

EVALUASI KINERJA KEPEMIMPINAN CEO PADA PERUSAHAAN PAKINDO SEBAGAI SEBUAH START-UP BISNIS

Hanjasmara

Universitas Ciputra
E-mail: Hanjasmara@gmail.com

Abstract: *Pakindo is a business project formed by five Ciputra University students in the Entrepreneurial Project course since February 2014. A significant drop in performance from the sixth semester. Factors that can degrade performance are caused by not knowing what to do, lack of incentives given, external factors such as work environment and leadership, internal factors such as lack of motivation, for that a leader (CEO) is very important in building the spirit of his subordinates work To achieve company goals. This study aims To find out how the leadership performance of CEO of Pakindo company as a start-up business. The sampling technique using purposive sampling is five informants who come from members of Pakindo and one expert. Data collection techniques used in this study are interviews, and documentation. The type of this research is descriptive research with qualitative approach. The result of the research shows that the leadership situation in the Pakindo company is weak and some leadership functions are not run well. .*

Keywords: *Leadership, Leadership Situation, Leadership Function*

Abstrak: UD. Pakindo adalah *project* bisnis yang dibentuk oleh lima orang mahasiswa Universitas Ciputra dalam mata kuliah *Entrepreneurial Project* sejak Februari 2014. Penurunan kinerja dari semester enam yang sangat signifikan. Faktor-faktor yang dapat menurunkan kinerja yaitu disebabkan oleh tidak mengetahui apa yang dikerjakan, kurangnya insentif yang diberikan, faktor eksternal seperti lingkungan kerja dan kepemimpinan, faktor internal seperti tidak adanya motivasi, untuk itu seorang pemimpin (CEO) sangat penting dalam membangun semangat bawahannya bekerja untuk mencapai tujuan perusahaan. Penelitian ini bertujuan Untuk mengetahui bagaimana kinerja kepemimpinan CEO perusahaan Pakindo sebagai sebuah *start-up* bisnis. Teknik pengambilan sampel menggunakan *purposive sampling* yaitu lima informan yang berasal dari anggota Pakindo dan satu ahli. Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah wawancara, dan dokumentasi. Jenis penelitian ini adalah penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa situasi kepemimpinan dalam perusahaan Pakindo lemah dan beberapa fungsi kepemimpinan tidak dijalankan dengan baik.

Kata kunci: Kepemimpinan, Situasi Kepemimpinan, Fungsi Kepemimpinan

PENDAHULUAN

UD. Pakindo adalah *project* bisnis yang dibentuk oleh lima orang mahasiswa Universitas Ciputra dalam mata kuliah *Entrepreneurial Project* sejak Februari 2014. Pada awal berdirinya, Pakindo melihat peluang dan kesempatan yang besar pada industri peternakan ini dimana kondisi masih banyaknya pangsa pasar yang dapat kita masuki khususnya untuk kawasan Jawa Timur. Pada semester dua dan tiga tahun 2014 Pakindo belum melakukan penjualan yang

dikarenakan untuk *start-up* Pakindo fokus melakukan *research* pengembangan kualitas produk. Pakindo memulai proses penjualan pada semester empat dengan sangat disiplin dan antusias yang tinggi untuk memenuhi target yang dapat dilihat pada Tabel 1 yang dapat menunjukkan pencapaian target per semester.

Tabel 1 Pencapaian Target Pakindo Periode Semester 4 – Semester 6 Tahun 2016

Semester	Target (Rp)	Realisasi (Rp)
4	30.000.000	59.550.000
5	60.000.000	87.995.000
6	120.000.000	9.000.000

Sumber : Data Internal Perusahaan Pakindo (2016).

Tabel 1 menunjukkan jumlah omset Pakindo dari semester empat tahun 2015 hingga semester enam tahun 2016, dimana pada semester enam terjadi penurunan omset yang sangat drastis bila dibandingkan pada semester-semester lalu pada semester empat omset Pakindo mencapai Rp.59.550.000 dan mengalami kenaikan yang signifikan di semester lima yang menyentuh Rp.87.995.000 namun pada semester enam hanya mencapai Rp 9.000.000 yang mengidentifikasikan penurunan kinerja

