

## PREFERENSI GAYA KEPEMIMPINAN DALAM PERUSAHAAN KELUARGA MAHKOTA ELEKTRONIK

Ricky Febrianto Afandi<sup>1</sup> dan Wendra Hartono<sup>2</sup>

International Business Management, Fakultas Manajemen dan Bisnis  
Universitas Ciputra, Surabaya, Indonesia.

E-mail: [rfebrianto01@student.ciputra.ac.id](mailto:rfebrianto01@student.ciputra.ac.id)<sup>1</sup> & [wendra.hartono@ciputra.ac.id](mailto:wendra.hartono@ciputra.ac.id)<sup>2</sup>

**Abstract:** *Family business refers to a company that is passed on from one generation to another within a family. One of the advantages of having a family business is that any knowledge regarding the business can be transferred to the next generation. One of the characteristics of family business is that successors are selected from family members, rather than professional workers. The purpose of this study is to analyze the leadership style preferences in Mahkota Elektronik as a family business. The subjects of this research consist of one academic expert from Ciputra University, two company leaders from the first and second generations, and two company employees. This study also uses two leadership styles as benchmarks. Additionally, triangulation technique is used to analyze the interview results. Research results indicate that the first generation tends to use transformational leadership style, while the second generation prefers transactional leadership style. From the employees' perspectives, transformational leadership is preferred, because it is more effective in increasing the employees' motivation and performance.*

**Keywords:** *Family business, Leadership Style, Transformational, Transactional.*

**Abstrak:** Perusahaan keluarga atau *family business* adalah perusahaan yang akan diwariskan dari satu generasi ke generasi berikutnya. Salah satu keunggulan perusahaan keluarga adalah sumber daya berupa pengetahuan yang diwariskan dari satu generasi ke generasi berikutnya karena salah satu ciri khas dari perusahaan keluarga adalah cenderung memilih pemimpin penerus perusahaan yang merupakan anggota keluarga daripada merekrut pekerja profesional yang lebih kompeten. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis preferensi gaya kepemimpinan dari generasi pertama dan generasi kedua dalam perusahaan keluarga Mahkota Elektronik. Penelitian ini menggunakan narasumber yang terdiri dari 1 orang pakar akademisi dari universitas ciputra, 2 orang pemimpin perusahaan keluarga generasi pertama dan kedua dan 2 orang karyawan perusahaan keluarga. Penelitian ini menggunakan 2 gaya kepemimpinan sebagai tolak ukur. Penelitian ini menggunakan metode analisis triangulasi dari wawancara dengan para narasumber. Hasil analisis ini mendapati bahwa generasi pertama cenderung memiliki gaya kepemimpinan transformasional dan generasi kedua cenderung memiliki gaya kepemimpinan transaksional. Preferensi dari karyawan adalah gaya kepemimpinan transformasional karena dirasa lebih efektif dalam memberikan motivasi karyawan dalam bekerja secara maksimal.

**Kata kunci:** Perusahaan keluarga, gaya kepemimpinan, transaksional, transformasional

### PENDAHULUAN

Perusahaan keluarga atau *family business* adalah perusahaan yang akan diwariskan dari satu generasi ke generasi berikutnya (Poza & Daugherty, 2014). Menurut survei yang dilakukan oleh PWC pada tahun 2014, di Indonesia 83% bisnis keluarga mencetak pertumbuhan keuangan yang baik dibandingkan rata-rata dunia yang hanya 65%. Menurut survei PWC pada tahun 2016 mengatakan bahwa 95% bisnis di Indonesia berasal dari *family business*. Sebagian besar bisnis di Indonesia yang berperan penting dalam perekonomian nasional seperti Group Ciputra, Bakrie, Sostro, Gudang Garam, Indofood, dan sebagainya.

Salah satu keunggulan perusahaan keluarga adalah sumber daya berupa pengetahuan yang diwariskan dari satu generasi ke generasi berikutnya karena salah satu ciri khas dari perusahaan keluarga adalah cenderung memilih pemimpin penerus perusahaan yang merupakan anggota keluarga daripada merekrut pekerja profesional yang lebih kompeten (Kusuma, 2015). Menurut Kristawan & Supriyitno (2009) keberhasilan dari suatu organisasi atau perusahaan dalam mencapai tujuan berkaitan erat dengan sumber daya manusia yang dimiliki, karena sumber daya manusia yang akan mengatur dan juga mengelola sumber daya lain yang

dimiliki organisasi dalam mewujudkan visi dari organisasi, oleh sebab itu sumber daya manusia menjadi hal yang sangat penting bagi perusahaan.

Faktor penting yang mempengaruhi sistem manajemen perusahaan bagi para karyawan adalah gaya kepemimpinan (Rohmawati, et al., 2017). Gaya kepemimpinan adalah salah satu fitur penting seorang pemimpin dalam mempengaruhi bawahan sehingga tujuan suatu organisasi dapat tercapai. Seorang pemimpin harus dapat memiliki jenis gaya kepemimpinan yang cocok untuk di aplikasikan dalam perusahaan untuk memotivasi dan mendisiplinkan pekerja (Pawirnosumarto, Sarjana, & Muchtar, 2017). Gaya kepemimpinan seseorang dapat dipengaruhi oleh lingkungan, dan budaya yang diterapkan dalam keluarga, tingkat pendidikan dan juga globalisasi (Santoso, Anugrah A., 2017).

