



MENGINVESTIGASI KUNCI PENENTU KEBERHASILAN USAHA PADA PROFESI NOTARIS (Studi Fenomenologi Terhadap Notaris di Kota Semarang dan sekitarnya)

Rika Budi Antawati¹, Fuad Mas'ud²

¹ Magister Manajemen, Fakultas Ekonomika dan Bisnis, Universitas Diponegoro

² Magister Manajemen, Fakultas Ekonomika dan Bisnis, Universitas Diponegoro

ABSTRAK

Pada satu dasa warsa terakhir, jumlah notaris meningkat secara signifikan dikarenakan melonjaknya jumlah perguruan tinggi yang menyelenggarakan pendidikan notaris. Kondisi ini mengakibatkan meningkatnya persaingan antar notaris. Agar dapat terus bertahan dan menambah klien, seorang notaris dituntut untuk melakukan inovasi yang mendukung pelayanan prima dalam mengelola bisnisnya. Sayangnya mayoritas notaris tidak memiliki bekal pengetahuan manajemen. Literatur yang membahas kiat sukses dalam berkarir sebagai notaris juga sangat jarang ditemui. Hal tersebut menjadi dasar dari penelitian ini untuk menginvestigasi faktor-faktor yang menyebabkan seorang notaris mampu untuk bertahan, berkembang dan mengembangkan relasinya.

Penelitian ini menggunakan metode fenomenologi terhadap notaris yang telah menjalankan jabatannya selama 15 tahun dan membuat akta notariil minimal 100 dalam setiap tahunnya. Kriteria tersebut dijadikan dasar untuk menginvestigasi masing-masing notaris hingga dapat berkembang seperti saat ini. Terdapat 5 kantor notaris yang diinvestigasi dalam penelitian ini. Kantor-kantor tersebut berlokasi di Kota Semarang dan Kabupaten Semarang. Sebanyak 15 pertanyaan yang berkaitan dengan faktor penentu keberhasilan bisnis digunakan dalam wawancara dengan masing-masing notaris.

Hasil penelitian menemukan beberapa faktor yang dapat menjadi penentu keberhasilan notaris dalam menjalankan jabatannya. Berdasarkan berbagai faktor tersebut, proses manajemen sumber daya manusia yang baik menjadi penentu untuk keberhasilan. Kantor notaris disarankan melakukan refleksi gaya kepemimpinan serta pembenahan rekrutmen, seleksi, pendidikan dan pelatihan serta kompetensi bagi karyawan. Beberapa implikasi manajerial dalam pengelolaan kantor notaris juga akan didiskusikan dalam penelitian ini.

Kata Kunci: *Key Success Factors*, Notaris, Profesional, Kualitatif, Fenomenologi.

I. PENDAHULUAN

Persaingan dalam dunia bisnis semakin meningkat. Untuk dapat memenangkannya, sebuah organisasi harus mempunyai keunggulan kompetitif. Diantara beberapa jenis keunggulan kompetitif tersebut, budaya organisasi dipandang sebagai sebuah variabel

yang menentukan dalam membentuk keberhasilan organisasi. Dalam rangka membentuk budaya organisasi, sebuah organisasi membutuhkan sosok pemimpin yang kuat. Kombinasi antara budaya organisasi dengan seorang kepemimpinan

¹Corresponding author, Email: rikabudiantawatish@gmail.com



yang baik akan menciptakan suatu organisasi yang efektif (Xenikou & Simosi, 2006). Selain dua hal tersebut, sumber daya manusia yang berkompeten juga dipandang sebagai senjata utama dalam memenangkan persaingan. Dengan sumber daya manusia yang memiliki kompetensi tinggi sebuah organisasi dapat menawarkan produk dan layanan yang lebih baik dari yang lain.

Di Indonesia, industri jasa notaris tergolong unik karena walaupun notaris berpraktek secara mandiri namun sekaligus sebagai pejabat umum yang bertugas mewakili negara dalam membuat akta otentik. Salah satu tugas utama dari notaris adalah membuat akta otentik seperti yang diatur oleh Undang-undang dan menyediakan jasa hukum lainnya. Keunikan lain dari seorang notaris adalah ia dapat pula merangkap sebagai Pejabat Pembuat Akta Tanah (PPAT), yaitu pejabat berwenang untuk membuat akta-akta otentik tentang perbuatan hukum atas tanah serta Pejabat Lelang Kelas II yang berhak melakukan pelelangan benda-benda non eksekusi sukarela.

Walaupun profesi notaris dilindungi oleh Undang-undang, namun dewasa ini terdapat sebuah fenomena yang menjadi ancaman bagi para notaris. Jumlah notaris baru setiap tahunnya bertambah sebanyak \pm 1.500 orang (Pidato Ketua Umum Ikatan Notaris Indonesia pada acara Rapat Pleno Pengurus Pusat Yang Diperluas, Balikpapan, Januari 2017). Hal ini merupakan imbas dari keputusan pemerintah yang memberikan ijin bagi beberapa universitas di seluruh Indonesia untuk menyelenggarakan program studi Magister Kenotariatan. Hingga saat ini terdapat 39 universitas yang membuka program studi Magister Kenotariatan yang menghasilkan lebih kurang 3.000 lulusan setiap tahunnya (Presentasi Dewan Kehormatan Pusat Ikatan Notaris Indonesia dalam rangka Penyegaran

dan Peningkatan Pengetahuan Ikatan Notaris Indonesia di Solo tanggal 26 Januari 2018).

secara signifikan tersebut mengakibatkan tingginya persaingan antar notaris. Sebagai contoh di Kabupaten Semarang yang terdiri dari 19 kecamatan, saat ini terdapat 132 orang notaris. Hal tersebut menimbulkan persaingan yang tidak sehat. Salah satunya adalah dengan cara berlomba-lomba menurunkan honorarium agar supaya mendapatkan banyak klien tanpa memikirkan risiko yang kemungkinan akan ditanggung oleh notaris yang bersangkutan.

Berdasarkan wawancara dengan Ketua Dewan Kehormatan Daerah Ikatan Notaris Indonesia Kabupaten Semarang, ditemui beberapa notaris yang menghadapi permasalahan-permasalahan yang disebabkan karena kesalahan dalam mengelola organisasi bisnis mereka. Kurangnya pemahaman dan penguasaan atas suatu permasalahan hukum, tidak adanya itikad baik untuk menyelesaikan pekerjaan yang telah dipercayakan serta penggelapan uang pajak yang telah dititipkan oleh klien hanyalah sebagian kecil dari permasalahan yang dihadapi oleh notaris.

Lebih dari itu kurangnya pengetahuan dari notaris yang bersangkutan tentang manajemen organisasi juga merupakan hal lain yang semakin memperburuk kualitas notaris. Sebagai contoh saat membuka kantor pertama kali para notaris baru tidak pernah menjalankan proses rekrutmen dan seleksi yang baik. Akibatnya mereka akan mendapatkan karyawan dengan kompetensi rendah yang otomatis sangat menghambat notaris yang bersangkutan dalam menjalankan jabatannya. Rendahnya kompensasi yang diberikan oleh notaris kepada karyawan seakan juga sudah menjadi rahasia umum.

Sumber daya manusia yang baik tentu saja tidak dapat tercipta dengan sesaat. Beberapa



pemikiran terdahulu menghubungkan kepemimpinan yang transformasional dengan berbagai aspek dari kinerja suatu organisasi. Sebagai contoh Bass (1994) dalam Dione *et al* (2004) mengemukakan bahwa peningkatan kemampuan untuk membuat keputusan sangat dipengaruhi oleh penerapan model kepemimpinan yang transformasional. Selain itu Kahai *et al* (2000) dalam Dione *et al* mengemukakan bahwa pemimpin yang transformasional akan meningkatkan kinerja organisasi. Kepemimpinan juga dianggap sebagai salah satu faktor pembentuk budaya organisasi. Budaya organisasi dan pemimpin yang transformasional terbukti secara teoritis dan empiris berhubungan erat dengan kesuksesan sebuah organisasi (Xinekou dan Samosi, 2006). Bass (1985) dalam (Xinekou dan Samosi, 2006) mengemukakan bahwa kualitas dari pemimpin yang transformasional akan membawa organisasi menuju kesuksesan yang lebih daripada yang diharapkan.

Budaya organisasi pada dasarnya adalah suatu rangkaian peraturan dan prosedur yang memberikan informasi kepada para anggota organisasi tentang apa dan bagaimana cara mengerjakan tugas sehari-hari (Fiol, 1991, Smircich, 1983 dalam Jogaratnam, 2017). Apabila dikerjakan secara berkesinambungan dan berkelanjutan, maka hal tersebut akan menjadi sebuah budaya. Dalam hal ini peran seorang pemimpin sangat besar karena pemimpin tersebut memiliki kekuasaan untuk mengendalikan organisasi dan mengambil keputusan-keputusan penting terkait dengan organisasi.

