

## RESEP KEPEMIMPINAN SANG DOKTER BANDENG (Fenomenologi Gaya Kepemimpinan dr. Daniel Nugroho S. di Bandeng Juwana Grup)

Michael Laurent, Indi Djastuti

Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro  
Jl. Prof. Soedharto SH Tembalang, Semarang 50239, Phone: +622476486851

### ABSTRACT

*Bandeng Juwana Grup is one of the famous traditional food shop in Central Java, established since 1981 and currently have employs more than six hundred employees. Behind its success story, it have a unique backgroud abaout the founder and the main leader, he is come from medical faculty. Threfore, the research has a purpose to analysize and explore the approach of leadership style that had been used by dr. Daniel Nugroho Setiabudi at Bandeng Juwana Grup, moreover it would investigate the effectiveness of the leadership style according to the Indonesia's local culture.*

*The research uses qualitative method with the fenomemenologi approach and the main subject of the studies was the leadership style applied by dr. Daniel Nugroho Setiabudi at Bandeng Juwana Grup. The source of data would be get by purposive sampling method as the key informan namely dr. Daniel Nugroho Setiabudi and the supporting informan were his workers.*

*Based of this research, it can be concluded that the leadership style applied by dr. Daniel Nugroho Setiabudi was servant leadership style, with the strongest factor are listening and stewardship. However the style had an unique main foundation, that was the principal of loving each others. The leadership style was also distinctive as it had a collaboration with the local Indonesia culture. Finally, the leadership style of dr. Daniel Nugroho Setiabudi rated effective*

*Keywords : Qualitative, Leadership Style, Servant Leadership, Globe Project, The Effective Leadership, Food and Beverages.*

### PENDAHULUAN

Berawal dari sebuah rak kaca sederhana di depan rumah, sampai kemudian menjadi sebuah bentuk induk usaha bisnis dari Bandeng Juwana-Elrina, Dryana Bakery and Cafe, dan Elrina Restaurant serta terkenal di benak masyarakat Jawa Tengah maupun wisatawan maka Bandeng Juwana Grup telah menunjukkan sebuah pencapaian akan keberhasilan di dunia usaha. Tentu terdapat banyak faktor yang mempengaruhi keberhasilan di dalam sebuah usaha, namun satu yang tak bisa dipungkiri adalah sosok pendiri sekaligus pemimpin yang berdiri di balik keberhasilan ini semua. Keberhasilan Bandeng Juwana Grup untuk menjadi sebesar ini, juga tidak terlepas dari sosok yang berdiri di balik keberhasilan usaha ini, yang selanjutnya berkembang menjadi seperti sekarang ini dengan berbagai macam produk kulinernya, sebagai pusat oleh-oleh khas

Semarang. Namun terdapat sebuah fakta menarik di balik kesuksesannya, yaitu latar belakang sang pendiri, Daniel Nugroho Setiabudi, yang ternyata memiliki latar belakang sebagai seorang dokter, sebuah latar belakang yang cukup unik untuk kemudian terjun menjadi seorang pedagang bandeng. Adanya fakta ini menjadi menarik untuk diulas tentunya, karena untuk mengembangkan usaha sampai kepada tahapan yang dicapai Bandeng Juwana Grup tidaklah mudah, diperlukan sifat pantang menyerah serta kejelian dalam mengambil setiap keputusan strategis, dan juga yang paling mendasar adalah jiwa kepemimpinan yang tangguh.

Seorang pemimpin yang baik dapat membuat keberhasilan di sebuah usaha yang memiliki rencana dasar yang lemah, tetapi seorang pemimpin yang buruk dapat merusak sebuah rencana bahkan rencana terbaik

sekalipun. Hal tersebut dikuatkan oleh Robbins (2006) yang berpendapat bahwa keberadaan pemimpin di dalam sebuah perusahaan merupakan motor penggerak yang menentukan laju perusahaan. Perusahaan membutuhkan pemimpin dan manajemen yang kuat untuk meraih keefektifitasan yang optimal. Sedangkan kepemimpinan yang efektif adalah salah satu faktor kunci yang telah dianggap sebagai dasar bagi kesuksesan organisasi. Sehingga pemimpin dengan jiwa kepemimpinan yang tangguh memegang peranan vital dalam proses perkembangan suatu usaha. Dengan begitu dapat dikatakan bahwa kepemimpinan merupakan sebuah tema yang sangat penting dan menarik untuk diteliti, salah satu topiknya terkait dengan model gaya kepemimpinan, sebuah pendekatan bagaimana seorang pemimpin membangun hubungan dengan anak buah untuk kemudian dapat dekatan mengenai gaya kepemimpinan yang ada pada saat ini. Mulai dari sebuah teori yang beranggapan bahwa pemimpin itu dilahirkan, *Great Man Theory*, sampai kepada melihat bagaimana seorang pemimpin terbentuk karena adanya timbal balik antara pemimpin dan bawahan, *Leaders dan Followers Model*.

Perkembangan terus terjadi terkait dengan penelitian mengenai gaya kepemimpinan yang terbaik, para pakar terus berupaya dan berlomba-lomba untuk menemukan kombinasi resep paling jitu bagi para pemimpin agar dapat menjadi lebih efektif dari waktu ke waktu. Dari sekian banyak teori yang berkembang saat ini, salah satu yang paling banyak dikaji adalah *Leaders and Followers model*. Di dalam konsep ini, salah satu yang pendekatan yang masih hangat untuk didiskusikan adalah *Transformational Leadership*, sebuah pendekatan yang memfokuskan kepada hubungan antara atasan dan bawahan, Burns (dikutip oleh Bolden dkk, 2003) menjelaskan sebagai berikut “*is a relationship of mutual stimulation and elevation that converts followers into leaders and may convert leaders into moral agents*”, sebuah pendekatan yang menekankan kepada nilai-nilai moral kepada yang dipimpin

Daniel sebagai seorang pemimpin di Bandeng Juwana Grup diakui oleh anak buahnya sebagai seorang pemimpin yang sangat memperhatikan perkembangan dari

anak buahnya di Bandeng Juwana Grup, sekilas dapat juga diperhatikan bahwa anak buah memiliki sebuah kedekatan dengan sang pemimpin di organisasi ini. Dari informasi-informasi yang terkumpul tersebut maka menarik untuk dibahas lebih dalam mengenai gaya kepemimpinan yang sebenarnya diterapkan dan dikembangkan oleh sang pemimpin utama di dalam lingkungan Bandeng Juwana Grup dan melihat apakah gaya tersebut cukup efektif dalam sebuah upaya untuk mengembangkan organisasi. Namun harus dipahami lebih jauh, bahwa kepemimpinan di setiap daerah tidaklah selalu sama, banyak hal-hal yang mempengaruhi suatu tipe ataupun gaya kepemimpinan yang berkembang di suatu daerah. Beberapa faktor yang dapat mempengaruhi gaya kepemimpinan seseorang dapat mencakup banyak aspek, seperti aspek psikologis, sosiologis, kultural, politis, historis, geografis, teknis dan ekonomis. Bila melihat faktor-faktor ini maka sangat memungkinkan bila gaya kepemimpinan di suatu negara akan berbeda pula dengan negara lainnya, jangankan pemimpin di dua negara berbeda, pemimpin yang berbeda daerah pun akan memberikan perbedaan pada gaya kepemimpinan yang diterapkannya. Hal ini menjadi sebuah kekhasan yang tumbuh dan berkembang berkaitan erat dengan latar belakang seseorang dan bagaimana nilai-nilai yang ditanamkan ketika ia bertumbuh dan bertambah dewasa, sampai pada akhirnya menjadi seorang pemimpin.

Bangsa Indonesia adalah bangsa yang heterogen, hal ini dapat dilihat dari banyak aspek, salah satunya adalah dari aspek suku bangsa yang membentuk bangsa Indonesia, mulai dari ujung Pulau Sumatra sampai kepada Pulau Papua, dari berbagai macam suku tersebut dapat dikatakan bahwa Bangsa Indonesia memiliki campuran berbagai macam budaya serta latar belakang yang mempengaruhinya, sehingga tentu saja banyak nilai-nilai yang terkandung di dalam kebudayaan Bangsa Indonesia itu sendiri. Tetapi secara garis besar kebudayaan di Indonesia terkait dengan kepemimpinan dan organisasi menurut laporan GLOBE (*Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness*), termasuk ke dalam *southern asian cluster* bersama-sama dengan India, Iran, Malaysia, Filipina, dan Thailand.

