (MANAJER OPERASIONAL)</p> <p>“Iya pendampingan langsung sih, kayak contohnya waktu itu mau bikin kegiatan di internal gitu lah,</p>

kegiatan di internal dimana itu melibatkan orang-orang produksi juga, karena kan kita perlu benerbener supaya tidak ada kesenjangan yang segimananya antara orang-orang office dan orang-orang yang di pabrik itu aku tuh cerita oh Pak, aku tuh planningnya itu gini gini gini” lalu Pak Yanto itu bilang “Vin, kamu itu terlalu melihat kamu sebagai staf, kamu sebagai korkom, kamu itu perlu mendalami di orang-orangnya langsung, kamu perlu pendalamanlah di orang-orang produksi, kira-kira orang-orang itu sukanya ngapain bisa dikasih kegiatan seperti apa gitu”, itu sih itu awal-awal, terus kalau yang kayak di marketing ya kayak waktu di meeting gitu ya aku mempresentasikan sesuatu, nah ada sesuatu hal yang menarik bagi Pak Yanto, Pak Yanto tanya “oh itu apa Oh ini apa Oh menurut saya seharusnya kita begini sih” terus ya akhirnya ada diskusi tambahan gitu.” (STAF PUBLIC RELATION)

“...communication yang kaitannya sama membership, berapa kali itu saya bikin event terkait orang-orang saya ajak sini, kemudian temen-temen dari Singapura saya ajak kesini naik sepeda dalam kondisi leisure kayak gitu dan dalam kondisi yang tersebut, Pak Yanto biasa memberikan “oh sebaiknya ngarahin mereka kesini, arahkan mereka untuk mencoba sepeda ini atau mencoba experience yang ini” itu tuh yang bagi saya oke nih Pak Yanto in depth yang tahu tentang hal ini, in depth bukan cuma kita yang kerjakan tapi Pak Yanto juga bisa “sebaiknya ke sini nih sebaiknya ke sini nih” jadi bagi saya pendampingan dan arahan dari Pak Yanto cukup baik

	<p>sih dari Pak Yanto sendiri” (SUPERVISOR MARKETING COMMUNICATION)</p>
<p>Arahan secara spesifik diberikan pimpinan untuk karyawan baru melalui mekanisme training yaitu kemampuan <i>problem solving</i>, pengetahuan tentang produk, dan <i>experience</i> terhadap produk</p>	<p>“Nah, betul di Insera kita kita juga berusaha mengembangkan seperti itu, jadi di sisi yang pertama memang kita perlu 1 pola pendidikan memberikan sebuah materi-materi yang mendasar untuk mereka itu bisa ketahui sebagai modal mereka, tetapi yang akan jauh lebih penting ketika mereka terjun langsung ke actual praktis problemnya seperti apa dan berusaha untuk melakukan problem solving di situ, jadi apa ya, belajar itu sesuatu kebutuhan dan tuntutan saya bisa simpulkan ya.” (MANAJER OPERASIONAL)</p> <p>“Oke training, mungkin kalau training, perlu ada, kalau dari saya pribadi experience nya kadang-kadang karena kebutuhannya butuh cepet-cepet, seseorang harus segera perform, harus segera kerja sehingga kadang-kadang kita dengan tujuannya jelas lebih banyak mengedepankan experience, nah sebelum kita menjual sepeda dan mengedepankan experience, karyawan kita harusnya bisa juga dong mengedepankan experience yang sama, nah kadang-kadang prosesnya itu dilompati, sehingga kadang-kadang ya sudah orangnya ini masuk tapi tidak involve sama sepeda, tidak tahu bagaimana funnya sepeda ini, sementara menurut saya itu perlu di kembangkan, sehingga nantinya orang-orang ini ketika dia mau ngangkat experience keluar, kalo kita di marketing ya “ayo bersepeda, Ini loh funnya sepeda” kita itu sudah punya basic itu di dalam kayak gitu.” (SUPERVISOR MARKETING COMMUNICATION)</p>

“Membiarkan mereka menyelam dan mengerti kami, lalu melihat bagaimana mereka bisa melihat apa yang perlu dikembangkan.” (PEMILIK PT. INSERA SENA)