Notaris adalah merupakan salah satu dari bisnis jasa yang oleh karenanya kualitas pelayanan memegang peranan penting dalam rangka mempertahankan eksistensinya. Pendekatan yang paling banyak dipakai berkaitan dengan peningkatan kualitas pelayanan adalah berdasarkan hasil

penelitian dari Parasuraman *et al* (1985, 1991 dan 1994) yang mengemukakan bahwa konsumen akan merasa puas terhadap pelayanan yang mereka terima apabila pelayanan yang mereka sesuai atau melebihi dari apa yang mereka harapkan. Untuk mencapai hal tersebut diperlukan bebarapa upaya yang melibatkan pimpinan dan anggota organisasi. Demikian juga dalam sebuah kantor notaris, kualitas layanan tidak hanya bergantung pada karyawan semata. Namun peran serta dari notaris sebagai *role model* dan pembentuk budaya organisasi juga sangat besar.

wawancara terhadap Dewan Kehormatan Notaris, terdapat pernyataan terkait dengan pentingnya *networking* terhadap kesuksesan seorang notaris. Dalam prakteknya, notaris yang dikenal selalu melakukan pekerjaan dengan baik dan tepat waktu akan mendapat rekomendasi dari klien dan sesama notaris. Narasumber mencontohkan bahwa notaris yang menjadi rekanan bank biasanya mendapatkan pekerjaan tersebut melalui rekomendasi dari para klien dan notaris yang terlebih dahulu menjadi rekanan di bank tersebut. Hal tersebut sejalan dengan pendapat Yeung&Tung (1996) bahwa kesuksesan sebuah bisnis adalah melalui jaringan yang dimiliki.

Penelitian terdahulu terkait faktor faktor penentu kesuksesan bisnis sudah banyak dilakukan (Shim & Steers, 2012; Frow, 2010; Barney, 2015; Kersten *et al.*, 2009; Cenfetelli *et al.*, 2008; Forsman, 2008). Hanya saja belum ada yang secara spesifik meneliti pada bidang jasa kenotariatan. Riset dalam industri jasa notaris umumnya berfokus pada aspek hukum pelaksanaan jabatan. Padahal manajemen kantor notaris yang baik mutlak perlu bagi para notaris agar tetap dapat menjalankan jabatannya dengan baik dan

tetap *survive* dalam menghadapi era persaingan yang makin tinggi.

Penelitian yang secara spesifik membahas pola manajemen yang efektif untuk bidang jasa kenotariatan akan sangat membantu para notaris dalam mengoperasikan usahanya dan memberikan pelayanan terbaik kepada kliennya, mengingat minimnya pengetahuan manajemen yang mereka miliki.

Agar dapat bermanfaat terutama bagi industri jasa notaris di Indonesia, penelitian ini memutuskan untuk menginvestigasi faktor-faktor penentu kesuksesan usaha jasa notaris dengan melihat dari sudut pandang budaya organisasi, kepemimpinan, kualitas pelayanan, *networking* dan aspek sumber daya manusia.

Dari pendahuluan tersebut di atas dapat ditarik Dari hal-hal tersebut di atas dapat disusun beberapa pertanyaan penelitian sebagai berikut: (1) Seperti apa budaya organisasi yang diterapkan pada kantor notaris yang sukses?; (2) Seperti apa gaya kepemimpinan seorang notaris yang sukses?; (3) Seperti apa praktek Sumber Daya Manusia yang diterapkan oleh seorang notaris yang sukses?; (4) Bagaimana notaris yang sukses membangun jaringan?

II. TELAAH PUSTAKA

Profesi Notaris

Notaris adalah seorang pejabat umum yang berwenang membuat akta-akta otentik serta kewenangan lainnya sebagaimana diatur oleh Undang-undang. Keberadaan notaris di Indonesia untuk pertama kali tercatat pada saat diangkatnya Melchior Kerchem menjadi notaris di Batavia (sekarang Jakarta) pada tanggal 27 Agustus 1602. Pengangkatan Kerchem dimaksudkan untuk memberikan legalitas bagi dokumen dari transaksi-transaksi yang dilakukan oleh VOC (*Vereenigde Oost-Indische Compagnie*) yang

saat itu merupakan perusahaan dagang terbesar di Hindia Belanda. Walaupun dunia bisnis berkembang dan kebutuhan akan legalitas dalam perdagangan meningkat, sampai dengan tahun 1751 baru terdapat lima orang notaris di Batavia. Untuk mengatur cara menjalankan jabatan, pada awal tahun 1860 disusun suatu Peraturan Jabatan Notaris (Notaris Reglement Stb no3) yang dikenal dengan *Notarieswet* yang mulai berlaku pada tanggal 1 Juli 1860. Oleh karenanya tanggal 1 Juli dijadikan sebagai hari jadi notaris.

Sesaat setelah Indonesia merdeka, para notaris yang hampir seluruhnya berkebangsaan Belanda pulang ke negeri mereka sehingga terjadi kekosongan jabatan. Hal tersebut mendorong pemerintah Republik Indonesia menyelenggarakan kursus dalam bidang hukum yang lulusannya dapat diangkat menjadi notaris. Mulai tahun 1954 Universitas Indonesia menyelenggarakan kursus independen dalam bidang hukum yang merupakan cikal bakal program studi spesialis notariat yang didirikan pada tahun 1970. Selanjutnya pemerintah pada tahun 2000 merubah program studi tersebut menjadi Magister Kenotariatan. Pada tahun tersebut baru terdapat 5 universitas negeri penyelenggara program Magister Kenotariatan. Tahun demi tahun jumlah tersebut semakin meningkat dan hingga saat ini terdapat 39 universitas baik negeri maupun swasta yang menyelenggarakan program Magister Kenotariatan.

Untuk menjadi notaris, seorang lulusan diwajibkan untuk mengikuti seleksi Anggota Luar Biasa (ALB) yang diselenggarakan oleh Pengurus Wilayah Ikatan Notaris Indonesia. Setelah lulus seleksi barulah yang bersangkutan berhak untuk magang pada notaris yang telah berpraktek sekurang-kurangnya selama 5 tahun, selama 2 tahun berturut-turut. Selama magang berlangsung, seorang calon notaris juga wajib mengikuti



empat kali program Magang Bersama, yang diselenggarakan oleh Ikatan Notaris Indonesia. Setelah magang wajib selama 2 tahun selesai, calon notaris baru dapat mengikuti ujian Kode Etik Notaris (UKEN). Peraturan Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia nomor 25 tahun 2017 mewajibkan calon notaris yang telah menempuh magang dan lulus Ujian Kode Etik Notaris untuk menempuh Ujian Pengangkatan Notaris. Setelah lulus ujian ini, seorang calon notaris baru diijinkan untuk mengajukan permohonan pengangkatan sebagai notaris di daerah tertentu dengan syarat bahwa yang bersangkutan telah berusia minimum 27 tahun.

Berdasarkan Pasal 22 ayat (1) Undang-undang nomor 30 tahun 2004 formasi jabatan notaris mendasarkan pada tiga kriteria yaitu kegiatan dalam dunia usaha, jumlah penduduk dan rata-rata akta yang dibuat dihadapan notaris setiap bulan. Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia juga sudah berupaya untuk menyeimbangkan jumlah notaris dengan mengeluarkan Peraturan Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia (Permenkumham) Nomor 26 Tahun 2016 tentang Formasi Jabatan Notaris dan Penentuan Kategori Daerah. Pertimbangannya peraturannya tersebut adalah untuk menata kembali formasi jabatan notaris dan penentuan kategori daerah.

Seorang notaris baru dapat membuka kantor apabila telah mendapatkan Surat Keputusan Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia dan telah mengucapkan sumpah jabatan. Sumpah jabatan seorang notaris mengandung dua implikasi yaitu tanggung jawab terhadap Tuhan serta terhadap negara dan masyarakat. Maksimal 60 hari setelah disumpah, notaris tersebut wajib membuka kantor dan mengirimkan spesimen tanda-tangan, paraf dan cap jabatan kepada beberapa instansi pemerintahan. Selanjutnya

notaris baru tersebut harus memiliki paling tidak dua orang karyawan yang sekaligus bertindak sebagai saksi dari akta-akta yang nantinya dibuat (pasal 16 ayat (1) Undang-undang nomor 2 tahun 2014).

Dalam rangka menjalankan jabatannya seorang notaris harus berpegang teguh pada Kode Etik Profesi yang menjadi panduan dan wajib ditaati oleh seluruh notaris di Indonesia. Dalam Kode Etik ini diatur tentang kewajiban, perilaku, perbuatan serta tindakan yang seharusnya dilakukan oleh notaris terhadap klien maupun rekan se profesi. Kode Etik juga memuat larangan serta sanksi bagi notaris yang melanggarnya.

Pengawasan terhadap notaris dilakukan baik oleh Ikatan Notaris Indonesia dengan Dewan Kehormatan dan Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia dengan Majelis Pengawas Notaris.