Tabel 2 Target Creative Marketing Pakindo Semester 6 2016

Bulan	Target <i>Creative Marketing</i>	Aktual
Januari	Pemasangan iklan di Radar Malang dan Radar Tuban dua minggu sekali.	Terealisasi
Februari	Membuat seminar mengenai cara beternak yang baik di Jombang.	Tidak terealisasi
Maret	Masuk ke koperasi-koperasi di daerah Tuban, Malang, dan Jombang.	Tidak terealisasi
April	Memasarkan via media sosial seperti Indonetnetwork dan Facebook.	Terealisasi
Mei	Melakukan kerjasama dengan para peternak dengan sistem pembagian hasil 30:70.	Tidak terealisasi
Juni	Masuk ke toko penjual kebutuhan bahan peternakan.	Terealisasi

Sumber: Data Internal Perusahaan Pakindo (2016)

Selain target omset yang tidak terealisasi, Tabel 2 di atas menunjukkan beberapa target *creative marketing* yang tidak dapat terealisasi dengan baik, hal tersebut dikarenakan untuk melakukan *creative marketing* dibutuhkan pengorganisasian atau pembagian kerja yang sangat sistematis dan jelas sehingga standar kerja dapat tercipta, namun yang terjadi adalah tidak adanya binaan serta motivasi yang diberikan oleh *CEO* membuat anggota lainnya tidak memiliki inisiatif dalam melakukan tugasnya. Faktor-faktor yang dapat menurunkan kinerja karyawan disebabkan oleh tidak mengetahui apa yang dikerjakan, kurangnya insentif yang

diberikan, faktor eksternal seperti lingkungan kerja dan kepemimpinan, faktor internal seperti tidak adanya motivasi, untuk itu seorang pemimpin (*CEO*) sangat penting dalam membangun semangat bawahannya bekerja untuk mencapai tujuan perusahaan (Rosset dan Arward dalam Rosmiyati, 2014).

Pemimpin merupakan salah satu faktor yang dapat menentukan kinerja karyawan, hal tersebut didukung dari penelitian yang telah dilakukan oleh Hariono (2015) dimana faktor kepemimpinan menghasilkan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja. Peneliti telah melakukan pra-survey terhadap beberapa anggota Pakindo mengenai komentar mereka terhadap kepemimpinan *CEO* di Pakindo yang dapat dilihat pada Tabel 3

Tabel 3 Komentar Anggota Terhadap Kepemimpinan Pakindo

Nama	Komentar
Jonathan Musali	“saya bingung apa yang saya harus kerjakan”
Rheza Firmansyah	“ya aku tuh ngerasa pemimpinnya nggak memotivasi aku”
Rizky Ardiansyah	“aku rasa Dio itu terlalu lembek orangnya njas, jadi nggak bisa ngatur kita apalagi waktu kayak gini”

Pra-survey yang telah dilakukan oleh peneliti dapat menggambarkan *CEO* Pakindo tidak dengan jelas membagi tugas untuk anggotanya sehingga mengakibatkan kebingungan apa yang harus dikerjakan, *CEO* Pakindo juga tidak berperan aktif dalam mengatur bawahannya dan menyerahkan keputusan pada bawahannya sehingga sosok pemimpin dalam Pakindo tidak tampak sama sekali yang bertentangan dengan pendapat Kotter *et al.*, (dalam Amirullah 49:2015), pada dasarnya tugas seorang pemimpin itu adalah memberikan arah, penyalarsan wawasan, serta pemberian motivasi dan inspirasi kepada pengikutnya. Rumusan masalah yang ada pada penelitian ini adalah bagaimana kinerja kepemimpinan *CEO* pada perusahaan Pakindo sebagai sebuah *start-up* bisnis. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana kinerja kepemimpinan *CEO* perusahaan Pakindo sebagai sebuah *start-up* bisnis.

LANDASAN TEORI

Evaluasi Sumber Daya Manusia / Kinerja

Wirawan (2012:18), Evaluasi sumber daya manusia atau yang yang dikenal dengan evaluasi kinerja di lakukan untuk mengetahui pengembangan sumber daya manusia atau *human resources development*. Mondy (2008:258), evaluasi sumber daya manusia dapat dilaksanakan di sebuah lembaga pendidikan, lembaga pemerintah, bisnis dan lembaga swadaya masyarakat. Evaluasi kinerja adalah sistem formal untuk meninjau dan mengevaluasi kinerja para individu atau tim dalam menjalankan tugasnya. maka terkait dengan konteks penelitian ini, peneliti mencoba untuk mengevaluasi kinerja kepemimpinan terkait apakah *CEO* telah melakukan fungsinya sebagai pemimpin.

