

TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)

**PERANAN PERILAKU KEPEMIMPINAN
SERVANT LEADERSHIP DI PT. PARAMAOUNT LAND
GADING SERPONG TANGERANG**



UNIVERSITAS TERBUKA

**TAPM Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh
Gelar Magister Manajemen Sumber Daya Manusia**

Disusun Oleh :

JAMES FRANGKE SPANER PELEALU PALK

NIM. 500002944

PROGRAM PASCASARJANA

UNIVERSITAS TERBUKA

JAKARTA

2016

Abstract

Servant leadership has not been widely applied to firms profit in Indonesia. This study focused on the question of how the application of the seven servant leadership behaviors according to Liden, C. R., Panaccio, A., Meuser, D. J., Hu, J. And Wayne in the company's profits in Indonesia. Seven behaviors are Conceptual leadership skills; Emotional healing; Putting first followers; Help followers grow and succeed; Behaving ethically; Empowerment; Creating value for the community. The subject of research is PT. Paramount Land Gading Serpong, Tangerang. It is property company, established in 2004. PT. Paramount Land has Developed out of 1,200 hectares of land for urban communities. Township development area to 2,000 hectares. Until now, Paramount Land has been home to 53,000 people in a variety of backgrounds. Techniques and data analysis was done by descriptive qualitative data support primary, secondary, observation and in-depth interviews. The research instrument is a researcher himself and interview guides. Data analysis techniques implemented in two parts. The first part is before entering the field of research and analysis for the second part is on the field. Analyst before going into the field by analyzing secondary data documentation and observation studies the behavior of servant leadership in PT. Paramount Land. Then proceed with the analysis during the field with the model of Miles and Huberman: Reduction Data, Display Data, conclusion and verification. Triangulation techniques of data analysis. The results of the study are seven behaviors of servant leadership has been applied to the leadership of the PT. Paramount Land. However, the application is still in the process of developing more leverage. The reason, the application of this new leadership about two years, there is a cultural gap that is shy or reticent East and thus require special efforts to build relationships or communication between leaders and employees to pay attention to the personal problems of the employees. Overall, the company profit Indonesia has the opportunity to apply the behavior of Servant Leadership.

Keywords: *Servant Leadership, Leadership, Behavior, Employees, Paramount Land*



Abstrak

Servant leadership belum banyak diterapkan pada perusahaan-perusahaan profit di Indonesia. Penelitian ini terfokus pada pertanyaan bagaimana penerapan tujuh perilaku kepemimpinan *servant leadership* menurut Liden, C. R., Panaccio, A., Meuser, D. J., Hu, J. And Wayne di perusahaan profit di Indonesia. Tujuh perilaku-perilaku kepemimpinan ini adalah Kemampuan Konseptual; Pemulihan Emosi; Mengutamakan Pengikut; Menolong Pengikut Tumbuh Dan Sukses; Berperilaku Secara Etis; Memberdayakan; Menciptakan nilai di komunitas masyarakat. Subjek penelitian adalah PT. Paramount Land Gading Serpong Tangerang. Perusahaan di bidang Properti. Didirikan pada tahun 2004. Mengembangkan lahan 1.200 hektar untuk masyarakat urban. Luas pengembangan *Township* mencapai 2.000 hektar. Sampai saat ini, Paramount Land telah menjadi rumah bagi 53.000 orang dalam berbagai latar belakang. Teknik dan analisis data dilakukan secara deskriptif kualitatif dengan dukungan data primer, sekunder, observasi dan hasil wawancara mendalam. Sedangkan Instrumen penelitian adalah peneliti sendiri dan pedoman wawancara. Teknik analisis data dilaksanakan dalam dua bagian. Bagian pertama adalah sebelum memasuki lapangan penelitian dan bagian kedua adalah analisis selama di lapangan. Analisis sebelum masuk ke lapangan dengan menganalisis data sekunder yaitu studi dokumentasi dan observasi perilaku *Servant Leadership* di PT. Paramount Land. Kemudian dilanjutkan dengan analisis selama di lapangan dengan model Miles and Huberman yaitu Reduksi Data, Display Data, Kesimpulan dan Verifikasi. Analisis data menggunakan teknik Triangulasi. Hasil penelitian adalah tujuh perilaku kepemimpinan *Servant Leadership* telah diterapkan pada kepemimpinan PT. Paramount Land. Namun, penerapannya masih dalam proses pengembangan yang lebih maksimal. Alasannya, penerapan kepemimpinan ini baru sekitar dua tahun, ada gap budaya Timur yang sungkan atau segan sehingga membutuhkan upaya khusus untuk membangun relasi atau komunikasi antara pemimpin dan para karyawannya untuk memperhatikan persoalan pribadi para karyawan. Secara keseluruhan, perusahaan profit Indonesia punya peluang menerapkan perilaku kepemimpinan *Servant Leadership*.