Faktor-Faktor Penentu Kesuksesan Bisnis Jasa

Suatu bisnis adalah merupakan refleksi dari kepribadian, perilaku dan visi dari pemilik (Hill dan McGowan, 1999 dalam Simpson et al, 2004). Mengetahui faktor-faktor penentu sukses dalam bisnis berskala kecil menjadi suatu hal yang sangat populer di baik di kalangan para pengusaha sendiri maupun para peneliti. Tujuan dari upaya tersebut adalah untuk merumuskan formula yang pasti sebagai penentu kesuksesan.

Sukses bagi suatu bisnis sering hanya dinilai melalui bertumbuhnya profitabilitas perusahaan. Namun hal tersebut akan menjadi lebih kompleks ketika mereka berusaha untuk lebih jauh meneliti tentang hal-hal apa yang mendorong terwujudnya pertumbuhan profitabilitas tersebut (Beaver (2002) dan Alsbury (2001) dalam Simpson et al 2004).

Kesuksesan suatu bisnis dapat dipengaruhi oleh banyak faktor baik internal maupun



eksternal. Faktor internal seperti kepribadian dan perilaku pemilik bisnis, komitmen dan visi, pengetahuan, pengalaman, interaksi pribadi pemilik dengan pihak luar, kepemimpinan dan fleksibilitas dipercaya menjadi faktor penentu kesuksesan (Beaver, 2002).

Simpson et al (2004) mengemukakan tentang faktor internal lain yang juga mempengaruhi kesuksesan suatu bisnis yaitu hubungan antar karyawan, tujuan bisnis, budaya organisasi, pendidikan dan pelatihan serta pengalaman-pengalaman yang telah lalu dari pemilik serta jiwa kepemimpinan dari pemilik bisnis. Pemilik bisnis rata-rata mempunyai kemampuan teknis dalam bidangnya namun kurang dalam kemampuan managerial, menerapkan praktek-praktek manajemen yang informal dan berdasarkan *tacit knowledge* yang mereka punyai (Helena Forsman 2008 dan Rantanen, 2001).

Faktor eksternal yang berpengaruh terhadap kesuksesan suatu bisnis antara lain adalah faktor geografis dan demografis, gaya hidup dan pola konsumsi masyarakat, regulasi pemerintah serta keadaan ekonomi (Watson et al, 1998).

Dari pendapat-pendapat tersebut di atas dapat dilihat bahwa peran pemilik bisnis juga sangat penting dan menjadi salah satu penentu kesuksesan suatu bisnis. Dengan demikian kompetensi, karakteristik, perilaku serta motif dari pemilik bisnis mempunyai hubungan yang sangat signifikan dengan suksesnya bisnis. Oleh karenanya agar tujuan bisnis dapat tercapai, bisnis tersebut haruslah mempunyai pemimpin yang handal, keinginan untuk berubah, partisipasi yang luas dan komunikasi yang efektif dari para karyawan (Kotter, 1995; Salminen, 2000).

Salminen (2000) mendefinisikan sukses berdasarkan dua dimensi, yaitu efisiensi dan efektivitas. Efisiensi berkaitan dengan pencapaian tujuan bisnis yang sesuai

dengan anggaran yang telah direncanakan. Sedangkan efektivitas berarti kemampuan untuk menciptakan perbaikan kinerja dan persepsi positif diantara anggota organisasi. Sehingga pada prinsipnya kesuksesan tercapai saat suatu bisnis dapat lebih efektif dan efisien dalam menjalankan pekerjaannya. Demikian pula dengan kepemimpinan yang efektif, partisipasi yang luas dan menyeluruh diantara para karyawan, komunikasi yang efektif antar pimpinan dan karyawan serta motivasi tinggi dari para pimpinan dan karyawan juga merupakan faktor pendorong kesuksesan suatu bisnis.

Kepemimpinan yang Efektif

Perubahan lingkungan organisasi semakin cepat dan kompleks. Hal ini menuntut setiap organisasi untuk dapat merespon dengan cepat serta beradaptasi dengan perubahan yang ada. Kecepatan merespon serta beradaptasi dengan perubahan, membutuhkan pimpinan yang memiliki kelincahan/*agility* yang tinggi. Pimpinan sebagai leader atau panutan dan role model dalam organisasi, harus mampu mentransfer nilai-nilai budaya organisasi dari jajaran elite organisasi hingga ke pelaksana di lapangan. Jalannya organisasi dan kelangsungan hidup organisasi dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan. Pencapaian visi, misi dan tujuan organisasi sebagai salahsatu penentu keberhasilan organisasi merupakan tugas dan fungsi startegis pimpinan organisasi. Hal ini berarti pimpinan organisasi mempunyai pengaruh besar serta unsur kunci dalam keefektifan organisasi.

Kepemimpinan merupakan suatu fenomena yang sangat kompleks dan dinamis. dan Judge (2012) mengartikan kepemimpinan sebagai suatu kemampuan untuk mempengaruhi dan mendorong suatu organisasi dalam rangka mencapai visi dan tujuannya, baik melalui jalur formal sesuai

dengan tingkatan manajerial yang telah ada maupun non formal di luar perusahaan.

Supaya dapat bertahan dalam persaingan, sebuah perusahaan haruslah mempunyai suatu pemimpin dengan karakter yang kuat serta sistem manajerial yang baik. Lebih dari itu, pemimpin tersebut haruslah dapat memformulasikan rencana yang detail, menyusun suatu struktur organisasi yang efisien serta mengawasi jalannya bisnis setiap hari.

Sejarah menunjukkan bahwa pemimpin-pemimpin yang kuat seperti Rasulullah Muhammad SAW, Buddha, Napoleon, Mahatma Gandhi maupun Churchill mempunyai ciri tertentu yang membedakan mereka dengan pemimpin lainnya. Mereka adalah para pemimpin yang memiliki kecerdasan intelektual yang tinggi, kualitas personal yang baik serta karakteristik yang kuat.

Kecepatan perubahan lingkungan dan teknologi meningkatkan tantangan yang dihadapi oleh organisasi. Oleh karenanya diperlukan seorang pemimpin yang mampu menjadi contoh dan yang dapat mengembangkan karyawannya dengan kekuasaan dan kekuatan yang dimiliki, untuk mencapai tujuan organisasi (Cheung & Wong, 2010). Schmidt & Hunter (1998) mengemukakan bahwa kecerdasan intelektual seorang pemimpin mencerminkan kemampuannya dalam memahami dan berpikir secara kompleks untuk menyelesaikan permasalahan yang dihadapi. Kemampuan analitikal dan berpikir kritis dari para pemimpin juga sangat dibutuhkan saat mempelajari sesuatu yang baru.

Banyak hal yang bisa mempengaruhi dan berdampak pada kinerja pemimpin, yang pada akhirnya membawa pengaruh yang besar terhadap kinerja organisasi (Bycio et al, 1995 dalam Brown, 2014). Humphreys (2002) mengemukakan bahwa para pemimpin dapat

dikatakan sebagai fasilitator suatu perubahan. Mereka adalah individu-individu yang mempunyai kemampuan untuk memperluas, menjaga ataupun mencegah anggotanya tergantung pada jenis kepemimpinan. Para pemimpin juga harus mempunyai kemampuan untuk membakar semangat serta meningkatkan motivasi diantara para anggotanya untuk menjadi yang terbaik (Goleman, Boyatzis dan McKee, 2002 dalam Brown, 2014).

Teori kepemimpinan transformasional menarik banyak peneliti untuk melakukan studi lebih lanjut (Gardner, Lowe, Moss, Mahoney & Cogliser, 2010; Lowe & Gardner, 2001 dalam Cavazotte et al (2012)). Beberapa dari penelitian tersebut menemukan hubungan yang erat antara pemimpin yang transformasional dengan kemajuan suatu organisasi (Avolio, 1999; Avolio, Bass & Jung, 1995; Dumdum, Lowe & Avolio, 2002) serta kinerja dari bawahannya (Judge & Piccolo, 2004; Lowe, Kroeck & Sivasubramanian, 1996 dalam Cavazotte et al, 2012).

Teori kepemimpinan transformasional mengemukakan bahwa para pemimpin yang transformasional mempunyai perilaku khusus yang dapat mendorong bawahan-bawahannya untuk meningkatkan kinerja mereka, penemuan inovasi baru dan peningkatan kinerja organisasi secara keseluruhan (Aragon-Correa, Garcia-Morales & Cordeon-Pozo, 2007; Colbert, Kristor-Brown, Bradley & Barrick, 2008; Piccolo & Colquitt, 2006 dalam Birasnav, 2013).

Kualitas Pelayanan

Kotler (2003) mengemukakan bahwa inti dari bisnis jasa adalah melayani dan memberi kepuasan pada konsumen dan oleh karenanya budaya pelayanan ini harus dilaksanakan oleh seluruh bagian dari perusahaan, dari pimpinan sampai bawahan. Budaya pelayanan yang baik akan mendorong

para karyawan untuk memberikan penyelesaian terhadap permasalahan yang dihadapi oleh konsumen.