Kepemimpinan

Kepemimpinan dapat menjadi penentu dalam mencapai tujuan bisnis atau organisasi. Menurut Northouse (2013:5), kepemimpinan sebagai proses dimana seseorang membuat paengaruh kepada sekelompok orang untuk menggapai tujuan bersama. Sedangkan pengertian lain menurut Carnegie (2015:9), kepemimpinan diartikan sebagai seni yang bisa dikuasai, setiap orang yang menginginkannya dapat belajar mengarahkan orang lain dengan cara yang menimbulkan respek, keyakinan, dan kerja sama sepenuhnya dari mereka. Menurut sunyoto (2012:34) menyatakan bahwa kepemimpinan adalah setiap upaya seseorang yang mencoba

untuk mempengaruhi tingkah laku seseorang atau kelompok, upaya untuk mempengaruhi tingkah laku ini bertujuan untuk perorangan, tujuan teman, atau bersama-sama dengan tujuan organisasi yang mungkin sama atau berbeda. Dalam proses mempengaruhi pengikutnya pemimpin tentu perlu memahami terlebih dahulu situasi kepemimpinannya dalam sebuah perusahaan. Judul subbab peringkat dua ditulis dengan huruf besar-kecil rata tepi kiri. Judul subbab peringkat dua ditulis dengan huruf besar-kecil rata tepi kiri. Judul subbab peringkat dua ditulis dengan huruf besar-kecil rata tepi kiri.

Situasi Kepemimpinan

Menurut Wirawan (2013:145), dasar untuk mengklarifikasi kepemimpinan adalah seberapa tinggi situasi pemimpin mempengaruhi pengikutnya, seberapa tinggi pemimpin dapat memprediksi dan menentukan apa yang akan dilakukan oleh pengikutnya, dan hasil apa dari tindakan mereka.

Menurut Wirawan (2013:146), ada 3 komponen yang menentukan kontrol dan pengaruh dalam suatu situasi, yaitu :

1. Hubungan antara pemimpin dan pengikut (*leader member relation*). Hubungan antar pemimpin dan pengikut mengukur sampai seberapa besar pengikut atau anggota kelompok mendukung dan loyal kepada pemimpin.
2. Struktur tugas (*task structure*). Struktur tugas mengukur sampai seberapa rinci tugas menyatakan tujuan, prosedur, dan pedoman khusus untuk melaksanakan tugas.
3. Kekuatan posisional (*positional power*). Kekuatan posisional mengukur sampai seberapa besar posisi atau jabatan memberikan otoritas atau wewenang kepada pemimpin untuk memberikan imbalan dan menghukum pengikut atau bawahannya.

Menurut Wirawan (2013:149), kontrol situasi kepemimpinan disimpulkan sebagai berikut :

- Kontrol situasi tinggi. Dalam kontrol situasi tinggi, pemimpin menghadapi lingkungan yang dapat diprediksi yaitu situasi dimana pemimpin mendapat dukungan penuh dari para pengikut, tugas yang terstruktur tinggi, dan mempunyai wewenang yang kuat.
- Kontrol situasi sedang. Pemimpin didukung oleh pengikutnya, akan tetapi ia melaksanakan tugas yang ambigu dan tidak terstruktur, serta wewenang formalnya rendah.

Kontrol situasi rendah. Tugas tidak terstruktur, tidak ada prosedur, dan metode kerja yang pasti. Pemimpin akan merasa para pengikutnya tidak senang mendukungnya dan pemimpin tidak atau mempunyai sedikit kekuasaan posisional agar tidak menyelesaikan tugas.

Fungsi Kepemimpinan

Menurut Mappaenre dalam Chairil (2016), fungsi kepemimpinan berkaitan dengan tugas seorang pemimpin yaitu menggerakkan sumber-sumber. Sumber sumber yang dimaksud adalah *man, money, material, machine, method, and market atau service*. menurut Mappaenre dalam Chairil (2016) itu hanya dapat digerakkan secara baik bila seorang pemimpin melaksanakan fungsi - fungsinya sebagai berikut:

1. Fungsi sebagai pengambil keputusan

Pengambilan keputusan merupakan fungsi kepemimpinan yang tidak mudah dilakukan. Oleh sebab itu banyak pemimpin yang menunda untuk melakukan pengambilan keputusan, bahkan ada pemimpin yang kurang berani mengambil keputusan. Metode pengambilan keputusan dapat dilakukan secara individu, kelompok tim atau panitia, dewan, komisi, referendum, mengajukan usul tertulis dan sebagainya.