Perkembangan bisnis keluarga berkaitan erat dengan pengaruh suksesi kepemimpinan yang diterapkan setiap pemimpin di setiap generasi. Suksesi kepemimpinan sangat berpengaruh terhadap kelangsungan perusahaan keluarga. Potensi konflik juga dapat terjadi pada suksesi kepemimpinan dalam bisnis keluarga karena perbedaan gaya kepemimpinan yang berasal dari perbedaan jenjang pendidikan, perbedaan pandangan, dan juga pengalaman. (Halim, 2013).

Mahkota Elektronik adalah sebuah perusahaan keluarga yang didirikan pada tahun 2002. Perusahaan ini bergerak di bidang *trading* yaitu distribusi barang-barang elektronik dan *home appliances* ke beberapa kota di Bali. Perusahaan menjual berbagai *brand* lokal hingga *brand* impor. Barang yang dijual seperti *rice cooker*, kipas angin, setrika, lampu, kompor, *speaker*, dan lain-lain. Perusahaan didirikan oleh Mimik Kusumawati. Ibu Mimik Kusumawati memiliki gaya kepemimpinan yang menerapkan prinsip-prinsip seperti integritas dalam menjual barang, menanamkan nilai-nilai penting terhadap pegawai agar merasa juga ikut memiliki perusahaan, menerima komplain-komplain konsumen dan belajar dari kesalahan. Sifat-sifat itulah yang membuat perusahaan Mahkota Elektronik dapat bertahan dalam persaingan di pulau Bali.

Proses pergantian pemimpin terjadi pada saat 2012, anak kedua dari ibu Mimik Kusumawati mulai mengambil alih kepemimpinan dalam mengatur perusahaan. Anak kedua dari ibu Mimik memiliki cara pandang yang berbeda karena sudah menempuh pendidikan perkuliahan di kota Surabaya sehingga merubah struktur manajemen, proses demokrasi. Perubahan yang dilakukan oleh anak kedua yaitu Bapak Ryan dalam 5 tahun memimpin telah mengubah cukup banyak aspek pada perusahaan Mahkota Elektronik.

Pergantian pemimpin tersebut menimbulkan beberapa masalah karna adanya perbedaan gaya kepemimpinan. Salah satu permasalahan yang muncul pada perusahaan keluarga adalah tingginya tingkat *turnover* pegawai. Menurut Rohmawati, Yulianeu, Wulan, & Dhiana (2017) mengatakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi *turnover intention* dari perusahaan terhadap karyawan adalah gaya kepemimpinan, kompensasi, serta kepuasan kerja karyawan yang rendah. Berdasarkan penjelasan-penjelasan tersebut, maka akan dilakukan penelitian untuk meninjau preferensi gaya kepemimpinan dalam perusahaan keluarga Mahkota Elektronik.

## LANDASAN TEORI

### Gaya Kepemimpinan

Menurut Northouse (2013), kepemimpinan adalah proses dimana individu mempengaruhi sekelompok individu untuk mencapai tujuan bersama. Kepemimpinan adalah kemampuan seseorang dalam mempengaruhi dan mengarahkan individu lain agar suatu tujuan dapat tercapai. Menurut Putra, Utami & Hakam (2013), untuk mencapai tujuan sebuah perusahaan dibutuhkan seorang pemimpin yang dapat mempengaruhi, mengubah, dan menggerakkan tingkah laku karyawan atau orang lain dengan gaya kepemimpinannya.

Gaya kepemimpinan ialah pola perilaku yang ditunjukkan seorang pemimpin dalam mempengaruhi karyawan atau orang lain. Pola perilaku tersebut dipengaruhi oleh beberapa faktor, seperti nilai-nilai, asumsi, persepsi, harapan atau sikap yang ada dalam diri pemimpin (Ardana, et al., 2012). Gaya kepemimpinan juga memiliki pengaruh terhadap kepuasan kelompok, efektivitas komunikasi, komunikasi interpersonal dan juga hubungan baik dengan pengikut (Santoso, Maria C., 2016).

Menurut Nurfitriyani (2012) cara menganalisis kepemimpinan berdasarkan multi indikator adalah dengan menggunakan beberapa indikator sebagai berikut:

1. Persepsi seorang pemimpin mengenai peranannya sebagai pemimpin. Persepsi adalah pandangan seseorang tentang suatu objek yang didapatkan dari lingkungan sekitar. Cara pandang tersebut menentukan peranan seseorang untuk memimpin, baik yang berkaitan dengan proses hubungan dengan bawahannya, bagaimana cara proses pengambilan keputusan yang dilakukannya, dan bagaimana keterlibatan bawahan dalam pengambilan keputusan.