**Second Order Themes: Intellectual Stimulation atau stimulasi intelektual**

Pemimpin berperan mendukung dan memberikan dorongan pada setiap karyawannya dalam menghadapi tantangan dan masalah. Berikut penjabarannya:

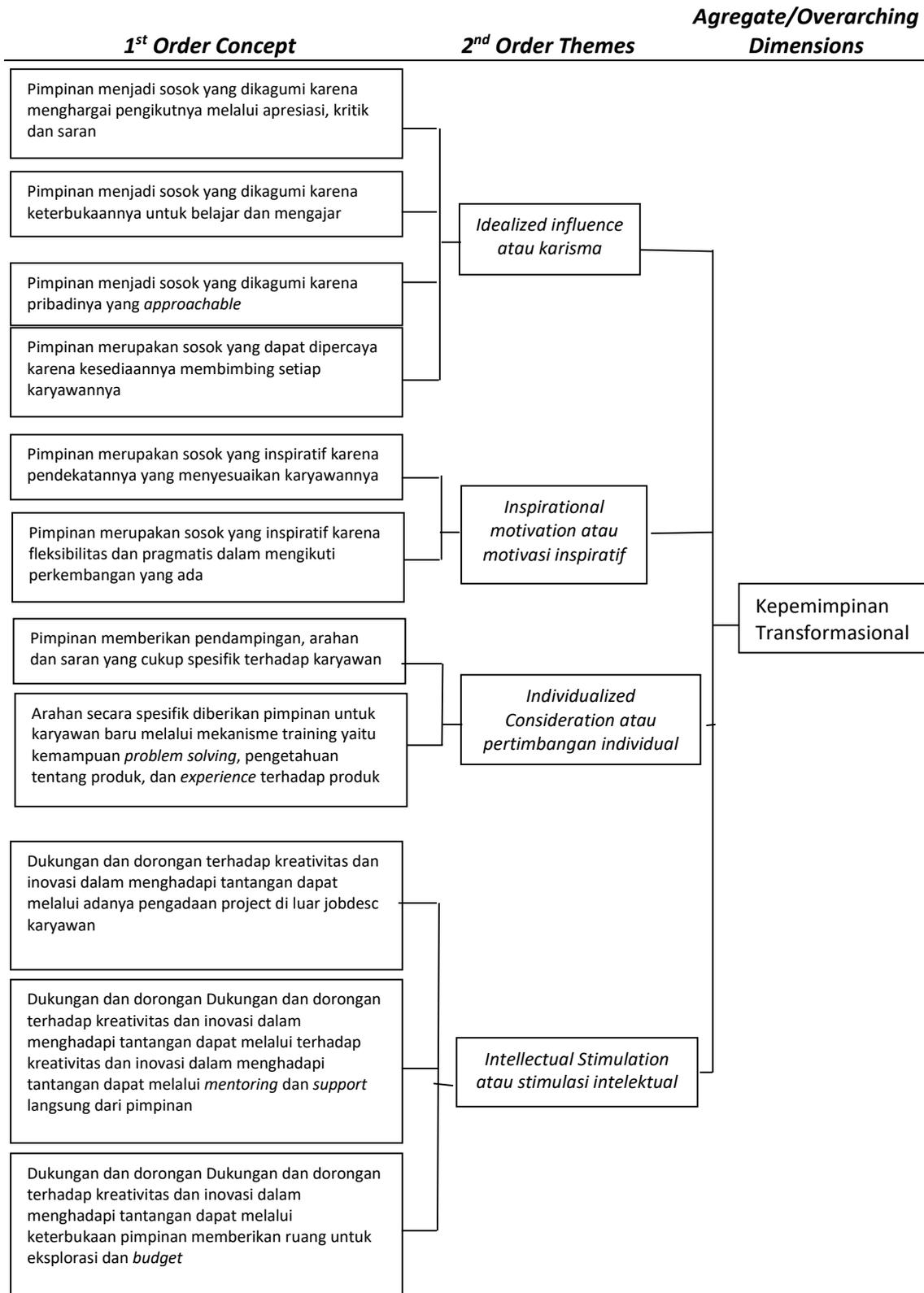
**Tabel 4.9**

**Representative Supporting Data for Each 1<sup>st</sup> Order Theme (Intellectual Stimulation)**

<i>1<sup>st</sup> Order Concept</i>	<i>Representative 1<sup>st</sup> Order Data</i>
Dukungan dan dorongan terhadap kreativitas dan inovasi dalam menghadapi tantangan dapat melalui adanya pengadaan project di luar jobdesc karyawan	“Bagaimana dari pimpinan atau dari organisasi ini mentrigger mengenai kreativitas ini, salah satunya hanya bekerja dengan jobdesk atau dengan rutinitas kita sehari-hari itu kan kebanyakan kita boring ya, ya ini kan relatif ya, ada beberapa orang ya sukanya yang mana jobdesk saya dan sebagainya cuman kadang-kadang gini, akan lebih menarik kalau misalkan apa yang kita kerjakan memang selain dari rutinitas pekerjaan yang kita hadapi sehari-hari itu ada juga pekerjaannya sifatnya project, nah ketika kita mendapatkan pekerjaan yang sifatnya project-project Apakah Project ide baru atau suatu improvement dan sebagainya, antar lintas Departemen kemudian juga tidak melihat struktural dan sebagainya, itu menarik sebetulnya dan itu ya coba kita lakukan misalkan kita ada satu case, misalkan apa bagaimana kita bikin foto studio yang baik karena kita juga butuh foto studio di sini itu temen-temen diantar Designer dan juga beberapa teman-teman dari sales yang mereka juga langsung berinteraksi dengan marketingnya, itu mereka bisa