2. Fungsi Perencanaan

Seorang pemimpin perlu membuat perencanaan yang menyeluruh bagi

organisasi dan bagi diri sendiri selaku penanggung jawab tercapainya tujuan organisasi. Rencana tersebut meliputi tujuan yang tetap dan dapat dipahami, penggunaan sumber-sumber secara tepat serta cara atau prosedur untuk mencapai tujuan tersebut.

3. Fungsi sebagai wakil organisasi

Fungsi ini mengharuskan seorang pemimpin untuk berperan sebagai penghubung antara organisasi dengan pihak-pihak luar yang berkepentingan seperti pemilik saham, pemasok, penyalur, lembaga keuangan, dan instansi pemerintahan yang terkait.

4. Fungsi sebagai komunikator

Fungsi pemimpin sebagai komunikator disini lebih ditekankan pada kemampuannya untuk mengkomunikasikan sasaran-sasaran, strategi, dan tindakan yang harus dilakukan oleh bawahan.

5. Fungsi sebagai mediator

Adanya perbedaan-perbedaan kepentingan dalam organisasi menuntut kehadiran seorang pemimpin dalam menyelesaikan permasalahan yang ada. Kemampuan menjalankan fungsi kepemimpinan selaku mediator yang rasional, objektif dan netral merupakan salah satu indikator efektifitas kepemimpinan seseorang.

6. Fungsi sebagai integrator

Adanya pembagian tugas, sistem alokasi daya, dana dan tenaga, serta diperlukannya pengetahuan dan keterampilan dapat menimbulkan sikap, perilaku dan tindakan berkotak-kotak dan oleh karenanya tidak boleh dibiarkan berlangsung terus-menerus, dengan kata lain diperlukan integrator terutama pada hierarki puncak organisasi.

7. Fungsi pemberi motivasi

Seorang pemimpin selalu bersikap penuh perhatian terhadap bawahannya. Pemimpin harus dapat memberikan semangat, membesarkan hati, mempengaruhi bawahannya agar rajin bekerja dan menunjukkan prestasi yang baik terhadap organisasi yang dipimpinnya.

8. Fungsi pengembangan loyalitas

Pengembangan loyalitas ini tidak saja diantara pengikut, tetapi juga untuk pemimpinnya. Untuk mencapai kesetiaan ini, seorang pemimpin harus memberikan teladan baik dalam pemikiran, kata-kata, maupun tingkah laku sehari-hari.

METODOLOGI PENELITIAN

Subjek dan Objek Penelitian

Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *purposive sampling* karena penelitian ini menetapkan informan tertentu yang dapat menyediakan informasi yang dibutuhkan dalam penelitian (Sugiyono, 2013:218-219). Subjek penelitian adalah 4 anggota Pakindo termasuk CEO, dan seorang yang ahli dalam bidang *leadership*. Objek penelitian atau variabel penelitian adalah fungsi kepemimpinan.

Metode Pengumpulan Data

Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif kualitatif. Metode pengumpulan data dilakukan dengan metode wawancara didukung dengan pendokumentasian wawancara. Wawancara yang dilakukan dalam penelitian ini menggunakan wawancara semi-terstruktur, dimana wawancara yang dilakukan tidak sepenuhnya mengikuti teks yang disediakan dan fleksibel dibandingkan dengan wawancara terstruktur agar permasalahan dapat diteliti secara

lebih mendalam dan jelas sehingga informan dapat menjelaskan pendapatnya (Sugiyono, 2013:387). Teknik dokumentasi digunakan untuk mendokumentasikan ialah foto hasil wawancara.

Metode Analisis Data

Data yang telah melalui uji validitas dan reliabilitas akan dianalisis secara kualitatif. Menurut Miles dan Huberman dalam Afrizal (2013:147) mengemukakan bahwa tahapan dalam analisis data kualitatif dilakukan secara terkait dan berlangsung secara terus menerus sampai tuntas, sehingga data tersebut mencapai titik jenuh. Metode analisis data dalam penelitian ini yaitu dimulai dengan tahap koleksi data dengan pengumpulan data yang relevan dengan penelitian yang didapatkan dari hasil wawancara dengan informan yaitu fungsi kepemimpinan *CEO* dalam perusahaan Pakindo. Tahap berikutnya dilakukan reduksi data dengan proses *coding* yaitu merangkum, memilih hal yang pokok, memfokuskan pada hal yang penting dan dicari pola dan temanya yaitu fungsi kepemimpinan *CEO* dalam perusahaan Pakindo. Tahap *display* data dilakukan dengan menyajikan data dalam bentuk uraian singkat dan perbandingan faktor-faktor yang digunakan dalam penelitian ini yaitu terkait fungsi kepemimpinan. Tahap kesimpulan (verifikasi) dilakukan dengan menarik kesimpulan yang mungkin dapat menjawab rumusan masalah dan tujuan penelitian yaitu bagaimana kinerja kepemimpinan *CEO* pada perusahaan Pakindo sebagai sebuah *start-up* bisnis.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Hasil Wawancara dan Pembahasan Berdasarkan Indikator Situasi Kepemimpinan