2. Nilai-nilai yang dianut. Nilai adalah suatu keyakinan yang dijunjung seseorang dalam berperilaku. Nilai tersebut berhubungan dengan cara pandang seseorang tentang penilaian baik dan buruk atau benar dan salah. Nilai-nilai tersebut akan terus melekat pada orang tersebut.
3. Sikap adalah kecenderungan seseorang untuk berbuat. Sikap ini dapat bersifat positif maupun bersifat negatif.
4. Perilaku adalah suatu tindakan seseorang yang ditunjukkan sebagai respons terhadap stimulus yang diterimanya dalam kehidupan organisasional. Hal ini sebagai dasar untuk dapat memahami karakteristik yang dimiliki oleh seseorang dalam menjalankan kepemimpinannya
5. Gaya kepemimpinan yaitu perilaku yang ditunjukkan seseorang dalam kepemimpinan. Dalam hal ini adalah cara-cara yang disenangi dan digunakan seseorang dalam menjalankan proses kepemimpinannya.

Menurut Budiwibowo (2014), ada 2 jenis gaya kepemimpinan. Yaitu kepemimpinan transaksional dan transformasional. Gaya kepemimpinan transaksional adalah pemimpin memberikan penjelasan tentang tanggung jawab karyawan serta imbalan yang dapat mereka harapkan jika *standart* yang ditentukan tercapai dan sanksi jika *standart* yang ditentukan tidak tercapai, serta mengawasi proses pelaksanaan tugas bawahan secara langsung. Gaya kepemimpinan transformasional yang menggunakan pendekatan dengan cara memotivasi karyawan sehingga dapat berkembang dan mencapai kinerja maksimal. Pemimpin transformasional memiliki kemampuan untuk mengubah kesadaran karyawan akan permasalahan-permasalahan yang dihadapi dengan memberi pandangan baru. Pemimpin transformasional juga menjadi panutan agar karyawan dapat lebih semangat dan bekerja secara maksimal dalam bekerja. Ciri khas pemimpin transformasional adalah memiliki kharisma, memberikan inspirasi, memberikan stimulasi intelektual, memberikan perhatian pribadi, melayani karyawan, dan menasehati.

### **Transformasional**

Menurut Budiwibowo (2014) Pemimpin transformasional memberikan perhatian pada kebutuhan dan pengembangan masing-masing karyawan. Pemimpin Transformasional mengubah pola pikir karyawan tentang persoalan yang dihadapi dengan cara yang baru. Pemimpin ini dapat membantu menggairahkan, membangkitkan, dan memberikan ilham para pengikut untuk mengeluarkan upaya lebih demi mencapai target perusahaan. Empat karakteristik dari pemimpin transformasional adalah:

- a. Kharisma: yaitu memberikan visi dan misi, menanamkan kebanggaan, meraih penghormatan dan kepercayaan
- b. Inspirasi: Memberikan pemahaman tentang harapan yang tinggi, menggunakan simbol untuk memfokuskan pada usaha, dan menggambarkan maksud dan tujuan penting secara sederhana
- c. Stimulasi intelektual: Mendorong intelegensia, rasionalisme, dan pemecahan masalah secara hati-hati
- d. Pertimbangan individual: Memberikan perhatian secara pribadi, melayani karyawan secara pribadi, melatih dan menasehati karyawan.

Gaya kepemimpinan transformasional menyebabkan adanya perubahan dengan melakukan terobosan baru ke arah perkembangan yang lebih baik. Adanya penghargaan dan jenjang karir karyawan yang memiliki kinerja yang baik akan mendorong karyawan untuk meningkatkan kualitas kerjanya. Aspek karisma, kepekaan individu, dan stimulasi intelektual seorang pemimpin dalam kepemimpinan transformasional memberi dorongan yang kuat kepada karyawan untuk bekerja kearah pencapaian kinerja sehingga kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang kuat terhadap pencapaian kinerja (Hariyani, 2014).

### **Transaksional**

Menurut Budiwibowo (2014) Pemimpin transaksional adalah pemimpin yang menggunakan cara memandu dan memotivasi karyawan untuk mampu menuju sasaran yang ditetapkan dengan memperjelas peran dan tugas masing-masing. Gaya kepemimpinan ini memfokuskan kepada hubungan pemimpin dan bawahan tanpa adanya usaha untuk menimbulkan perubahan pada bawahan. Terdapat empat karakteristik pemimpin transaksional yaitu:

- a. Imbalan kontigen: Kontrak pertukaran imbalan atas upaya yang dilakukan, menjanjikan imbalan atau kinerja yang lebih baik.

- b. Manajemen berdasar pengecualian aktif: Melihat dan mencari penyimpangan dari aturan dan standar dan melakukan tindakan perbaikan.
- c. Manajemen berdasarkan pengecualian pasif: Melakukan intervensi jika melihat standar tidak terpenuhi.
- d. *Laissez-faire*: yaitu melepaskan tanggung jawab serta menghindari pembuatan keputusan .

Kepemimpinan transaksional adalah faktor dasar untuk keberhasilan organisasi pada tim dan pada tingkat individu serta perilaku transaksional memiliki hubungan penting dengan kelompok dan faktor kinerja individu (Guardia, 2007). Menurut Fachri (2013) gaya kepemimpinan transaksional dapat memengaruhi kinerja karyawan karena gaya tersebut menekankan pada transaksi atau imbalan terhadap karyawan sehingga mengakibatkan harus adanya target dalam pekerjaan yang diberikan atasan, apabila target tidak terpenuhi maka akan ada hukuman karena tidak sesuai dengan harapan atasan.