Butarbutar dan Sendjaya (2005) melahirkan sebuah penelitian yang menggunakan dimensi dari GLOBE *project*, penelitian itu menunjukkan Indonesia memiliki nilai tertinggi untuk empat dimensi, yaitu *Future orientation*, *Humane orientation*, *Performance orientation*, dan *Group and family collectivism*. Hal ini menunjukkan bahwa Indonesia sebagai satu kesatuan sebuah negara menekankan kepada pengharapan akan masa depan, memperhatikan sesama, kinerja yang baik dan juga kebersamaan di dalam grup atau komunitas. Namun apakah hal ini tepat dengan yang terjadi di gaya kepemimpinan Daniel, tentu saja gaya kepemimpinan yang diterapkan olehnya dalam memimpin Bandeng Juwana Grup akan berbeda dengan gaya kepemimpinan dengan individu lain yang berada di negara maupun kawasan yang berbeda, karena gaya kepemimpinan yang diterapkan telah terpengaruh dengan kekhasan dari kebudayaan Bangsa Indonesia itu sendiri, namun pengaruh seperti apa yang terjadi. Hal ini menarik untuk didalami lebih jauh di dalam sebuah penelitian mengenai gaya kepemimpinan.

#### **KERANGKA PEMIKIRAN TEORITIS Gaya Kepemimpinan Pendekatan Relasi Atasan-Bawahan**

Pendekatan relasi atasan-bawahan ini mencoba untuk menjawab pertanyaan dari para ahli, dimana mereka berpendapat bahwa yang terpenting dari sebuah proses kepemimpinan adalah hubungan atau relasi antara sang pemimpin dengan yang dipimpin, serta bagaimana keduanya saling mempengaruhi. Ada dua teori yang banyak dibicarakan mengenai konsep kepemimpinan ini, yaitu *Servant Leadership* dan *Transactional and Transformational Leadership*.

#### **Kepemimpinan yang Melayani (*Servant Leadership*)**

Greenleaf (1991, dikutip oleh Pekerti dan Sendjaya, 2010) mengungkapkan mengenai kepemimpinan yang melayani adalah sebuah bentuk kepemimpinan yang muncul dari sebuah perasaan yang murni, yang hadir dari sebuah kesadaran bahwa setiap orang ingin dan berhak untuk dilayani. Hasrat ingin melayani ini harusnya diikuti pula oleh hasrat untuk melayani orang lain, mengikuti hasrat untuk melayani ini

maka memungkinkan bagi seseorang untuk muncul sebagai seorang pemimpin. Di satu pihak pribadi tersebut mengambil tanggung jawab sebagai leader, namun di saat bersamaan ia juga berusaha untuk melayani orang-orang yang dipimpinnya, sehingga dengan begitu ia menjadi peka dan peduli terhadap apa yang dibutuhkan oleh orang-orang yang dipimpinnya. Patterson (2003) mendefinisikan pemimpin yang melayani sebagai, “servant leader is those leaders who lead an organization by focusing on their followers, such that the followers are the primary concern and the organizational concern are peripheral”. Dari definisi ini, maka dapat dilihat bahwa pemimpin yang melayani adalah seorang pemimpin yang memposisikan orang-orang yang dipimpinnya sebagai hal yang utama. Selanjutnya Laub (1999, dikutip oleh Winston, 2004) mengungkapkan bahwa kepemimpinan yang melayani adalah suatu bentuk kepemimpinan yang memaknai kepemimpinan dengan cara memberdayakan potensi orang-orang yang dipimpinnya agar mampu bekerja berdampingan dengannya, bersama-sama demi mencapai tujuan organisasi.

#### ***Transactional and Transformational Leadership***

Kepemimpinan transformasional dicirikan sebagai pemimpin yang berfokus pada pencapaian perubahan nilai-nilai, kepercayaan, sikap, perilaku, emosional dan kebutuhan bawahan menuju perubahan yang lebih baik di masa depan. Pemimpin transformasional merupakan agen perubahan yang berusaha keras merupakan transformasi ulang organisasi secara menyeluruh sehingga organisasi bisa mencapai kerja yang lebih maksimal di masa depan (Burn dikutip oleh Priantoro, 2004). Sedangkan hubungan transaksional lebih berfokus pada hubungan pemimpin dengan bawahan, tanpa ada usaha untuk menciptakan perubahan bagi bawahannya. Mereka lebih banyak mengawasi, mengontrol, dan memberikan perintah-perintah untuk diselesaikan oleh bawahannya. Kekuasaannya berdasarkan pemberian hadiah dan hukuman, penegakan aturan dan standar kerja organisasi yang harus dipatuhi oleh setiap bawahannya tanpa kecuali. Menurut Bass dan Avolio (1994), pemimpin transformasional ini mampu membawa organisasi menuju kinerja yang

lebih tinggi dibandingkan dengan pemimpin transaksional. Iklim dan akibat yang diperoleh bawahan dari pemimpin transformasional adalah meningkatkan motivasi kerja, antusiasme, komitmen, kepuasan kerja, kesejahteraan dan kesehatan bawahan.

Salah satu faktor yang sangat mempengaruhi dalam gaya kepemimpinan seseorang adalah latar belakang budaya, hal yang sama juga terjadi di dalam gaya kepemimpinan Daniel di Bandeng Juwana Grup. Latar belakang budaya yang mungkin terbentuk dari nilai dan pengalaman di masa lalu serta lingkungan sekitar tempat individu tersebut bertumbuh. Untuk itu perlu juga memahami pengaruh kebudayaan di dalam gaya kepemimpinan Daniel, salah satu teori yang dapat digunakan adalah *Globe Project*.

#### **GLOBE Project: Pengaruh Budaya dalam Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi**

Robert House pada tahun 1991, yang disebut sebagai *Global Leadership and Organizational Behaviour Effectiveness*. Tujuan utama dari program GLOBE ini untuk mendeskripsikan, memahami, serta meramalkan pengaruh variabel budaya dengan gaya kepemimpinan seseorang dan perilaku organisasi. Penelitian ini dilakukan di 62 negara di seluruh dunia. Untuk memudahkan proses penelitian maka kekhasan budaya tersebut dikelompok-kelompokkan ke dalam 9 dimensi budaya yang umum ada di sekitar masyarakat dan organisasi. Kesembilan dimensi budaya tersebut adalah: 1) Orientasi kinerja, mengacu kepada sejauh mana suatu organisasi atau masyarakat mendorong dan memberikan penghargaan kepada anggota kelompok lainnya untuk memberikan kinerja terbaiknya; 2) Orientasi ketegasan menjelaskan sejauh mana individu dalam organisasi atau masyarakat menunjukkan sifat tegas, konfrontatif, dan agresif di dalam sebuah hubungan sosial; 3) Orientasi akan masa depan menggambarkan sejauh mana individu dalam organisasi atau masyarakat berorientasi kepada pencapaian akan masa depan, hal ini terkait dengan perencanaan, investasi di masa depan, dan menunda kepuasan; 4) Orientasi kepada manusia, menggambarkan sejauh mana individu di dalam organisasi atau masyarakat menghargai dan menjaga relasi dengan individu lain, dengan menunjukkan sikap adil,

ramah, murah hati, perhatian, dan baik kepada orang lain; 5) Kolektivisme I: kolektivisme kelembagaan, menjelaskan sejauh mana praktek-praktek kelembagaan organisasi dan masyarakat mendorong distribusi kolektif antara sumber daya manusia; 6) Kolektivisme II: Kolektivisme di dalam kelompok, menggambarkan sejauh mana individu mengekspresikan kebanggaan, loyalitas dan kekompakan kepada organisasi mereka atau keluarga; 7) Kesetaraan gender menggambarkan sejauh mana suatu organisasi atau masyarakat meminimalkan perbedaan peran gender dan diskriminasi gender; 8) Jarak kekuasaan, menjelaskan sejauh mana anggota organisasi atau masyarakat mentolerir kekuasaan; dan 9) Menghindari ketidakpastian,