Indikator hubungan antara pemimpin dan anggota menurut Wirawan (2013:146), Hubungan antar pemimpin dan pengikut mengukur sampai seberapa besar pengikut atau anggota kelompok mendukung dan loyal kepada pemimpin. Berdasarkan hasil wawancara dari ketiga anggota Pakindo dan *CEO*, hubungan antara pemimpin dan anggota merenggang yang dikarenakan kesibukan masing-masing sehingga menyebabkan kurangnya komunikasi dan interaksi secara langsung, menurut Dio hubungan antara anggota dan *CEO* pada awal pembentukan pakindo itu baik, namun setelah berjalannya waktu hubungan pemimpin dan anggota kian merenggang yang dikarenakan kurangnya interaksi secara langsung. Menurut beberapa anggota pun demikian seperti yang diungkap oleh Rheza penyebab dari merenggangnya hubungan antara anggota dan pemimpin disebabkan oleh kurangnya komunikasi. Menurut Wirawan (2013:146) struktur tugas berperan untuk mengukur sampai seberapa rinci tugas menyatakan tujuan, prosedur, dan pedoman khusus untuk melaksanakan tugas. Berdasarkan hasil wawancara dari ketiga anggota pakindo bersependapat bahwa pembangunan struktur tugas dalam pakindo berdasarkan minat masing-masing individu, sehingga peran pemimpin dalam pembentukan struktur tugas kurang, seperti yang dikatakan oleh Kiki bahwa pembentukan struktur tugas dalam pakindo terbentuk melalui pengajuan diri masing-masing individu. Menurut Wirawan (2013:146), bahwa kekuatan posisional mengukur sampai seberapa besar posisi atau jabatan memberikan otoritas atau wewenang kepada pemimpin untuk memberikan imbalan dan menghukum pengikut atau bawahannya. Berdasarkan hasil wawancara terhadap anggota pakindo, *CEO* mengakui bahwa kekuatan posisionalnya sebagai *CEO* tidak jauh beda terhadap anggota lainnya, sehingga *CEO* tidak dapat bertindak tegas kepada anggotanya seperti mengeluarkan dan memberi hukuman, dan menurut Rheza otoritas yang berada pada pemimpin hanya berada pada haknya dalam

menjalankan tugasnya sebagai pemimpin. Sedangkan menurut informan Yohannes kekuatan posisional seorang pemimpin diacu pada sebuah culture perusahaan, sehingga dari situ pemimpin mendapatkan haknya untuk memberi *reward* dan *punishment*.

Hasil Wawancara dan Pembahasan Berdasarkan Indikator Fungsi Kepemimpinan Yang Dijalankan Dengan Baik