### **Family Business**

Menurut Poza & Daugherty (2014) pengertian dari *Family Business* adalah jika kepemilikan saham perusahaan dimiliki 15% atau lebih dari dua atau lebih anggota keluarga, strategi perusahaan dipengaruhi dari member keluarga yang memegang peranan dalam manajemen perusahaan sebagai penasehat atau dewan perusahaan, atau pemilik perusahaan, memiliki fokus pada hubungan keluarga, dan dapat diwariskan hingga generasi berikutnya. Pengertian tersebut menjelaskan bahwa anggota keluarga dalam sebuah *family business* selalu memegang posisi penting sehingga dapat mempengaruhi kebijakan perusahaan.

Menurut Poza & Daugherty (2014), ciri khas dari *family business* adalah jika ada kehadiran keluarga dalam perusahaan, adanya tumpang tindih antar keluarga, manajemen, dan kepemilikan perusahaan dalam pengelolaannya sehingga perpindahan generasi atau suksesi menjadi rentan, memiliki investasi jangka panjang yang unik yang berasal dari interaksi antar keluarga, manajemen, dan pemilik, visi dan misi perusahaan dapat diturunkan dari generasi ke generasi, strategi dipengaruhi dari nilai dan tujuan dari keluarga.

## **METODOLOGI PENELITIAN**

### **Metode Pengumpulan Data**

Dalam penelitian ini menggunakan beberapa informan yang akan dipilih peneliti yang diantaranya adalah Mimik Kusumawati sebagai pemimpin perusahaan keluarga Mahkota Elektronik generasi pertama, Ryan Yanuar Afandi sebagai pemimpin perusahaan Mahkota Elektronik generasi kedua, Ketut Budiya sebagai karyawan Mahkota Elektronik divisi *sales and marketing*, Susan sebagai karyawan Mahkota Elektronik divisi operasional dan *warehouse*. Teddy Saputra sebagai *Expert family business* Universitas Ciputra. Penelitian kualitatif ini menggunakan metode wawancara semi-terstruktur.

## **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

### **Analisis Data Wawancara Kepemimpinan Transformasional**

Pada perusahaan Mahkota Elektronik, pemimpin pertama lebih menggunakan gaya kepemimpinan ini terbukti dari hasil wawancara yang dilakukan oleh Mimik Kusumawati sebagai berikut

*“Kalau kita selalu memberi contoh kepada karyawan, jadi misalnya jadi kita tidak hanya ngomong aja. Jadi kita kadang-kadang kita turun ke lapangan, kita memberi contoh langsung jadi kita bukan omong aja tapi memberi contoh bagaimana cara melakukan.”*

Dengan memberikan contoh kepada karyawan adalah termasuk dalam indikator inspirasi yaitu dengan menggambarkan maksud dan tujuan dengan cara langsung memberi contoh kepada bawahan.

Ibu Mimik juga melakukan pertimbangan individual yaitu dengan memperhatikan karyawan secara pribadi. Hal tersebut terdapat dalam dialog berikut

*“Selain kita itu memimpin, kita juga harus mengayomi, kita harus mendekati. Gimana anakmu bagaimana, kemudian keadaan dia, kalo sakit berobat, kita harus pendekatan, jadi kita ada, ada rasa seperti kekeluargaan karena apabila kita seperti keluarga, kalau kita kerja tu enak”*

Pemimpin generasi pertama menggunakan pertimbangan individual agar karyawan merasa lebih dekat dengan pemimpin perusahaan dan merasakan hal kekeluargaan karena jika karyawan dan pemimpin memiliki rasa

kekeluargaan maka akan lebih mempermudah pekerjaan. Pemimpin generasi pertama juga mengatakan hal berikut

*“Nilai-nilai pertama kita harus kejujuran, jadi harus jujur. Waktunya kita membayar ke.. Ke bos kita harus membayar dengan.. dengan tepat. Maka kepercayaan mereka akan lebih tinggi kepada kita.”*

*“Cara saya memimpin ya juga yaitu menanamkan satu pada anak-anak kejujuran, tepat waktu disiplin, sama pegawai juga kejujuran.”*

Dari hasil wawancara tersebut pemimpin generasi pertama menanamkan nilai-nilai kejujuran kepada karyawan dan pada perusahaan keluarga itu sendiri adalah termasuk dalam indikator gaya kepemimpinan transformasional yaitu stimulasi intelektual. Sedangkan pemimpin kedua juga menerapkan gaya kepemimpinan ini. Hal ini didukung dari hasil wawancara dengan pemimpin generasi kedua yaitu Ryan Yanuar sebagai berikut :

*“Nilai yang ditanamkan terutama nomer satu kejujuran, kerja keras eee... saling percaya satu sama lain intinya itu sih”*

Nilai-nilai yang ditanamkan oleh pemimpin generasi pertama masih digunakan pada kepemimpinan generasi kedua dan menambahkan nilai-nilai perusahaan yaitu dengan kerja keras dan saling percaya sehingga pemimpin kedua juga menggunakan indikator stimulasi intelektual. Pemimpin generasi kedua juga mengatakan hal berikut

*“Memotivasinya.. untuk memotivasi paling gak beberapa waktu kita ada briefing untuk memberikan pengarahan” .*