	<p>bikin tim bersama untuk bikin itu jadi tidak harus segala sesuatunya diputuskan dari dari manajer atau dari departemen-departemen yang terkait, tetapi bisa dibikin dari sebuah project, nah ketika mereka tuh keluar dari rutinitas mereka sehari dan mengerjakan sesuatu yang baru, setelah kita nggak jadi bored dengan istilahnya dengan apa yang kita kerjakan, setidaknya kan mereka punya forum untuk meluangkan kreativitas mereka, kemudian misalkan gimana.” (MANAJER OPERASIONAL)</p>
<p>Dukungan dan dorongan terhadap kreativitas dan inovasi dalam menghadapi tantangan dapat melalui terhadap kreativitas dan inovasi dalam menghadapi tantangan dapat melalui mentoring dan support langsung dari pimpinan</p>	<p>“Ngasihi support ya baik secara langsung ya Langsung ngomong jangan malu-malu kamu, bebas lho kamu explore, itu bisa jadi kayak gitu itu. Terus yang kedua kayak dia selalu memonitor kayak “Oh ya kamu udah udah oh gini ngasihi contoh kayak gini eh coba itu kamu lihat Instagramnya, Oh ya oke oke aku lihat oh ya terus oke, besoknya gitu ya “Oke gimana kamu learning apa?” terus yang dulu itu cukup sering ngasihi webinar-webinar gitu maupun itu Ko Steven ataupun Pak Yanto, tapi kalau Pak Yanto itu melalui direktur, melalui Ko Steven, untuk aku bisa belajar dan kalau dari dari tadi kayaknya bisa excited gitu kan” (STAF PUBLIC RELATION)</p> <p>“Selain dari budaya yang kita juga bangun serta pendampingan, juga ada banyak aktivitas internal yang bisa diikuti sehingga mereka bisa lebih sehat secara fisik maupun mental dan bisa enjoy dan berkreasi nantinya.” (PEMILIK PT. INSERA SENA)</p>