Menurut hasil penelitian yang dilakukan oleh Chairil, et al (2016), dengan dijalankannya **fungsi perencanaan** dengan selalu mengikutsertakan para pegawai untuk ikut peran serta dalam merencanakan dan memusyawarahkan yang akan dibuat oleh pimpinan maka hal itu akan membawa dampak kepada para bawahan yang dimana para bawahan akan merasa keberadaannya dalam organisasi memang ada. Berdasarkan Hasil wawancara dari seluruh anggota yang mengatakan bahwa proses perencanaan dalam Pakindo dilakukan secara *brainstorming* dapat menggali ide secara mendalam karena dibahas dari berbagai sisi. Pada fungsi sebagai **wakil organisasi**, menurut Amirullah (2012:10), Fungsi ini mengharuskan seorang pemimpin untuk berperan sebagai penghubung antara organisasi dengan pihak-pihak luar yang berkepentingan seperti pemilik saham, pemasok, penyalur, lembaga keuangan, dan instansi pemerintahan yang terkait dan berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan oleh peneliti kepada informan Rheza yang menyatakan bahwa *CEO* sudah cukup kompeten dalam fungsi sebagai wakil organisasi karena pembawaan *CEO* yang terbuka sehingga mudah akrab kepada orang baru yang dalam hal ini terkait pihak luar. Menjadi **mediator** dalam perusahaan Menurut Amirullah (2015:11), Adanya perbedaan-perbedaan kepentingan dalam organisasi menuntut kehadiran seorang pemimpin dalam menyelesaikan permasalahan yang ada. Kemampuan menjalankan fungsi kepemimpinan selaku mediator yang rasional, objektif dan netral merupakan salah satu indikator efektifitas kepemimpinan seseorang. Senada dengan pernyataan Amirullah, informan Yohannes menyatakan bahwa merupakan fungsi sebagai pemimpin untuk mengontrol bawahan yang berseteru namun tetap dalam koridornya sebagai pemimpin dalam kata lain pemimpin tidak boleh berpihak dan tetap berfokus pada tujuan sehingga adanya permasalahan internal tidak akan menghambat perusahaan dalam mencapai tujuan. Hal ini sesuai dengan hasil wawancara yang dilakukan peneliti terhadap informan Dio yang menyatakan bahwa bila terjadi beda paham antar anggota maka dia akan bertindak untuk menengahi dengan mempertemukan agar dapat ditemukan jalan tengahnya

Hasil Wawancara dan Pembahasan Berdasarkan Indikator Fungsi Kepemimpinan Yang Dijalankan Dengan Buruk

Berdasarkan hasil wawancara dari anggota pakindo, peneliti mendapati bahwa partisipasi *CEO* sangat kurang dalam **pengambilan keputusan**, pernyataan tersebut disampaikan oleh seluruh anggota Pakindo seperti Rheza yang mengatakan bahwa keputusan-keputusan seperti target dan lainnya pemimpin hampir tidak partisipatif dalam hal itu, serta pernyataan Jonathan yang menjelaskan bahwa fungsi pengambilan keputusan cenderung dilakukan oleh dia. Sedangkan menurut Chairil, et al. (2016), Dengan dijalankannya fungsi pengambilan keputusan dengan selalu mengikutsertakan para pegawai untuk ikut peran serta dalam keputusan yang akan dibuat akan menimbulkan motivasi tersendiri karena mereka akan merasa penting dalam organisasi tersebut. Namun yang terjadi dalam Pakindo adalah pemimpin yang tidak aktif dalam proses pengambilan keputusan. Pada fungsi sebagai **komunikator** menurut hasil penelitian yang dilakukan oleh Hamrin, et al (2015), proses komunikatif yang meningkatkan lembaga rekan kerja, didefinisikan sebagai kemampuan untuk bertindak, meliputi: memfasilitasi otonomi, berbagi tanggung jawab, dan partisipasi bersama. Relasional dan proses kepemimpinan diskursif seperti respon dan dialog terlihat untuk meningkatkan rasa saling partisipasi dalam kedua organisasi. Senada dengan hasil penelitian tersebut, informan Yohannes menyatakan penting bagi seorang pemimpin yang komunikatif terhadap bawahannya karena itu merupakan sebuah arahan bagi pengikutnya, bila