Dengan melakukan *briefing* dan pengarahan maka pegawai akan memiliki visi dan misi yang sama dengan perusahaan. Hal tersebut berkaitan dengan indikator kharisma dalam gaya kepemimpinan transformasional. Dari hasil wawancara juga didapat sifat kepemimpinan seperti berikut :

*“Eeee... untuk awalnya iya. Harus membantu dan memberikan contoh dan lama-kelamaan kalo sudah berjalannya waktu mungkin mereka sudah mengerti jalannya sendiri-sendiri.”*

Bapak Ryan juga sedikit menggunakan inspirasi tetapi hanya diawal. Ketika pegawai sudah mengerti maka bapak Ryan tidak lagi memberikan contoh dalam melaksanakan tugasnya. Hal ini berbeda dengan ibu Mimik yang masih memberikan contoh dalam mengerjakan tugas secara langsung dan terbukti dari wawancara kepada ibu Susan sebagai berikut :

*“Ooo.. enggak ee.. kalo yang sekarang ya.... kalo dulu mungkin gak tau ya karna mungkin karna kalo sekarang karyawan juga lebih banyak atau juga lain-lain mungkin ya pemimpin mungkin suka ada yang langsung turun tangan ada yang suka memerintah aja. Kan lain-lain orangnya ya”.*

Menurut wawancara yang dilakukan kepada karyawan Mahkota Elektronik juga mendapatkan kesimpulan bahwa kepemimpinan pertimbangan individual dibutuhkan oleh perusahaan Mahkota Elektronik

*“Bagi saya sih simple aja.. yaa... ada rasa kekeluargaan, eee..... tegas sih perlu. Itu aja sih mas. Haha... kekeluargaan aja sih...”*

Inspirasi juga dibutuhkan dalam perusahaan ini. Menurut wawancara yang dilakukan kepada karyawan Mahkota Elektronik mengatakan bahwa inspirasi dalam memberikan contoh kepada bawahan dengan memberikan gambaran dan tujuan perusahaan dengan memberikan contoh dalam mengerjakan hal-hal kecil sehingga menimbulkan rasa segan dan dapat dijadikan panutan oleh karyawan

*“Ya kalo bisa pemimpinnya juga ikut membantu ya misalnya kalo misalnya karyawan ada yang gak masuk gitu. Ya paling enggak bisa membantu mengatur atau membantu mengambil barang-barang yang kecil misalnya yang karyawan baru tidak mengetahui. Jadi ikut turun tangan ya bantu angkat-angkat barang bukan yang berat juga yang ringan-ringan tapi kan kalo ngeliat pemimpinnya ikut gitu kan karyawan-karyawan yang lain gitu jadi sungkan. Karyawan yang lain jadi semangat o boss saya mau turun tangan apalagi saya harus bekerja lebih semangat gitu”*

Menurut wawancara yang dilakukan kepada *Expert Family Business* Universitas Ciputra juga mengatakan hal yang sama

*“Transformasional ini diperlukan ya dalam setiap organisasi” .*

Dengan gaya kepemimpinan transformasional pemimpin harus dapat merubah kesadaran dari karyawannya agar dapat memotivasi dan mempengaruhi pikiran, perasaan, dan tindakan mereka dalam melakukan pekerjaan dengan maksimal dengan kesadaran dari dalam diri. Pemimpin transformasional harus

memiliki kharisma seperti memiliki sifat yang baik dan bijak, disegani karena dapat dijadikan panutan, dan dapat membawa perubahan besar dalam kehidupannya atau mempengaruhi kehidupan para pengikutnya.

### **Analisis Data Wawancara Kepemimpinan Transaksional**

Pemimpin perusahaan keluarga Mahkota Elektronik generasi pertama sedikit menggunakan imbalan kontingen sebagai motivasi agar karyawan dapat bekerja lebih maksimal. Hal tersebut dapat dilihat dari hasil wawancara sebagai berikut :

*"Kalo saya gaji sedikit komisi besar. Dengan komisi besar, dia harus rajin cari orderan".*

*"Kalo gudang, kalo gudang sih dia kalo ada barang hilang kita akan potong gaji. Tapi kalo ga, dikasi bonus. Sopir juga begitu, ato karyawan laen kalo masuk full dia akan dapet bonus tambahan. Kalo tidak, kalo dia tidak masuk satu hari, gaji dia dipotong satu hari." (B-MK-14).*

Pemimpin pertama menggunakan gaya kepemimpinan dengan indikator imbalan kontingen tetapi tidak menerapkan sanksi secara langsung. Hal itu terbukti dari hasil wawancara sebagai berikut

*"Saya tidak pernah selalu hmm maksudnya seperti galak, "Kamu harus gini, gini, gini". Tidak, kita harus ya kita bilang kalau kamu omset segini kamu akan mendapat mendapat bonus. Tapi kita tidak bisa ya to, "kamu harus gini, kalo tidak kamu keluar"*

Imbalan kontingen juga digunakan pemimpin generasi kedua dalam memotivasi karyawannya

*"Aku lebih... kalo emang mereka ada yang menyimpang dari jalur, saya memberikan sanksi. Tetapi kalo emang sesuai jalur aku memberikan reward. Jadi ada ketegasan dan ada reward"*

Jika pegawai tidak memenuhi target maka pemimpin generasi kedua langsung memberikan sanksi. Pemimpin generasi kedua menggunakan manajemen berdasarkan pengecualian aktif, yaitu dengan melihat dan mencari penyimpangan dari aturan dan standar dan melakukan tindakan perbaikan.