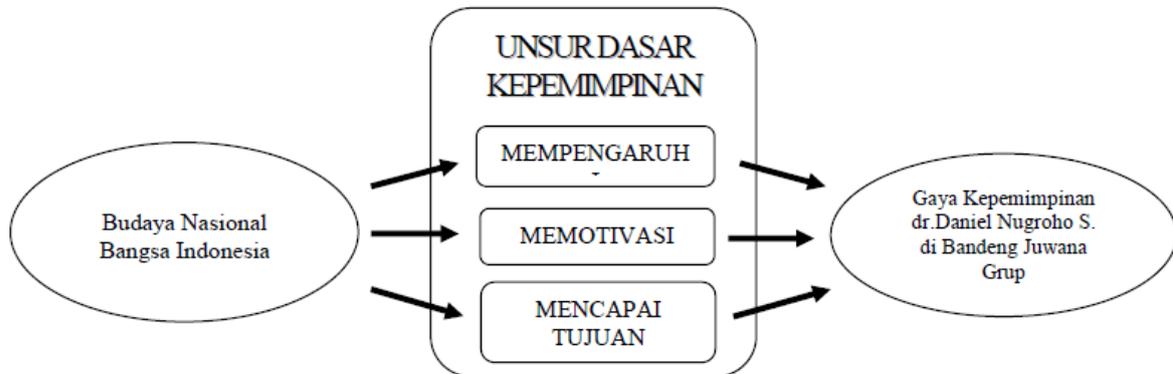
menggambarkan sejauh mana anggota organisasi atau masyarakat berusaha untuk menghindari ketidakpastian dengan mengikuti norma-norma sosial, kebiasaan, dan praktek birokrasi untuk mengurangi ketidakpastian peristiwa di masa depan. Proyek GLOBE merupakan pengembangan dari penelitian Hofstede pada tahun 1980 yang kemudian dikembangkan ke dalam GLOBE Project, dengan menambahkan empat dimensi baru dan beberapa penyesuaian.

#### **Kerangka Pemikiran Penelitian**

Inti dari keseluruhan gaya kepemimpinan pada dasarnya berbicara mengenai tiga unsur utama yaitu: 1) Cara memotivasi, 2) Cara mempengaruhi, dan 3) Cara mencapai tujuan bersama. Begitu pula dengan gaya kepemimpinan yang diterapkan Daniel di Bandeng Juwana Grup, tentunya memiliki inti dasar sebagai berikut ini. Namun tidak berhenti sampai di sana saja, namun gaya kepemimpinan ini tentu dipengaruhi oleh latar belakang budaya Bangsa Nasional Bangsa Indonesia. Untuk itu menarik untuk di bahas mengenai sosok pemimpin di belakangnya, yang sebelumnya merupakan seorang dokter, termasuk dengan pengaruh budaya di dalam gaya kepemimpinan yang diterapkan olehnya dan kemudian melihat apakah gaya kepemimpinan yang diterapkan itu memang memberikan manfaat bagi karyawan dan pihak lainnya yang terlibat secara umum dengan Bandeng Juwana Grup. Sosok dr. Daniel Nugroho Setiabudi selaku pendiri, pemilik, dan pemimpin utama dari Bandeng Juwana Grup yang kemudian dikaitkan

dengan teori-teori kepemimpinan yang ada dan berkembang saat ini.

Gambar 1.  
Kerangka Pemikiran



Sumber: Dikembangkan untuk penelitian ini

## METODE PENELITIAN

### Jenis Penelitian

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan jenis penelitian fenomenologi. Penelitian fenomenologi mencoba menjelaskan atau mengungkap sebuah makna konsep atau fenomena pengalaman yang didasari oleh kesadaran yang terjadi pada beberapa individu. Penelitian ini dilakukan dalam situasi yang alami, sehingga tidak ada batasan dalam memaknai atau memahami fenomena yang dikaji. Fenomenologi merupakan jenis penelitian kualitatif yang konsep dasarnya adalah kompleksitas realitas atau masalah itu disebabkan oleh pandangan atau perspektif subjek. Karena itu, sangat mungkin subjek yang berbeda akan memahami gejala yang sama dengan pandangan yang berbeda karena memiliki pengalaman atau latar belakang berbeda. Lewat wawancara yang mendalam, peneliti fenomenologi berupaya memahami perilaku orang melalui pandangannya. Fenomenologi menggunakan orang sebagai subjek kajian yang utama, bukan teks, organisasi, atau lainnya. Berdasarkan pada pemahaman akan penelitian fenomenologi tersebut, maka akan sangat sesuai untuk menaplikasikannya di dalam penelitian yang akan menyoroti gaya kepemimpinan ini. Gaya kepemimpinan bukanlah soal bagaimana pendapat pemimpin tentang perilaku mereka sendiri dalam memimpin, tetapi lebih kepada bagaimana interaksi yang terbentuk serta persepsi yang ada antara atasan dengan bawahannya. Melalui gaya kepemimpinan yang dimiliki seorang pemimpin, ia akan mentransfer

beberapa nilai seperti: penekanan kelompok, dukungan kepada pegawai, toleransi terhadap resiko, kriteria *reward* dan sebagainya. Pada sisi lain, pegawai akan membentuk suatu persepsi subyektif mengenai dasar-dasar nilai yang ada dalam organisasi sesuai dengan nilai-nilai yang biasa disampaikan oleh pimpinan melalui gaya kepemimpinannya.

### Penelitian

Penentuan sampel dalam penelitian kualitatif tidak didasarkan pada perhitungan statistik. Sampel yang dipilih berfungsi untuk mendapatkan informasi yang maksimal, bukan untuk digeneralisasikan dalam perhitungan statistik (Sugiyono, 2009). Proses penentuan sample sebagai sumber data pada orang yang diwawancarai dilakukan secara *purposive*, yaitu dipilih dengan pertimbangan dan tujuan tertentu, didasarkan kepada pilihan penelitian tentang aspek apa dan siapa yang dijadikan fokus pada saat situasi tertentu dan dilakukan secara terus-menerus selama penelitian. Sampel dalam penelitian kualitatif bukan responden, tetapi disebut sebagai narasumber, atau juga sering disebut informan (Sugiyono, 2009). Meskipun dalam penelitian kualitatif tidak dikenal istilah populasi, tetapi penentuan sampel tetap dibutuhkan, tidak dalam arti memunculkan populasi, tetapi lebih karena ingin membatasi aspek yang diteliti agar hasil yang didapatkan lebih terfokus.

Subjek penelitian yang disoroti adalah gaya kepemimpinan yang berkembang di Bandeng Juwana Grup di bawah kepemimpinan dr. Daniel Nugroho Setiabudi.

untuk mencapai tujuan dari penelitian ini, maka ditentukanlah *sample* yang menjadi narasumber, yaitu dr. Daniel Nugroho S. sebagai narasumber utama, selaku pendiri dan pemimpin utama dari Bandeng Juwana Grup. Sedangkan untuk memperkuat serta memastikan bahwa informasi yang diperoleh adalah akurat, maka akan dicari lagi narasumber dengan beberapa syarat sebagai berikut ini:

- a) Narasumber memahami dan mengerti makna dari kepemimpinan itu sendiri, minimal mereka mampu mengungkapkan pendapat dengan baik dan benar;
- b) Telah bekerja minimal 15 tahun, narasumber kelompok ini dipilih karena dengan pengalaman panjang itu akan memberikan mereka pandangan yang lebih mendalam serta pengalaman yang lebih menyeluruh;
- c) Telah bekerja 5-10 tahun, dinilai mereka memiliki pengalaman bekerja di Bandeng Juwana Grup saat-saat masa perkembangan besar terjadi;
- d) Telah bekerja dengan dr. Daniel Nugroho Setiabudi kurang dari 5 tahun, syarat ini dipakai untuk mengkonfirmasi apakah jawaban yang didapat akan sama dengan mereka yang telah bekerja lebih lama, yang mungkin menjadi lebih loyal. Dan lagi dengan masa bakti yang kurang dari 5 tahun ini dianggap mereka masih fresh dengan gaya kepemimpinan yang digunakan di Bandeng Juwana Grup.

