LAPORAN PENELITIAN MADYA

BIDANG KBA

GAYA DAN PERAN KEPEMIMPINAN DALAM E-BUSINESS

(Kasus GramediaShop Jakarta)

Oleh:

Yuli Tirtariandi El Anshori

Florentina Ratih Wulandari

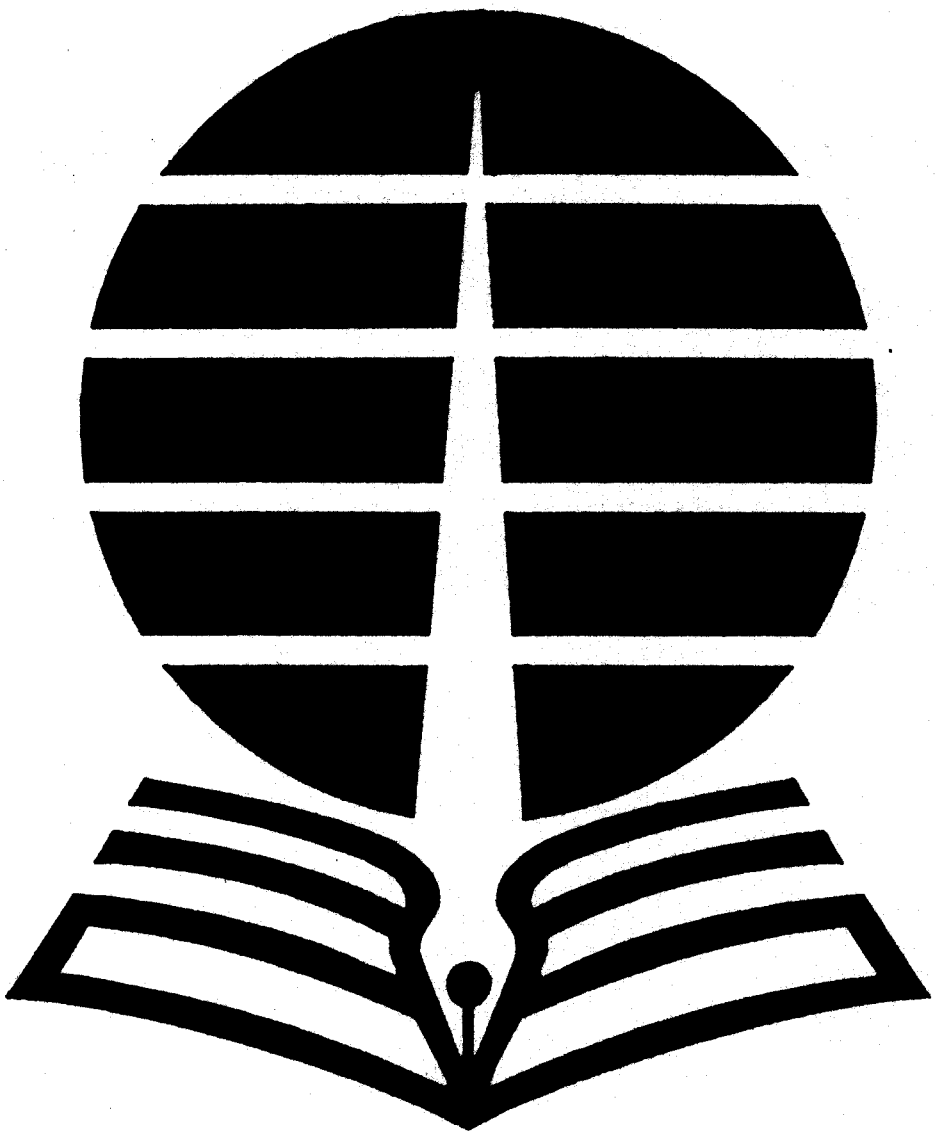
Enceng

JURUSAN ILMU ADMINISTRASI

FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK

UNIVERSITAS TERBUKA

2010



Lembar Pengesahan
Laporan Penelitian Madya
Bidang KBA
Lembaga Penelitian Dan Pengabdian Kepada Masyarakat
Universitas Terbuka

1. a. Judul Penelitian	:	Gaya dan Peran Kepemimpinan dalam e-Business (Kasus Gramedia Shop Jakarta)
b. Bidang Penelitian	:	Bahan Ajar (KBA)
c. Klasifikasi Penelitian	:	Penelitian Madya
d. Bidang Ilmu	:	Ilmu Administrasi Publik/ Administrasi Negara
2. Ketua Peneliti		
a. Nama Lengkap	:	Yuli Tirtariandi El Anshori
b. N I P	:	19770711 200604 1 002
c. Gol. Kepangkatan	:	Penata Muda Tk I / IIIb
d. Jabatan Akademik	:	Asisten Ahli
e. Fakultas	:	FISIP
f. Program Studi	:	Ilmu Administrasi Negara
3. Anggota Peneliti		
a. Jumlah Anggota	:	2 (Dua) Orang
b. Nama Anggota/Unit Kerja	:	1. Florentina Ratih Wulandari, S.IP, M.Si 2. Drs. Enceng, M.Si
4. a. Periode Penelitian	:	2010
b. Lama Penelitian	:	8 (delapan) Bulan
5. Biaya Penelitian	:	Rp.20.000.000 (Dua Puluh Juta Rupiah)
6. Sumber Biaya	:	Lembaga Penelitian dan Pengabdian Kepada Masyarakat Universitas Terbuka
7. Pemanfaatan Hasil Penelitian	:	Perbaikan Bahan Ajar

Mengetahui,
Dekan FISIP-UT

Darmono, SH, MA, PhD
NIP 19[illegible]1988[illegible]1 1 001

Pondok Cabe, Desember 2010
Ketua Peneliti,

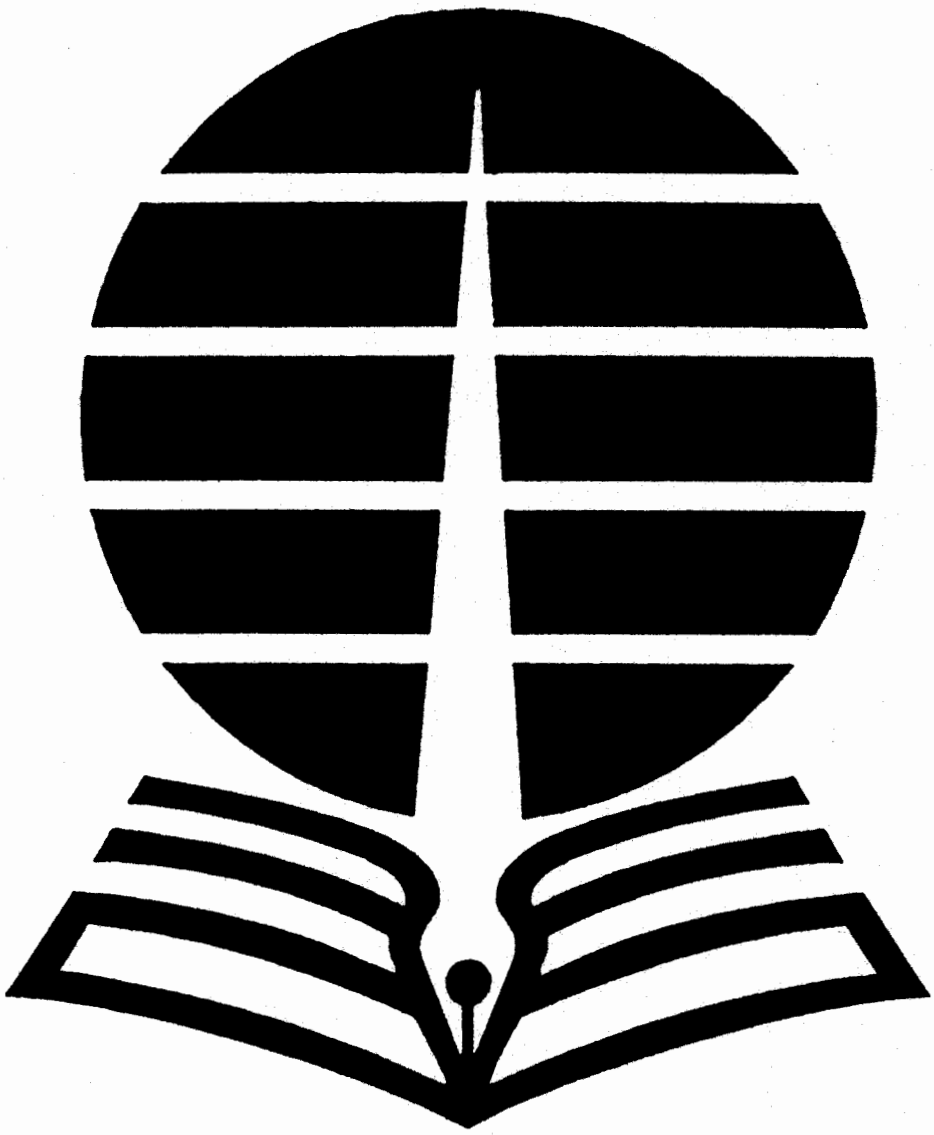
Yuli Tirtariandi El Anshori
NIP 19770711 200604 1 002

Menyetujui,
Ketua LPPM

Dr. Agus Joko Purwanto, M.Si
NIP. 19660508 199203 1 003

Menyetujui,
Kepala Pusat Keilmuan

Dra. Endang Nugraheni, M.Ed. M.Si
NIP. 19570422 198503 2 001



DAFTAR ISI

Halaman Sampul
Lembar Pengesahan..... 2
Daftar Isi..... 3
Daftar Tabel..... 4
Abstrak..... 5
Abstract..... 6
Rekomendasi..... 7
Prakata..... 8

BAB I PENDAHULUAN..... 9
A. Latar Belakang Masalah..... 9
B. Rumusan Permasalahan..... 11
C. Tujuan dan Signifikansi Penelitian..... 11

BAB II TINJAUAN PUSTAKA..... 13
A. Kepemimpinan 13
B. Gaya kepemimpinan 14
C. e-Business 14

BAB III METODOLOGI PENELITIAN..... 16
A. Pendekatan dan Jenis Penelitian..... 16
B. Desain Penelitian..... 16
C. Lokasi penelitian..... 16
D. Metode Pengumpulan Data Lapangan..... 17
E. Pengolahan Data dan Teknik Analisis Data..... 18

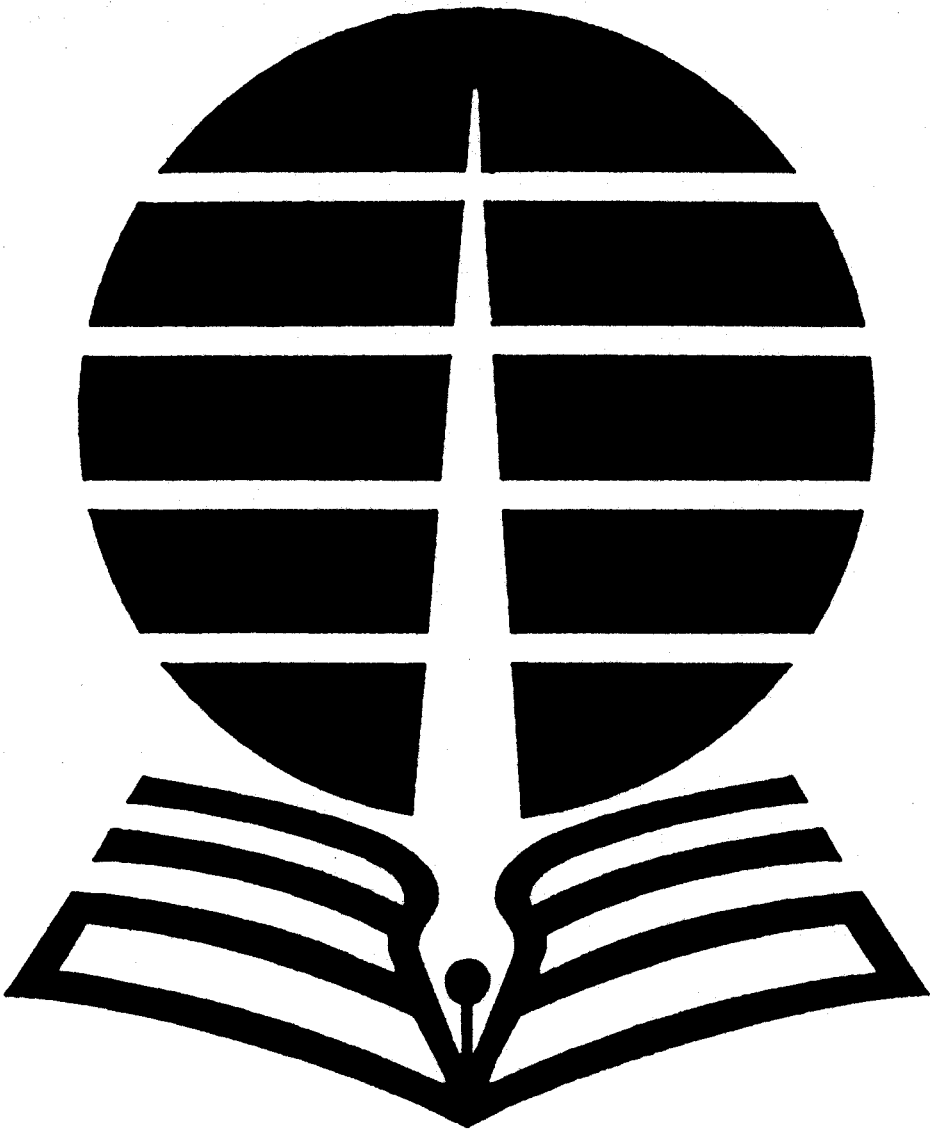
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN 20
A. Gambaran umum GramediaShop..... 20
B. Analisis Data..... 21