*"Kalo emang ada salah atau benar langsung ditegur atau dipuji waktu itu juga langsung. Itu merupakan motivasi yang tepat menurut saya"*

Karyawan Mahkota Elektronik juga setuju dengan sistem *reward* yang digunakan sebagai motivasi kerja. Hal tersebut dapat dilihat dari hasil wawancara sebagai berikut

*"Ya harus bisa memberikan motivasi juga tapi yaa bisa eee lebih sering-sering ngasi reward ngasi hadiah jadi kan karyawannya senang".*

*"Bagi saya sih seharusnya keduanya itu penting. Reward juga penting, motivasi juga penting." (E-KB-17)*

Ketegasan juga dirasa penting oleh karyawan Mahkota Elektronik. Ketegasan termasuk dalam indikator manajemen berdasarkan pengecualian aktif yaitu dengan meminta orang lain melakukan sesuatu atau berhenti melakukan sesuatu hal.

*"... tegas sih perlu. Itu aja sih mas. Haha... kekeluargaan aja sih..."*

Gaya kepemimpinan transaksional biasanya digunakan oleh manajer profesional dalam mengatur perusahaan karena Kepemimpinan transaksional adalah kepemimpinan yang bersifat kontraktual antara pemimpin dan bawahannya. Pemimpin membutuhkan bawahan dan menawarkan imbalan sebagai penukar loyalitas tersebut. Bawahan mau bekerja sama dikarenakan ada yang diinginkan sebagai *reward*. Sementara itu, yang dikerjakan mungkin bukan tujuan pribadinya, melainkan merupakan tujuan sang pemimpin. Namun menurut Pak Teddy sebagai Expert Family Business Universitas Ciputra mengatakan :

*"Secara bisnis sih sah-sah aja. Bagus gitu. Tapi di perusahaan keluarga ada yang namanya kepemilikan".*

*"Transaksional itu dibutuhkan secara bisnis. Tapi kalo ngomongnya di family business nih, gak mudah".*

Nilai-nilai dan kepemilikan ini lah yang menjadi salah satu faktor yang harus diperhatikan dalam perusahaan keluarga, karena jika menggunakan gaya kepemimpinan transaksional maka kurang cocok digunakan dalam perusahaan keluarga karena kurangnya nilai-nilai perusahaan dan rasa memiliki karena bawahan memiliki tujuan untuk mendapatkan *reward* dari hasil kerjanya saja tanpa keinginan untuk berubah demi kepentingan perusahaan. Kelebihan gaya kepemimpinan transaksional adalah seorang pemimpin tidak perlu memiliki figur yang sempurna seperti pada kepemimpinan transformasional.

## Pembahasan

Pemimpin generasi pertama memberikan contoh langsung kepada karyawan dalam menjalankan tugas yang diberikan sehingga karyawan dapat melihat seorang pemimpin sebagai panutan sehingga karyawan termotivasi dan bekerja sesuai dengan arahan dari pemimpin. Menurut Tjahjono & Mustamu (2014) pemimpin harus mampu memberikan inspirasi kepada karyawan dengan cara memberikan informasi dan pelatihan terhadap apa yang dibutuhkan karyawan. Pemimpin generasi pertama juga melakukan pertimbangan individual dengan memerhatikan kepentingan individual karyawannya misalnya dengan memerhatikan kondisi keluarganya yang menimbulkan rasa kedekatan dan kekeluargaan dari pegawai kepada pemimpin. Menurut Agustina & Kriwangko (2016) menghargai dan memerhatikan perasaan dan kepentingan pribadi karyawannya dapat membuat para karyawan lebih terlibat dan peduli terhadap pekerjaannya. Stimulasi intelektual juga dilakukan oleh pemimpin generasi pertama dengan menanamkan nilai-nilai kejujuran kepada karyawan sehingga mendorong karyawan agar bekerja lebih jujur. Aspek kharisma, kepekaan individu dan stimulasi intelektual seorang pemimpin dalam kepemimpinan transformasional memberi dorongan yang kuat kepada karyawan untuk bekerja ke arah pencapaian kinerja (Hariyani, 2014). Selain itu, pemimpin generasi pertama juga menggunakan sistem imbalan kontingen sebagai motivasi agar pegawai dapat bekerja mengejar target secara maksimal tetapi pemimpin pertama tidak langsung memberikan sanksi kepada pegawai jika pegawai tidak memenuhi ekspektasi dari pemimpin. Menurut Awan (2014) pemimpin memberikan imbalan dalam memperlakukan karyawan dapat membuat karyawan terus termotivasi dalam bekerja.