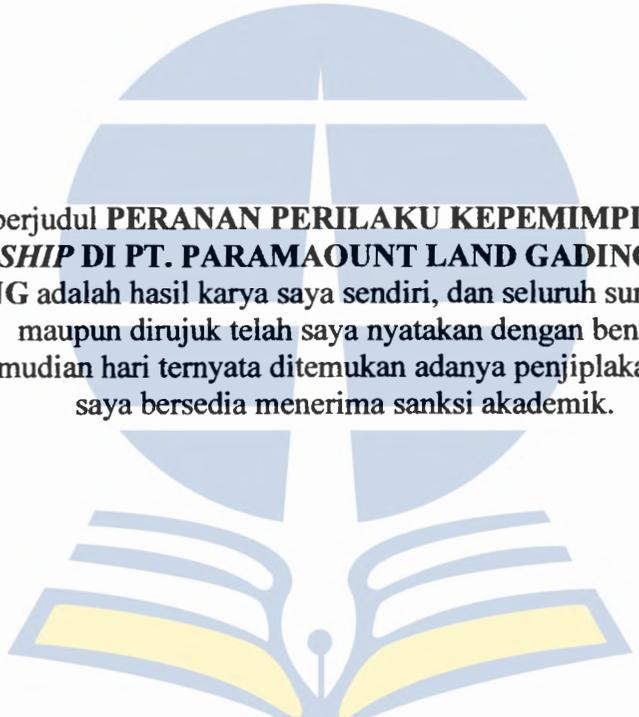
Kata Kunci: *Servant Leadership*, Kepemimpinan, Perilaku, Karyawan, Paramount Land.

**UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
MAGISTER MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA**

PERNYATAAN

TAPM yang berjudul **PERANAN PERILAKU KEPEMIMPINAN *SERVANT LEADERSHIP* DI PT. PARAMAOUNT LAND GADING SERPONG TANGERANG** adalah hasil karya saya sendiri, dan seluruh sumber yang dikutip maupun dirujuk telah saya nyatakan dengan benar.
Apabila di kemudian hari ternyata ditemukan adanya penjiplakan (plagiat), maka saya bersedia menerima sanksi akademik.

Jakarta, 29 Mei 2016
Yang Menyatakan



PETERAI
MPEL
Tgl. 20
239ADF708027886
000
RIBU RUPIAH

(James Frangke Spaner Pelealu Palk)
NIM 500002944

PERSETUJUAN TAPM

Judul TAPM : Peranan Perilaku Kepemimpinan *Servant-Leadership* Di
PT. Paramount Land Gading Serpong – Tangerang.

Penyusun TAPM : James Frangke Spaner Pelealu Palk
NIM : 500002944
Program Studi : Magister Manajemen Sumber Daya Manusia
Hari/ Tanggal : Sabtu, 28 Mei 2016

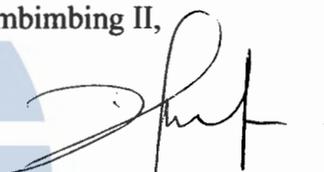
Menyetujui:

Pembimbing I,



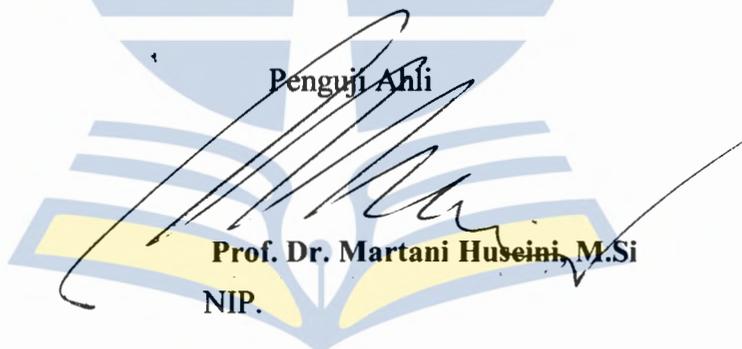
Dr. Wilfredus B. Ellu
NIP.