Bab V KESIMPULAN DAN SARAN..... 28
A.Kesimpulan..... 28
B.Saran..... 28

DAFTAR PUSTAKA..... 29
LAMPIRAN..... 30
Transkrip Wawancara 30
Pedoman Wawancara..... 35
Curriculum Vitae 36

TABEL/BAGAN/GAMBAR

Bagan IV.1. Struktur KKG 20
Tabel IV.1 Proses Perubahan Menjadi Tipe *Superleadership*..... 27



ABSTRAK

Gaya dan Peran Kepemimpinan dalam e-Business (Kasus GramediaShop Jakarta)

Pada akhir abad ke 21 sekarang ini, terjadi perubahan mekanisme tatanan sistem perdagangan internasional yakni dari akurasi dan otentifikasi dokumen, menjadi sistem dan proses yang digital serta *paperless*. Adanya globalisasi dan era perdagangan bebas internasional tersebut juga memicu lahirnya berbagai transaksi elektronik, salah satunya adalah *e-business*. e-business menitikberatkan pada bisnis dan teknologi terapan sebagai pendukung aktivitas bisnis. Penatakelolaan *e-Business* merupakan suatu tantangan baru yang harus dapat dikelola sebaik-baiknya oleh seorang pemimpin dalam dunia *e-Business*. Penelitian ini mengangkat esensi perubahan tersebut dalam permasalahan tentang gaya dan peran kempimpinan dalam e-Business dengan studi kasus GramediaShop Jakarta.

Metode penellitian dalam penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif. Jenis penelitiannya adalah deskriptif yang mendokumentasikan gaya dan peran kepemimpinan yang dilakukan oleh pemimpin pada perusahaan e-Business GramediaShop. Strategi penelitian yang digunakan adalah penelitian studi kasus. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah melalui metode pengumpulan data wawancara mendalam (*in-depth interview*).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan dalam e-Business yang dilakukan pada GramediaShop merupakan bentuk kepemimpinan transformatif yakni technopreneur dalam bisnis online, dengan menggunakan tipe kepemimpinan situasional yang menggabungkan gaya kepemimpinan demokratik – partisipatif dan sekaligus otokratis sesuai kondisi dan situasi pekerjaan yang dihadapi. Gaya kepemimpinan demokratik – partisipatif pada GramediaShop diturunkan dari budaya korporat yang menekankan sifat kekeluargaan namun diimbangi dengan transformasi bisnis yang mencakup transformasi manajemen, transformasi struktural dan transformasi kultural. Untuk menjaga kesinambungan bisnis di tengah saratnya persaingan bisnis, maka keamanan pekerjaan dan bisnis dilakukan secara serius dalam mengelola GramediaShop, sehingga digunakan gaya yang otokratis yang menekankan *reward* dan *punishment* secara profesional.

Kata kunci: *e-business, gaya kepemimpinan, technopreneur, demokratik-partisipatif, otokratis, transformatif*

ABSTRACT

Style and Leadership Enrollment in e-Business
(case of GramediaShop Jakarta)

In the end of the 21-st century there has been a change of international trade system, everything had become paperless. The globalization and the free trade era made many electronic transaction including e-business. This kind of business has its focus on using applied technology in business. This research expresses the style and the leadership enrollment in e-business especially GramediaShop Jakarta.

The methode of this research used qualitative approach. It's a kind of descriptive research that trying to explain the leadership style at GramediaShop. The researchers used case study strategy. In collecting data process, in-depth interview technique was chosen.

The results of the research shows that the leadership style that was ran by the managers at GramediaShop is technopreneur (a kind of transformative leadership style). It combines the democratic-participative and otocratic style, depend on the situation of work environment. The former leadership style is not just a part of corporate culture that stresses on brotherhood character, but there is also values of business transformation. Those values are management, structural, and cultural. Reward and punishment are also important points to make sure that a secure business was run at GramediaShop.

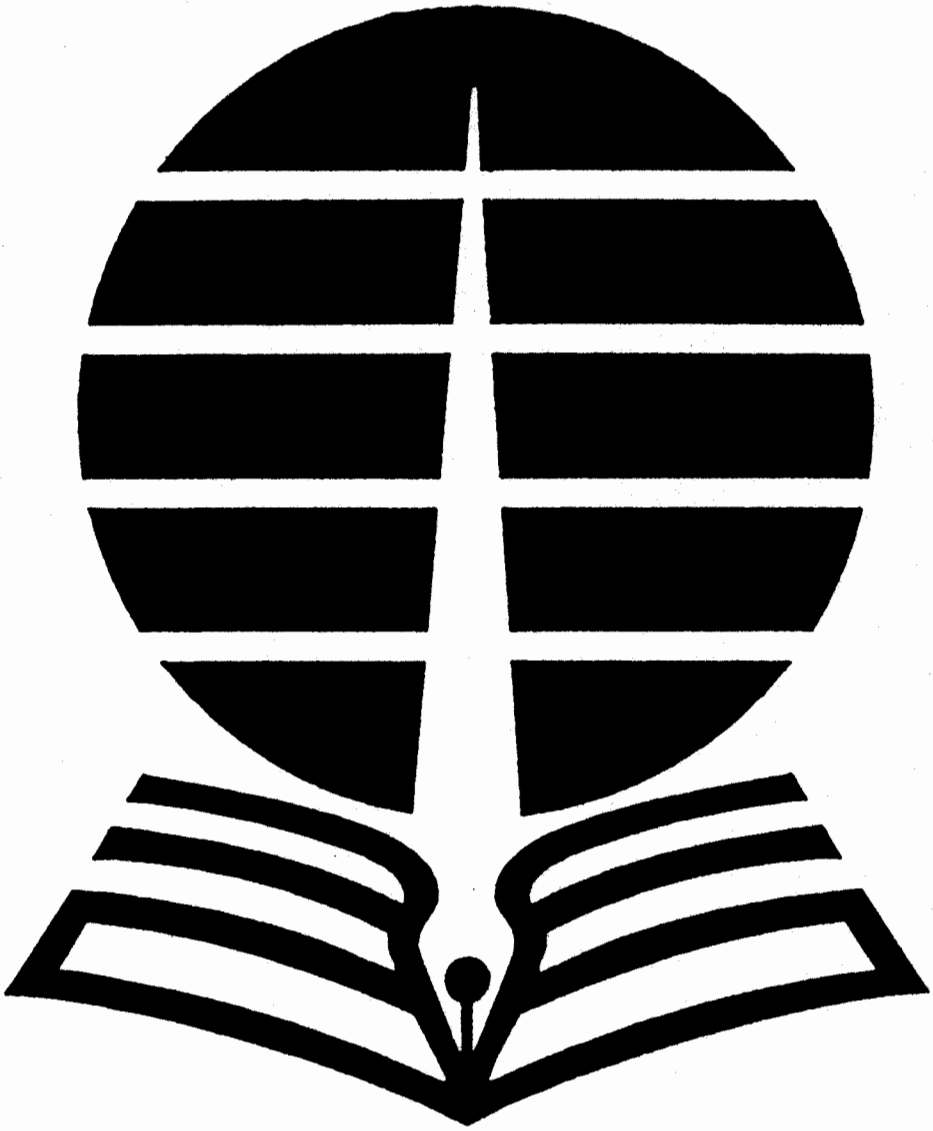
keywords : e-business, leaderhip style, technopreneur, democratic – participative, autocratic, transformative

Rekomendasi

Hasil Penelitian Bahan Ajar

1. a. Judul Penelitian	: Gaya dan Peran Kepemimpinan dalam e-Business (Kasus GramediaShop Jakarta)
b. Bidang Penelitian	: Bahan Ajar (KBA)
c. Klasifikasi Penelitian	: Penelitian Madya
d. Bidang Ilmu	: Ilmu Administrasi Publik/ Administrasi Negara
2. Ketua Peneliti	
a. Nama Lengkap	: Yuli Tirtariandi El Anshori
b. N I P	: 19770711 200604 1 002
c. Gol. Kepangkatan	: Penata Muda Tk I/IIIb
d. Jabatan Akademik	: Asisten Ahli
f. Fakultas	: FISIP
3. Anggota Peneliti	
a. Jumlah Anggota	: 2 (Dua) Orang
b. Nama Anggota/Unit Kerja	: 1. Florentina Ratih Wulandari, S.IP, M.Si / FISIP 2. Drs. Enceng, M.Si / FISIP
4. Matakuliah	: ADPU4334 Kepemimpinan
5. Judul Modul	: Kepemimpinan
6. SKS	: 3 sks
7. Kode Modul	: ADPU4334
8. Rekomendasi	:

Rekomendasi yang dapat diberikan dari hasil penelitian ini adalah pengayaan bahkan usulan materi baru tentang kepemimpinan dalam e-business pada BMP ADPU4334 Kepemimpinan. Selain materi tentang *technopreneur*, juga dapat ditambahkan pengayaan tentang konsep tipe pemimpin *superleadership*.



Prakata

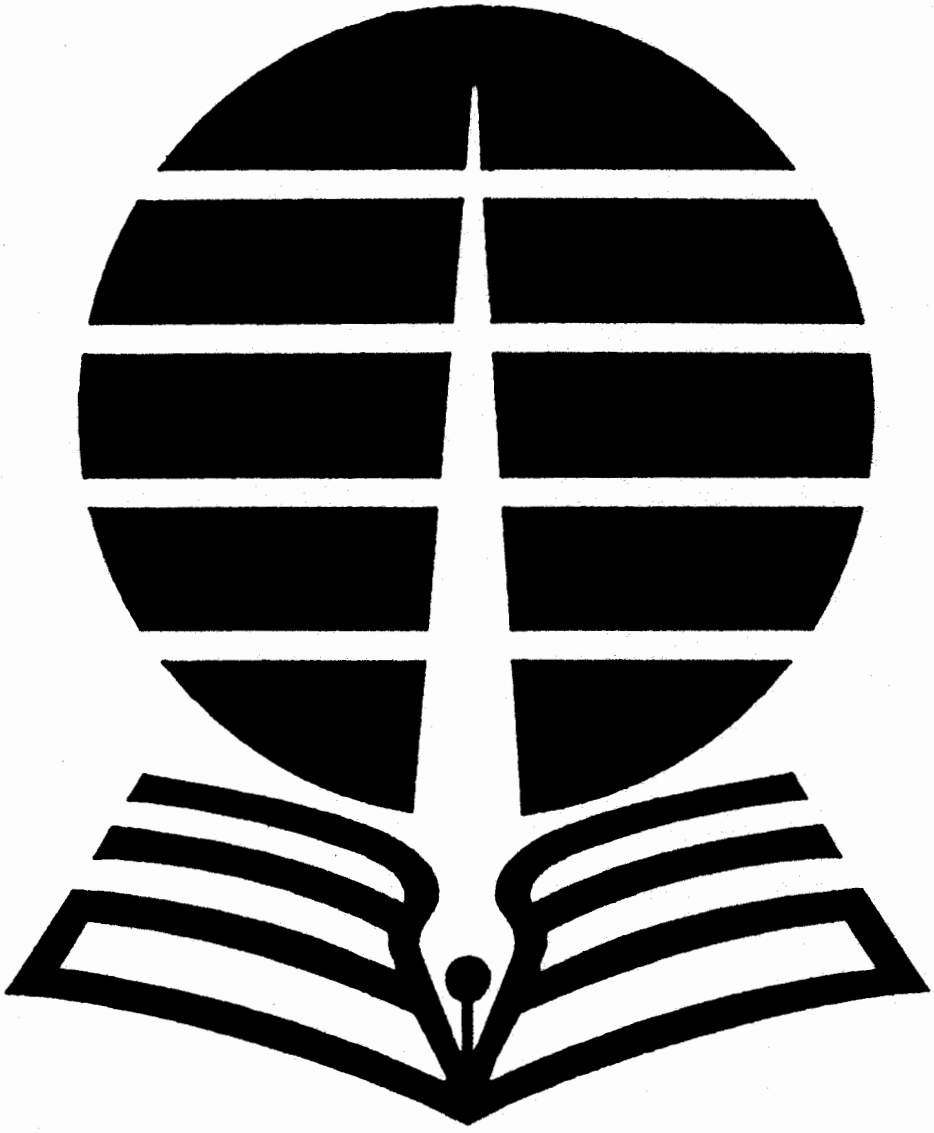
Penelitian tentang Gaya dan Peran Kepemimpinan dalam e-Business (Kasus GramediaShop Jakarta) ini dilaksanakan dengan tujuan untuk memperoleh gambaran tentang gaya dan peran kepemimpinan dalam e-business. Sebelumnya kita hanya mengenal gaya dan peran kepemimpinan dalam birokrasi.