#### **Lokasi dan Fokus Penelitian**

Penelitian ini dilakukan terpusat di Kantor Bandeng Juwana Grup yang terletak di Jalan Pandanaran no 57 Semarang, selain di toko utama penelitian juga akan dilakukan mengikuti kegiatan-kegiatan dr. Daniel Nugroho Setiabudi selama dalam masa penelitian. Selanjutnya, karena terlalu luasnya masalah, maka dalam penelitian kualitatif dilakukan pembatasan masalah yang disebut fokus penelitian, yang berisi pokok masalah yang masih bersifat umum. Basrowi dan Suwandi (2008), menyatakan bahwa masalah dalam penelitian kualitatif bertumpu pada suatu fokus. Fokus dalam penelitian berfungsi untuk membatasi studi. Jadi fokus penelitian kualitatif berasal dari

masalah itu sendiri dan fokus dapat menjadi bahan penelitian. Dengan dasar penjelasan, sebagaimana diungkapkan sebelumnya, maka fokus penelitian ini adalah gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh dr. Daniel Nugroho Setiabudi dalam memimpin Bandeng Juwana Grup, Semarang. Selanjutnya dari gaya kepemimpinan tersebut akan dilihat tingkat keefektifannya terkait dengan latar belakang budaya Bangsa Indonesia.

#### **Sumber dan Metode Pengumpulan Data**

Menurut Lofland dan Lofland (dikutip oleh Moleong, 2010), sumber data utama dalam penelitian kualitatif ialah kata-kata dan tindakan selebihnya adalah data tambahan seperti dokumen dan lain-lain. Sedangkan sumber data lainnya bisa berupa sumber tertulis (sekunder), dan dokumentasi seperti foto yang merupakan tambahan. Sedangkan menurut Emzir (2010) bahwa sumber data dalam penelitian kualitatif bisa berupa orang, peristiwa dan lokasi, dokumen atau arsip. Dalam penelitian kualitatif, kata-kata dan tindakan atau perilaku orang-orang yang diamati merupakan sumber data yang paling penting dan utama, karena dengan sumber data tersebut peneliti dapat menganalisis dan menyusun sebuah laporan penelitian. Dalam penelitian ini, sumber data terdiri atas data primer dan data sekunder. Sumber data primer di dalam penelitian ini didapatkan melalui proses wawancara dengan dr. Daniel Nugroho S. serta beberapa karyawan lainnya yang memenuhi syarat sebagai narasumber. Sedangkan data sekunder merupakan data yang diperoleh secara tidak langsung

Dalam penelitian ini digunakan metode pengumpulan data yang berupa wawancara, observasi dan dokumentasi. Tahap - tahap dalam pengumpulan data suatu penelitian, yaitu tahap orientasi, tahap eksplorasi, dan tahap member check. Tahap orientasi, peneliti melakukan pra-survei ke lokasi yang akan diteliti, pra-survei dilakukan dengan mengunjungi toko Bandeng Juwana Grup di Jalan Pandanara no 57 dan kemudian berbicara langsung dengan sang pemimpin utama. Selain itu peneliti juga melakukan studi dokumentasi serta kepustakaan untuk melihat dan mencatat data-data yang diperlukan dalam penelitian ini. Tahap eksplorasi merupakan tahap pengumpulan data sesungguhnya di lokasi penelitian,

dengan melakukan wawancara kepada para narasumber yang telah disesuaikan dengan syarat dari purposive sampling dengan menggunakan pedoman wawancara yang telah disediakan oleh peneliti, serta mengadakan pengamatan langsung atau observasi di lokasi penelitian. Selanjutnya adalah tahap member check, hal ini berkaitan dengan keabsahan data sesuai dengan sumber aslinya.

- a) Wawancara, percakapan dengan maksud dan tujuan tertentu.
- b) Observasi, ialah metode atau cara-cara menganalisis dan mengadakan pencatatan secara sistematis mengenai tingkah laku dengan melihat atau mengamati individu atau kelompok secara langsung.
- c) Dokumentasi, merupakan suatu catatan peristiwa yang telah berlalu. Dokumen dapat berbentuk tulisan, gambar, atau karya-karya monumental dari seseorang.

#### **Teknik Analisis Data**

Dalam metode kualitatif, tahapan pencarian data juga termasuk ke dalam tahapan analisis kualitatif, dengan demikian, maka tahapan analisis itu juga termasuk dengan apa yang dilaksanakan peneliti pada setiap tahapan yang dilakukan di lapangan (Bungin, 2009). Dalam penelitian kualitatif, tidak ada pendekatan tunggal terkait dengan analisis data. Pemilihan metode sangat tergantung pada research questions yang dimunculkan saat dalam proses pencarian data (Bungin, 2009). Untuk melakukan analisis, peneliti menangkap, mencatat, menginterpretasikan, dan kemudian menyajikan informasi. Satu hal yang menjadi perhatian peneliti adalah analisis data ini tidak dapat dipisahkan dari proses data collection, oleh karena itu ketika data mulai terkumpul dari proses interviews, observation dan archival sources, analisis data harus segera dilakukan untuk memudahkan pengumpulan data berikutnya.

Proses penelitian data dimulai dengan menelaah seluruh data yang telah diperoleh dari wawancara, pengamatan di lapangan, serta dokumentasi. Setelah semua langkah tersebut dilakukan, maka proses analisis data bisa dilanjutkan ke tahapan berikutnya (Sugiyono, 2009):

- a) Reduksi data
- b) Display atau penyajian data

- c) Kesimpulan serta verifikasi

## **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

### **Gambaran Umum Bandeng Juwana Grup**

Kawasan sentra oleh-oleh Semarang di Jalan Pandanaran, hampir tidak pernah sepi dari pengunjung. Dari pagi sampai menjelang petang, silih berganti mobil maupun motor mengunjungi toko di kawasan itu. Dari begitu banyak deretan toko oleh-oleh tersebut ada sebuah toko yang selalu menjadi rujukan bagi mereka yang mencari oleh-oleh di Semarang, yaitu toko Bandeng Juwana-Elrina. Meskipun menggunakan nama bandeng, tapi di toko ini pula, pelanggan dapat menemukan oleh-oleh maupun jajanan khas lainnya, seperti moaci, lunpia, wingko, maupun tahu bakso. Bagi mereka yang ingin menikmati langsung menu bandeng dengan berbagai macam bentuk olahan, bisa langsung menuju lantai dua, karena di sana juga terdapat sebuah restoran. Hampir bisa dikatakan bahwa toko ini tak pernah sepi dari pembeli tiap harinya, namun ternyata di balik kesuksesan toko ini ada sebuah cerita menarik terkait keberadaannya, yang didirikan oleh seorang dokter bernama Daniel Nugroho Setiabudi. Bagi sebagian orang, profesi sebagai seorang dokter akan memberikan penghasilan yang mencukupi, namun hal berbeda dihadapi oleh Daniel pada masa itu, pada tahun 1970an, karena seringkali ia membebaskan biaya pemeriksaan bagi para pasien yang memang datang dengan latar belakang kekurangan, bahkan sampai ia memberikan obat-obatan dengan cuma-cuma karena perasaan iba ingin membantu sang pasien. Hal menjadi wajar, karena memang alasan utama Daniel menjadi seorang dokter adalah agar bisa berbuat baik kepada orang lain melalui profesinya, seperti yang diungkapkan sang ayah.

### **Prinsip Kerja Bandeng Juwana Grup**

Dari kurun waktu tahun 1981, masa awal berdiri sampai pada masa sekarang ini, maka Bandeng Juwana Grup telah memperkerjakan lebih dari 1000 karyawan, jumlah itu tentu akan terus bertambah terus seiring perkembangan grup ini menjadi lebih besar lagi. Namun untuk mengelola tenaga kerja sebanyak itu bukanlah perkara yang mudah, karena itu dibutuhkan sebuah konsep yang jelas untuk membentuk para karyawan sehingga mampu bekerja dan mendukung

*performance* dari perusahaan atau toko itu sendiri. Melihat akan hal itu, maka Bandeng Juwana Grup juga memiliki prinsip kerja sendiri, yang memang dikembangkan oleh Daniel dan istri dibantu tim dari personalia. Prinsip kerja yang ada di Bandeng Juwana, terbagi dalam tiga pokok. Hal inilah yang selalu ditanamkan kepada seluruh karyawan yang akan bergabung di dalam organisasi ini. Tiga prinsip ini pula yang terus diingatkan dan ditekankan oleh sang pemimpin, baik kepala bagian, kepala toko, maupun dewan direksi dalam menyelesaikan permasalahan yang muncul di dalam aktifitas bisnis dari Bandeng Juwana Grup itu sendiri. Ketiga prinsip tersebut adalah sebagai berikut ini: 1) Bertumbuh menjadi besar dalam kasih, 2) Kreatif dan berkualitas, dan 3) Saling menguntungkan.