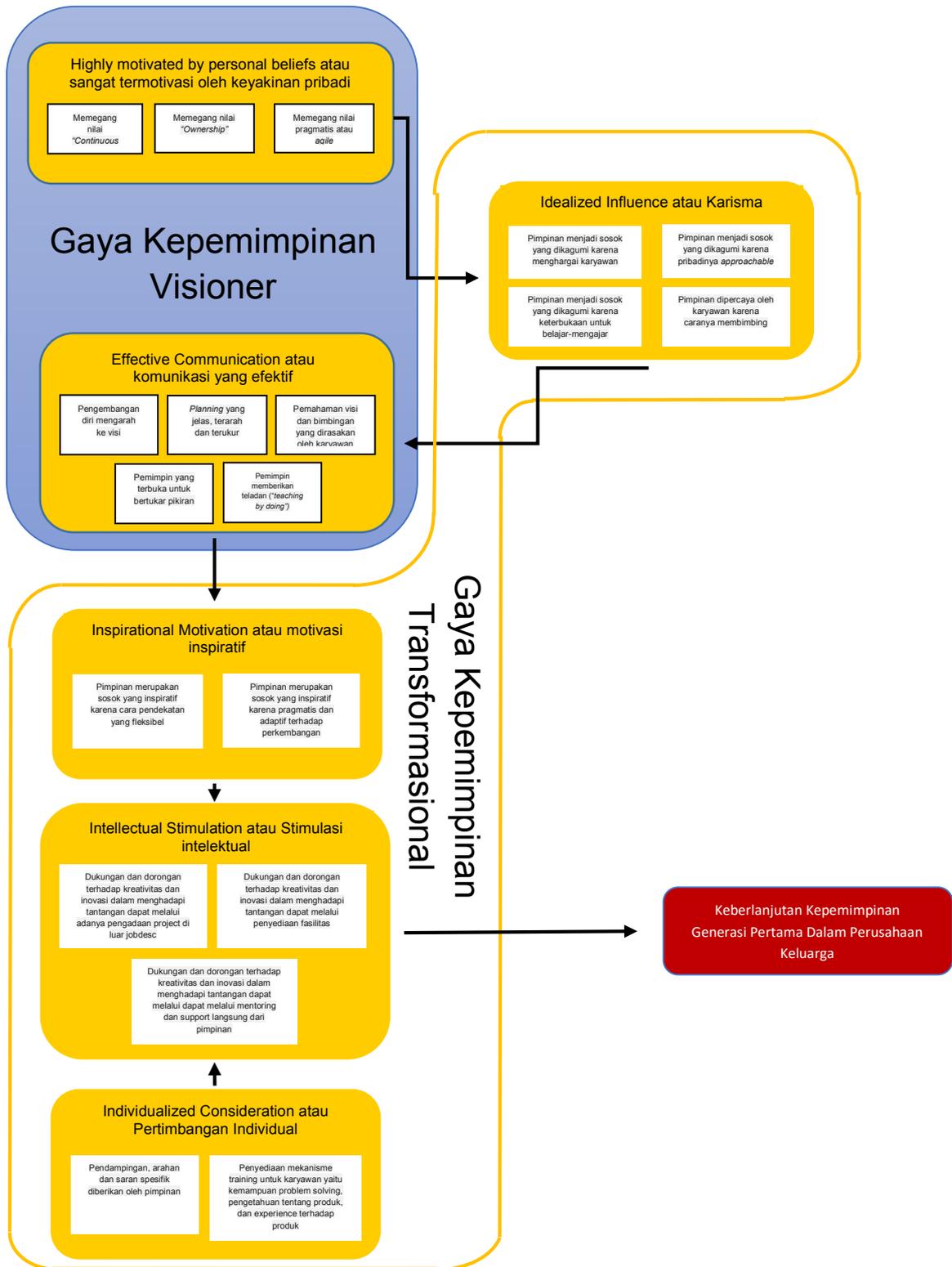
<p>Dukungan dan dorongan terhadap kreativitas dan inovasi dalam menghadapi tantangan dapat melalui keterbukaan pimpinan memberikan fasilitas</p>	<p>“Dalam mengambil tantangan, oke, kalo kreativitas sih kita bener-bener diberi kesempatan untuk, selama kalo kita ngomong di marketing ya, kita bisa bikin berbagai macam jenis konten, kita bisa berlatih, kita bisa belajar dari berbagai macam hal, kita bisa belajar dari itu, nah sehingga bagi saya, perusahaan ini cukup terbuka, cuman kadang kita itu punya tanggung jawab lain yang perlu dikerjakan, oke jadi ya sudah, learning by doing aja, instead of ikut training gitu.” (SUPERVISOR DIGITAL MARKETING)</p> <p>“Kalau kreativitas ini sih yang beneran aku apa ya kayak cukup yang cukup mengena di aku sih lebih ke di saat meeting kemarin gitu kayak ada omongan soal “Pak, kita mau bikin ini” Nah dari Pak Yanto itu kayak “Ya udah gapapa, budget untuk marketing saya ngikut aja” ya aku lupa kalimat “exact-nya” seperti apa ya, kurang lebih kayak “Oke nanti dari perusahaan anggepannya kayak bisa lah untuk akomodir itu gitu dan itu yang membuat aku kayak oke ternyata di sini ya nggak dibatasin banget kreativitasnya, katakan kalau kita ngomongin soal kerjaan emang budget itu kan satu hal yang cukup penting ya. Jadi kalau kalau liat itu sih kayaknya “Oke bisa nih kayaknya aku ngide ini dulu deh, nggak tau nanti urusannya gimana tentang budget ini ya.” (STAF DIGITAL MARKETING)</p>
--	---