Banyak kekurangan dan kesalahan di sana-sini dalam laporan penelitian kami, oleh sebab itu, kami mohon maaf dan mohon saran yang konstruktif untuk penyempurnaannya. Terima kasih juga kami haturkan kepada semua pihak yang telah banyak membantu dalam pelaksanaan penelitian ini.

Semoga hasil penelitian kami ini dapat berguna bagi pengayaan kelimuan dan inspirasi baru bagi matakuliah ADPU4334 Kepemimpinan, seperti yang kami rekomendasikan sebagai hasil penelitian ini.

Pondok Cabe, Desember 2010

Tim Peneliti



BAB I
PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Globalisasi telah menstimulasi sistem perdagangan internasional. Perubahan-perubahan ekonomi, sosial, dan politik juga menyertai proses globalisasi. Globalisasi yang lahir akibat adanya revolusi teknologi infromasi tersebut, telah merubah kebiasaan sistem yang modern menjadi postmodern.

Tatanan sistem perdagangan internasional yang tadinya masih berpangku pada akurasi dan otentifikasi dokumen, sekarang telah berubah menjadi sistem dan proses yang digital serta *paperless*. Dampak yang terlihat jelas dari adanya globalisasi, adalah adanya era perdagangan bebas internasional. Hal tersebut yang kemudian memicu lahirnya berbagai transaksi elektronik, misalnya *e-business, e-eduction, e-learning, e-government* dan lainnya.

Seperti diketahui umum, proporsi komponen-komeponen manajemen *e-Business* adalah 95% menyangkut unsur bisnis atau usaha dan 5% merupakan unsur teknologi.(http://id.shvoong.com/business-management/management/1722602). Untuk itu diperlukan unsur kebijakan, kecerdasan dalam bisnis selain pengunaan aplikasi tekonologi e-commerce dalam melakukan transaksi perdagangan.

e-Business juga merupakan suatu kemauan politis dari Pemerintah, dalam hal ini Badan Pengembangan Ekspor Nasional (BPEN) Departemen Perdagangan dalam rangka mendorong usaha skala kecil dan menengah untuk memasarkan produknya ke pasar global melalui dunia maya. Kemauan pemerintah untuk melakukan *e-business* tersebut sebagi upaya mendukung para eksportir di Indonesia untuk melakukan ekspansi usaha dan akses ke pasar global melalui jalur *e-commerce.* Dari data BPEN, diketahui ada 250 usaha skala kecil dan menengah yang berprestasi direncanakan akan bisa memasarkan produknya pada situs *alibaba.com* sebagai akses masuk pasar global lewat *e-commerce*. Departemen Perdagangan memilih pemasarkan produk melalui situs perdagangan *online* (*e-commerce*), karena nilai efisiensinya dan sebagai bagian dari budaya pasar global, mengingat biaya yang dikeluarkan pemerintah jika melakukan promosi produk UKM secara fisik melalui kunjungan ke luar negeri, dapat mencapai Rp 1 miliar per satu kali pameran sekelas dunia selain keterbatasan jumlah peserta UKM yang dapat ikut dibatasi hanya

20 unit. Lain halnya dengan melalui situs perdagangan online, ratusan UKM sudah bisa ikut serta. Pertimbangan dipilihnya *alibaba.com* sebagai akses *e-commerce* oleh BPEN adalah perusahaan ini pernah memperoleh penghargaan dari Forbes dan Fortune Small Business sebagai situs (*website*) bisnis ke bisnis terbaik dan anggota alibaba.com lebih dari 40 juta perusahaan di 240 negara dengan kantor yang kini tersebar di 40 kota di Cina, Eropa, dan Amerika. Selain itu, perusahaan ini melakukan bisnis *online* melalui tiga tempat perdagangan antara lain perdagangan global www.alibaba.com untuk importir dan eksportir, perdagangan Cina www.alibaba.com.cn untuk perdagangan domestik di Cina, perdagangan Jepang www.alibaba.co.jp memfasilitasi perdagangan dari dan ke Jepang. (http://www.tempointeraktif.com/hg/bisnis/2009/06/27/brk,20090627-184105,id.html)

Lahirnya proses bisnis berbasis internet telah mengubah seluruh industri dan pasar, yang juga akan menimbulkan dampak besar pada pelanggan dan bisnis. Menurut Ismail (2006), *electronic business* (*e-Business*) adalah penggunaan teknologi elektronik (jaringan internet) terutama dalam bentuk teknologi informasi (TI) untuk melakukan segala proses bisnis, termasuk didalamnya adalah jual beli atau pertukaran produk, jasa dan informasi, membangkitkan permintaan melalui kegiatan marketing, melayani pelanggan, berkolaborasi dengan rekan bisnis dan kegiatan transaksi bisnis secara *online*. Lebih lanjut dinyatakan oleh Ismail (2006), e-Business akan meningkatkan kinerja bisnis dengan *low cost* dan *open connectivity* dengan diperkenalkannya teknologi baru pada *value chain* dan menghubungkan *value chains* untuk meningkatkan layanan, mengurangi biaya, membuka saluran baru dan mentransformasi lansekap persaingan. Berbagai keuntungan yang dapat diperoleh dengan menggunakan sistem *e-Business* antara lain: *pertama*, dukungan yang mutakhir pada usaha untuk melakukan perekayasaan ulang proses bisnis; *kedua*, ekspansi jangkauan pasar; *ketiga*, memperkuat hubungan dengan pelanggan dan *supplier*; *ke-empat*, mengurangi biaya dengan mengaplikasikan teknologi elektronik pada proses bisnis; *ke-lima*, menurunkan biaya telekomunikasi dengan infrastruktur internet. Dari paparan banyaknya keuntungan yang dapat diberikan oleh *e-Business* banyak yang berupa manfaat yang tidak kentara (*intagible benefit*) maka kinerja dan kontribusinya terhadap kinerja bisnis secara keseluruhan akan sulit diukur dan dievaluasi. Oleh sebab itu, *penatakelolaan e-Business* merupakan suatu tantangan baru yang harus dapat dikelola sebaik-baiknya oleh seorang pemimpin dalam dunia *e-Business*.

Demikian pula pada GramediaShop selaku usaha toko buku *online* yang menyediakan jasa transaksi toko buku, sebagai anak usaha dari PT. Gramedia yang memiliki banyak cabang di berbagai wilayah di Indonesia. Oleh sebab itu, pada penelitian ini akan diangkat gaya dan peran kepemimpinan dalam pengelolaan usaha e-business dengan studi kasus pada GramediaShop Jakarta.

B. Perumusan Masalah

Berkembangnya *e-business* sebagai bagian dari *e-commerce* merupakan terobosan cerdas untuk mendekatkan distribusi barang atau jasa kepada masyarakat dengan lebih efektif, efisien dan berkualitas. Bertolak dari latar belakang masalah di atas maka penelitian ini direncanakan untuk menjawab pertanyaan:

1. Apa dan bagaimana gaya kepemimpinan yang dilakukan oleh pemimpin pada perusahaan e-Business GramediaShop?
2. Apa dan bagaimana peran kepemimpinan yang dilakukan oleh pemimpin pada perusahaan e-Business GramediaShop?

C. Tujuan dan Signifikansi Penelitian

C.1. Tujuan Penelitian

Tujuan yang diharapkan dapat dicapai dari hasil penelitian ini adalah untuk mengetahui gaya kepemimpinan yang dilakukan oleh pemimpin pada perusahaan e-Business GramediaShop. Selanjutnya, penelitian ini mencoba mengetahui peran kepemimpinan yang dilakukan oleh pemimpin pada perusahaan e-Business GramediaShop.

C.2. Signifikansi Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi yang berharga baik bagi perkembangan keilmuan atau akademis maupun bagi yang memanfaatkan hasil penelitian ini. Secara rinci, signifikansi penelitian ini adalah:

1. Dalam bidang keilmuan atau akademik, penelitian ini ditujukan untuk menggali secara ilmiah dan sistematis akan permasalahan dan pendekatan kepemimpinan kontemporer khususnya pada era globalisasi dan dunia e-business yang selama ini dirasakan masih sedikit literatur ilmiahnya, khususnya dengan kasus di Indonesia. Selain itu hasil penelitian ini dapat dijadikan acuan bagi peneliti yang akan melakukan penelitian serupa

BAB II
TINJAUAN PUSTAKA

A. Kepemimpinan

Menurut Muharto (2003), kepemimpinan, adalah seni dan kemampuan mempengaruhi orang lain. Kemampuan tersebut merupakan ramuan dari beberapa unsur, antara lain:

1. kemampuan menggunakan kekuasaan secara efektif dan bertanggung jawab;
2. kemampuan memahami manusia, bahwa manusia mempunyai perbedaan kekuatan motivasi dalam waktu yang berbeda dan situasi yang berbeda pula;
3. kemampuan menggali inspirasi bawahan;
4. kemampuan menciptakan dan mengembangkan iklim dan situasi yang kondusif agar bawahan mau memberikan kreativitas dan kemampuan terbaiknya.

Menurut Barnard dalam bukunya yang ditulis tahun 1938, yang berjudul ***The functions of the Executive*** (dalam Stillman II, 1984: 293-302) mengingatkan tentang fungsi-fungsi penting dan utama seorang pemimpin (eksekutif), yaitu: 1) menciptakan komunikasi dan menekankan serta menggunakan komunikasi sebagai proses untuk memperoleh kerja sama dari seluruh anggota organisasi, 2) membuat rumusan tentang tujuan organisasi dan menyediakan sumber daya yang diperlukan untuk mencapai organisasi, dan 3) membuat formulasi dan definisi ulang suatu organisasi sesuai dengan tujuannya, yang memberikan arti bahwa organisasi adalah suatu sistem kegiatan yang kooperatif dan berorientasi pada tujuan organisasi dan tujuan bersama.

Tiga kemampuan yang harus di miliki oleh seorang manajer atau pemimpin dalam menggerakkan unsur manusia dalam organisasi. Ketiga kemampuan atau keterampilan tersebut, adalah: kemampuan memimpin; kemampuan memotivasi; dan kemampuan berkomunikasi. Ketiga keterampilan tersebut diperlukan, karena seseorang yang bertugas memimpin memerlukan kemampuan bukan hanya memimpin saja, akan tetapi juga ia harus memiliki kemampuan sebagai motivator, dan juga sebagai komunikator yang handal. Hal inilah yang selama ini diyakini sebagai inti kepemimpinan. Dalam perkembangannya, ia bukan hanya sebagai pemimpin (***leader***) saja, akan tetapi juga sebagai ***trainer, facilitator, consultant, motivator,*** dan bahkan pada masa kini ia dituntut berperan sebagai ***futurist***, yaitu yang mampu membuat prediksi dan ramalan tentang kegiatan masa depan.

B. Gaya Kepemimpinan

Ada tiga gaya dasar yang dapat menjelaskan gaya berdasarkan penggunaan wewenang: otokratik, demokratik atau partisipatif, dan bebas (*free-rein*). Gaya otokratik menitikberatkan penggunaan sistem imbalan dan hukuman (*reward and punishment*) terhadap para pengikutnya. Selain itu, ia menggunakan cara komando tanpa pertanyaan lebih lanjut dari bawahan. Arus komunikasi kebanyakan vertikal dari atas, dan sangat sedikit dari bawah. Kalaupun ada arus dari bawah hanya berupa laporan yang baik saja.Gaya demokratik atau partisipatif menekankan kepada cara konsultasi dengan bawahan tentang kegiatan mendatang, pengambilan keputusan, dan mendorong tumbuhnya peran serta bawahan. Semua kegiatan diputuskan berdasarkan usulan dari bawah, atau sama sekali tidak melakukan kegiatan tanpa usulan bawahan.

Gaya bebas (*free-rein*) menggunakan sedikit kewenangannya terhadap bawahan. Semua keputusan diserahkan kepada bawahan, sehingga atasan sangat bergantung kepada bawahan dalam hal pengambilan keputusan,penetapan tujuan, dan cara mencapainya. Kemampuan dan kemauan untuk mengintegrasikan kebutuhan anggota organisasi dan kepentingan organisasi secara terpadu dan menyeluruh tersebut sangat berkaitan dengan gaya kepemimpinan seseorang yang duduk sebagai manajer atau pemimpin. Gaya kepemimpinan, di lain pihak, dipengaruhi oleh beberapa faktor, antara lain faktor dalam diri pemimpin atau manajer tersebut, faktor lingkungan, dan faktor bawahannya, terutama mengenai tingkat kematangan bawahan.