Upaya-upaya yang ditempuh untuk menentukan dan mengukur kualitas telah banyak dilakukan pada sektor produksi. Menurut pandangan orang Jepang, kualitas adalah “tanpa cacat : tidak melakukan kesalahan meski mencoba untuk pertama kali” (Parasuraman et al, 1985). Crosby (1979) mendefinisikan kualitas sebagai menghitung timbulnya kesalahan internal (sebelum produk keluar dari pabrik) dan kesalahan eksternal (kesalahan yang terjadi di lapangan setelah suatu produk dipasang atau dipergunakan). Namun demikian pengetahuan tentang kualitas barang tersebut tidak dapat diterapkan dalam menilai kualitas jasa/pelayanan.

Parasuraman et al (1985) mengindikasikan terdapat tiga karakteristik dari pelayanan, yaitu *intangibility*, *heterogenity* dan *inseparability* agar supaya dapat mengetahui secara menyeluruh tentang apa yang dimaksud dengan kualitas pelayanan.

Pertama, sebagian besar dari pelayanan/*service* adalah tidak berwujud (Bateson (1977), Berry (1980), Lovelock (1981), Shostak (1977) dalam Parasuraman (1985)). Hal tersebut terjadi karena pelayananan lebih pada kinerja dari pada wujud benda. Sebagian besar pelayanan tidak dapat dihitung, diukur, disimpan, dicoba dan diverifikasi sebelum dibeli. Karena tidak berwujud, maka sebuah perusahaan akan merasa kesulitan untuk mengerti bagaimana konsumen merasakan pelayanan yang mereka terima dan menilai kualitas pelayanan tersebut.

Kedua, pelayanan, khususnya yang dilakukan oleh banyak tenaga kerja, bersifat sangat heterogen. Kinerja mereka akan sangat bervariasi. Konsistensi kualitas kinerja

para karyawan tersebut (kesamaan kualitas) sangat sulit dipastikan (Booms dan Bitner 1981) karena pelayanan yang diinginkan oleh perusahaan kemungkinan akan sangat berbeda dengan apa yang diterima oleh konsumen.

Ketiga, produksi dan konsumsi dari beberapa pelayanan tidak dapat dipisahkan (dan Lengeard (1980), Gronroos (1978), Regan (1963), Upah (1980) dalam Parasuraman et al (1985)). Konsekuensinya, kualitas dari pelayanan tidak dirancang seperti pada perusahaan manufaktur, diproduksi baru dipakai oleh konsumen. Di dalam bisnis jasa/pelayanan yang memerlukan banyak tenaga kerja, kualitas hanya bisa diketahui saat *service*/pelayanan diberikan, biasanya berupa interaksi antara klien dan karyawan dari perusahaan jasa tersebut.

Dari uraian tersebut diatas, selanjutnya Parasuraman (1985) mengemukakan adanya lima dimensi pokok pelayanan yang terdiri dari *reliability* (kehandalan), meliputi pula *courtesy*, *competence*, *security* dan *credibility*), *empathy* (termasuk didalamnya *accessibility*, *knowing the customer* dan *communication*), serta *tangible*. Lima dimensi pokok pelayanan tersebut adalah: (1) *Tangible* (secara fisik dapat dilihat): hal ini meliputi fasilitas fisik baik kantor maupun sarana prasarana yang nyata dapat dilihat seperti misalnya gedung, peralatan kantor, kendaraan operasional, pegawai dan kendaraan operasional; (2) *Reliability* (dapat dipercaya) yaitu kemampuan pelayanan sesuai dengan yang diperjanjikan dalam arti tepat waktu dan dengan hasil yang memuaskan; (3) *Responsiveness* (tanggap) adalah sikap dan perilaku karyawan yang tanggap dan cepat serta tepat dalam melakukan pelayanan; (4) *Assurance* (jaminan kepastian) adalah merupakan sikap dari karyawan yang

memberikan rasa aman terhadap konsumen; (5) *Empathy* (empati) atau perhatian yang menyeluruh terhadap konsumen termasuk didalamnya kemudahan dalam berkomunikasi, memahami kebutuhan konsumen serta dapat menempatkan dirinya pada situasi sama dengan yang dialami oleh konsumen.

Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan elemen utama yang dapat digunakan oleh para pemimpin untuk melakukan perubahan dalam organisasi mereka menuju arah yang benar. Budaya merupakan kombinasi antara artefak (diartikan juga sebagai praktek-praktek, simbol-simbol yang ekspresif dan bentuk), nilai-nilai, kepercayaan dan asumsi tentang perilaku yang pantas yang dimiliki oleh para anggota organisasi (Gordon dan DiTomaso, 1992; Schein, 1992; Schwarz dan Davis, 1980 dalam Rashid dan Rahman, 2006).

Schein (1992) dan Siehl & Martin (1990) dalam Levin (2000) mengartikan budaya sebagai suatu pola dari asumsi-asumsi dasar, kepercayaan, nilai-nilai, serta pola-pola perilaku yang telah dipelajari oleh suatu organisasi yang akan memberi warna serta sebagai panduan dari organisasi tersebut. Asumsi-asumsi ini kemudian diberitahukan kembali kepada anggota baru untuk diterapkan sebagai suatu cara harus dipilih untuk mendapatkan penyelesaian atas permasalahan yang mereka hadapi.

Selanjutnya Levin (2000) menyusun suatu kerangka dan pendekatan tentang budaya organisasi yang dikenal dengan Kerangka Kerja Lima Dimensi Budaya Organisasi yang meliputi:

1. Dimensi Kepemimpinan

Dari dimensi ini seseorang akan mempelajari nilai-nilai pribadi dan keyakinan yang dianut oleh pemimpin terdahulu. Schein (1983) menguraikan

enam mekanisme dasar yang dianut oleh para pemimpin dan hal tersebut berpengaruh besar terhadap budaya perusahaan: (a) Hal-hal yang menjadi perhatian pemimpin; (b) Bagaimana mereka bereaksi terhadap krisis dan hal-hal penting yang terjadi di dalam perusahaan; (c) Bagaimana mereka menempatkan karyawan; (d) Bagaimana mereka menjadi contoh bagi karyawan; (e) Apa yang mereka hargai; (f) Kriteria dasar apa yang menjadi pemikiran mereka saat akan memilih karyawan, kenaikan jabatan dan pemberhentian karyawan.

2. Norma dan kebiasaan

Melalui jendela ini kebiasaan yang tidak tertulis dalam suatu organisasi akan dapat diungkapkan. Hal-hal utama yang menjadi perhatian adalah tujuan dan strategi organisasi yang sudah disusun, bagaimana cara pengambilan keputusan dalam organisasi, bagaimana anggota organisasi berkomunikasi dan bagaimana cara mengalokasikan sumber daya, termasuk sumber daya keuangan. Anggaran yang paling kecil biasanya ada pada departemen sumber daya manusia.

3. Dimensi cerita dan legenda perusahaan

Kisah tentang perusahaan yang diceriterakan secara turun temurun dimaksudkan untuk menegaskan kepada para karyawan tentang hal-hal yang membuat perusahaan tersebut unik sekaligus berbeda dengan perusahaan lain. Sebagai contoh adalah cerita tentang bagaimana tindakan sebuah perusahaan saat dilanda krisis tetap tidak berkehendak merumahkan karyawannya namun hanya mengurangi jam kerja mereka.

4. Dimensi tradisi dan ritual
Dimensi ke 4 ini menjelaskan tentang tradisi dan ritual formal yang dilakukan oleh suatu perusahaan. Disebut tradisi karena hal-hal tertentu tersebut dilakukan secara berulang-ulang dan terstruktur sehingga membentuk keyakinan dan nilai. Sebagai contoh adalah merayakan suatu pencapaian atau merayakan ulang tahun salah satu karyawan.
5. Dimensi simbol-simbol perusahaan
Simbol-simbol perusahaan dapat berupa logo perusahaan, slogan pemasaran, struktur organisasi, disain kantor, istilah-istilah khusus yang dipakai saat bekerja serta pakaian seragam. Hal-hal tersebut mengekspresikan ideologi yang dianut oleh perusahaan. Logo perusahaan menggambarkan karakteristik dan mewakili semangat perusahaan. Sedangkan slogan-slogan pemasaran dan promosi dibuat berdasarkan nilai-nilai yang dianut oleh perusahaan yang tentu saja mencerminkan identitas perusahaan. Struktur organisasi yang menunjukkan nama kedudukan dan hubungan kerja antar atasan dan bawahan juga menandakan status dan peran organisasi tersebut.

Kerangka kerja tersebut mempunyai banyak fungsi, antara lain untuk menentukan budaya organisasi mana yang mendukung dan dapat diterapkan dalam suatu perusahaan.