pemimpin tidak dengan jelas mengkomunikasikan atau mengarahkan tujuan perusahaan makan kinerja bawahan pun menjadi tidak jelas, dan berdasarkan hasil wawancara peneliti terhadap informan Rheza yang mengatakan bahwa komunikasi antara atasan dan bawahan sangat minim. Pada fungsi sebagai **integrator** menurut Amirullah (2015:11), Adanya pembagian tugas, sistem alokasi daya, dana dan tenaga, serta diperlukannya pengetahuan dan keterampilan dapat menimbulkan sikap, perilaku dan tindakan berkotak-kotak dan oleh karenanya tidak boleh dibiarkan berlangsung terus-menerus, dengan kata lain diperlukan integrator terutama pada hierarki puncak organisasi. Namun berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan peneliti terhadap informan Jonathan menyatakan bahwa *CEO* belum memiliki kompetensi dalam hal mengintegrasikan sumber-sumber yang ada dalam pakindo sehingga kinerja tiap divisi berjalan mandiri. Senada dengan pernyataan Jonathan, informan Kiki menyatakan bahwa *CEO* masih belum terbuka tidak saja pada sumber internal namun demikian juga terhadap sumber eksternal yang berupa informasi-informasi mengenai industri peternakan. Pada fungsi **pemberi motivasi** menurut Chairil *et al*, (2016), dalam hasil penelitiannya yang membuktikan bahwa semakin baik kinerja pemimpin dalam menjalankan fungsi kepemimpinannya akan semakin baik pula motivasi kerja pegawainya, Hal ini senada dengan apa yang dikemukakan informan Dra. Hj. Mas Ati, M.Si (dalam Chairil, 2016) selaku Kepala Dinas Pendidikan di Kabupaten Sinjai dalam yang menyatakan bahwa Pegawai senantiasa termotivasi dalam melaksanakan tugas-tugas mereka karena senantiasa diberikan kepercayaan penuh dalam memberikan tugas kepadanya, hasil kerja mereka pun senantiasa dihargai walaupun hanya dengan pujian. Hal ini bertolak belakang dengan apa yang terjadi pada Pakindo, informan Rheza memberikan pernyataan bahwa tidak merasa termotivasi oleh Pemimpinnya. Fungsi terakhir yaitu **pengembangan loyalitas**, menurut hasil wawancara peneliti terhadap informan Yohannes, menyatakan bahwa loyalitas erat hubungannya dengan kepercayaan yang dimana pemimpin harus mendapatkan kepercayaan dari bawahannya untuk memimpin mereka agar mencapai tujuan perusahaan, namun untuk mendapatkan kepercayaan itu seorang pemimpin harus mencerminkan bahwa dia seorang pemimpin yang kompeten bagi bawahannya, sedangkan berdasarkan hasil wawancara informan terhadap beberapa anggota pakindo, *CEO* belum dapat mencerminkan teladan yang baik bagi mereka.

KESIMPULAN DAN SARAN

Simpulan

Penulis menyimpulkan bahwa peran situasi kepemimpinan dan fungsi kepemimpinan terhadap kinerja *CEO* Pakindo adalah sebagai berikut :

A. Situasi Kepemimpinan

Kesimpulan dari situasi kepemimpinan dalam Pakindo adalah kontrol situasi rendah dimana Kontrol situasi rendah yaitu tugas tidak terstruktur, tidak ada prosedur, dan metode kerja yang pasti. Pemimpin akan merasa para pengikutnya tidak senang mendukungnya dan pemimpin tidak atau mempunyai sedikit kekuasaan posisional agar tidak menyelesaikan tugas.

B. Fungsi Kepemimpinan

Fungsi kepemimpinan merupakan alat ukur yang digunakan dalam penelitian ini untuk mengetahui apakah *CEO* telah melakukan fungsinya sebagai pemimpin. Fungsi yang pertama adalah fungsi sebagai pemngambil keputusan dimana pada fungsi ini terlihat bahwa *CEO* kurang dalam mengambil alih pengambilan keputusan sehingga terkadang pengambilan keputusan dilakukan oleh anggota. Fungsi kedua yaitu fungsi perencanaan dimana pada fungsi perencanaan *CEO* mengikutsertakan para anggota untuk menyusun perencanaan-perencanaan yang dinilai efektif karena anggota akan lebih mengerti karena ide berasal dari dirinya. Fungsi selanjutnya adalah fungsi sebagai wakil organisasi dimana pada fungsi ini

pemimpin dinilai berkompeten oleh anggotanya karena kepribadiannya yang terbuka dan cepat akrab pada orang lain. Fungsi selanjutnya adalah fungsi komunikator dimana pada fungsi ini pemimpin dalam pakindo belum dalam menjadi komunikator bagi anggotanya. Pada fungsi sebagai mediator CEO dinilai sudah melakukan fungsinya karena kinerjanya dalam menengah anggota yang berseteru cukup terlihat dengan mempertemukan anggota terkait. Fungsi selanjutnya adalah fungsi sebagai integrator dimana pada fungsi ini pemimpin dinilai belum menunjukkan performa terbaiknya untuk mengintegrasikan semua sumber yang ada. Fungsi sebagai pemberi motivasi belum tercemin pada CEO karena anggota yang menginspektasikan kinerja yang maksimal dari pemimpin. Fungsi yang terakhir adalah pengembangan loyalitas dimana pemimpin belum menunjukkan *effort* yang maksimal kepada anggotanya sehingga sebaliknya anggota tidak dapat memberikan loyalitasnya kepada pemimpin

Saran dan Keterbatasan Penelitian

Berdasarkan kesimpulan, saran penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. CEO Pakindo

Saran bagi Pakindo adalah dapat menggunakan informasi peran fungsi kepemimpinan terhadap kinerjanya sebagai pemimpin di Pakindo untuk dapat memaksimalkan kinerjanya.