B. e- Business

Menurut Ismail (2006), *electronic business* (*e-Business*) adalah penggunaan teknologi elektronik (jaringan internet) terutama dalam bentuk teknologi informasi (TI) untuk melakukan segala proses bisnis, termasuk didalamnya adalah jual beli atau pertukaran produk, jasa dan informasi, membangkitkan permintaan melalui kegiatan marketing, melayani pelanggan, berkolaborasi dengan rekan bisnis dan kegiatan transaksi bisnis secara *online*. Seperti yang dinyatakan dalam SearchCIO.com, bahwa e-*business* (*electronic business*) (*http://searchcio.techtarget.com/sDefinition/0,,sid182_gci212026,00.html*), diartikan sebagai:

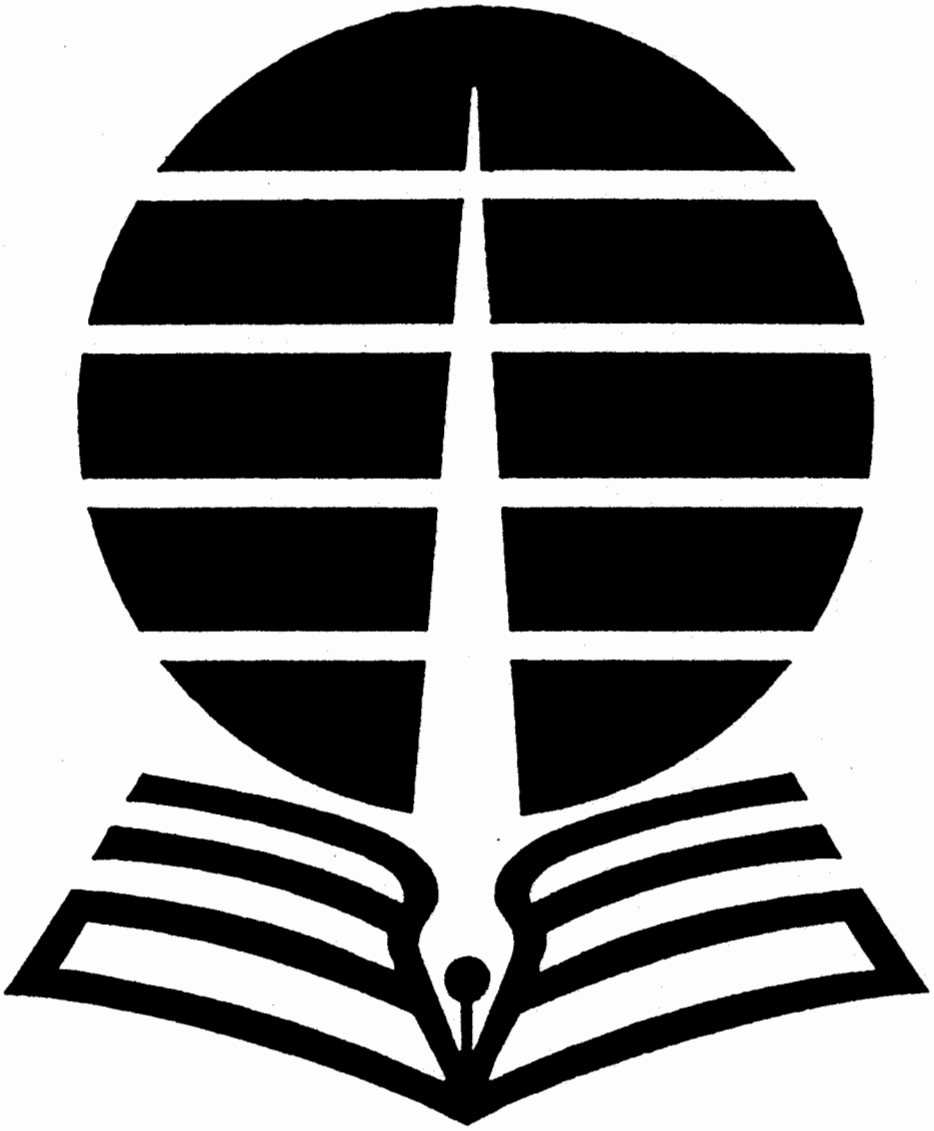
> *"...derived from such terms as "e-mail" and "e-commerce," is the conduct of business on the Internet, not only buying and selling but also servicing customers and collaborating with business partners".*

Begitu pula definisi e-*business* (*electronic business*) menurut wikipedia:

> *"Electronic business, commonly referred to as "eBusiness" or "e-business", may be defined as the utilization of information and communication technologies (ICT) in support of all the activities of business. Commerce constitutes the exchange of products and services between businesses, groups and individuals and can be seen as one of the essential activities of any business. Electronic commerce focuses on the use of ICT to enable the external activities and relationships of the business with individuals, groups and other businesses" (ttp://en.wikipedia.org/wiki/Electronic_business)*

e-*business* merupakan metode yang memungkinkan suatu perusahaan berhubungan dengan lingkungan internal dan eksternal organisasinya terutama dalam kaitannya dengan sistem pemrosesan data sehingga efisien dan efektif, dapat bekerja dengan lebih dekat dengan pelanggan dan pemasoknya yang pada akhirnya dapat memuaskan para pemangku kepentingannya (stakeholders). Pada praktiknya, *e-business* lebih dari hanya *e-commerce,* dimana e-business merujuk pada banyak strategi yang menekankan fungsi-fungsi manajemen dan fungsi-fungsi yang dimiliki oleh kemampuan elektronik. Adapun *e-commerce* merupakan bagian dari tatanan keseluruhan strategi *e-business*. *e-commerce* adalah proses pembelian, penyaluran (*transferring*), pertukaran layanan dan produk atau informasi melalui jaringan computer, termasuk melalui internet.

Proses *e-business* juga terkait dengan rantai pengendalian mutu, khususnya pembelian melalui sarana elektronik dam manajemen rantai persediaan (*supply chain management),* pemrosesan permintaan secara elektronik, penanganan layanan pelanggan dan kerjasama dengan mitra kerja. Oleh sebab itu perangkat lunak *e-business* mewadahi penyatuan proses bisnis internal dan eksternal, dengan menggunakan web, internet, *intranet* dan *extranets.*



BAB III
METODOLOGI PENELITIAN

A. Pendekatan dan Jenis Penelitian

Penelitian ini bertujuan mengkaji gaya dan peran kepemimpinan yang dilakukan oleh pemimpin pada perusahaan e-Business GramediaShop. Dengan demikian pendekatan penelitian yang digunakan untuk mendapatkan jawaban dari pertanyaan penelitian adalah pendekatan kualitatif. Pendekatan kualitatif memiliki ciri-ciri, antara lain (Irianto dalam Bungin (ed), 2001:56) adalah:

> " (1) sumber data bersifat ilmiah...; (2) peneliti sendiri merupakan instrumen penelitian yang paling penting...; (3) penelitian kualitatif bersifat pemerian (deskriptif)...(4) penelitian harus digunakan untuk memahami bentuk-bentuk tertentu (shaping) atau kasus (studi kasus); analisis bersifat induktif..."

Terkait hal itu maka tujuan penelitian ini adalah penelitian deskriptif artinya mendokumentasikan gejala yang berkepentingan. Dalam hal ini gaya dan peran kepemimpinan yang dilakukan oleh pemimpin pada perusahaan e-Business GramediaShop dideskripsikan atau dijelaskan seperti apa adanya.

B. Desain Penelitian Kualitatif

Desain penelitian yang digunakan adalah menggunakan metode studi kasus. Seperti yang dipaparkan Cresswell (1994:12):

> *"...case study inwhich the researcher explores a single entity or phenomenon ("the case") bounded by time and activity (a program.,event, process, institution, or social group) and collects detailed information by using a variety of data collection procedures during a sustained period of time."*

Kajian secara mendalam dilakukan terhadap suatu fenomena yakni gaya dan peran kepemimpinan yang dilakukan oleh pemimpin pada perusahaan GramediaShop.

C. Lokasi penelitian

Penelitian yang dilakukan berlokasi di instansi GramediaShop, Jakarta.

D. Metode Pengumpulan Data Lapangan

Teknik pengumpulan data kualitatif yang dilakukan peneliti dalam penelitian ini antara lain dengan cara:

1. Penelitian Lapangan

Kegiatan penelitian didahului dengan observasi pada tempat-tempat yang terkait e-Business GramediaShop. Tujuan dilakukannya observasi adalah untuk merekam peristiwa di lapangan. Observasi yang dilakukan merupakan pengamatan tidak berperan serta sehingga peneliti dapat mengamati lingkungan kerja di kantor GramediaShop / Gramedia Direct Jakarta, selain peneliti mendapat keuntungan untuk dapat berpikir objektif.

2. Wawancara Mendalam

Wawancara (interview) merupakan teknik komunikasi langsung antara *interviewer* dengan *interviewee* (Suprapto dan Sumarah,2007:5.10). Dalam wawancara mendalam, peneliti menggunakan pedoman wawancara. Kriteria-kriteria yang digunakan untuk mendapatkan narasumber yang tepat, adalah mengacu pada kriteria informan yang mempunyai keahlian tentang pokok wawancara (Suprapto dan Sumarah,2007:5.12).

Berdasarkan kriteria informan yang baik di atas, maka dalam penelitian ini untuk mendapatkan informasi tentang gaya dan peran kepemimpinan yang dilakukan oleh pemimpin pada perusahaan e-Business GramediaShop, peneliti melakukan wawancara dengan beberapa informan atau narasumber, yang terdiri dari pihak internal organisasi dan dari pihak ahli administrasi publik. Beberapa informan atau narasumber tersebut, antara lain:

A. Pimpinan GramediaDirect Unit Layanan Penjualan Langsung, Jakarta.
B. Staf operasional GramediaShop Jakarta.
C. Pakar (*expertise*) manajemen dan administrasi bisnis, Prof . DR. Martani Huseini.

Wawancara mendalam dilakukan untuk menggali informasi, sehingga hasil wawancara peneliti dengan kedua belah pihak tersebut dapat dipadu silangkan (*cross checks*) untuk diambil benang merah dari data penelitian yang terkumpul.

3. Studi Literatur

Studi literatur dilakukan guna mendapatkan data sekunder yang dapat mendukung data primer yang dihasilkan dari studi lapangan. Studi literatur dilakukan dengan mengkaji berbagai literatur sesuai tema penelitian untuk mendapatkan data, yaitu dengan sumber literatur buku-buku kepemimpinan (guna mencari konsep dan teori yang berkaitan dengan tema dan pokok permasalahan penelitian gaya dan peran kepemimpinan yang dilakukan oleh pemimpin pada perusahaan e-Business GramediaShop sehingga dapat dijadikan dasar untuk menganalisis pokok permasalahan penelitian ini).

E. Pengolahan Data dan Teknik Analisis Data

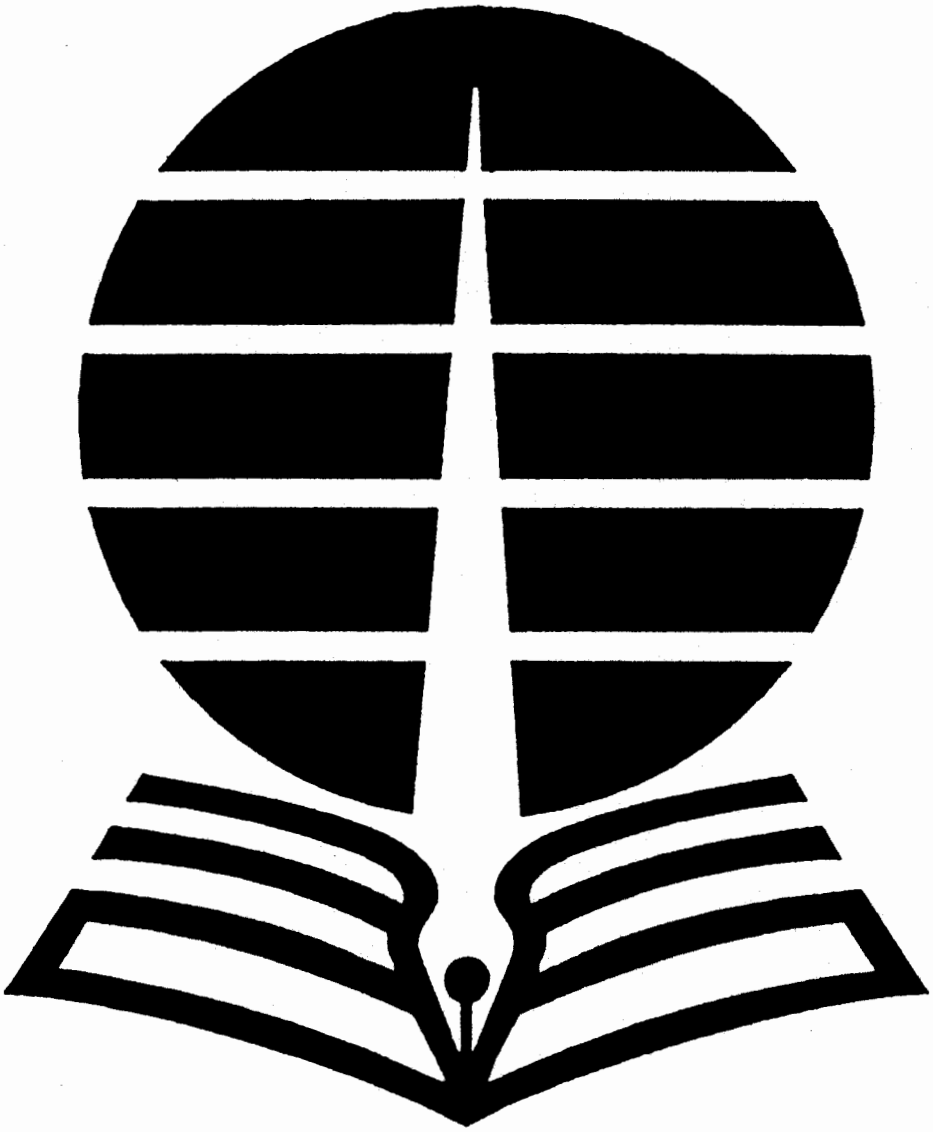
Pada tahap ini dilakukan tahap analisis dan interpretasi data penelitian gaya dan peran kepemimpinan yang dilakukan oleh pemimpin pada perusahaan e-Business GramediaShop. Seperti yang dinyatakan oleh Miles dan Huberman dalam Suprapto dan Sumarah (2007:8.1) bahwa tahap analisis data terdiri dari:

"...3 (tiga) komponen, yaitu (1) komponen reduksi data, (2) penyajian data, dan (3) penarikan kesimpulan / verifikasi."