Budaya organisasi yang baik akan dapat memperluas komitmen organisasi serta memperkuat perilaku mulia dari para karyawan. Bagi para karyawan, budaya organisasi yang baik dapat dijadikan sebagai pedoman tentang hal-hal yang penting dalam perusahaan dan bagaimana mereka harus bertindak dan berperilaku. Para karyawan tersebut akan memperlakukan konsumen sebagaimana mereka diperlakukan oleh

perusahaannya. Ketika para karyawan tersebut diperlakukan secara baik, dipenuhi kewajibannya dan diperhatikan hak-haknya, maka mereka akan memperlakukan konsumen dengan baik pula demikian juga sebaliknya.

Jaringan (*networking*)

Ketika memasuki lingkungan dengan tingkat persaingan yang tinggi, maka sebuah organisasi bisnis harus mempunyai jaringan yang kuat, baik dengan pelaku bisnis lain di sektor yang sama maupun lintas sektor. Memperluas jaringan merupakan salah satu strategi untuk menghilangkan keterbatasan dan meningkatkan keunggulan bersaing. Cara-cara lama seperti membagikan kartu nama, menelpon atau selalu berusaha untuk bertemu dengan banyak orang mungkin masih banyak digunakan walaupun cara tersebut dinilai sudah tidak efektif.

Networking disebut merupakan salah satu pengembangan diri dan peningkatan kesempatan berkarir (Baker, 1994; Wolf dan Moser, 2009) yang mempunyai kontribusi secara langsung terhadap organisasi dengan cara memperluas komunikasi dan mempermudah mendapatkan akses terhadap berbagai sumber daya (Forret dan Dougherty, 2004). Beberapa ahli juga berpendapat bahwa luasnya hubungan seseorang akan lebih cepat mendorong tercapainya kesuksesan dibandingkan dengan kemampuan, pengetahuan dan pengalaman yang dimilikinya (Torres, 2005). Banyak kegiatan yang diselenggarakan oleh banyak organisasi profesi dengan tujuan untuk membantu para anggotanya mengembangkan dan memperluas *networking*. Lalu, apa sebenarnya yang dimaksud dengan *networking*?

Forret dan Dougherty (2004) mendefinisikan *networking* sebagai suatu tindakan untuk membangun hubungan

seseorang dengan orang lain dalam rangka pengembangan karir. Sedangkan Gould dan Penley (1984) dalam Gibson (2013) mengemukakan satu dari beberapa definisi empirik dari *networking*, yaitu sebagai suatu cara untuk mengembangkan sistem atau jaringan baik di dalam maupun di luar organisasi.

Definisi lain tentang *networking* dikemukakan oleh Michael dan Yukl (1993) dalam Gibson (2013). *Networking* menurut mereka adalah merupakan perilaku yang ditujukan untuk membangun hubungan yang bersifat interpersonal antara orang-orang baik di dalam maupun di luar organisasi. Secara umum, *networking* menurut kedua peneliti tersebut melibatkan pertukaran emosi (persahabatan, keakraban dan kegemaran), informasi, kebaikan dan pengaruh. Selanjutnya Michael dan Yukl berpendapat bahwa terdapat beberapa cara untuk membangun dan memelihara *network* seperti menelpon dan mengunjungi klien, bersosialisasi sebelum dan sesudah dilaksanakannya suatu acara resmi, hadir dalam suatu kegiatan, membantu menyelesaikan masalah, mentoring, percakapan informal.

Networking dapat juga dipergunakan sebagai salah satu alat untuk mengembangkan karir, terutama bagi mereka yang berusaha untuk mengembangkan dan menjaga hubungan baik dengan orang-orang yang berpotensi untuk membantu dalam menuju puncak karir, demikian yang diuraikan oleh Forret dan Doughery (2004). Pendapat serupa dikemukakan oleh Wolff dan Moser yang mendefinisikan *networking* sebagai suatu upaya dengan tujuan untuk membangun, memelihara dan menggunakan hubungan informal untuk memperluas hubungan dengan pihak lain dengan harapan mendapatkan akses guna peningkatan karir.

Zaefarian et al (2016) berpendapat bahwa memelihara hubungan dan membentuk jaringan dengan pihak lain adalah hal yang sangat berpengaruh terhadap kesuksesan sebuah bisnis karena hal tersebut mempunyai akibat yang positif terhadap kinerja perusahaan.

Disamping hal-hal tersebut di atas sebenarnya *networking* dapat diartikan secara luas. Tidak hanya berusaha mencari hubungan dengan pihak lain, namun juga dengan sesama pihak di dalam perusahaan itu sendiri. Membangun jaringan di dalam perusahaan dapat diartikan dengan melakukan konsolidasi ke dalam perusahaan itu sendiri. Memperbaiki hubungan antara atasan dengan bawahan dan antar para bawahan itu sendiri (J Leslie et al 1990). Menjadi ahli di bidangnya adalah salah satu cara jitu untuk memperluas jaringan (William, 2000). Seseorang yang fokus dan ahli di bidangnya tentu saja akan mempunyai kedudukan yang lebih kuat dan dikenal daripada yang tidak.

Dari uraian tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa *networking* dapat dilakukan baik di dalam maupun di luar organisasi. *Networking* dapat dikatakan membawa manfaat yang sangat besar baik bagi individu di dalam organisasi maupun organisasi itu sendiri dalam rangka memenangkan persaingan.

Kualitas Sumber Daya Manusia

Modal manusia (*human capital*) dalam sebuah organisasi bisnis terdiri dari individu-individu yang bekerja di tempat tersebut dan kepada mereka sukses dari bisnis tersebut bergantung. *Human Capital* didefinisikan oleh Bonits et al (1999) sebagai sumber daya yang mewakili faktor manusia dalam suatu organisasi yang merupakan kombinasi dari kecerdasan, kecapakan dan keahlian yang mencerminkan karakter khusus



dari bisnis tersebut. Unsur sumber daya manusia dari sebuah organisasi adalah individu-individu yang mempunyai kemampuan untuk belajar, berubah, menemukan sesuatu yang baru dan memberikan daya dorong bagi organisasi agar supaya organisasi tersebut mempunyai kemampuan untuk bertahan.

Human capital juga merupakan aset utama dari organisasi dan oleh karenanya mempunyai peran penting bagi bertahan dan suksesnya sebuah perusahaan. Grant (1991) mengemukakan beberapa karakteristik sumber daya manusia sebagai *human capital* perusahaan yaitu: (1) Kemampuan dan tingkat pelatihan karyawan menentukan keahlian yang nantinya dapat dimanfaatkan oleh perusahaan; (2) Kemampuan adaptasi karyawan menentukan fleksibilitas perusahaan; (3) Komitmen karyawan menentukan kemampuan perusahaan untuk tetap kompetitif.

Kemampuan kompetisi dari suatu perusahaan berasal dari kemampuan unik perusahaan tersebut yang hanya akan terlahir dari sumber daya manusia yang baik (Capelli dan Singh, 1992). Sumber daya manusia bukanlah beban tetapi merupakan investasi yang nilainya dapat bertambah melalui pelatihan dan usaha untuk menarik sumber daya manusia lain yang lebih kompeten.

Bagi organisasi yang memberikan pelayanan umum kepada masyarakat, kinerja sumber daya manusia dapat dilihat saat mereka menjalankan pekerjaan dan memberikan pelayanan kepada publik. Oleh karenanya peran pemimpin dalam mengarahkan karyawan menjadi hal yang sangat penting. Namun demikian tidak cukup hanya itu saja, melainkan para pemimpin tersebut harus memberikan motivasi serta meningkatkan pengetahuan serta ketrampilan dari sumber daya manusia yang

mereka miliki agar dapat bekerja sesuai dengan visi dan misi serta tujuan organisasi.

Dalam rangka mendapatkan sumber daya manusia yang kompeten, sebuah perusahaan haruslah menyelenggarakan suatu rangkaian proses yang dimulai dengan *job analysis* (analisa jabatan). *Job analysis* adalah merupakan proses yang sistematis dalam rangka mengumpulkan informasi tentang tugas, jenis pekerjaan, tanggung jawab serta pengetahuan yang diperlukan bagi seseorang yang akan melakukan pekerjaan dalam suatu perusahaan. Dalam *job analysis* terkandung ringkasan dari tugas-tugas dari suatu pekerjaan dan tanggung jawabnya, kaitannya dengan dan skill yang dibutuhkan serta kondisi kerja yang dibutuhkan untuk melaksanakan pekerjaan tersebut. *Job analysis* mencakup *job description* yaitu gambaran tugas yang nantinya dilaksanakan, *job specification*, spesifikasi jabatan dan *job evaluation* atau evaluasi jabatan. Setelah proses tersebut dilalui, baru akan dilakukan seleksi dan rekrutmen.