Pembimbing II,



Dr. Murnaria Manalu
NIP. 106108121984032002

Penguji Ahli



Prof. Dr. Martani Huseini, M.Si
NIP.

Mengetahui,

Ketua Bidang Ilmu Magister Manajemen
Program Manajemen SDM



Mohamad Nasoha, SE, M.Sc
NIP. 19781111 200501 1 001

Direktur
Program Pascasarjana



Suciati, M.Sc, Ph.D
NIP. 195202131985032001

**UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA**

PENGESAHAN

Nama : James Frangke Spaner Pelealu Palk
 NIM : 500002944
 Program Studi : Magister Manajemen Sumber Daya Manusia
 Judul TAPM : Peranan Perilaku Kepemimpinan *Servant-Leadership* Di
 PT. Paramount Land Gading Serpong – Tangerang.

Telah dipertahankan di hadapan Panitia Penguji Tugas Akhir Program Magister
 (TAPM) Manajemen Sumber Daya Manusia Program Pascasarjana Universitas
 Terbuka pada:
 Hari/ Tanggal :
 Waktu :

Dan telah dinyatakan LULUS

PANITIA PENGUJI TAPM

Ketua Komisi Penguji

Tanda Tangan

Nama: **Drs. Irlan Soelaeman, M.Ed**
NIP. 195708221988111001

Penguji Ahli

Nama: **Prof. Dr. Martani Huseini, M.Si**

Pembimbing I

Nama: *Dr. Wilfridus B. Ebu*

Pembimbing II

Nama: *Dr. MURNAKIA MANALU, mn*

KATA PENGANTAR

Segala puji syukur peneliti panjatkan kepada Tuhan sebab oleh anugerah-Nya maka penulis dapat menyelesaikan penulisan Tugas Akhir Program Magister (TAPM) yang berjudul: Peranan Perilaku Kepemimpinan *Servant Leadership* Di PT. Paramount Land Gading Serpong Tangerang, yang disusun untuk memenuhi persyaratan kelulusan pada Program Magister Manajemen Universitas Terbuka Jakarta.

Selama penelitian dilaksanakan, penulis mendapat bantuan yang tidak ternilai dari berbagai pihak. Untuk itu, penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada para pucuk pimpinan PT. Paramount Land Gading Serpong Tangerang, karyawan dan rekanannya yang telah memberikan data-data dan keterangan yang diperlukan selama penelitian ini. Penulis juga mengucapkan terima kasih dan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada Bapak Dr. Wilfredus B. Elu sebagai pembimbing I dan Ibu Dr. Murnaria Manalu sebagai pembimbing II yang telah memberikan saran dan bimbingannya hingga TAPM ini dapat diselesaikan dan dinyatakan layak uji.

Penulis menyadari bahwa penulisan ini masih banyak kekurangannya. Untuk itu, segala saran dan masukan dari semua pihak sangat diharapkan guna menyempurnakan tulisan ini sehingga dapat lebih bermanfaat.

Jakarta, Mei 2016

Ttd
Penulis

RIWAYAT HIDUP

Nama : James Frangke Spaner Pelealu Palk
NIM : 500002944
Program Studi : Magister Manajemen SDM
Tempat/ Tanggal Lahir : Manado/ 5 Maret 1974

Riwayat Pendidikan : Lulus SD di SD Inpres 40 Manado pada tahun 1986
Lulus SMP di SMPN 4 Manado pada tahun 1989
Lulus SMA di SMAN 5 Manado pada tahun 1992
Lulus S1 di Sekolah Tinggi Teologia Setia Jakarta pada tahun 1998
Lulus S1 di Universitas Terbuka Jakarta pada tahun 2012

Riwayat Pekerjaan : Tahun 1998 s/d 2000 Sebagai staff di GO Studio Jakarta
Tahun 2000 s/d 2005 Sebagai Pendeta di GKSI Jakarta
Tahun 2005 s/d 2016 Sebagai Pendeta di GBI Basilea Jakarta