Pengolahan data sendiri merupakan tahap yang meliputi tabulasi, rekapitulasi, penyajian dan analisis data (Suprapto dan Sumarah,2007:8.3). data yang akan diolah merupakan catatan-catatan hasil interview dengan narasumber baik dari pihak GramediaShop maupun dengan pakar Prof. DR Martani Huseini dengan mengacu pada pedoman wawancara dalam bentuk wawancara mendalam. Setelah itu, dilakukan reduksi data secara berulang kali sejak turun lapangan, agar tidak terjadi bias dalam pengumpulan dan pengolah data yang diperoleh. Data-data yang diambil difokuskan pada data yang terkait dengan permasalahan gaya dan peran kepemimpinan yang dilakukan oleh pemimpin, dalam kasus ini pada perusahaan e-Business GramediaShop. Berikutnya, tahap penyajian data dalam bentuk naratif, deskriptif dari kumpulan sejumlah data yang diperoleh peneliti, baik dari GramediaShop maupun dari pakar, sehingga dapat dianalilsis dan diinterpretasi untuk diarahkan pada simpulan.

Tahap akhir, adalah penarikan simpulan dan verifikasi data untuk menggali informasi dari serangkaian data dalam deskripsi hasil penelitian yang menjawab permasalahan dan mengkaji kembali hasil penelitian yang telah dilakukan di GramediaShop maupun hasil

wawancara mendalam dengan pakar Prof. DR Martani Huseini. Tahap ini, peneliti juga melakukan studi literatur atau dokumenter yang terkait dengan penelitian gaya dan peran kepemimpinan yang dilakukan oleh pemimpin pada perusahaan e-Business GramediaShop.



BAB IV
HASIL DAN PEMBAHASAN

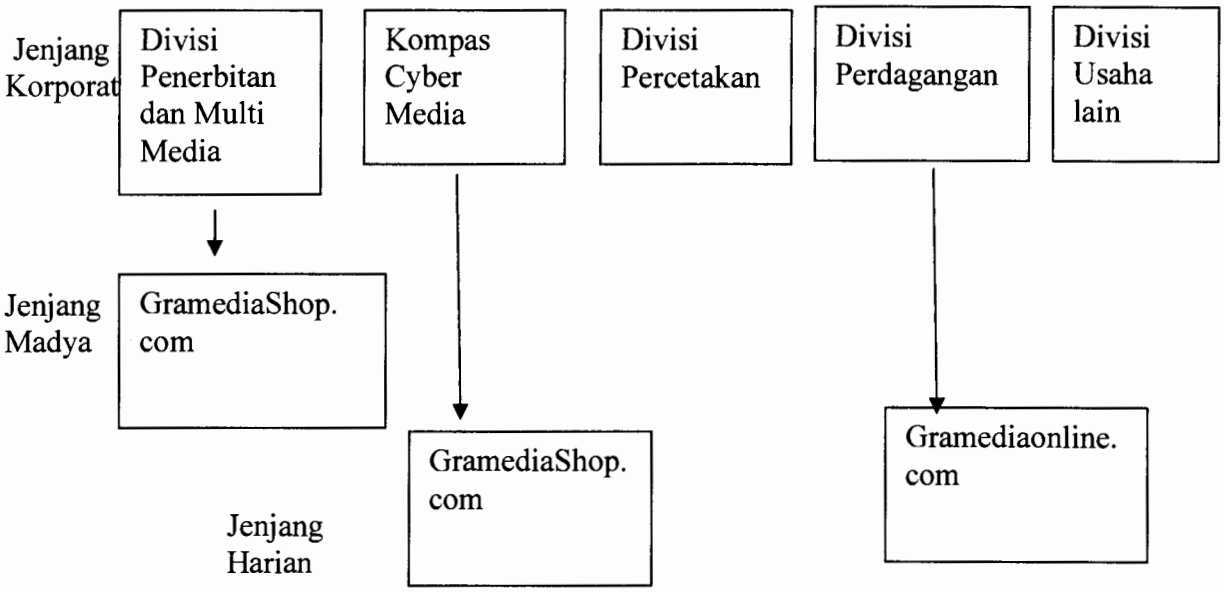
A. Gambaran Umum GramediaShop

GramediaShop merupakan salah satu divisi usaha dalam Kelompok Kompas Gramedia (KKG) yang diluncurkan secara resmi pada 2 Februari 2009. Dalam struktur organisasi KKG, GramediaShop berada di bawah Kompas Cyber Media. Pada awal berdirinya, koleksi katalog awal GramediaShop baru berjumlah 8.000 buku. Jumlah ini melonjak tajam pada tahun 2010 yakni mencapai 14.000 lebih judul. Sejak bulan Februari 2009 hingga 2010 *member* dari GramediaShop telah mencapai 18 ribu orang. Hingga akhir tahun 2010 rata-rata pengunjung website GramediaShop mencapai 100 ribu orang per bulan.

Secara umum, produk yang dijual di GramediaShop pada dua tahun pertama setelah berdiri adalah buku terbitan Divisi Penerbit Buku dan Multimedia (PBMM). Pada tahun ketiga berdirinya, GramediaShop memperluas usahanya dalam hal melayani konsumen yang ingin berlangganan Kompas edisi cetak, serta *Book on Demand* (buku yang dicetak berdasarkan pesanan).

Bagan IV.1

Struktur KKG :



Latar belakang e-business yang dijalankan KKG melalui GramediaShop adalah

1. Selera konsumen tak bisa diduga,
2. *Display* produk akan lebih efisien jika melalui dunia maya saat ini dan untuk pengembangan bisnis ke depan
3. Produk yang dijual adalah yang banyak dibutuhkan masyarakat
4. Logistik langsung terkait dengan sistem informasi bidang (*warehouse*)

B. Analisis Data

Dari penelitian yang sudah dilakukan, diperoleh data temuan tentang tiga unsur e-business di GramediaShop yakni produk, sistem transaksi, dan *delivery*. Konsep yang dijalankan untuk unsur produk adalah menjual produk-produk yang layak jual versi KKG.

Untuk sistem transaksi, langkah yang dilakukan GramediaShop adalah :

a. Bagaimana menjadikan konsumen bisa membeli
b. Bagaimana caranya agar konsumen tergerak melakukan transaksi; hal ini dilakukan dengan mendorong program promosi dan diskon

Sedangkan unsur terakhir yakni *delivery* dijalankan melalui kerjasama distribusi dengan institusi lain misalnya PT Pos dan TIKI. Kemudian menerapkan *service level* yakni pengantaran barang lama 1 X 24 jam untuk wilayah Jabodetabek. Sedangkan untuk luar Jabodetabek tergantung kepada layanan yang diberikan dua mitra kerja dari GramediaShop tersebut.

- **Hasil wawancara dan observasi**

Corak bisnis yang mewarnai GramediaShop adalah lingkungan yang dinamis, para stafnya saling mengembangkan diri sesuai kompetensi masing-masing. Ide-ide staf tentang *improvement* perusahaan didiskusikan dengan atasan.

Kepemimpinan di GramediaShop dipengaruhi karakteristik :

1. Produk yang dijual (Pemilihan produk)
2. Kepentingan *supplier*
3. *Demand* (tuntutan kualifikasi dari penerbit)
4. Institusi distribusi *online*

Hasil wawancara dengan staf GramediaShop memperlihatkan data sebagai berikut:

1) Gaya kepemimpinan

Untuk aspek gaya kepemimpinan yang diterapkan di GramediaShop sangat bergantung kepada konteks masalah cakupan implikasi yakni :

a) Skala korporasi

Pada skala korporasi gaya kepemimpinan di GramediaShop mempergunakan gaya otokratik. Kinerja para pimpinan dan staf di GramediaShop dinilai dengan menggunakan system Balance Score Card atau key performance index (KPI). Pada tingkat korporasi ini yang dilihat adalah pencapaian target penjualan.

b) Skala Manajemen Madya

Pada tingkatan ini posisi GramediaShop merupakan unit usaha dari dua unit usaha KKG yakni Kompas Cybermedia serta Penerbit Buku dan Multimedia (PBMM). Terkait dengan hal itu maka keputusan strategis yang akan dikeluarkan dibahas terlebih dahulu pada tingkat madya dengan memperhitungkan saran dari pengelola atau manajemen harian.

c) Skala Manajemen Harian

Gaya kepemimpinan pada skala manajemen harian dipengaruhi oleh sifat usaha melalui dunia maya yang non stop selama 24 jam sehari. Hal ini menyebabkan improvisasi terkadang diperlukan untuk mengatasi masalah yang terjadi. Pengambilan keputusan oleh pelaksana harian dilakukan secara fleksibel untuk mengatasi masalah yang terjadi misalnya di hari libur. Keputusan diambil oleh pengurus atau manajemen tingkat harian tanpa pemberitahuan terlebih dahulu kepada manajemen madya. Setelah keputusan diambil barulah keputusan itu dilaporkan dan dipertanggungjawabkan. Pada skala manajemen harian ini dapat dikatakan bahwa gaya kepemimpinan yang diterapkan adalah gaya bebas.

Analisis terhadap data hasil wawancara dan kajian pustaka menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang dianut di GramediaShop adalah gaya kepemimpinan demokratis atau partisipatif yang juga diwarnai sedikit gaya otokratis karena mengedepankan penerapan *reward*

dan *punishment* secara proprosional. Hal ini diperkuat dengan pernyataan manajer GramediaShop Petrus Sarjito pada wawancara hari Selasa tanggal 15 Desember 2010.

> "Kebutuhan customer kami terjemahkan menjadi layanan-layanan atau program-program yang ditetapkan dan dijalankan setiap bagian. Lalu pertanyaannya bagaimana cara memimpin atau *memenej* agar program-program tadi bisa berjalan. Yang kami lakukan setelah memotret kebutuhan pelanggan adalah masing-masing *section* berkumpul dan melakukan *brain storming,diskusi* .... dalam aturan perusahaan kami ditetapkan bahwa apapun pekerjaan yang dilakukan harus dapat diukur kinerjanya. Ada parameter yang menjadi tolak ukur penilaian kinerja. Kita menerapkan *Balance Score Card.* Ketika tercapai target tertentu selama periode tertentu maka dia (si karyawan) akan mendapat *reward* dalam hal gaji. *Punishment*-nya juga jelas....Untuk mencapai target maka kita mendiskusikan cara-cara melakukan *improvement* misalnya dalam diskusi mingguan."

Gaya kepemimpinan yang dominan bertipe demokratis atau partisipatif tetapi tidak mengesampingkan pemberian *reward* dan *punishment* tersebut selaras dengan karakteristik kepemimpinan *technopreneur* seperti disebutkan oleh Hapzi Ali *et.al* (2010:25) yakni :

1. Gaya manajerial sangat fleksibel dan memiliki semangat inovasi yang berkelanjutan.
2. Kepemimpinan selalu menghargai kontribusi dan pencapaian, juga berjuang secara kolektif.

2) Peran kepemimpinan

Sedangkan peran kepemimpinan di GramediaShop tergolong sebagai *technopreneur*. Hal ini dapat dianalisis dari hasil kajian pustaka dimana ciri-ciri pemimpin yang mempunyai peran sebagai *technopreneur* adalah (Hapzi Ali et.al., *ibid.*, hlm. 23-25) :

1. Pengusaha yang membangun bisnisnya berdasarkan kemampuan di bidang ilmu pengetahuan dan teknologi.
2. Menghasilkan produk hasil inovasi sendiri atau kelompok
3. Memiliki motivasi demi kesuksesan dengan teknologi baru, penuh kompetisi dan risiko

Semua ciri-ciri di atas selaras dengan temuan yang diperoleh dari hasil wawancara dengan manajer GramediaShop, diantaranya kutipan berikut ini :

> "Seorang pemimpin dalam *e-business* harus memiliki visi yang jelas dan kompetensi yang jelas. Ia juga harus mempunyai tahapan-tahapan dalam pencapaian visi tersebut.