#### **Persepsi Seorang Pemimpin di Mata dr. Daniel Nugroho Setiabudi**

Begitu krusialnya faktor pemimpin dalam membangun sebuah usaha baru, sehingga ketika sebuah usaha yang baru dirintis berhasil untuk *survive* maka dapat dikatakan bahwa dibalik proses tersebut ada sebuah jiwa dan pendekatan kepemimpinan yang efektif. Banyak teori yang berkembang sampai saat ini, mengenai kepemimpinan itu sendiri, namun hal tersebut masih terus menjadi sebuah kontroversi untuk diperdebatkan. Berbagai ahli saling beradu argumen dan teori mengenai konsep kepemimpinan itu sendiri, tetapi dari semua pendekatan dan teori yang dilontarkan oleh para ahli, mereka mengakui satu hal yang mendasar, bahwa jarak antara kegagalan dan keberhasilan dalam banyak hal seringkali ditentukan oleh faktor kepemimpinan, termasuk sebuah perusahaan. Salah satu lembaga survei internasional mengungkapkan bahwa sebagian besar karyawan percaya bahwa pemimpinlah yang pada akhirnya mengarahkan budaya dan menciptakan situasi di organisasi yang membuat karyawan merasa nyaman sehingga mampu bekerja maksimal. Jadi meskipun para pakar memahami pentingnya arti atau makna kepemimpinan dalam sebuah kesuksesan, namun sampai saat ini makna kepemimpinan itu sendiri masih menjadi sebuah tanda tanya besar. Pandangan yang diungkapkan oleh Daniel: 1) Terbentuk dari proses pelatihan dan belajar, 2) Orang yang berdiri paling depan, 3) Harus lebih tahu

daripada anak buahnya, 4) Berani yang pantang menyerah, 5) Memomong1 anak buahnya, dan 6) Melihat anak buah sebagai seorang rekan.

#### **Kasih sebagai Pondasi Utama Sebuah Gaya Kepemimpinan**

Satu kesatuan dari enam poin terkait pandangan Daniel mengenai sosok pemimpin, menurut dari hasil pengamatan dan wawancara peneliti, sebenarnya berangkat dari sebuah prinsip utama yang dipegang teguh oleh Daniel selama ini, sebuah prinsip dasar yang memang ia percayai dapat menjadi dasar dari segala hal baik dan tentu saja kesuksesan. Prinsip ini, bahkan sudah menjadi sebuah filosofi yang mendasari Daniel dalam menjalani hidupnya sehari-hari. Prinsip dasar yang menjadi pondasi dari semua unsur-unsur pemimpin di mata Daniel adalah prinsip kasih. Dari pengamatan peneliti beliau telah mengaplikasikan sebuah bentuk dari gaya kepemimpinan, yaitu *servant leadership*. Sebuah gaya kepemimpinan yang diperkenalkan oleh Robert Greenleaf pada tahun 1970 (Kreitner dan Kinicki, 2010) dijelaskan bahwa gaya kepemimpinan ini memposisikan kepentingan orang lain, karyawan, masyarakat, pemasok maupun konsumen menjadi yang pertama. Hal ini muncul karena pada dasarnya untuk melayani seseorang, siapapun mereka, diperlukan adanya kasih dan kepedulian kepada orang tersebut, tanpa kasih maka tak mungkin seorang manusia mampu melayani dengan tulus dan ikhlas. Sehingga melihat kepada logika, maka gaya kepemimpinan ini sangat sesuai dengan apa yang digunakan oleh Daniel.

#### **Gaya dan Perilaku dr. Daniel Nugroho Setiabudi dalam Penerapan Pendekatan *Servant Leadership***

Hasil wawancara dan pengamatan yang telah dilakukan oleh peneliti, maka diperkirakan bahwa Daniel dalam memimpin Bandeng Juwana Grup, menerapkan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan konsep kepemimpinan pelayanan. Perkembangan penelitian mengenai konsep pemimpin yang melayani masih terus berkembang sampai saat ini, banyak pakar yang mencoba untuk mendalami konsep ini dan mengupas kulitnya. Salah satu acuan yang cukup terkenal jika mau mengangkat tema *servant leadership* dikemukakan oleh Larry Spears. Spears (yang dikutip oleh Kreitner dan

Kinicki, 2010), berpendapat bahwa ada sepuluh karakteristik yang menggambarkan pemimpin yang melayani. Menurut apa yang diungkap oleh Spears, maka seorang pemimpin yang menggunakan pendekatan servant leadership harus memiliki karakteristik sebagai berikut : listening, empathy, healing, awareness, persuasion, conceptualization, foresight, stewardship, commitment to the growth of people, dan building community.

### **Penerapan Servant Leadership oleh dr. Daniel Nugroho Setiabudi dengan Corak Budaya Indonesia**

Memahami mengenai kebudayaan Bangsa Indonesia tentu bukan perkara yang mudah, melihat demografi negeri ini yang berbentuk kepulauan dengan total pulau lebih dari 13.000 pulau dan total penduduk 237 juta jiwa, sebagaimana diungkapkan oleh Badan Pusat Statistik (2011). Sehingga Bangsa Indonesia dikenal sebagai sebuah bangsa yang multi etnik dan budaya. Namun secara umum menurut Noesjirwan (dikutip oleh Pekerti dan Sendjaya, 2010) secara konseptual masyarakat Indonesia dikenal sebagai masyarakat yang ramah, mengutamakan kepentingan komunitas daripada individu, dan menjaga ketenangan serta kedamaian. Kebudayaan mengenai bangsa Indonesia secara umum juga diungkapkan oleh Magnis Suseno (dikutip oleh Pekerti dan Sendjaya, 2010) sebagai masyarakat yang menjaga keselerasan dan kerukunan antar individu, menghormati hirarki sosial, menjaga kesopanan, dan kesatuan golongan. Maka peneliti meringkas bahwa secara umum, kekhasan masyarakat Indonesia terletak pada bagaimana mereka menjaga kerukunan, kesatuan dan keharmonisan kelompok dibanding harus memunculkan perbedaan pendapat atau konflik karena kepentingan individu. Jadi menjaga perasaan dan kepentingan kelompok menjadi hal yang utama.

Begitu pula yang terjadi dengan gaya kepemimpinan servant leadership yang diterapkan oleh Daniel di dalam lingkup Bandeng Juwana Grup, peneliti mendapati bahwa meskipun sama-sama memiliki fokus utama terkait dengan prinsip melayani dan mengutamakan perkembangan karyawan serta semua pihak yang terkait di dalamnya, tetapi ada sebuah kekhasan di dalam penerapannya yang agak berbeda dengan

servant leadership yang peneliti temukan di penelitian sebelumnya, hal ini pula yang pada akhirnya membuat penelitian ini semakin menarik untuk dikaji secara kualitatif, karena tidak mungkin memahami mengenai kekhasan ini dengan survei atau statistik semata.

Salah satu kekhasan yang peneliti temukan di lapangan adalah pengamalan dari prinsip kasih yang menjadi sebuah pondasi dari sebuah gaya kepemimpinan, peneliti mendapati bahwa dasar dari pengamalan akan prinsip kasih ini berangkat dari sebuah dasar moral Daniel, seorang yang taat beragama dan beriman, selanjutnya, dari hasil penelitian di lapangan peneliti juga mendapati adanya kekhasan lainnya yang cukup menarik, yaitu adanya persekutuan bagi umat Kristiani di setiap hari Rabu pagi. Dalam persekutuan ini, Daniel sebagai pimpinan selalu hadir dan berbaur dengan karyawan, bentuk lainnya dari kekhasan ini adalah saat karyawan menikah atau mengadakan sebuah prosesi mantenan, Daniel sebagai pimpinan selalu menyempatkan diri untuk hadir bahkan ia bersedia juga untuk menjadi wakil dari orangtua. Dua hal ini menunjukkan sebuah bentuk perhatian yang utuh dari seorang pemimpin untuk terlibat langsung dengan anak buahnya, ditunjang pula dengan adanya kesempatan langsung bagi seluruh karyawan dari level apapun juga, masa bakti lama maupun baru sekalipun, mereka bisa dan diperkenankan untuk konsultasi secara langsung dengan Daniel sebagai pimpinan secara pribadi, mengenai apa saja.