Jakarta, 29 Mei 2016

James Frangke Spaner Pelealu Palk
NIM. 500002944

DAFTAR ISI

Abstrak	i
Lembaran Pengesahan Bebas Plagiasi	iii
Lembar Persetujuan	iv
Lembar Pengesahan	v
Kata Pengantar	vi
Riwayat Hidup	vii
Daftar Isi	viii
Daftar Tabel	xv
Daftar Gambar	xvi
Daftar Lampiran	xvii
Daftar Foto	xviii
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Perumusan Masalah	11
C. Tujuan Penelitian	12
D. Kegunaan Penelitian	13
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	14
A. Kajian Teori	14
1. Pengertian Kepemimpinan	14
2. Komponen-komponen Kepemimpinan	16
3. Efektivitas Kepemimpinan	18
4. Level Konseptualisasi Kepemimpinan	19
5. Teori-teori Kepemimpinan	21
6. <i>Servant Leadership</i>	25
a. Istilah <i>Servant Leadership</i>	25
b. Latar Belakang Dan Definisi	

	<i>Servant Leadership</i>	26
	c. Prinsip-prinsip Utama <i>Servant Leadership</i>	30
	d. Perbedaan <i>Servant Leadership</i> Dengan <i>Transformational Leadership</i>	33
	e. Karakteristik Dan Model <i>Servant Leadership</i>	35
	1. Karakteristik <i>Servant Leadership</i> Dari Spears	35
	2. Karakteristik <i>Servant Leadership</i> James Alan Laub	38
	3. Model <i>Servant Leadership</i> Robert F. Russel & A. George Stone	45
	4. Model <i>Servant Leadership</i> Patterson	53
	5. Model <i>Servant Leadership</i> Dirk van Dierendonck	56
	6. Model <i>Servant Leadership</i> Robert C. Liden, Alexandra Panaccio, Jeremy D. Meuser And Sandy J. Wayne	59
	f. Perilaku Kepemimpinan <i>Servant Leadership</i> Robert C. Liden, Alexandra Panaccio, Jeremy D. Meuser And Sandy J. Wayne	62
	B. Penelitian Terdahulu	67
	C. Kerangka Berpikir	70
BAB III	METODE PENELITIAN	74
	A. Jenis Penelitian	74
	B. Desain Penelitian	74
	C. Fokus Penelitian	75
	D. Tempat Dan Waktu Penelitian	77
	E. Subjek Penelitian	77
	F. Jenis Data Dan Teknik Pengumpulan Data	77
	G. Teknik Dan Analisis Data	78
	H. Instrumen Penelitian	80
	I. Keterbatasan Penelitian	81

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	82
A. Gambaran Umum PT. Paramount Land Gading Serpong -Tangerang	82
1. Lokasi PT. Paramount Land	82
2. Latar Belakang Berdirinya PT. Paramount Land	83
3. Visi, Misi dan Nilai-nilai PT. Paramount Land	84
4. Strategi PT. Paramount Land	86
5. Budaya Organisasi PT. Paramount Land	87
6. Target PT. Paramount Land	89
7. Struktur Organisasi PT. Paramount Land	93
B. Perilaku Kepemimpinan <i>Servant Leadership</i> di PT. Paramount Land Gading Serpong – Tangerang	94
1. Kemampuan Konseptual	94
2. Memulihkan Emosi	118
3. Mengutamakan Karyawan	128
4. Menciptakan Nilai Di Masyarakat	145
5. Berperilaku Etis	156
6. Menolong Pengikut Tumbuh Dan Sukses	167
7. Memberdayakan	173
C. Kesimpulan Perilaku Kepemimpinan <i>Servant Leadership</i> di PT. Paramount Land Gading Serpong-Tangerang	178
 BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	 196
A. Kesimpulan	196
B. Saran	176
 DAFTAR PUSTAKA	 xi

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Kepemimpinan di organisasi menarik perhatian untuk dikaji lebih mendalam karena menyangkut kepentingan banyak orang. Keberhasilan organisasi memberikan dampak terhadap bagaimana pemimpin memberikan perhatian yang besar terhadap orang-orang yang dipimpinnya. Pemilihan presiden Indonesia yang ke-7 menjadi contoh tentang menariknya suatu kepemimpinan. Sebagian masyarakat Indonesia memberikan perhatian tersendiri tentang penyelenggaraan pemilu tahun 2014. Berbagai media massa membicarakannya dengan panjang lebar mulai dari pra pemilu sampai dengan pasca pemilu.

Daya tarik dari kepemimpinan tidak terlepas dari peran kepemimpinan di dalam suatu kelompok. Peran kepemimpinan identik dengan keterlibatan banyak orang tentang cara memberikan pengaruh dalam suatu interaksi mengenai apa dan bagaimana mencapai tujuan dari suatu kelompok (Gary Yukl, 2010: 4-7). Berbagai cara di dalam memberikan pengaruh menghasilkan berbagai macam model kepemimpinan. Di antaranya, *Servant Leadership* yaitu kepemimpinan yang melayani para karyawannya.