Untuk memenangkan persaingan bisnis ini ia atau si perusahaan juga harus mempunyai *value* atau kenunikan yang berbeda melebihi perusahaan lain yang sejenis, misalnya pelayanan yang bagus, harga-harga yang murah, dan pengarang buku yang bisa interaktif dalam forum-forum yang kita punya. *Value* tersebut berupa *customer experiental* .....Kemudian seorang pemimpin yang bergerak dalam bidang *e-business* hendaknya bisa melihat peluang bisnis dari perkembangan IT yang ada. Kami dari penerbit berpikiran bahwa dengan kemajuan IT mungkin kami bisa menjual buku dalam bentuk digital. Menurut saya, peluang bisnis apa saja yang bisa dikembangkan dengan kemajuan teknologi sekarang ini. Itulah *technopreneur* menurut saya. "

Dari keterangan manajer GramediaShop tersebut dapat dianalisis bahwa GramediaShop menjalankan bisnisnya dengan mengedepankan kemampuan di bidang iptek. Kemudian ada *value* yang dimiliki yakni semangat berinovasi dan motivasi untuk meraih kesuksesan menggunakan teknologi baru, kompetitif dan berani mengambil risiko.

3) Pendapat Pakar

Dari hasil wawancara dengan Prof Martani Huseini, diperoleh penjelasan bahwa terdapat 4 tipe utama pemimpin yakni :

1. Tipe *Strongman* (Orang Kuat)
2. Tipe *Transactor*
3. Tipe *Visionary Hero*
4. Tipe *Superleader*

Menurut Prof Martani, dari keempat tipe di atas yang sesuai dengan kondisi dan situasi turbulensi lingkungan dinamis abad 21 adalah tipe *superleader*. Peran Kepemimpinan *technopreneur* yang dijalankan di GramediaShop dapat digolongkan ke dalam tipe *superleadership* ini.

Berikut ini kutipan pendapat Prof Martani tentang pemimpin bertipe *superleader* :

"Tipe *superleader* adalah pemimpin yang membimbing orang lain untuk memimpin dirinya sendiri. Dikenal juga sebagai "empowering leader" organisasi. Pemimpin melipat gandakan kekuatannya melalui kekuatan orang lain. Kemudian tugas pimpinan adalah untuk membantu pengikutnya mengembangkan kemampuan "*self leadership*"nya untuk memberikan kontribusi yang maksimal bagi organisasi"

Beberapa karakteristik lainnya dari tipe *superleader* adalah :

- Pemimpin mendorong pengikutnya untuk memiliki inisiatif sendiri, rasa tanggung jawab, rasa percaya diri, penyusunan tujuan sendiri, berfikir positif dan mengatasi masalahnya sendiri.
- Mendorong pengikutnya untuk melaksanakan tanggung jawabnya dari pada memberikan perintah.
- Memberi keyakinan bahwa pengikutnya memerlukan informasi dan ilmu pengetahuan untuk melatih "*self leadership*" nya
- Pada kepemimpinan tipe ini, yang menjadi pusat perhatian adalah pengikutnya
- Pemimpin memberikan inspirasi dan memfasilitasi "*self leadership*" bagi pengikutnya.
- Target utama perhatian dan tindakan pemimpin adalah "*self leadership*" para pengikutnya.
- Pengikutnya pada akhirnya cenderung memberikan komitmen dan rasa memiliki yang luar biasa terhadap tugasnya.
- Esensi dari *superleadership* adalah tantangan untuk memimpin/mengarahkan pengikutnya untuk menemukan potensi yang terdapat di dalam dirinya.

Jika melihat esensi dari *superleadership* ini maka akan terlihat bahwa pimpinan di GramediaShop sudah mengarahkan bawahannya untuk menemukan potensi yang terdapat di dalam dirinya dengan cara mengadakan diskusi mingguan atau bulanan untuk mendengarkan ide-ide bawahan. Kemudian dari hasil diskusi dengan para bawahan tersebut disusun bersama program kerja untuk melakukan *improvement*. Disini para bawahan dapat menemukan sekaligus menyalurkan potensi dan kompetensi yang dimiliki.

Dalam buku *The New Superleadership Leading Others to Lead Themselves* karya Charles C. Manz & Henry P. Sims Jr, disebutkan bahwa Istilah "*Superleadership*" adalah untuk menggambarkan "kepemimpinan yang dapat membantu orang lain untuk memimpin dirinya sendiri". S*uperleadership* sangat diperlukan pada organisasi saat ini maupun masa depan. Pada sebagian besar organisasi, "*empowerment*" (pemberdayaan) tidak lagi merupakan mode manajemen baru, tetapi hanya merupakan persyaratan untuk bertahan hidup (*survive*).

Superleadership tidak mencoba untuk mengangkat beban perubahan teknologi tinggi yang sangat cepat seorang diri, melainkan membagi beban tersebut dengan orang lain. Hal ini juga tercermin dari kepemimpinan di GramediaShop. Perkembangan teknologi yang sangat cepat

direspon oleh pimpinan GramediaShop dengan mengembangkan *e-business*. Seperti diungkapkan oleh manajer GramediaShop bahwa *technopreneur* pada intinya adalah bagaimana memanfaatkan kemajuan teknologi sebagai wadah untuk menjalankan bisnis yang tepat. Salah satunya adalah dengan melakukan penjualan buku secara *online*.

Secara teoritis dan praktis, kepemimpinan pada abad 21 perlu mempertimbangkan bagaimana para pegawai dapat mengakses informasi dengan sangat cepat, menyaring, mengevaluasi dan merangkumkan informasi tersebut ke dalam "*action plan*". Kemudian adanya revolusi teknologi juga menyebabkan struktur organisasi berubah. Titik beratnya adalah sebuah organisasi yang berbasis ilmu pengetahuan. Dalam organisasi ini pegawai yang memiliki ilmu pengetahuan membutuhkan pemberdayaan (*empowered*). Modal berupa pegawai yang berbakat dan diberdayakan akan pula menjadi unsur utama bagi kesuksesan organisasi. Berikutnya adalah terjadi kecenderungan berupa :

- perpindahan dari sentralisasi ke desentralisasi
- dari "*institusional help*" ke "*self help*"
- dari demokrasi perwakilan ke demokrasi partisipasi
- dari hierarki ke *networking*

Untuk memperkuat penjelasan Prof. Martani maka dijelaskan juga bahwa terkait dengan tipe kepemimpinan *superleader* maka pemimpin abad 21 dituntut bekerja keras merangsang seluruh bakat karyawannya dengan cara menstimulir kapabilitas yang dimiliki untuk pemimpin bagi dirinya sendiri ("*self leadership*"). Para Pemimpin super ("*superleader*") mendesain dan mengimplementasikan suatu sistem yang mengijinkan dan mengajarkan para karyawannya untuk menjadi "*self leader*".

Beberapa ide *superleadership* adalah:

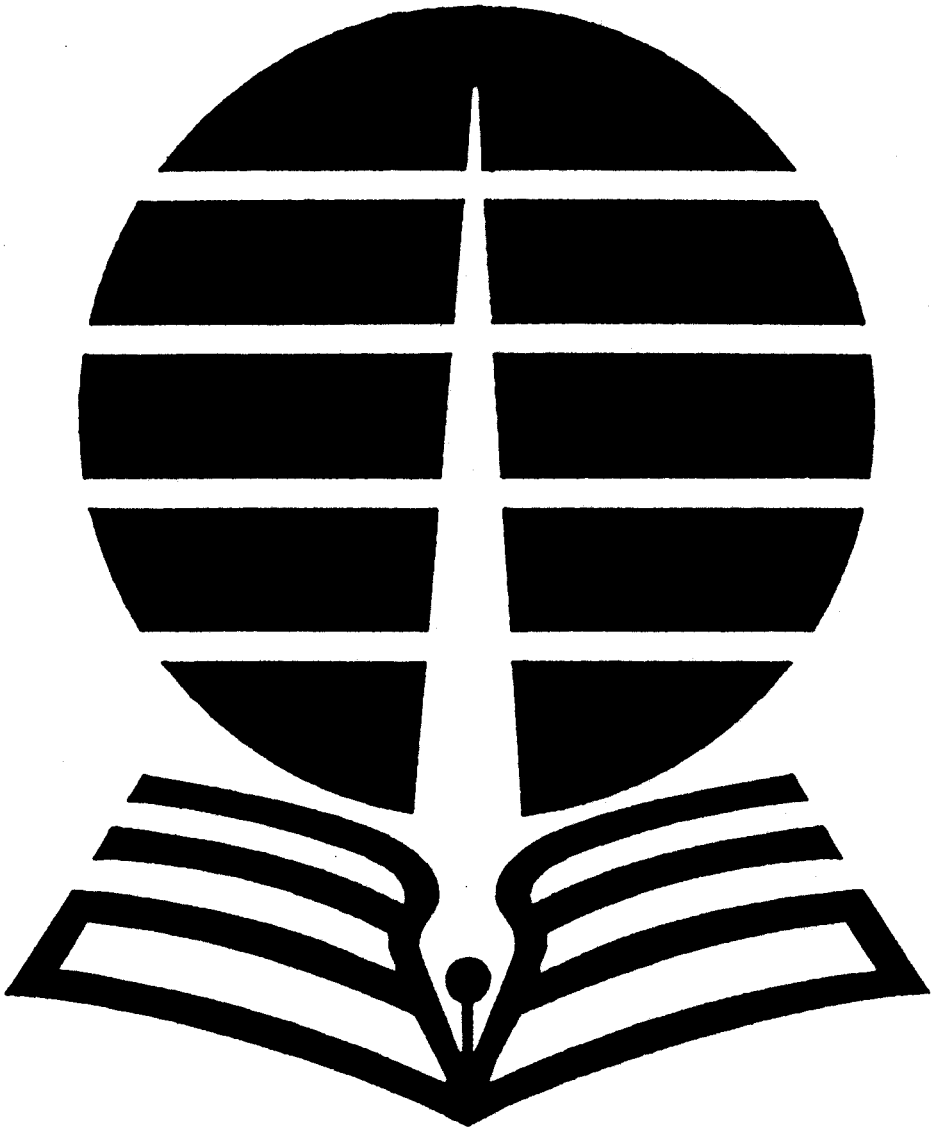
- mengarahkan individu-individu menjadi "*self leader*"
- mengarahkan tim untuk menjadi "*self leader*"
- menyarankan ide untuk mengembangkan budaya "*self leadership*" melalui organisasi

Superleader juga merubah dari ketergantungan (*dependence*) kepada eksternal manajemen menjadi kemandirian (*independence*).

Tabel IV.1.
Proses Perubahan menjadi
Tipe Superleadership

Dari:	**Menjadi :**
• Observasi dari luar (eksternal) • Mencapai sasaran yang ditugaskan • Memotivasi didasarkan atas kompensasi eksternal • Kritik dari luar (eksternal) • Pemecahan masalah eksternal • Perencanaan eksternal • Desain tugas eksternal • Berfikir yang menghambat ("obstacle thinking) • Taat pada visi organisasi •	• Observasi sendiri • Menyusun sasaran sendiri • Motivasi juga didasarkan atas penghargaan yang bersifat alamiah dari pekerjaan • Kritik sendiri • Pemecahan masalah sendiri • Perencanaan sendiri • Desain tugas sendiri • *Opportunity thinking* • Komit kepada visi bahwa pengikut dibantu untuk menciptakannya

Seorang *superleader* menginginkan struktur organisasi dengan sedikit spesialisasi dan sedikit diferensiasi, yaitu membentuk tim plus pendekatan strategi manajemen sumber daya manusia. *Superleader* juga berperan mengarahkan terciptanya budaya organisasi "*self leadership*". Budaya organisasi merupakan salah satu kunci sukses dan survive suatu organisasi, karena budaya organisasi merupakan faktor penunjang kesuksesan penerapan strategi - strategi organisasi . Terkait hal itu maka *superleader* berkepentingan terhadap pengembangan "budaya self-leadership" melalui organisasi. Budaya "*self leadership*" akan memberikan stabilitas dan dorongan integrasi dan lingkungan dimana potensi manusia dapat sepenuhnya dikeluarkan. (inisiatif , kreatifitas, dan inspirasi dapat berkembang).