Gaya kepemimpinan yang digunakan generasi kedua lebih ke gaya kepemimpinan transaksional dengan indikator imbalan kontingen dan manajemen berdasarkan pengecualian aktif. Pemimpin generasi kedua juga menggunakan sistem *reward* dan juga memberikan hukuman jika target dari karyawan itu terpenuhi atau tidak terpenuhi dengan tegas. Manajemen berdasarkan pengecualian aktif juga digunakan gaya kepemimpinan generasi kedua yaitu dengan langsung mengawasi karyawan dan juga segera memberikan teguran atau pujian secara langsung. Menurut Awan (2014) tindakan koreksi dan mengevaluasi langsung kinerja bawahan dapat menimbulkan ketidakpuasan bawahan terhadap pimpinan karena karyawan merasa tidak nyaman dalam pekerjaannya. Pemimpin generasi kedua juga melakukan *briefing* dan pengarahan agar pegawai akan memiliki visi dan misi yang sama dengan perusahaan. Hal tersebut berkaitan dengan indikator kharisma. Pemimpin yang menciptakan visi akan menginspirasi bawahannya untuk mengupayakan pencapaian yang lebih dari ekspektasi dan mempengaruhi perilaku bawahannya (Agustina & Kriwangko, 2016). Pemimpin generasi kedua juga melakukan stimulasi intelektual dengan melanjutkan nilai-nilai perusahaan tentang kejujuran dan juga menambahkan nilai-nilai kerja keras dan saling percaya satu sama lainnya.

Preferensi gaya kepemimpinan yang diharapkan oleh karyawan Mahkota Elektronik yaitu gaya kepemimpinan yang memiliki sifat kekeluargaan salah satu contohnya adalah dengan pertimbangan individual yaitu dengan memerhatikan kondisi keluarga dan pribadi karyawan sehingga menimbulkan rasa kedekatan dan juga lebih memberikan inspirasi dengan cara langsung ikut memberikan contoh kepada karyawan sebagai panutan. Tetapi, imbalan kontingen juga dirasa cukup efektif oleh karyawan karena dapat meningkatkan semangat bekerja dengan memberikan bonus-bonus berupa uang atau barang. Karyawan juga menginginkan ketegasan dari seorang pemimpin sehingga perusahaan dapat berjalan sesuai dengan visi dan misi perusahaan dan juga timbul rasa segan karyawan.

*Expert Family Business* Universitas Ciputra juga lebih menyarankan menggunakan gaya kepemimpinan transformasional karena dengan gaya kepemimpinan tersebut perusahaan dapat lebih *sustain* dan berkembang. Gaya kepemimpinan transformasional juga cocok digunakan dalam perusahaan keluarga karena nilai-nilai yang ditanamkan dalam perusahaan sesuai dengan visi misi perusahaan dan dapat diwariskan kepada kepemimpinan berikutnya. Gaya kepemimpinan transformasional juga dapat membuat karyawan bekerja dengan mempunyai inisiatif, motivasi, inspirasi, dan juga rasa hormat dan percaya terhadap pemimpin. Selain itu, pemimpin perusahaan diharapkan dapat mampu menyesuaikan gaya kepemimpinan yang tepat terhadap perusahaan.

Harapan dari karyawan-karyawan Mahkota Elektronik adalah supaya pemimpin lebih menggunakan pertimbangan individu yang tidak dilakukan oleh pemimpin generasi kedua. Sistem pemberian *reward* yang dilakukan oleh kedua pemimpin sudah cocok dilakukan dalam perusahaan ini. Inspirasi dan motivasi juga diperlukan perusahaan agar karyawan dapat memiliki visi dan misi yang sama dalam bekerja.

## KESIMPULAN DAN SARAN

### Simpulan

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, maka mendapatkan kesimpulan yaitu :

Peneliti menyimpulkan bahwa preferensi gaya kepemimpinan yang tepat untuk perusahaan keluarga Mahkota Elektronik adalah dengan gaya kepemimpinan transformasional dengan beberapa tambahan gaya transaksional dimana gaya kepemimpinan transformasional menggunakan pertimbangan individual untuk menanamkan rasa kekeluargaan, memberikan inspirasi sebagai panutan kepada pegawai, memberikan stimulasi intelektual dengan menanamkan nilai-nilai penting perusahaan, dan kharisma dengan memberikan visi dan misi yang jelas untuk perusahaan. Gaya kepemimpinan transaksional yang perlu diterapkan adalah imbalan kontingen. Menurut hasil wawancara gaya ini efektif digunakan dalam bisnis keluarga agar perusahaan dapat bertahan dan berkembang serta mencapai visi dan misi perusahaan.

### Keterbatasan dan Saran

Saran untuk perusahaan keluarga Mahkota Elektronik adalah menerapkan gaya kepemimpinan transformasional dengan beberapa penambahan gaya dari kepemimpinan transaksional, dimana gaya tersebut telah mendapatkan hasil respon yang positif dari karyawan.

Saran untuk peneliti selanjutnya adalah dapat menambahkan informasi gaya kepemimpinan lain selain yang dibahas dalam penelitian ini. Peneliti juga diharapkan dapat mengeksplorasi lagi gaya kepemimpinan lain dalam hal preferensi yang dapat digunakan dalam perusahaan keluarga.

Keterbatasan dalam penelitian ini adalah subjektivitas peneliti tetapi dapat diperkecil dengan melakukan triangulasi. Penelitian ini tidak dapat digeneralisasikan karena hanya dapat diterapkan di perusahaan keluarga Mahkota Elektronik karena menggunakan informan dari karyawan dan pemimpin perusahaan Mahkota Elektronik.