Robert K. Greenleaf (dikutip dalam Peter G. Northouse, 2013: 208-209), melalui karya tulisnya, memopulerkan *Servant Leadership* pada tahun 1970. Greenleaf menjelaskan tentang *Servant Leadership* bahwa pemimpin ada dimulai dari perasaan alamiah untuk melayani lebih dahulu. Keputusan untuk melayani

menciptakan harapan untuk memimpin. Di dalam pelaksanaannya, kepemimpinan untuk melayani komunitasnya. Memberikan prioritas tertinggi terhadap pemenuhan kebutuhan anggota. Memiliki tanggung jawab sosial untuk peduli terhadap orang-orang yang tidak beruntung. Merelakan peluang adanya pergeseran otoritas kendali institusional kepada mereka yang dipimpin. Menyatakan penghargaan terhadap anggota komunitasnya agar ada saling ketergantungan satu dengan yang lain. Menciptakan untuk saling menghargai, mempercayai dan mengalami pertumbuhan individual antar anggota, misalnya dengan mereka menjadi makin sehat, bijak, bebas, otonom dan memungkinkan untuk menjadi seorang pelayan.

Spears mengkaji pemikiran Greenleaf tentang *Servant Leadership*. Hasilnya, ada 10 karakteristik *Servant Leadership*. Urutannya dimulai dari pemimpin yang mendengar, empati, hubungan yang sehat, kemampuan memahami berbagai isu, persuasi, kontekstualisasi, kemampuan prediksi, penatalayanan, komitmen pertumbuhan karyawan dan membangun komunitas (<http://www.regent.edu>).

Di dalam perkembangannya, *Servant Leadership* menarik perhatian para peneliti. Misalnya, penelitian terhadap karya Greenleaf beserta berbagai literatur yang berkaitan dengan *Servant Leadership* yang diteliti oleh Russel dan Stone (<http://www.standtheory.org>). Penelitian ini menghasilkan 20 karakteristik *Servant Leadership*. Di dalamnya ada 2 bagian utama yaitu karakteristik fungsional dan karakteristik pelengkap. Selain itu, ada penelitian oleh Liden dkk dengan 7 karakteristik *Servant Leadership* (Northouse, 2013:213). Hasil

penelitian ini banyak digunakan peneliti sebagai skala pengukuran *Servant Leadership* dalam berbagai penelitian dengan organisasi yang berbeda-beda (www.oxfordhandbooks.com). Memperhatikan hal ini maka Penulis pun tertarik juga menggunakan Model *Servant Leadership* Liden dkk di dalam penelitian ini.

Servant Leadership selain merupakan teori yang tergolong baru, memiliki juga fenomena tersendiri. Fenomenanya kontradiktif dengan fenomena dari kepemimpinan pada umumnya. *Servant leadership* tidak menggunakan proses memengaruhi seperti pada umumnya dengan cara tradisional (Peter G. Northouse, 2013: 207). Model tradisional yang dimaksud adalah sebagaimana dijelaskan oleh Doraiswamy (<http://ijbssnet.com/journals>) sebagai proses pengaruh sosial dimana pemimpin dapat meraih dukungan yang berasal dari pengikut untuk mencapai tujuan perusahaan.

Penekanan *Servant Leadership* pada pemimpin yang melayani orang lain berbeda dengan model kepemimpinan birokratik dan mekanistik. Perbedaannya karena model birokratik menekankan kepemimpinan hierarkis seperti piramida. Sedangkan kepemimpinan mekanistik menganggap pekerja hanyalah sebagai roda pada mesin. (Hughes, Ginnett, Curphy, 2012: 162-163). Sedangkan *Servant Leadership* dimulai dari pemimpin yang menghargai karyawannya.

James Alan Laub (www.olagroup.net) memperlihatkan hal yang berkaitan dengan pentingnya menghargai karyawan. Dia menjelaskan *Servant Leadership* berdasarkan 6 karakteristik yang dimulai dengan menghargai karyawan. Kemudian yang berikutnya mengembangkan karyawan, membangun komunitas,

menampilkan kebenaran. Selanjutnya tentang menyediakan kepemimpinan dan memimpin bersama.