2. Peneliti selanjutnya

Penelitian ini dapat memberi informasi mengenai fungsi kepemimpinan guna mengevaluasi kinerja kepemimpinan dalam perusahaan. Peneliti juga dapat menjadikan penelitian ini sebagai referensi untuk penelitian serupa di masa depan.

Keterbatasan dalam penelitian ini adalah subyektivitas yang ada pada informan dan interpretasi peneliti tentang makna yang tersirat dalam wawancara sehingga kecenderungan untuk keluar dari topik mungkin tetap ada. Selain itu juga narasumber yang di wawancara yaitu teman sendiri dan susahnyanya bertemu informan dari fasilitator yang sebenarnya akan menambah objektivitas penelitian.

DAFTAR PUSTAKA

- Afrizal. 2014. *Metode Penelitian Kualitatif*. Jakarta: Raja Grafindo
- Amirullah. 2015. *Kepemimpinan dan kerja sama tim*. Jakarta. Mitra wacana media
- Anoraga. 2003. *Psikologi Kepemimpinan*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Arikunto, S. 2010. *Prosedur penelitian : Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Carnegie, D., 2015. *Sukses Memimpin*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama
- Chairil, A., Darwis, M., dan Jamaluddin, 2016. Pengaruh Fungsi Kepemimpinan Terhadap Motivasi kerja Pegawai Pada Kantor Dinas Pendidikan Kabupaten. *Sinjai. Jurnal Office*. 2(1)
- Gambetti, R., S., dan Biraghi, S., 2015. The CCO: Appointed or Organic Leader? The Rise of Conversational Leadership. *An International Journal*. 20 (4), 415 – 430.
- Hamrin, S., Johansson, C., dan Jahn, J., L., S., 2016. Communicative Leadership Fostering Co-Worker Agency in Two Swedish Business Organizations. *An International Journal*. 21 (2), 213 – 229.
- Hariono. 2015. *Pengaruh Motivasi Kerja dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan PTPN XII Jember* [tesis]. Bogor: Institut Pertanian Bogor.
- Hasibuan, M. 2015. *Manajemen Sumber daya Manusia*. Jakarta. Bumi Aksara
- Johansson, C., Miller, V., D., dan Hamrin, S., 2014. Conceptualizing Communicative Leadership A Framework for Analysing and Developing Leaders' Communication Competence. *An International Journal*. 19 (2), 147 – 165.

- M. Sobry Sutikno. 2014. *Pemimpin dan Gaya Kepemimpinan : Edisi Pertama*. Lombok : Holistica.
- Maxwell, J. C. 2013. *How Successful People Lead*. New York : PT. Menuju Insan Cemerlang.
- Miles, M., B., dan Huberman, A., M. 1984. *Qualitative Data Analysis : A Source Book of New Methods* . California : Sage Publications inc.
- Moeheriono. 2012. *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Jakarta. Raja Grafindo
- Mondy, R. Wayne. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Terj. Edisi kesepuluh jilid I bekerja sama dengan Penerbit Erlangga. Jakarta: Erlangga.
- Northouse, P., G. 2013. *Kepemimpinan Teori dan Praktek*. Jakarta: Indeks.
- Rosmiyati, R. 2014. Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan PT Asuransi Umum Bumiputera Muda 1967. Tesis Program S2 Magister Manajemen. Universitas Gadjah Mada. Yogyakarta
- Sugiyono. 2013. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung : Alfabeta.
- Sugiyono. 2015. *Meetode Penelitian Pendidikan (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R&D)*. Bandung : Alfabeta.
- Sukmadinata, Syaodih Nana. 2006. *Metode Penelitian Pendidikan*. Bandung : Remaja Rosdakarya.
- Suwati, Y., 2013. Pengaruh Kompensasi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Tunas Hijau Samarinda. *eJournal Ilmu Administrasi Bisnis*. 1(1), 41-55
- Trang, D., S., 2013. Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis, dan Akuntansi*. 1(3).
- Wirawan. 2012. *Evaluasi kinerja sumber daya manusia: Teori, Aplikasi, dan Penelitian*. Jakarta. PT. Raja Grafindo Persada.
- Wirawan. 2013. *Kepemimpinan: Teori, Psikologi, Perilaku Organisasi, Aplikasi dan Penelitian*. Jakarta. PT. Raja Grafindo Persada.