Gambar 4.3

**Struktur Data Pembuktian Kepemimpinan Generasi Pertama dalam Mempertahankan Keberlanjutan Perusahaan Keluarga PT. Inera Sena (Kepemimpinan Transformasional)**

**4.4. Selective Coding: Model Hasil Analisis Keberlanjutan Kepemimpinan Generasi Pertama dalam Perusahaan Keluarga**



**Gambar 4.4 Model Hasil Analisis**

Model hasil analisis penelitian ini berdasarkan teori gaya kepemimpinan visioner dan transformasional, dalam PT. Inera Sena sebagai perusahaan keluarga, kepemimpinan sangat berperan besar dalam setiap kinerja dari para pengikut atau karyawannya. Gaya kepemimpinan visioner dan transformasional menjadi dampak yang besar pada keberlanjutan kepemimpinan generasi pertama dalam perusahaan keluarga.

Pada sebuah perusahaan, pemimpin memiliki nilai-nilai yang dipegangnya hingga menjadi sebuah keyakinan pribadi yang seringkali dikaitkan dengan visi yang telah tentukannya dalam perusahaan. Pemimpin menanamkan kepada setiap karyawannya untuk terus berkembang (nilai *Continuous Improvement* dan *Ownership*) tidak hanya untuk perusahaan namun untuk pengembangan diri secara terus-menerus dalam menghadapi setiap perubahan yang ada. Melalui gaya kepemimpinan visioner dan transformasional dari nilai-nilai yang dipegangnya hingga menghasilkan kinerja yang terbaik dari setiap karyawan yang akhirnya berdampak signifikan pada keberlanjutan kepemimpinan generasi pertama dalam perusahaan keluarga. Dari model hasil analisis Gambar 4.4 dapat ditarik proposisi berikut.

Dalam keberlanjutan kepemimpinan generasi pertama perusahaan keluarga diperlukan:

- a. *Highly motivated by personal beliefs* atau sangat termotivasi oleh keyakinan pribadi yang diwujudkan melalui karisma dari seorang pemimpin atau *Idealized Influence*.
- b. Dengan karisma yang dimiliki seorang pemimpin atau *Idealized influence*. Dalam menanamkan nilai-nilai tersebut, dapat diwujudkan melalui komunikasi yang efektif atau *effective communication* terhadap karyawan.
- c. *Effective Communication* atau komunikasi yang efektif dilakukan oleh pemimpin melalui kecakapan pemimpin dalam mengkomunikasikan visi dan nilai yang ada dapat menginspirasi dan memotivasi karyawannya (*inspirational motivation*).
- d. Dengan fleksibilitas dan pragmatis dari pemimpin, melalui komunikasi secara tidak langsung menginspirasi karyawan (*inspirational motivation*). Dengan begitu potensi, kemampuan, serta keterampilan dari setiap karyawan dapat terwujud dalam *Intellectual Stimulation* atau stimulasi intelektual.
- e. *Intellectual Stimulation* atau stimulasi intelektual, kinerja dan potensi yang terbaik dari setiap karyawan dapat diwujudkan

melalui *inspirational motivation* dan *individualized consideration*, yang akan berdampak langsung pada keberlanjutan kepemimpinan generasi pertama perusahaan keluarga.

f. Pendampingan dari pemimpin, arahan dan fasilitas (*Individualized Consideration* atau pertimbangan individual) dapat mewujudkan potensi dan kinerja yang terbaik dari setiap karyawan (*Intellectual Stimulation* atau stimulasi intelektual),