Temuan kekhasan yang ada di dalam gaya kepemimpinan servant leadership yang diterapkan oleh Daniel di Bandeng Juwana Grup membuktikan hasil penelitian yang dilakukan oleh Pekerti dan Sendjaya (2010), dalam penelitian tersebut disimpulkan bahwa pemimpin di Indonesia secara garis besar menunjukkan kekhasan yang menonjol terkait dengan faktor *Responsible Morality* dan *Transforming Influence* jika dibandingkan dengan Australia. Di sini peneliti melihat bahwa Australia yang merupakan salah satu negara maju di dunia, dapat mewakilkan negara-negara dengan prinsip barat secara keseluruhan. Dua kekhasan ini dapat dibahas lebih jauh dengan dikaitkan ke sembilan dimensi budaya yang terdapat di dalam GLOBE project. Melihat sembilan dimensi

yang ada, maka Daniel menunjukkan kekhasan yang terkait dengan: 1) Orientasi kepada manusia, hal ini jelas terlihat dari cara Daniel sebagai pemimpin memperhatikan kepentingan anak buahnya. Bahkan sampai ada tahapan konsultasi beban tanggung jawab terkait gaji dan juga pandangan Daniel terkait sosok pemimpin ideal yang harus *memomong* anak buah. Tidak hanya itu, sebagai seorang pemimpin Daniel juga sangat mengutamakan kasih, baik kepada karyawan, pelanggan, maupun masyarakat lainnya; 2) Kolektivisme II, hal ini jelas terlihat di dalam pendekatan Daniel membangun relasi dengan anak buahnya, ia berusaha untuk membangun adanya kontribusi aktif dari setiap anak buah untuk terlibat di dalam organisasi, dengan berusaha untuk mendengarkan dan melayani mereka secara menyeluruh, sampai kepada kondisi keluarga. Ketika karyawan merasa diperhatikan secara utuh, maka mereka akan berusaha untuk memperjuangkan kepentingan bersama yang terdapat di Bandeng Juwana Grup; dan 3) Jarak kekuasaan, jarak kekuasaan di dalam gaya kepemimpinan Daniel masih menunjukkan rentang yang cukup tinggi, meskipun Daniel telah berusaha untuk memangkasnya, karyawan tetap segan untuk berbeda pendapat atau berkonfrontasi dengan Daniel, hal ini diperkuat juga oleh faktor usia dari Daniel sendiri. Pandangan bahwa mereka bawahan dan Daniel adalah atasan yang pada akhirnya membuat karyawan menciptakan rentang itu sendiri.

Ketiga dimensi ini menunjukkan adanya sebuah pengaruh yang jelas terjadi di dalam gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh Daniel dan pengaruh ini sesuai dengan hasil dari penelitian yang terdapat dalam GLOBE Project, yang sebelumnya telah dijelaskan di bab kedua. Melihat hal ini maka dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh Daniel memiliki sebuah kekhasan tersendiri dan hal ini dipengaruhi oleh latar belakang budaya nasional Indonesia. Jadi walaupun sama-sama menerapkan gaya kepemimpinan servant leadership tetapi setiap orang yang menjadi seorang pemimpin akan memiliki kekhasannya masing-masing sendiri didasari dengan latar belakang budaya dirinya pribadi dan juga lingkungan tempat organisasi itu berkembang.

### **Keefektifan Servant Leadership yang Diterapkan oleh dr. Daniel Nugroho Setiabudi di Bandeng Juwana Grup**

Pemimpin dikatakan efektif ketika ia mampu: 1) menyelesaikan pekerjaan dengan standar kuantitas dan kualitas yang baik, dan 2) menyelesaikan pekerjaan melalui manusia yang memiliki kepuasan dan komitmen secara utuh (Luthans, 2006). Penjelasan ini merupakan gambaran umum dari apa yang dimaksud dengan pemimpin efektif. Secara lebih sederhana, peneliti dapat menjelaskan bahwa seorang pemimpin dikatakan efektif ketika ia mampu membawa organisasi yang dipimpin mencapai atau memenuhi target perusahaan, organisasi, maupun komunitas dengan melibatkan seluruh anak buah dengan maksimal.

Mengutip dari Greenleaf (2002 dalam Lantu, 2007), sesungguhnya pemimpin yang menerapkan servant leadership memiliki standar sendiri terkait dengan keberhasilannya, sebagaimana dijelaskan sebagai berikut ini, "Do those served grow as persons; do they, while being served, become healthier, wiser, freer, more autonomous, more likely themselves to become servants?" seorang pemimpin yang melayani dikatakan berhasil ketika ia mampu membentuk dan mengembangkan pemimpin-pemimpin baru yang memiliki karakter melayani di dalam lingkup perusahaannya. Dengan begitu dapat dikatakan bahwa anak buah menjadi fokus utama dari standar keberhasilan itu sendiri, selanjutnya bagaimanakah hubungan yang terbentuk antara standar keberhasilan yang diungkapkan oleh Greenleaf ini dengan keefektifan dalam mencapai target. Peneliti melihat bahwa sesungguhnya keberhasilan seorang pemimpin yang melayani mengembangkan anak buah akan berdampak dengan membawa keberhasilan mencapai target dari perusahaan. Hal inilah yang peneliti temukan di dalam penelitian di Bandeng Juwana Grup.

Dalam proses wawancara, Daniel tidak mengungkapkan secara jelas mengenai target atau mimpi yang ingin dicapai oleh Bandeng Juwana Grup dengan ia sebagai pemimpinnya, bahkan dalam proses wawancara seringkali Daniel mengatakan bahwa ia tak memiliki target apa-apa, hanya ingin menjadi lebih baik. Namun secara tidak langsung dari proses wawancara dan observasi, peneliti mendalami dan

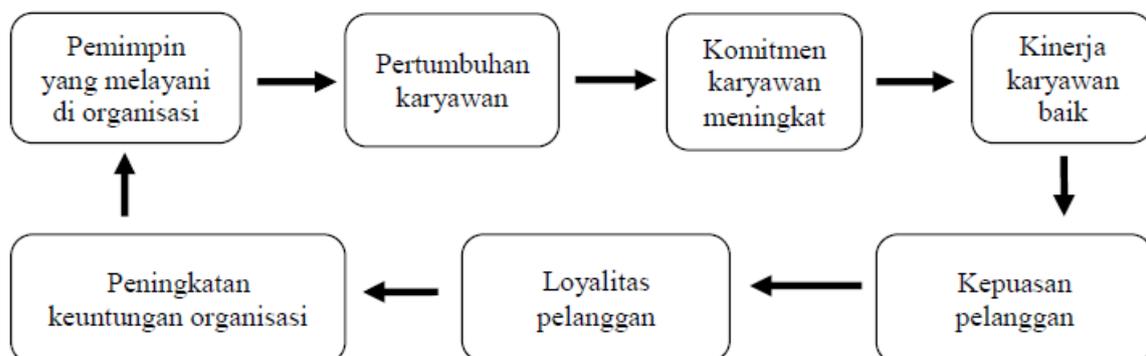
menguraikan bahwa sesungguhnya ada beberapa hal yang ingin dicapai oleh Bandeng Juwana Grup di bawah kepemimpinan Daniel, beberapa hal tersebut: 1) Membentuk toko oleh-oleh yang baik bagi pelanggan, artinya memuaskan. Hal ini ditunjukkan dengan pelayanan, variasi, dan kualitas produk; 2) Lapangan pekerjaan yang membentuk dan memaksimalkan anak buah, hal ini tidak hanya mengenai penghasilan saja tetapi sampai kepada kebutuhan yang lebih menyeluruh; 3) Bermanfaat bagi masyarakat sekitar, mampu membantu semaksimal mungkin. Tiga hal yang peneliti ungkapkan, merupakan hasil dari pengamatan dan proses wawancara di lapangan.