Perusahaan yang berkeinginan memenangkan persaingan haruslah memperhatikan dan menerapkan proses rekrutmen dan seleksi dengan sungguh-sungguh (Ahmad & Schroeder, 2002). Hal tersebut disebabkan karena kedua proses tersebut memegang peranan penting dalam menghasilkan karyawan dengan kompetensi sesuai dengan yang dibutuhkan oleh suatu perusahaan. Rekrutmen dan seleksi yang benar akan menghasilkan karyawan yang memiliki skills dan kompetensi yang memadai sehingga akan mendukung pelayanan.

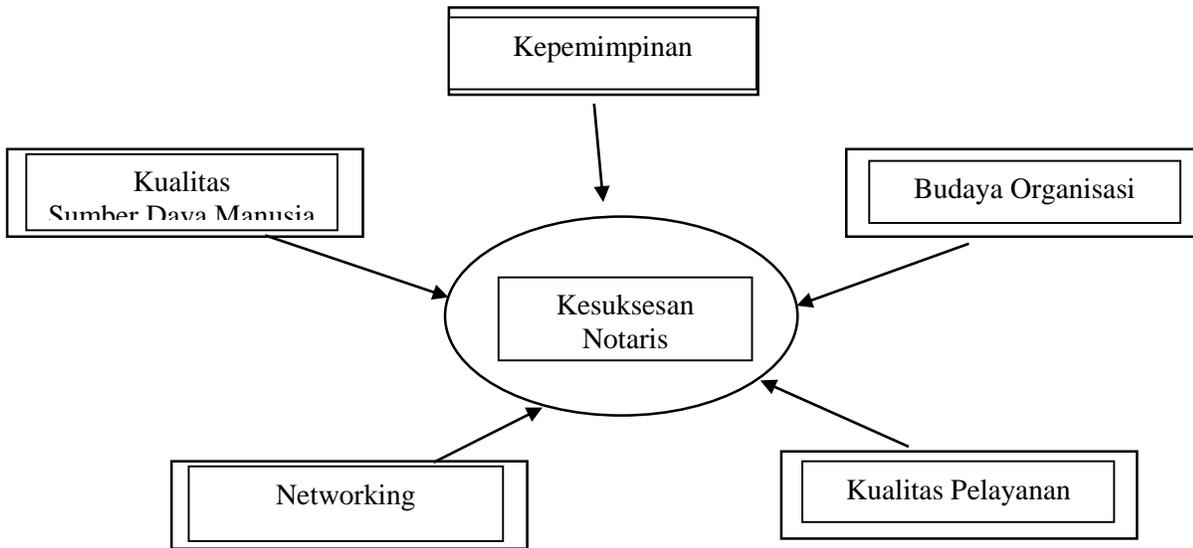
Kerangka Penelitian

Kerangka pikir diawali dengan mengidentifikasi industri jasa Notaris. Karakter industri Notaris, regulasi dan aturan yang melingkupi, serta tingkat persaingan

yang terjadi. Fenomena regulasi dan peraturan yang cepat berubah serta kerjasama dengan stakeholder yang lain. Teori dan kajian yang dipakai adalah: Teori budaya organisasi, sumber daya manusia,

kualitas pelayanan, kepemimpinan serta *networking*. Kerangka penelitian yang disusun dalam penelitian ini dapat dilihat pada Gambar 1.

Gambar 1. Kerangka Penelitian



III. METODE PENELITIAN

Penelitian ini mempergunakan metode kualitatif. Penelitian kualitatif merupakan salah satu aktivitas penelitian yang menempatkan peneliti pada dunia atau lingkungan dari obyek yang ditelitinya. Dalam rangka mendapatkan data, para peneliti menggunakan gambaran, catatan-catatan, wawancara, percakapan, foto, perekaman dan pencatatan (Denzin dan Lincoln, 2005 dalam Creswell 2015). Salah satu tujuan dari penelitian kualitatif adalah untuk meneliti suatu obyek penelitian secara mendalam. Demikian juga dengan penelitian yang akan dilakukan ini akan menggali secara mendalam mengenai faktor-faktor penentu kesuksesan kantor notaris.

Pendekatan studi kasus akan digunakan dalam penelitian ini. Studi kasus adalah pendekatan kualitatif dimana peneliti mengeksplorasi kehidupan sehari-hari dari obyek penelitian dalam rangka

mengumpulkan data yang ditail dan mendalam dengan cara melibatkan sumber informasi. Yin (2003) menyatakan bahwa studi kasus merupakan teknik/metode analisis yang tepat untuk menjawab pertanyaan bagaimana dan mengapa. Studi kasus kualitatif disusun dengan tujuan untuk memberikan gambaran tentang kasus yang khusus dan unik. Tujuan lain dari studi kasus adalah untuk memahami isu, permasalahan atau keprihatinan yang spesifik (Creswell, 2015).

Berdasarkan pertimbangan tersebut maka studi kasus merupakan pendekatan yang tepat dalam penelitian ini dimana penelitian ini diarahkan untuk menjawab tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kesuksesan dalam industri jasa notaris.

Subyek dalam penelitian kualitatif disebut dengan partisipan. Partisipan adalah individu-individu, lembaga, organisasi atau



institusi sosial yang memiliki informasi yang beragam tentang obyek yang akan diteliti. Adapun informan dalam penelitian ini didasarkan pada justifikasi peneliti adalah: lima orang notaris yang telah menjalani jabatan setidaknya selama 15 tahun, memiliki kantor sendiri, tidak pernah tersangkut masalah hukum serta berpartisipasi aktif dalam organisasi profesi.

IV. HASIL DAN PEMBAHASAN

Pemahaman Partisipan Mengenai Kesuksesan Seorang Notaris dalam Menjalankan Jabatannya

Seluruh partisipan mengemukakan bahwa mereka memahami tentang definisi kesuksesan bagi seorang notaris. Kesuksesan menurut para partisipan dapat dilihat dari beberapa aspek antara lain jumlah karyawan, keterlibatan dalam organisasi dan profesionalitas. Hal lain yang menjadi indikator kesuksesan seorang notaris adalah pertumbuhan jumlah pelanggan/klien.

Lebih dari itu, notaris yang sukses adalah bisa menyeimbangkan urusan kantor dengan urusan keluarga (*worklife balance*). Dalam arti walaupun dituntut untuk bekerja menjalani profesi namun keluarga juga tidak terbengkalai.

Notaris sukses juga menjalankan tugas secara baik dan benar dalam arti sesuai dengan peraturan yang berlaku serta bisa membawa diri Rentang waktu menjabat juga merupakan salah satu bukti bahwa notaris tersebut sukses. Semua partisipan dalam penelitian ini telah berpraktek lebih dari 15 tahun dan selama itu pula mereka menjalankan jabatan secara profesional dan sesuai dengan koridor hukum yang berlaku.

Definisi sukses yang semua partisipan kemukakan adalah apabila notaris yang bersangkutan sudah mampu menganggap bahwa rejeki selama menjalani profesi sebagai notaris datang dari Tuhan Yang Maha

Esa dan kepercayaan bahwa dengan profesionalitas mereka tetap akan dapat bertahan.

Budaya Organisasi pada Kantor Notaris

Berdasarkan hasil wawancara bahwa dalam rangka menjalankan jabatan mereka para partisipan telah berupaya untuk membentuk suatu budaya organisasi, walaupun belum sempurna.

Satu orang partisipan telah berupaya untuk membuat suatu *workflow* yang jelas dan *Standart Operational Procedure* untuk beberapa kegiatan. Namun demikian sebagian besar dari partisipan mengaku tidak pernah menyusunnya secara tertulis, hanya berdasarkan kebiasaan yang sudah dilakukan di kantor tersebut sejak lama. Hal tersebut akan berdampak pada para klien dan notaris rekanan yang menjalin kerjasama dengan notaris yang bersangkutan. Terutama pada saat terjadi hambatan pada suatu proses yang dijalankan oleh kantor notaris yang bersangkutan, karena tidak ada *workflow* yang jelas serta *standard operational procedure* maka biasanya tidak dapat diselesaikan secara cepat.

Ketidaktertiban administrasi dalam kantor notaris menjadi masalah yang selalu timbul. Hal tersebut karena sebagian dari notaris tersebut tidak menyadari bahwa profesi yang dijalannya sebetulnya merupakan satu entitas bisnis.

Dari hasil wawancara juga diketahui bahwa semua partisipan juga memiliki *values* atau nilai-nilai yang dipegang teguh saat menjalankan jabatan mereka sebagai notaris. Nilai-nilai seperti keagamaan, kepatuhan, dan ketaatan terhadap peraturan yang berlaku, kejujuran, kepedulian, kerjasama serta tanggung jawab ditanamkan oleh para partisipan kepada para karyawan mereka. Selanjutnya ritual tahunan seperti merayakan ulang tahun notaris ataupun memperingati



hari besar agama dilakukan oleh seluruh partisipan. Tujuan dari kegiatan ini adalah untuk lebih mempererat hubungan serta komunikasi antara atasan dan bawahan.