Dalam kaitannya antar proposisi, tanda anak panah diartikan “diwujudkan melalui”. Nilai-nilai yang diyakini secara pribadi oleh pimpinan, dari *continuous improvement*, *ownership*, dan *agile*, dikaitkan erat dengan visi dari PT. Inera Sena dalam mencapai cakupan global. Nilai-nilai ini dapat diwujudkan melalui karisma dari seorang pemimpin yang menghargai setiap karyawannya, baik itu melalui apresiasi, saran, dan kritik yang diberikan. Pemimpin yang *approachable*, mudah untuk digapai tanpa adanya sebuah gap, tentunya memudahkan karyawan untuk timbul rasa kagum dan percaya akan keyakinan dari seorang pemimpin dalam mencapai visi, Maka dari itu, pemimpin dapat dengan sangat mudah untuk mengkomunikasikan visi dan nilai-nilai tersebut kepada karyawan. komunikasi yang efektif dilakukan oleh pemimpin melalui meng-encourage karyawannya mengembangkan diri secara terus-menerus untuk mempersiapkan diri dalam mencapai visi perusahaan menjadi brand global, memberikan *planning* yang terarah dan terukur dengan jelas, membimbing setiap karyawan dalam memahami visi, keterbukaan untuk bertukar pikiran serta memberikan teladan terkait visi baik secara verbal maupun nonverbal (*teaching by doing*). Secara tidak langsung, kecakapan pemimpin dalam berkomunikasi, dapat menginspirasi dan memotivasi karyawannya, setiap perubahan yang terjadi justru membuat pemimpin untuk fleksibel dan pragmatis dalam pendekatannya atas masing-masing karyawan. Dengan begitu potensi, kemampuan, serta keterampilan dari setiap karyawan dapat diwujudkan melalui inspirasional motivasi dan pertimbangan individual, yaitu melalui pendampingan yang diberikan kepada karyawan serta menyediakan mekanisme training terkait *problem solving*, pendalaman pengetahuan tentang produk, dan memberikan pengalaman secara langsung terhadap produk kepada karyawan. Pada akhirnya setiap karyawan merasakan dukungan dan dorongan penuh dari pemimpin sebagai mentor terhadap kreativitas dan inovasi melalui pemberian project di luar *job desc*, difasilitasi, dan diberikan support secara langsung sehingga menghasilkan potensi dan kinerja yang maksimal yang akan menghasilkan keberlanjutan kepemimpinan generasi pertama dalam perusahaan keluarga.

#### 4.5. Pembahasan

Berikut merupakan perbandingan proposisi hasil penelitian dengan berbagai referensi. Berbagai penelitian terdahulu, belum ada penelitian mengenai keberlanjutan kepemimpinan generasi pertama perusahaan keluarga dengan menggunakan kombinasi teori gaya kepemimpinan visioner dan transformasional.

##### 4.5.1. Perbandingan proposisi

Proposisi: Dalam keberlanjutan kepemimpinan generasi pertama perusahaan keluarga diperlukan:

- a) *Highly motivated by personal beliefs* atau sangat termotivasi oleh keyakinan pribadi yang diwujudkan melalui karisma dari seorang pemimpin atau *Idealized Influence*.
- b) Dengan karisma yang dimiliki seorang pemimpin atau *Idealized influence*. Dalam menanamkan nilai-nilai tersebut, dapat diwujudkan melalui komunikasi yang efektif atau *effective communication* terhadap karyawan.
- c) *Effective Communication* atau komunikasi yang efektif dilakukan oleh pemimpin melalui kecakapan pemimpin dalam mengkomunikasikan visi dan nilai yang ada dapat menginspirasi dan memotivasi karyawannya (*inspirational motivation*).
- d) Dengan fleksibilitas dan pragmatis dari pemimpin, melalui komunikasi secara tidak langsung menginspirasi karyawan (*inspirational motivation*). Dengan begitu potensi, kemampuan, serta keterampilan dari setiap karyawan dapat terwujud dalam *Intellectual Stimulation* atau stimulasi intelektual.
- e) *Intellectual Stimulation* atau stimulasi intelektual, kinerja dan potensi yang terbaik dari setiap karyawan dapat diwujudkan melalui *inspirational motivation* dan *individualized consideration*, yang akan berdampak langsung pada keberlanjutan kepemimpinan generasi pertama perusahaan keluarga.
- f) Pendampingan dari pemimpin, arahan dan fasilitas (*Individualized Consideration* atau pertimbangan individual) dapat mewujudkan potensi

dan kinerja yang terbaik dari setiap karyawan (*Intellectual Stimulation* atau stimulasi intelektual),