Peneliti melihat bahwa Daniel telah berhasil mencapai target-target tersebut di Bandeng Juwana Grup. Terkait dengan kepuasan pelanggan, hal ini nyata dari bagaimana karyawan memberikan pelayanan kepada pelanggan serta kualitas dan keberagaman dari produk yang di sediakan, secara mudah dapat dilihat dari perkembangan Bandeng Juwana Grup dari waktu ke waktu yang terus berupaya mencari lokasi lebih luas, karena melihat jumlah pelanggan yang terus bertumbuh. Hal ini dapat tercapai karena memang Daniel memberikan perhatian secara penuh kepada perkembangan anak buah dan pelanggan. Mengenai karyawan sudah terbukti melalui usaha yang dilakukan Daniel untuk membantu karyawan berkembang secara utuh. Dan terkait dengan masyarakat sekitar.

Mengenai kepuasan bagi pelanggan sudah diungkapkan banyak di karakteristik Commitment to the growth of people, pertumbuhan dan perkembangan anak buah, melalui adanya konseling, persekutuan, bahkan yayasan khusus yang membantu karyawan yang kesulitan. Begitu pula dengan fokus kepada masyarakat dan lingkungan sekitar, ditunjukkan dengan perhatian Daniel untuk membantu mereka, yang bahkan tidak ia kenal dengan sukarela. Kedekatan yang terjalin ini, pada akhirnya membuat Bandeng Juwana Grup dengan Daniel sebagai pemimpinnya, memiliki posisi tersendiri di hati masyarakat sekitar, yang pada akhirnya akan berdampak positif juga kepada toko itu sendiri. Berdasarkan dari penjelasan ini, maka peneliti melihat bahwa gaya kepemimpinan servant leadership yang diterapkan oleh Daniel sudah efektif mencapai target-target Daniel dalam memimpin Bandeng Juwana Grup.

Bila ditelusuri lebih dalam, sesungguhnya keefektifan ini muncul bukan secara kebetulan, namun memang terbentuk dari pola yang dibangun dari gaya kepemimpinan itu sendiri, karena ketika pemimpin memfokuskan kepada pertumbuhan dan perkembangan karyawan maupun pihak lainnya, seperti pelanggan atau pemasok, maka secara tidak langsung ini akan meningkatkan kemampuan bersaing perusahaan secara berkelanjutan untuk jangka panjang, sebagaimana terangkum dalam gambar 2.

**Gambar 2.**  
**Alur Sebab-Akibat Gaya Kepemimpinan yang Melayani**



Sumber: Data pribadi yang dikembangkan untuk penelitian

Seorang pemimpin yang melayani pada dasarnya, secara tidak langsung akan memberikan manfaat secara penuh kepada berbagai pihak yang terlibat di dalam

kegiatan organisasi yang dipimpinnya. Termasuk Daniel di Bandeng Juwana Grup, melalui gambar 2, maka dapat dilihat bagaimana proses dari pemimpin yang

melayani sampai kepada peningkatan keuntungan organisasi.

Alur ini menunjukkan dengan jelas, dengan memprioritaskan pengembangan karyawan dan masyarakat sekitar sebagai hal yang utama, secara tidak langsung seorang pemimpin membuat perusahaan atau organisasi yang dipimpinnya menuju kepada sebuah kesuksesan jangka panjang, sustainable. Hal ini peneliti lihat karena dengan menjalankan dan berpegang teguh dengan prinsip pemimpin yang melayani, maka Daniel sebagai seorang pemimpin akan menempatkan kebutuhan karyawan sebagai hal yang lebih utama daripada mengejar profit perusahaan dan juga memperlakukan bawahan sebagai teman kerja yang setara, dengan begitu ia lebih memfokuskan kepada proses untuk membantu karyawan maupun pihak lain untuk berkembang secara utuh.

Daniel percaya bahwa tujuan dari Bandeng Juwana Grup yaitu kasih akan bermanfaat secara penuh ketika perusahaan mampu memfasilitasi pertumbuhan, pengembangan, dan kesejahteraan individu-individu yang menjadi anggota dari Bandeng Juwana Grup itu sendiri, yaitu karyawan sebagai yang utama. Namun tidak hanya karyawan sebagai individu saja, tetapi lebih dari itu berusaha untuk memperhatikan perkembangannya secara utuh sampai kepada ke kondisi keluarganya. Dengan memperhatikan hal ini, maka karyawan akan mampu berkembang dan bertumbuh maksimal serta memberikan kinerja terbaiknya di dalam lingkungan kerja Bandeng Juwana Grup sehari-harinya. Akhirnya ketika keseluruhan hal ini telah dicapai, maka segala keberhasilan dan kesuksesan dari perusahaan, organisasi, maupun komunitas akan mengikuti secara otomatis sebagai sebuah hadiah yang memang layak untuk diperoleh pada akhirnya, itulah alur yang terbentuk dari model gaya kepemimpinan yang dibangun oleh Daniel di Bandeng Juwana Grup.

Maka dengan ini peneliti melihat bahwa gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh Daniel dengan kekhasan Budaya Indonesia di Bandeng Juwana Grup dinilai telah memenuhi unsur-unsur mendasar di dalam kepemimpinan itu sendiri, yaitu: 1) Kemampuan untuk mempengaruhi, hal ini dilakukan Daniel dengan kemampuannya untuk mendengarkan terlebih dahulu baru

kemudian bertindak menjadi teladan untuk melayani, baik karyawan, pelanggan, maupun masyarakat sekitar; 2) Kemampuan untuk memotivasi, unsur ini ditunjukkan Daniel dengan cara ia membangun relasi yang akrab dengan seluruh karyawannya, sebagaimana telah dijelaskan mengenai perhatian Daniel kepada anak buahnya secara menyeluruh, hal ini juga yang pada akhirnya membuat karyawan menjadi termotivasi untuk berkerja lebih baik; dan yang terakhir 3) Kerja sama mencapai tujuan bersama, hal ini berkaitan dengan strategi yang dibangun Daniel untuk membangun kinerja yang kokoh dari karyawan dengan memaksimalkan potensi dari kepala toko dan kepala bagian, sampai pada akhirnya mencapai tujuan dari Bandeng Juwana Grup itu sendiri, kasih. Kasih bagi karyawan, pelanggan, dan masyarakat sekitar. Dengan ini maka gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh Daniel efektif bagi perkembangan Bandeng Juwana Grup di Semarang.

## KESIMPULAN

Berdasarkan kepada hasil observasi dan wawancara mengenai gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh dr. Daniel Nugroho Setiabudi di Bandeng Juwana Grup, Semarang dengan menggunakan metode penelitian kualitatif dengan pendekatan fenomenologi, maka didapatkan kesimpulan, model kepemimpinan dr Daniel Nugroho Setiabudi di Bandeng Juwana Grup telah memenuhi unsur mendasar di dalam gaya kepemimpinan: 1) Kemampuan untuk mempengaruhi, hal ini dilakukan dengan kemampuannya untuk mendengarkan terlebih dahulu dan kemudian bersedia turun untuk melayani; 2) Kemampuan untuk memotivasi, unsur ini ditunjukkan dengan cara membangun relasi yang baik, akrab, dan perhatian yang menyeluruh, layaknya seorang pemimpin yang *memomong* anaknya dan mau terlibat dalam ke kegiatan anak buah seperti *manten* dan syukuran lainnya; dan yang terakhir 3) Kerja sama mencapai tujuan bersama, hal ini ditunjukkan dengan memberikan kesempatan mengungkapkan pendapat serta memaksimalkan potensi mereka dengan memberikan mereka kepercayaan untuk mengambil keputusan. Jika disoroti melalui teori yang ada, gaya kepemimpinan yang diterapkan ini sesuai dengan gaya kepemimpinan *servant leadership* atau gaya

kepemimpinan yang melayani. Gaya kepemimpinan ini terbentuk dari latar belakang dan pengalaman Beliau di masa kecil sampai saat ini, kemudian didasarkan kepada prinsip hidup yang dipegang olehnya yaitu kasih. Dengan kasih sebagai pondasi maka ia berusaha menjadi orang baik bagi siapa saja, hal ini terbukti dengan kemampuannya yang menonjol untuk mendengarkan dan melayani anak buah serta lingkungannya. Namun meski begitu ia memiliki kelemahan terkait kemampuan membangun konsep dan usaha meramalkan masa depan. Lebih lanjut gaya kepemimpinan yang melayani yang diterapkan ini, memiliki kekhasan tersendiri dibandingkan dengan gaya kepemimpinan yang sama di kawasan berbeda. Hal ini dipengaruhi oleh ragam budaya khas Bangsa Indonesia. Bila didalami dengan teori *Globe Project* maka menonjol di tiga dimensi: 1) Orientasi kepada manusia; 2) Kolektifisme II; dan 3) Jarak kekuasaan. Secara keseluruhan komposisi antara gaya kepemimpinan melayani dengan latar belakang kekhasan Indonesia yang kemudian dipondasi dengan kasih sebagai motivasi utama di dalam diri dr. Daniel Nugroho Setiabudi, ternyata memberikan dampak positif bagi semua pihak yang terlibat di dalam usaha ini dan dapat mencapai target, sehingga gaya kepemimpinan ini dinilai efektif.