Jenis Kepemimpinan

Seluruh partisipan mengemukakan bahwa jabatan notaris yang disandang adalah merupakan amanah dari Tuhan sehingga harus dijalankan dengan penuh tanggung jawab, jujur dan taat pada peraturan yang berlaku. Oleh karenanya dalam menjalankan jabatan mereka, pengetahuan yang luas, kehati-hatian dan kecermatan merupakan hal utama yang harus dipunyai. Disamping itu, seorang pemimpin haruslah menjadi *role model* bagi yang dipimpinnya.

Hampir seluruh partisipan menganggap karyawan sebagai kawan sehingga perlakukan terhadap mereka sama saja seperti berteman tetapi tetap ada batasan sopan santun. Para partisipan juga tidak ragu untuk memuji karyawan yang berprestasi dihadapan para karyawan lain. Hal tersebut dilakukan untuk menambah motivasi baik bagi karyawan yang bersangkutan ataupun karyawan lainnya. Komunikasi dengan karyawan juga selalu dibangun oleh para partisipan.

Upaya untuk memberikan pengetahuan dan pendidikan terhadap karyawan masih sangat minim. Hanya dua orang partisipan yang sudah berusaha melakukannya dengan cara mengirimkan karyawan mereka untuk mengikuti kursus yang berhubungan dengan pekerjaan.

Praktek Manajemen Sumber Daya Manusia pada Kantor Notaris

Pada saat membuka kantor pertama kali, seorang notaris secara hukum harus mempunyai paling tidak dua orang karyawan yang bertindak pula sebagai saksi di dalam akta yang dibuatnya. Semua partisipan

menyatakan bahwa karyawan yang mereka pekerjakan pertama kali didapat karena hubungan saudara ataupun karena referensi dari teman ataupun relasi. Tidak pernah ada proses perencanaan, rekrutmen dan seleksi. Padahal semua partisipan menyatakan bahwa untuk menjadi seorang karyawan notaris diperlukan kriteria dan kompetensi khusus.

Pelatihan dan pengembangan karyawan sangat jarang dilakukan. Sebagian besar partisipan mengajarkan sedikit ilmu kenotariatan kepada para karyawan dan selanjutnya para karyawan diharapkan dapat mengembangkan pengetahuan mereka sendiri. Dengan demikian kompetensi karyawan sangat rendah.

Sudah menjadi rahasia umum bahwa kompensasi karyawan di kantor notaris belum maksimal. Standar Upah Minimum Kota/Kabupaten sering tidak dipenuhi. Jam kerja di kantor notaris juga terbilang panjang. Pada umumnya para karyawan masuk 6 hari perminggu dengan total jam kerja lebih dari 40 jam/minggu. Hanya dua partisipan yang memberikan kompensasi lebih tinggi dari Upah Minimum Kota/Kabupaten. Para partisipan lain memberikan kompensasi sama dengan Upah Minimum Kota/Kabupaten dan sedikit dibawahnya.

Membangun Jaringan (networking)

Kunci strategis peran kantor notaris, dalam implementasi kegiatannya bertumpu pada jaringan kerjasama baik secara internal maupun eksternal antar pihak-pihak terkait (*stakeholders*). Jaringan kerjasama internal difungsikan dalam rangka mewujudkan kerjasama sinergis antara karyawan dan notaris sebagai pimpinan. Sementara jaringan kerjasama eksternal diarahkan untuk mewujudkan kerjasama sinergis antara kantor notaris dengan pihak-pihak terkait yang berhubungan dengan bisnis notaris yaitu klien (baik pribadi, perusahaan maupun

lembaga keuangan), Badan Pertanahan Nasional, pemerintah daerah antara lain Badan Keuangan Daerah, Perijinan Terpadu, serta kantor pemerintah lainnya seperti Kantor Pajak Pratama, Kementerian Keuangan serta Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia.

Empat partisipan menyatakan bahwa mereka mendapatkan klien berdasarkan kekuatan *words of mouth*. Sedangkan satu orang partisipan adalah merupakan eks karyawan bank sehingga bank dimana yang bersangkutan bekerja otomatis menjadi klien pertamanya.

Kualitas Pelayanan

Tangible

Seluruh kantor yang dimiliki oleh para partisipan dapat dikatakan sangat representatif. Masing-masing kantor sudah memenuhi standar seperti yang ditentukan oleh Majelis Pengawas Daerah Ikatan Notaris Indonesia yaitu memiliki ruang untuk menerima tamu, area tempat karyawan bekerja dengan peralatan kantor yang memenuhi syarat serta ruangan bagi notaris yang terpisah untuk menandatangani akta. Namun demikian sebagian besar kantor mereka kurang rapi dan terkesan asal-asalan dalam menatanya.

Reliability (Dapat Dipercaya)

Semua partisipan berupaya untuk menepati apa yang sudah mereka janjikan kepada klien. Namun demikian banyak mengalami hambatan karena dalam bekerja para notaris tersebut harus berhubungan dengan kantor-kantor pemerintah yang terkadang tidak menjalankan pekerjaan tepat waktu sesuai SOP yang mereka miliki.

Responsiveness (Tanggap)

Semua partisipan selalu berupaya tanggap terhadap keinginan klien dan para

pemangku kepentingan. Meskipun demikian, pada kenyataannya banyak notaris yang mengartikan “tanggap” sebagai memenuhi semua keinginan klien tanpa mempertimbangan konsekuensi yang akan ditanggungnya.

Assurance (Jaminan Kepastian)

Seluruh partisipan tidak pernah mewakili penandatanganan akta kepada karyawannya karena apabila ternyata terjadi gugatan di kemudian hari maka akta yang tidak ditandatangani dihadapan notaris akan terdegradasi menjadi akta di bawah tangan. Para partisipan juga menyatakan selalu berhati-hati dengan cara menolak apabila ternyata klien meminta untuk melakukan hal-hal yang berpotensi menimbulkan sengketa. Salah satunya adalah dengan meminta para penghadap untuk menunjukkan bukti identitas asli dan mengadakan penyelidikan singkat atas para pihak yang berhadapan dengannya.

Hal-hal tersebut merupakan upaya para partisipan untuk menjamin kepastian pelayanan yang tentu saja sesuai dengan hal-hal yang telah diatur dalam Undang-undang dan kode etik profesi.

Empathy

Dalam rangka memberikan pelayanan yang prima, semua partisipan terkadang menjadi juru damai dari pihak-pihak yang saling bertentangan ataupun bahkan harus menjadi pendengar bagi keluhan keluhan para klien bagi permasalahan yang berhubungan dengan perbankan maupun pertanahan.

Beberapa partisipan menyatakan bahwa terkadang mereka tidak meminta honorarium atas jasa yang telah diberikan mengingat keadaan klien yang tidak mampu membayar.



V. KESIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN

Simpulan

Seorang notaris akan disebut sukses apabila notaris tersebut profesional dalam menjalankan jabatannya yaitu selalu mendasarkan diri pada peraturan hukum yang berlaku dan taat pada kode etik profesi. Selain itu, notaris yang bersangkutan juga mempunyai *work life balance*, kantor milik pribadi, aktif dalam organisasi profesi serta dapat mengantisipasi persaingan antar notaris tanpa harus mempertaruhkan kehormatan jabatannya. Keyakinan notaris terhadap ketentuan Tuhan Yang Maha Esa tentang rejeki bagi hambaNya merupakan salah satu kunci sukses para notaris tersebut. Terdapat beberapa faktor pendukung untuk mencapai kesuksesan tersebut yaitu budaya organisasi, kepemimpinan, *networking* dan kualitas pelayanan.

Semua partisipan berupaya mengembangkan **budaya organisasi** yang baik diantaranya dengan cara menentukan visi dan misi dalam menjalankan jabatan mereka mempunyai budaya organisasi yang baik. Semua partisipan memiliki nilai-nilai (*values*) dan memegang teguh nilai-nilai tersebut yang menjadi dasar dan panduan dalam menjalankan jabatan mereka. Saat magang bagi calon notaris ternyata menjadi masa yang penting karena beberapa diantara nilai-nilai tersebut didapat oleh para partisipan saat magang di kantor notaris senior tersebut. Beberapa partisipan berupaya untuk menyusun suatu workflow dan SOP yang harus ditaati oleh para karyawan. Tujuan dari workflow dan SOP tersebut adalah untuk mempermudah pelaksanaan kerja dan pengawasan. Ritual yang dilakukan berulang seperti ulang tahun notaris ataupun karyawan, piknik keluarga dan perayaan hari besar menjadi hal rutin

yang dilakukan oleh seluruh partisipan. Hal tersebut menjadi perekat hubungan antara atasan dan bawahan serta menjadi ajang komunikasi yang baik diantara mereka.