Menurut penelitian M. Taylor et al. (2014), gaya kepemimpinan visioner berpengaruh terhadap efektivitas organisasi atau perusahaan, pemimpin merancang dan membentuk visi berdasarkan keyakinan dan nilai personalnya, lalu dibagikan kepada pengikutnya. Mengkomunikasikan visi tersebut kepada para pengikutnya akan menentukan bagaimana pengikut akan bertindak, apabila pengikutnya tidak bergerak atau bertindak, maka artinya visi itu belum dikomunikasikan dengan jelas, pengikut terus-menerus mencari arah kemana mereka harus pergi, hingga pada akhirnya pengikut menjadi kelelahan dan tidak responsive.

Penelitian ini sejalan dengan proposisi hasil analisis dalam keberlanjutan kepemimpinan generasi pertama perusahaan keluarga, dimana keefektifan dalam mengkomunikasikan visi memiliki kemiripan, yaitu arah dalam mengkomunikasikan visi harus jelas sehingga karyawan dapat memaksimalkan potensinya dalam mewujudkan sebuah visi perusahaan, dimana seorang pemimpin juga harus mampu berkomunikasi dengan efektif juga untuk menyampaikan nilai-nilai yang terkandung di dalam visi.

Berdasarkan dengan penelitian Limsila dan Ogunlana (2008) tentang performa dan hasil dari kepemimpinan berhubungan dengan gaya kepemimpinan dan komitmen pada industri konstruksi di Thailand sejalan dengan proposisi hasil penelitian ini yaitu kepemimpinan transformasional memberikan dampak yang signifikan dibanding kepemimpinan transaksional, di antaranya meliputi *idealized influence charisma*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation*, *individualized consideration*, dimana hasil penelitian menunjukkan bahwa pendekatan yang efektif dan seringkali digunakan ialah bagaimana pemimpin memotivasi lewat karisma yang dimilikinya, dan bagaimana karisma itu sendiri mempengaruhi performa dari setiap karyawan di perusahaan tersebut, bahkan pada penelitian ini juga disebutkan bahwa timbulnya efektivitas, kepuasan kerja, dan adanya kemauan untuk memberikan usaha lebih, timbul dari dampak semua faktor kepemimpinan transformasional, sebagai contoh ketika satu sama lain bekerja sama (*individualized consideration*) untuk mencapai visi dengan bagaimana pemimpin dipercaya dan dikagumi (*idealized influence charisma*), begitu juga adanya *extra efforts* yaitu adanya kreativitas dalam memecahkan sebuah masalah (*intellectual stimulation*) dari karyawannya.

Sejalan dengan penelitian dari Braun et al. (2013) tentang hubungan antara kepemimpinan transformasional dengan kepuasan kerja dan performa tim, kepemimpinan transformasional memberikan dampak yang signifikan terhadap kepuasan kerja dan performa tim, yaitu ketika

pemimpin transformasional menyampaikan visinya untuk dicapai bersama lalu bagaimana seorang pemimpin mendorong setiap individu untuk mengembangkan cara yang inovatif untuk memecahkan sebuah permasalahan (*intellectual stimulation*) serta memberikan inspirasi kepada para karyawan mengenai potensi setiap individu dapat memberikan pencapaian yang luar biasa (*inspirational motivation*), tidak hanya itu, pemimpin juga menanamkan mental model bahwa antara satu sama lain adalah individu yang berharga (*individualized consideration*), dari penelitian ini juga dikemukakan bahwa kepuasan kerja tidak hanya diperoleh dari hubungannya untuk bekerja sama dengan *supervisor*, namun juga merupakan dampak dari karisma yang dimiliki oleh seorang pemimpin terhadap seluruh individu dalam tim (*idealized influence*).