Saran yang bisa peneliti berikan bagi narasumber utama, yaitu lebih mengembangkan lagi mengenai kemampuan konseptual dan juga perencanaan akan kondisi di masa mendatang. Tidak hanya itu saja, peneliti juga melihat perlu adanya peningkatan ketegasan di lingkungan kerja, sehingga karyawan tidak terlena dengan kondisi kerja yang nyaman. Terlepas dari saran bagi narasumber utama, peneliti juga menyarankan adanya penelitian lanjutan mengenai gaya kepemimpinan di masa mendatang dengan fokus gaya kepemimpinan yang mengangkat pendekatan hubungan atasan dan bawahan, dengan memadukan unsur budaya Bangsa Indonesia lebih dalam di berbagai wilayah lainnya dan bidang-bidang usaha lainnya. Bentuk usaha yang memang cukup besar dan bukan perusahaan keluarga. Termasuk penelitian mengenai gaya kepemimpinan *servant leadership* dengan kekhasan Bangsa Indonesia dengan

fokus seorang pemimpin dengan usia yang lebih muda.

Tentu saja penelitian ini masih memiliki banyak keterbatasan, sehingga perlu adanya perbaikan di penelitian mendatang. Keterbatasan dari penelitian ini, mengambil fokus kepada sosok seorang pemimpin yang telah lama menjabat dan senior sehingga sangat memungkinkan terjadi bias pendapat dari narasumber pendukung terkait dengan pemimpin mereka, karena sungkan dan sudah memaklumi. Selanjutnya penelitian ini masih berfokus pada perusahaan keluarga, sehingga nilai kekeluargaan masih sangat kental sehingga memungkinkan ketajaman pendapat menurun. Dan terakhir penelitian ini hanya melibatkan narasumber yang hanya berasal dari Bandeng Juwana Grup saja, jika mau mendapatkan gambaran lebih utuh maka dapat memasukan narasumber dari latar belakang keluarga dan gereja.

## REFERENSI

- Afrizal. 2008. Pengantar Metode Penelitian Kualitatif: Dari Pengertian Sampai Penelitian Laporan. Padang: Laboratorium Sosiologi FISIP Universitas Andalas.
- Badan Pusat Statistik, 2011, Hasil Sensus Penduduk 2010, Jakarta
- Basrowi dan Suwandi. 2008. Memahami Penelitian Kualitatif. Jakarta: Rineka Cipta.
- Bass, B.M.& Avolio, B.J. 1994. Improving organizational effectiveness through transformational leadership. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Bolden, R., Gosling, J., dan Marturano, A. 2003. A Review of Leadership Theory and Competency Frameworks. United Kingdom: Centre for Leadership Studies University of Exeter.
- Bungin, Burhan. 2009. Penelitian Kualitatif. Jakarta: Kencana.
- Butar-Butar, I. dan Sendjaya, S. 2010. The Influence of National Culture on Corporate Leadership in High-Performing Firms: A Case of Indonesia. Australia.
- Chariri, A.2006. The Dynamics of Financial Reporting Practice in an Indonesia

- Insurance Company: a Reflection of Javanese Views of an Ethical Social Relationship. Disertasi tidak dipublikasikan, School of Accounting and Finance University of Wollongong.
- Covey, Stephen R. 1997. 7 Kebiasaan Manusia yang Sangat Efektif. Terjemahan. Tito Ananta. Jakarta : Bina Rupa Aksara.
- Daft, Richard L. 2006. Management. Edisi 6. Terjemahan. Diana Angelica. Jakarta: Salemba Empat.
- Definisi Kepemimpinan. <http://kepemimpinan.fisipuh.blogspot.com/2009/03/definisi-kepemimpinan.html>. diakses 22 Juni 2012.
- Emzir. 2010. Metodologi Penelitian Kualitatif: Analisis Data. Jakarta: Rajawali Pers.
- Handoko, T. Hani. 1995. Manajemen. Yogyakarta: BPFE UGM.
- Jauhari, Hadziq. 2010. Filosofi Tri Dharma Budi Santosa Di Suara Merdeka. Skripsi. Semarang: Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro.
- Kamus Besar Bahasa Indonesia. 2008. 3ed. Jakarta: Balai Pustaka
- Kreitner, R., and Kinicki, A. 2010. Organizational Behavior. 9th ed. Burr Ridge, ILL: McGraw-Hill/Irwin.
- Lantu, Donald, dkk. 2007. Servant Leadership. Yogyakarta: Gradien Books
- Locke, E. A., & Kirkpatrick, S. A. 1991. Leadership: do traits matter. Academy of Management Executive, Vol. 5 No. 2
- Luthans, Fred. 2006. Perilaku Organisasi Edisi Bahasa Indonesia. Terjemahan. Erly Suandy. Ed.1. Yogyakarta: ANDI.
- Moleong, Lexy J. 2010. Metode Penelitian Kualitatif. Ed. Revisi. Bandung: Remaja Rosda Karya.
- Mulyana, Deddy . 2004. Metodologi Penelitian Kualitatif: Paradigma Baru Ilmu Komunikasi dan Ilmu Sosial Lainnya. Bandung: Remaja Rosdakarya
- Nawawi, Hadari. 2003. Kepemimpinan Mengefektifkan Organisasi. Yogyakarta: Gajah Mada University Press.
- Patterson, Kathleen A. 2003. Servant Leadership: A Theoretical Model. Disertari. UMI
- Pekerti, Andre. A, dan Sendjaya, Sen. 2010. The Impact of National Culture on Leadership: A Case of Servant Leadership. Australia
- Prahesty, Maria. 2011. Kinurung M. Maden: Walk The Talk. Tesis. Semarang: Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro.
- Prajayanti, Desy. U., 2012. Berkaca pada Filosofi Tapa Selira "Sang Juragan Kayu": Sebuah Konstruksi Sosial Kepemimpinan Jawa. Skripsi. Semarang: Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro.
- Rahardjo, Mudjia. 2010. Jenis dan Metode Penelitian Kualitatif. <http://www.mudjiahardjo.com/materi-kuliah/216.html?task=view>. Diakses tanggal 18 Juni 2012.
- Robbins, Stephen P. dan Judge, Timothy A. 2007. Perilaku Organisasi. Edisi 12. Buku 2. Terjemahan. Diana Angelica. Jakarta: Salemba Empat.
- Rost, Joseph C. 1993. Leadership for the Twenty-First Century. Westport, CT: Praeger
- Sekaran, Uma. 2006. Metodologi Penelitian Untuk Bisnis. Jakarta : Salemba Empat.
- Sofiati, Evi. 1995. Mencari Pola Kepemimpinan yang Efektif. Manajemen Usahawan Indonesia, Vol. 24 no. 9 hal 20.
- Sugiarto. 2007. Pengaruh Kepemimpinan, Disiplin, dan Budaya Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT Primatexco Indonesia. Jurnal Ekonomi dan Bisnis, Vol. 5 No. 1, Hal 1-16
- Sugiyono. 2009. Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D. Bandung: Alfabeta.
- Suratman. 1992. Pendidikan dan pengembangan sumber daya manusia;peringatan 70 tahun Taman Siswa. Yogyakarta: Majelis Luhur Persatuan.



- Teguh, Mochammad, dkk., 2001. Latihan Kepemimpinan Islam Tingkat Dasar [LKID]. Yogyakarta: UII Press.
- Usman, Husaini. 2009. Manajemen: Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan. Jakarta: Bumi Aksara.
- Wiston, Bruce. E. 2004. Servant Leadership at Heritage Bible College: A Single Case Study. Leadership & Organization Development Journal. Vol 25. No 7