Semua partisipan menerapkan aspek **kepemimpinan transformasional**. Mereka selalu berusaha menjadi *role model*, contoh yang baik bagi para karyawan dengan cara menguasai betul hal-hal yang berkaitan praktek kenotariatan dan pertanahan. Para notaris tersebut juga mengajarkan materi yang mereka dapat saat mengikuti berbagai seminar kepada para karyawan mereka. Untuk meningkatkan kompetensi karyawan, beberapa partisipan mengirim karyawan untuk mengikuti pelatihan dan mendorong mereka untuk meneruskan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi. Bonus dan penghargaan kepada karyawan juga diberikan dalam upaya memotivasi mereka untuk bekerja lebih baik dan benar.

Dalam penerapan praktek **Sumber Daya Manusia**, para partisipan sangat memahami *job description* dan *person specification* bagi karyawan notaris. Meskipun demikian, sebagian besar dari partisipan saat membuka kantor pertama kali tidak mendapatkan karyawan seperti yang mereka kehendaki. Hal tersebut disebabkan karena mereka tidak menerapkan proses seleksi dan rekrutmen karyawan dengan benar. Karyawan dipekerjakan pertama kali di kantor notaris karena hubungan kekeluargaan atau karena titipan dari saudara atau berdasarkan referensi dari karyawan sebelumnya dengan kemampuan yang kurang memadai sehingga terkadang menghambat proses bisnis pada kantor notaris. Kompensasi yang diberikan kepada karyawan juga masih kurang memadai, standar UMK dan sedikit di atas UMK disesuaikan dengan lama bekerja. Hanya satu partisipan yang memberikan kompensasi tinggi untuk karyawan senior, yaitu dua kali lipat UMK.

Networking yang dilakukan terkait dengan masa ketika notaris membuka kantor pertama kali. Hampir semua partisipan mendapatkan klien berdasarkan *words of mouth* dan tidak ada yang mengirim lamaran kepada perbankan dengan tujuan untuk menjadi rekanan, karena hal tersebut memang dilarang oleh Undang-undang. Seluruh partisipan berupaya untuk menjaga hubungan baik dengan para klien dengan cara bekerja secara profesional dalam arti bertanggung jawab terhadap pekerjaan yang diberikan kepadanya serta berupaya tepat waktu dalam melakukannya tanpa mengesampingkan keamanan dan kepastian hukum bagi para klien tersebut.

Kualitas pelayanan di kantor notaris tercermin dalam beberapa hal. Kantor tempat berpraktek para partisipan adalah milik sendiri dan sudah memenuhi persyaratan yang ditentukan oleh Majelis Pengawas Daerah. Hanya beberapa diantaranya terkesan kurang teratur dan rapi. Dalam rangka memberikan pelayanan yang terbaik bagi klien, para partisipan selalu menjunjung tinggi martabat profesi sebagai jabatan yang terhormat dan merupakan jabatan berdasarkan kepercayaan (*nobel proffession*). Kerahasiaan para klien tetap dijaga dan para partisipan juga selalu berupaya berada pada posisi yang tidak memihak. Mereka juga selalu memenuhi tenggat janji dengan klien walaupun di lapangan terdapat banyak hambatan. Disamping itu, para partisipan juga memberikan nasehat hukum kepada para klien baik diminta maupun tidak.

Implikasi Kebijakan

Implikasi Manajerial

Untuk para notaris baru diharapkan dapat menerapkan: (1) Proses rekrutmen yang baik guna memperoleh karyawan yang kompeten; (2) Standar etika dalam menjalankan jabatan; (3) Manajemen kantor yang baik.

Untuk para notaris senior diharapkan: (1) Memperhatikan kompensasi bagi karyawan untuk meningkatkan motivasi bekerja; (2) Memberikan pelatihan dan pengembangan kepada karyawan; (3) Membentuk budaya organisasi yang baik; (4) Menjalankan jabatan dengan patuh dan taat pada ketentuan peraturan perundang-undangan serta kode etik profesi.

Implikasi Teoritis

Manajemen dan pengelolaan kantor notaris jarang dibahas karena tidak di setiap negara memiliki profesi notaris.

Keterbatasan

Kesuksesan merupakan suatu hal yang subyektif yang diukur tidak berdasarkan jumlah akta yang ditandatangani sehingga terkadang para partisipan enggan berterus terang tentang segala sesuatu yang telah dicapai.

Agenda Penelitian yang Akan Datang

(1) Dari sisi karyawan adalah tentang kepuasan kerja karyawan notaris; (2) Dari sisi notaris baru, bagaimana strategi mereka untuk dapat bersaing; (3) Melihat apakah faktor budaya berkaitan dengan model pengelolaan kantor.



VI. REFERENSI

- Aragon-Correa, J.A., Garcia-Morales, V.J., Cordon-Pozo, E. (2007). Leadership and organizational learning's role on innovation and performance: Lessons from Spain. *Industrial Marketing Management*, Vol 36, 349–359.
- Berry, L. L. (1980). Services marketing is different. *Business*, 30(3), 24-29.
- Birasnav, M. (2013). Implementation of supply chain management practices: The role of transformational leadership. *Global Business Review*, 14(2), 329-342.
- Brown, C. (2014). The Effects of Emotional Intelligence (EI) and Leadership Style on Sales Performance. *Economic Insights-Trends & Challenges*, 66(3).
- Carman, J. and Lengeard, E. (1980). Growth strategies of service firms, *Strategic Management Journal*, 1(1): 7–22.
- Cavazotte, F., Moreno, V., & Hickmann, M. (2012). Effects of leader intelligence, personality and emotional intelligence on transformational leadership and managerial performance. *The Leadership Quarterly*, 23(3), 443-455.
- Cheung, Millissa FY dan Wong, Chi-Sum (2011) "Transformational leadership, leader support, and employee creativity", *Leadership & Organizational Development Journal* Vol. 32 No 7 : 656-672
- Dione, Shelley D, Yammarino Francis J, Atwater Leanne E dan Spangler William D (2003) "Transformational leadership and team performance", *Journal of Organizational Change Management* Vol 17 Issue 2: 177 -193
- Forret, M. L., & Dougherty, T. W. (2004). Networking behaviors and career outcomes: differences for men and women?. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 25(3), 419-437.
- Forsman, H. (2008). Business development success in SMEs: a case study approach. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 15(3), 606-622.
- Frow, J. (2010). Matter and materialism A brief pre-history of the present.
- Gibson, Carter, Hardy, III Jay H dan Buckley M. Ronald (2014) "Understanding the role of networking in organiations, *Career Development International* Vol. 19 Iss 2 : 146 – 161
- Goleman, D., Boyatzis, R. & McKee, A. (2002). Primal leadership learning to lead with emotional intelligence. Boston Massachusetts: Harvard business Press
- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755–768



- Kotter, J. P., & Heskett, J. L. (1992). Corporate and performance. *Nova Iorque: The Free Press*.
- Levin, Ira M (2000) "Five windows into organization culture: An Assesment Framework and Approach", *Organization Development Journal* Vol 18 Number 1 : 83-93
- Martin, A. 2015. Talent management: Preparing a "ready" agile workforce. *International Journal of Pediatrics and Adolescent Medicine, Vol. 2, pp. 112-116*.
- Notaris Reglement Stb no3
- Peraturan Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia (Permenkumham) Nomor 26 Tahun 2016 tentang Formasi Jabatan Notaris dan Penentuan Kategori Daerah
- Presentasi Dewan Kehormatan Pusat Ikatan Notaris Indonesia dalam rangka Penyegaran dan Peningkatan Pengetahuan Ikatan Notaris Indonesia di Solo tanggal 26 Januari 2018
- Rao, M.S. 2014. Transformational leadership- an academic case study. *Industrial and Commercial Training, Vol. 46, No. 3, pp. 150-154*.
- Rashid, Md Zabid Abdul, Sambasivan Murali dan Johari Juliana (2003) "The influence of corporate culture and organisational commitmen on performance", *Journal of Management Development* Vol 22 Iss: 8 : 708 – 728
- Schein, E. H. (1983). The role of the founder in creating organizational culture. *Organizational dynamics, 12*(1), 13-28.
- Simpson, M., Tuck, N., & Bellamy, S. (2004). Small business success factors: the role of education and training. *Education+ Training, 46*(8/9), 481-491.
- Smircich, L. (1983). Concepts of Culture and Organizational Analysis. *Administrative Science Quarterly, 28*(3), 339-358. doi:10.2307/2392246
- Watson, Kathryn, Hogarth-Scott Sandra dan Wilson Nicholas (1998) "Small business start-ups: success factors and support implications, *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research, Vol 4* Iss 3 : 217 – 238
- Xenikou, Aghena dan Simosi, Maria (2006) "Organizational culture and transformational leadership as predictors of bunisess unit performance", *Journal of Managerial Psychology* Vol 21 No. 6 : 566 -579
- Yeung, I. Y., & Tung, R. L. (1996). Achieving business success in Confucian societies: The importance of guanxi (connections). *Organizational dynamics, 25*(2), 54-65.
- Yin, R. K. (2003). Case study research design and methods third edition. *Applied social research methods series, 5*