BAB V
KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Dari hasil pengolahan dan analisis data pada Bab IV maka dapat disimpulkan hal-hal berikut ini :

1. Seorang pemimpin yang berkecimpung dalam *e-business* harus :
   - mempunyai visi dan kompetensi yang jelas
   - memiliki *value* berbeda melebihi perusahaan lain. Value tersebut terkait *customer experiental*
   - dapat melihat peluang bisnis dari perkembangan IT yang ada (*technopreneur*)

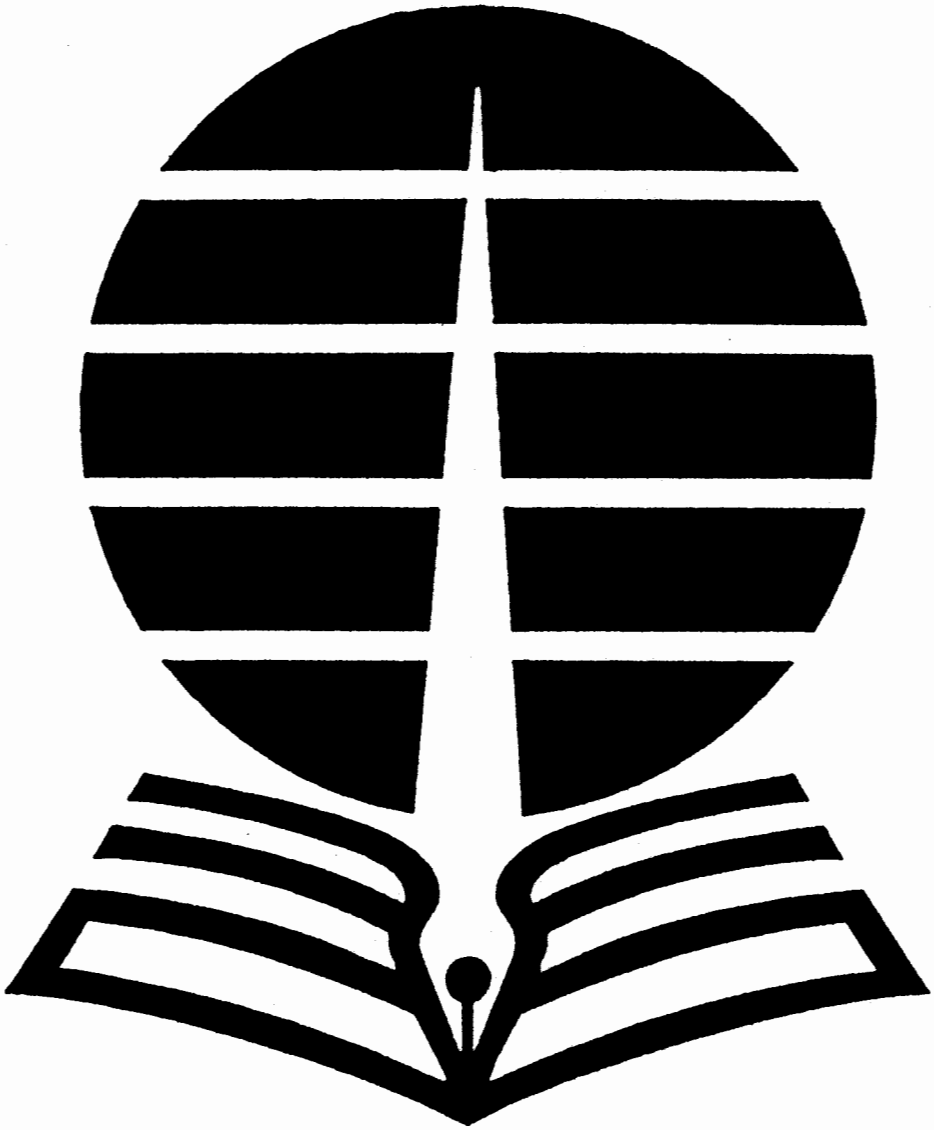
2. Kepemimpinan di GramediaShop menganut gaya partisipatif demokratis yang ditekankan pada pemberian *reward* dan *punishment* secara seimbang.

3. Peran pemimpin dalam kasus GramediaShop adalah sebagai seorang *technopreneur* yaitu pengusaha yang dapat melihat peluang bisnis sesuai perkembangan IT, sekaligus ia menjadi inovator dan negosiator. Dengan demikian seorang technopreneur juga dapat disebut sebagai *superleader* karena ia mempunyai beberapa kriteria seperti mampu mengarahkan individu-individu menjadi "self leader", mengarahkan tim untuk menjadi "self leader", menyarankan ide untuk mengembangkan budaya "self leadership" melalui organisasi. Budaya "*self leadership*" akan memberikan stabilitas dan dorongan integrasi dan lingkungan dimana potensi manusia dapat sepenuhnya dikeluarkan (inisiatif, kreatifitas, dan inspirasi)

B. Saran

Sedangkan saran yang dapat diberikan terkait hasil penelitian ini adalah :

1. Perlunya menambahkan konsep technopreneur dan 4 tipe pemimpin termasuk *super leadership* ke dalam modul ADPU4 Kepemimpinan untuk memperkaya isi BMP
2. Pemimpin GramediaShop perlu mengadopsi tipe kepemimpinan *superleadership* dalam menjalankan bisnis *online*.



Daftar Pustaka

Buku

Bungin, Burhan (Ed.). (2001). *Metodologi Penelitian Kualitatif*: Aktualisasi Metodologis ke A rah ragam Varian Kontemporer. Jakarta:PT RajaGrafindo Persada

Cresswell, John W. (1994). *Research Design: Qualitative & Quantitative Approaches.* California:SAGE Publication

Hapzi Ali et.al,. 2010. *Technopreneurship dalam Perspektif Bisnis Online.* Jakarta: Baduose Media

Ismail, Abdul Rahman, 2006. "*Mengevaluasi dan Me-manage Proyek e-Business dengan Balanced Score Card*" pada http://id.shvoong.com/business-management/management/1722602

Irawan, Prasetya.(2006).*Penelitian Kualitatif dan Kuantitatif untuk Ilmu-Ilmu Sosial.* Depok: DIA FISIP-UI.

Irawan, Prasetya, 2004. *Logika dan Prosedur Penelitian*: Pengantar teori dan Panduan praktis penelitian social bagi mahasiswa dan peneliti pemula, Jakarta: STIA LAN Press.

Muharto, 2003. *Kepemimpinan.* Jakarta: Penerbit Universitas Terbuka

Neuman, W. Laurent.(2003).*Social Research Methods-Qualitative and Quantitative Approaches.*Fifth Edition.Boston:Pearson Education.

Suprapto, Sumarah, Sri R. (2007). *Sosi4306 Metode Penelitian Kualitatif.* Jakarta: Universitas Terbuka

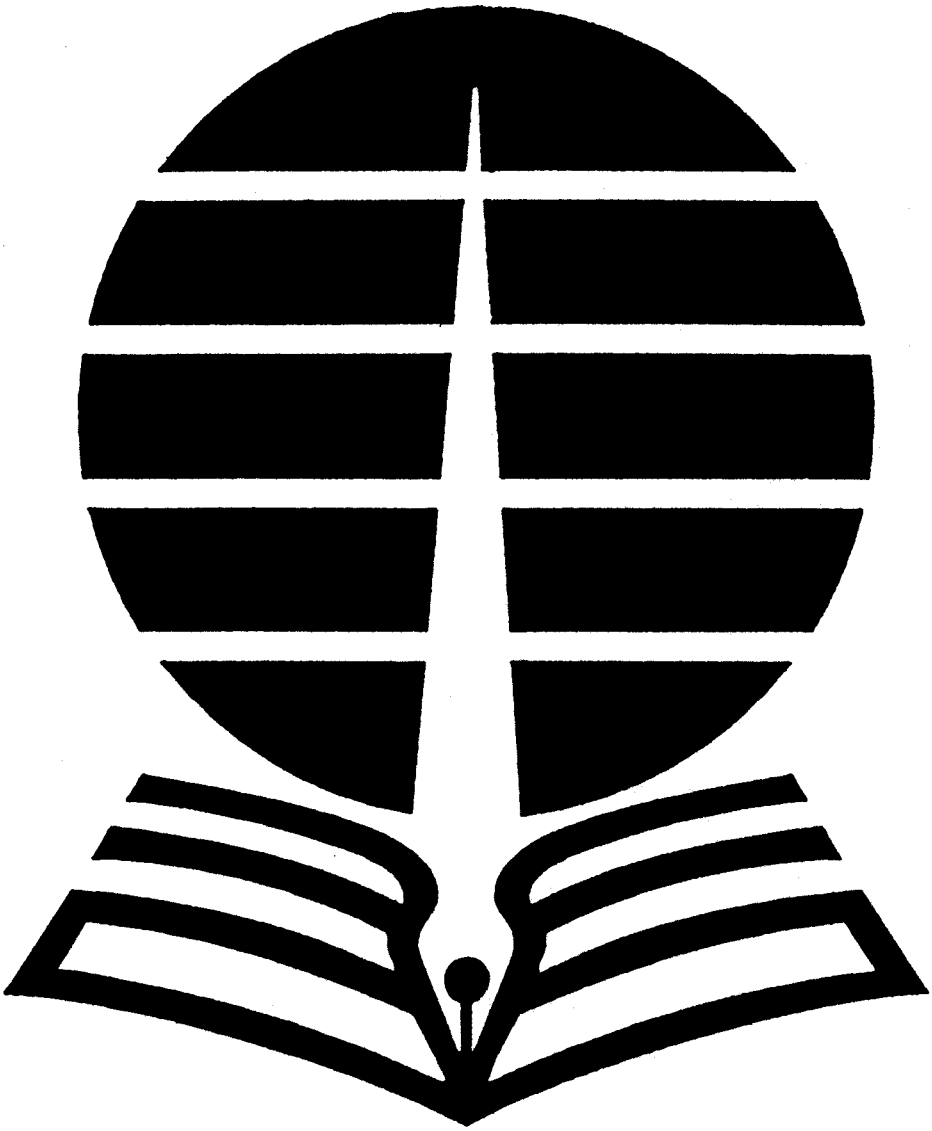
Internet

Tempointeraktif. "*Pemerintah Gandeng Alibaba.com Perluas Pasar Usaha Kecil Menengah*". Sabtu, 27 Juni 2009 pada http://www.tempointeraktif.com/hg/bisnis/2009/06/27/brk,20090627-184105,id.html

http://id.shvoong.com/business-management/management/1722602).

http://searchcio.techtarget.com/sDefinition/0,,sid182_gci212026,00.html

http://en.wikipedia.org/wiki/Electronic_business



Transkrip wawancara dengan Petrus Ito, manajer GramediaShop Jakarta

Keterangan : P = Peneliti

N= Narasumber

Berikut ini petikan wawancara tentang e-business GramediaShop :

P : bagaimana gambaran e-business yang dijalankan GramediaShop, Pak ?

N: jadi begini kalau kita membicarakan tentang e-business maka 3 hal yang perlu diperhatikan. Pertama adalah produk, kedua sistem transaksi, lalu yang ketiga *delivery*-nya sampai ke rumah. Nah, ini semuanya perlu dimenej sehingga menjadi layanan terpadu. Ketika bicara tentang kepemimpinan maka bagaimana caranya agar ketiga-tiganya dapat berjalan sesuai fungsinya masing-masing.

P : Oke Pak. Dari sisi produk, menurut Bapak bagaimana peran kepemimpinan disini dalam mengelola suatu produk sehingga punya nilai jual, daya saing, mungkin Gramedia punya kiat sendiri mengapa dijadikan semacam e-business. Mungkin Bapak bisa cerita...

N : kalau berbicara tentang produk maka yang pertama adalah pilihan produk yang dijual. Kemudian ada *suplier* untuk barang tersebut. Kalau produknya buku, maka yang berkepentingan adalah penerbit dan kita selaku institusi distribusi *online*. Kita pilih penerbit yang baik yang menghasilkan buku yang baik pula. Konsep GramediaShop sendiri adalah menjual produk-produk terutama yang dimiliki Kelompok Kompas Gramedia sendiri. Latar belakang berdirinya GramediaShop sendiri adalah karena penjualan buku melalui distributor, agen-agen tidak mencukupi. Lama masa display di toko buku itu bervariasi. Kalau tergolong *best seller* maka akan lama *display*-nya. Tetapi kalau produknya biasa-biasa saja, paling lama 2-3 bulan sudah tidak ada lagi. Lalu mau dikemanakan buku-buku itu? Kemudian *customer* itu kalau ada produk baru tidak langsung membeli. Dia akan menimbang-nimbang dulu. Kadang-kadang ketika orang belum sempat beli padahal dia mau, barang sudah tidak ada. *Nah*, lalu kami berpikir dengan cara apa sih orang dapat membeli produk kami yang tidak terkendala terbatasnya tempat *display*. Yang paling memungkinkan orang dapat mengaksesnya adalah melalui dunia maya sehingga apapun produk yang kita punya orang dapat melihatnya. Oh, Gramedia punya produk ini, produk itu....

Berikut kutipan wawancara yang menjelaskan tentang bagaimana peran manajer GramediaShop dalam mensinergikan 3 hal yakni produk, sistem transaksi dan *delivery*.

P : bagaimana pengalaman Pak Ito sendiri dalam memimpin atau mengarahkan para pimpinan di bawah Bapak dalam 3 hal tadi ?