## DAFTAR PUSTAKA

- Agustina, H., & Kriwangko, P. (2016). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional terhadap Organizational Citizenship Behavior di Sushi Tei Galaxy Mall Surabaya.
- Ardana, K., Mujiwati, W., & Utama, M. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi Pertama*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Avianti, D. A., & Kartika, L. (2016). Analisis Quality of Work Life pada Generasi X dan Y Alumni Fakultas Ekonomi Dan Manajemen IPB. *Fakultas Ekonomi dan Manajemen Institut Pertanian Bogor*.
- Awan, T. T. (t.thn.). Pengaruh Kepemimpinan Transaksional Terhadap Motivasi Kerja Karyawan.
- Berraies, S., Yahia, K. B., & Hannachi, M. (2017). Identifying the Effect of Perceived Values of Mobile Banking Application on Customers: Comparative Study Between Baby Boomers, Generation X, and Generation Y. *International Journal of Bank Marketing*.
- Budiwibowo, S. (2014). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transaksional, Transformasional dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Guru (Karyawan) Di Kota Madiun.
- Bungin, B. (2013). *Metodologi Penelitian Sosial & Ekonomi. Vol 1*.
- Cennamon, Lucy, & Gardner, D. (2008). Generation differences in work values, outcomes and person-organization values fit.
- Cran, C. (2014). *101 Tips Mengelola Karyawan Generasi X,Y, dan Zoomers*. Jakarta: Kepustakaan Populer Gramedia.
- Guardia. (2007). Leadership, Group Effectiveness, And Group Performance.
- Halim, Y. (2013). Analisa Sukses Kepemimpinan Pada Perusahaan Keluarga PT. Fajar Artasari di Sidoarjo.
- Hariyani, D. S. (2014). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transaksional, Transformasional dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Usaha Kecil dan Menengah Di Madiun.
- Kristawan, D., & Supriyitno. (2009). Pengaruh Motivasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepemimpinan Sebagai Variabel Moderating. *A Journal Of Accounting, Finance and Business*.
- Kusuma, G. H. (2015). Metode Transfer Pengetahuan Pada Perusahaan Keluarga di Indonesia.
- Leonardo, Y. (2016). Analisis Perencanaan Sukses pada Perusahaan Keluarga. 120.
- Lily, F., & Praptiningsih, M. (2014). Perancangan Model Sukses yang Efektif Pada Perusahaan Keluarga PT ABC.
- Northouse, P. (2013). *Kepemimpinan*. Jakarta: PT. Indeks.
- Nurfitriyani, S. (2012). Contoh Analisis Kepemimpinan.



- Pawirnosumarto, S., Sarjana, P. K., & Muchtar, M. (2017). Factors Affecting Employee Performance of PT. Kiyokuni Indonesia. *International Journal of Law and Management*.
- Poza, & Daugherty. (2014). *Family Business, Fourth Edition, International Student Edition*. Jakarta: Western Cengage Learning.
- Putra, C. B., Utami, H. N., & Hakam, M. (2013). Pengaruh Kepemimpinan Direktif, Suportif, dan Partisipatif Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Administrasi Bisnis*.
- PWC, S. (2014). *www.pwc.com*.
- Remiasa, M. (2014). Analisis Proses Sukses Perusahaan Keluarga Studi Pada PT Puterasean. 141-142.
- Robbins, S., & Judge, T. A. (2016). *Perilaku Organisasi Edisi ke-16*. Jakarta: Salemba Empat.
- Rohmawati, I., Yulianeu, Wulan, H. S., & Dhiana, P. (2017). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Kompensasi Terhadap Intensitas Turnover yang Dimediasi Kepuasan kerja.
- Rohmawati, I., Yulianeu, Wulan, H. S., & Dhiana, P. (2017). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Kompensasi Terhadap Intensitas Turnover yang Dimediasi Kepuasan Kerja.
- Santoso, D. I., & A.A., R. R. (2017). Gaya Kepemimpinan dan Loyalitas Karyawan di Perdana Elektronik. *Program Manajemen Bisnis*.
- Santoso, M. C. (2016). Gaya Kepemimpinan Ken di Pipe and Barrel Surabaya.
- Sprague, C. (2008). The silent generation meets generation Y: how to manage a four generation workforce with panache.
- Sugiyono. (2015). *Memahami Penelitian Kualitatif*. Bandung: CV. Alfabeta.
- Tjahjono, C. C., & Mustamu, R. H. (2014). Analisis Gaya Kepemimpinan Transformasional Pada Perencanaan Sukses Perusahaan Manufaktur Lampu.
- Woodfield, P. J., Shepherd, D., & Woods, C. (2017). How Can Family Winegrowing Businesses Be Sustained Across Generations? *International Journal of Wine Business Research*.
- Yu, H.-C., & Miller, P. (2005). Leadership Style - The X Generation and Baby Boomers Compared in Different Cultural contexts. *Leadership and Organization Development Journal*.
- Zemke, R., Raines, C., & Filipzak, B. (2013). *Generations at Work: Managing the Clash of Veterans, Boomers, Xers, and Nexters in your workplace*. New York: AMACOM.