N : Pertama begini, kebutuhan customer itu apa ? Kebutuhan *customer* kamii terjemahkan menjadi layanan-layanan atau program-program yang ditetapkan dan dijalankan setiap bagian. Lalu pertanyaannya bagaimana cara memimpin atau *memenej* agar program-program tadi bisa berjalan. Yang kami lakukan setelah memotret kebutuhan pelanggan adalah masing-masing *section* berkumpul dan melakukan *brain storming,* kita mencoba berdiskusi tentang program apa yang kita tawarkan kepada *customer*. Nah disitu kita bagi tugas. Misalnya kita akan bikin program menjelang akhir tahun, kita membuat program diskon. Yang pertama dilakukan teman-teman dari sisi produk adalah mengecek ketersediaan produk yang berhubungan dengan program tersebut. Yang terkait misalnya akhir tahun banyak orang yang akan pergi berjalan-jalan, yang mereka butuhkan adalah referensi-referensi ringan. Tugasnya teman-teman bidang pengadaan produk adalah melihat kita punya produk apa yang terkait dengan hal itu. Lalu tugasnya si pemegang kendali transaksi, dia akan membuat program penjualan misalnya membuat banner atau iklan dimana untuk memberi tahu *customer* bahwa kita punya program akhir tahun ini.. Kita punya time schedule tahunan, tiga bulanan, dan mingguan. Setiap minggu kita mengadakan evaluasi.

Berikut ini kutipan wawancara yang mulai mengarah kepada gaya kepemimpinan yang diterapkan di GramediaShop :

P : Menurut Bapak ini lebih banyak Management by Objective atau Management by Performance ?

N : dalam aturan perusahaan kami ditetapkan bahwa apapun pekerjaan yang dilakukan harus dapat diukur kinerjanya. Misalnya ada target dalam sebulan harus terjual sekian buku. Ada parameter yang menjadi tolak ukur penilaian kinerja. Dari awal sudah jelas aturan mainnya.

P : Itu reward dan punishment-nya dijalankan gak Pak ?

N : Jelas, tentu. Itu ada pengaruhnya. Ada di kami sebagai kompensasinya. ketika tercapai target tertentu selama periode tertentu maka dia (si karyawan) akan mendapat *reward* dalam hal gaji.

Punishment-nya juga jelas. Misalnya ketika ada promosi untuk jabatan tertentu maka dia tidak layak atau diganti.

P : Dalam bekerja ini para bawahan banyak diberikan kesempatan mengeluarkan pendapat atau lebih banyak arahan dari manajer kepada staf , Pak ?

N : Dalam bisnis *online* itu sifatnya sangat dinamis, Bu. Karena sifatnya itu maka para pekerja online mutlak dituntut mengembangkan diri maka masing-masing harus berjuang sesuai kompetensinya masing-masing. Ketika kita melihat trend atau ingin menciptakan trend tertentu maka forum (diskusi) menjadi sangat penting disitu. Kita adakan *discuss* disitu. Meskipun sudah ada *guidancei* tapi terkadang keadaan dii lapangan berbeda. Hal ini kita diskusikan untuk mencapai target. Inilah yang kamii sebut *improvement*. Untuk mencapai target itu kan banyak cara. Nah, cara-cara itulah yang kita diskusikan.

Berikut kutipan wawancara yang mengarah ke peran kepemimpinan dalam e-business:

P : satu pertanyaan lagi ini Pak, sekarang ini kan persaingan di dunia usaha khususnya e-business nampak semakin ketat. Apa yang dituntut dari seorang pemimpin ?

N : Seorang pemimpin dalam *e-business* harus memiliki visi yang jelas dan kompetensi yang jelas. Ia juga harus mempunyai tahapan-tahapan dalam pencapaian visi tersebut. Untuk memenangkan persaingan bisnis ini ia atau si perusahaan juga harus mempunyai *value* atau kenunikan yang berbeda melebihi perusahaan lain yang sejenis, misalnya pelayanan yang bagus, harga-harga yang murah, dan pengarang buku yang bisa interaktif dalam forum-forum yang kita punya. *Value* tersebut berupa *customer experiental* .....Kemudian seorang pemimpin yang bergerak dalam bidang *e-business* hendaknya bisa melihat peluang bisnis dari perkembangan IT yang ada. Kami dari penerbit berpikiran bahwa dengan kemajuan IT mungkin kami bisa menjual buku dalam bentuk digital. Menurut saya, peluang bisnis apa saja yang bisa dikembangkan dengan kemajuan teknologi sekarang ini. Itulah *technopreneur* menurut saya

P : tentang peran pemimpin dalam e-business ini bagaimana Prof, berarti dia (pemimpin) dapat menciptakan orang lain menjadi pemimpin dalam bisnis online-nya?

N : agak sedikit berbeda konteksnya.

P : bagaimana prospek e-business ke depannya Prof ?

N : Ada dua aliran. Yang pertama, kan tidak semuanya bisa di-virtual-kan. Manusia kan punya hati.

P : Jadi apakah ada kaitan antara *tecnopreneur* dengan *Superleadership?*

N : *Superleadership* masuk *technopreneur*.

P : untuk mengelola e-business itu pakai technopreneur ya Prof ?

N : Iya dong. Fenomena abad 21 memang itu

P : menurut Prof peran pemimpin dalam e-business itu apa

N : Pertama, melihat *understanding your customer*, kedua *understanding* your competitor, ketiga *understanding your core competence.* Tipe-tipe pemimpin sekarang itu ada empat, tipe strong man, tipe transactor, tipe visionary hero, dan tipe superleader. Sekarang ini rata-rata tipe pemimpin kita adalah transactor, misalnya ngangkat menteri dari partai mana biar dia gak ganggu.

P : core competence maksudnya apa ya Prof ?

N : itu kompetensi inti yang dimiliki masing-masing orang. Misalnya Luna Maya dia tidak bisa menjadi dosen atau peneliti karena kompetensinya bukan itu tetapi penyanyi atau artis. Jadi core competence itu faktor-faktor *tangible* pada SDM.

Lampiran 3

Pedoman wawancara mendalam (*in-depth interview*) dengan pihak GramediaShop (pihak manajer)

1. Apa dan bagaimana gaya kepemimpinan yang dilakukan oleh pemimpin pada perusahaan e-Business GramediaShop?
2. Apa dan bagaimana peran kepemimpinan yang dilakukan oleh pemimpin pada perusahaan e-Business GramediaShop?

Pedoman pertanyaan untuk Staf GramediaShop

1. Bagaimana menurut Anda gaya kepemimpinan yang ada di GramediaShop sekarang ini ?
2. Apakah gaya kepemimpinan tersebut sudah sesuai keinginan Anda ? Jika belum sesuai, gaya kepemimpinan seperti apa yang menurut Anda ideal untuk diterapkan di GramediaShop ?

CURRICULUM VITAE

A. DATA PRIBADI

a) Nama : Yuli Tirtariandi El Anshori , SIP, M.AP

b) Alamat

1) Alamat Kantor: FISIP Universitas Terbuka, Jalan Cabe Raya, Pondok Cabe, Ciputat 15418, Tangerang Selatan, Banten.

2) Alamat Rumah: Taman Serua Blok A no 4, Serua, Bojongsari, Depok

c) Telepon : 7490941 pes. 1907

d) e-mail : yulitirta@ut.ac.id

B. RIWAYAT PENDIDIKAN

a) Tahun 1983 : Lulus TK Aisyah, Pangkalpinang

b) Tahun 1989 : Lulus SD Muhammadiyah I, Pangkalpinang

c) Tahun 1992 : Lulus SMPN 2 Pangkalpinang

d) Tahun 1995 : Lulus SMAN 1 Purwokerto

e) Tahun 2001 : Lulus Strata-1 Ilmu Hubungan Internasional, Fakultas Ilmu-Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta

f) Tahun 2005 : Lulus Strata-2 Ilmu Administrasi Publik, PPs Universitas Terbuka

C. RIWAYAT PEKERJAAN:

a) Tahun 2001-2006 : Wartawan Harian Pagi Babel Pos (Jawa Pos Group)

b) Tahun 2006 - Sekarang : Staf Pengajar Program Studi Ilmu Administrasi Negara , Fakultas Ilmu-ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Terbuka, Pondok Cabe.

D. RIWAYAT JABATAN

a) Tahun 2007 – Tahun 2010 : Koordinator Registrasi dan Pengujian UPBJJ-UT Serang, Universitas Terbuka,

D. RIWAYAT JABATAN

b) Tahun 2002 – Tahun 2004 : Ketua Program Studi D2/D4 Kearsipan, Jurusan Ilmu Administrasi, , Fakultas Ilmu-Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Terbuka, Pondok Cabe

c) Tahun 2005- Tahun 2006 : Ketua Koordinator Persiapan Pembukaan D4 Kearsipan, Jurusan Ilmu Administrasi, Fakultas Ilmu-Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Terbuka, Pondok Cabe

E. PENELITIAN

f) Penelitian Mula "Efektivitas Orientasi Kerja Internal (OKI) Staf Pengajar Angkatan Tahun 2001 Pada Universitas Terbuka" , tahun 2001, dibiayai Lembaga Penelitian-Universitas Terbuka, Pondok Cabe

g) Penelitian Mula "Pola Komunikasi Penyelesaian Tugas Bidang Pengajaran Staf Pengajar Jurusan Ilmu Administrasi Fakultas Ilmu-Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Terbuka", tahun 2002, dibiayai Lembaga Penelitian-Universitas Terbuka, Pondok Cabe

h) Penelitian Mula "Kualitas Pelayanan KTP pada Kelurahan Munjul, Cipayung, Jakarta Timur", tahun 2003, dibiayai Lembaga Penelitian-Universitas Terbuka, Pondok Cabe

i) Studi Kelayakan D2/D4 Kearsipan, Jurusan Ilmu Administrasi, Fakultas Ilmu-Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Terbuka, Pondok Cabe, (dibiayai FISIP Universitas Terbuka, Pondok Cabe), tahun 2004-tahun 2005.

Identitas Diri

Nama	:	Drs. ENCENG M.Si
Bidang Keahlian	:	Administrasi Pemerintah Daerah
Jabatan	:	Lektor
Unti Kerja	:	FISIP-UT
Alamat Surat	:	Jl Cabe Raya, Pondok Cabe, Ciputat, Tangerang
Telepon	:	7490941 Ext.
Faksimili	:	7490941 Ext.
e-mail	:	enceng@mail.ut.ac.id

Riwayat Pendidikan

Jenjang Pendidikan	Institusi	Tahun
S1 Administrasi Negara	UT	1991
S2 Administrasi Pemda	STPDN	2003

Karya ilmiah

Bentuk	Judul	Tahun
Thesis	Analisis Efektivitas Organisasi Puskesmas Situ Kec. Sumedang Utara Kab. Sumedang	2003
Penelitian	Perkembangan Desentralisasi dan Otonomi Daerah di Indonesia Periode 1903 – 2002	2004
	Analisis Penerimaan Pajak Daerah pada Pemerintah Daerah Kabupaten Purworejo	2007
	Reorganisasi Lembaga Perangkat Daerah Pemda Kota Bandung Menurut PP No 41 Tahun 2007	2008
	Upaya Pemungutan PBB Guna Meningkatkan Penerimaan Pajak (Studi Kasus di Kab. Purworejo)	2008
	Kajian Sistem Manajemen Kearsipan di UT	2008
Makalah	Perubahan Penyelenggaraan Pemda sebagai Implikasi UU No.22 Tahun 1999	Juni 2004
	Hubungan Keuangan Pusat-daerah dalam Otonomi Luas	Juni 2004
	Revisi UU No.22 Tahun 1999 dalam Konteks Perubahan Sosial	Juli 2004
	Upaya- Upaya Peningkatan Pendapatan Daerah	Agustus 2004
	Penataan Hubungan Kerja Eksekutif-Legislatif Daerah	September 2004

	Mengukur dan Menilai Kinerja Organisasi Pemda (Pendekatan dan Kemungkinan Penerapannya)	Maret 2005
	Reinventing Manajemen Pemda Menuju Kepemerintahan yang baik	Juni 2005
	Pilkada Secara Langsung : Upaya mewujudkan Good Governance	April 2006
	Mengukur Kemampuan Daerah dalam Melaksanakan Otonomi Daerah	Maret 2007
	Kebijakan Pengisian Jabatan Sekdes dari PNS : Permasalahan dan Solusinya	Juni 2007
	Just In Time dan Kemungkinan Penerapannya pada Sektor Publik	Maret 2008
Artikel	Memilih dan Memilah Pemimpin	Juli 2005
	Urgensi *Electronic Government*	Agustus 2006
	Kontroversi Netralitas PNS dalam Pilkada	Maret 2006
	Hubungan Kemandirian Belajar dan Hasil Belajar pada Pendidikan Jarak Jauh	September 2006
	Kajian terhadap Penerimaan Pendapatan Asli Daerah Pemda Kab/Kota	Mei 2008
	Meningkatkan Aparatur Pemerintah Daerah dalam Mewujudkan Good Governance	Juni 2008
Buku	Kepemimpinan	2004
	Sistem Pemerintahan Daerah	2005
	Administrasi Kepegawaian	2005
	Hubungan Pusat Daerah	2007
	Pengantar Ilmu Administrasi	2007
	Pajak Bumi Bangunan	2007
	Etika Bisnis Pajak	2007