Namun demikian, banyak yang meragukan efektivitas dari *Servant Leadership*. Sebagaimana dijelaskan oleh Hunter (2004: 57-61) tentang adanya sikap skeptik terhadap model kepemimpinan *Servant Leadership* karena mengalami kesulitan untuk memahami bentuk organisasi dengan piramida terbalik. Mereka yang meragukan *Servant Leadership* mengategorikan *Servant Leadership* sebagai gaya kepemimpinan yang pasif dan tidak produktif.

Di samping itu, *servant leadership* sering dianggap tidak praktikal. *Servant Leadership* menekankan melayani orang lain sebagai suatu tujuan bukan sebagai sarana mencapai tujuan perusahaan. Model *Servant Leadership* Patterson (<http://www.regent.edu>) memang memperlihatkan tujuan *Servant Leadership* untuk melayani orang lain yang dilandaskan kasih sayang.

Patterson menjelaskannya dengan 7 komponen *Servant Leadership* yang dimulai dari mencintai karyawan, kerendahan hati, menolong karyawan tanpa pamrih, visi yang fokus pada karyawan, kepercayaan, memberdayakan karyawan dan pelayanan. Persoalannya, pemimpin dibayar untuk mencapai tujuan perusahaan. Pencapaian ini hanya dapat terjadi apabila para bawahan (bukan pengikut) dapat mengerjakan tugas-tugasnya dengan produktif dan efektif sesuai tujuan perusahaan (Hughes, Ginnett, Curphy, 2012: 162-163).

Ada juga anggapan bahwa *Servant Leadership* kurang cocok untuk perusahaan *profitable* karena adanya persaingan yang ketat dan membutuhkan inovasi yang tinggi. *Servant Leadership* lebih cocok untuk organisasi yang

bergerak di bidang non-profit dan di sektor pelayanan publik (<http://www.carolsmith.us>). Misalkan seperti di panti asuhan, rumah sakit, pendidikan seperti sekolah dan perguruan tinggi, kantor-kantor pemerintah untuk layanan masyarakat. Hal ini memang sesuai dengan model *Servant Leadership* Dierendonck dengan 6 karakteristiknya (www.unitedamerican.com). Urutan pertama dari karakteristik ini adalah mengedepankan pemberdayaan dan pengembangan orang-orang. Walaupun demikian, model ini tidak dibatasi hanya untuk perusahaan *non-profit* saja.

Daya tahan kepemimpinan yang menekankan pencapaian tujuan perusahaan diuji dengan adanya krisis keuangan dunia tahun 2008. Musibah ini telah membuktikan adanya krisis gaya kepemimpinan. Perusahaan-perusahaan *profitable* dengan gaya kepemimpinan yang berorientasi pada pencapaian tujuan perusahaan mengalami juga ketidakmampuan mempertahankan perusahaan dari krisis keuangan dunia.

Menurut Doraiswamy, beberapa daftar perusahaan ternama yang mengalami kebangkrutan (<http://ijbssnet.com/journals>) antara lain; Lehman, AIG, Bear Stearns, Countrywide Financial, Fannie Mae, Freddie Mac. Dia juga mengutarakan tentang Hasil survey dari *The Center For Public Leadership at Harvard's Kennedy School* yang menunjukkan 80% rakyat Amerika menganggap di negaranya sedang mengalami krisis kepemimpinan. Ada 79% yang percaya perlu adanya perubahan yang radikal di dalam gaya kepemimpinan untuk membuat negaranya bisa pulih kembali.

Selain itu, dengan adanya arus globalisasi telah terjadi banyak perubahan di dalam organisasi. Kondisi usaha terus berubah setiap 18 sampai 36 bulan (King di dalam Smith, <http://www.carolsmith.us>). Dijelaskan bahwa Organisasi melakukan perubahan besar-besaran dengan perampingan terhadap struktur birokrasi dan fleksibilitas masing-masing unit kerja. Organisasi membutuhkan paradigma baru bagi manajemennya untuk menghadapi ketatnya kompetisi antar perusahaan masa kini.

Servant Leadership dengan penekanan pada pemberdayaan anggota, kelompok kerja dan struktur organisasi yang *flat* terlihat ideal untuk situasi saat ini (<http://www.carolsmith.us>). Sepertinya *Servant Leadership* dapat menjadi solusi untuk krisis kepemimpinan setelah peristiwa resesi dunia. Larry C. Spears menguatkan hal ini dengan menunjukkan banyak peneliti yang menulis dan berbicara tentang *Servant Leadership* sebagai paradigma kepemimpinan yang muncul untuk abad 21 (<http://www.spearscenter.org>).

Berbagai perusahaan telah menerapkan *servant leadership* untuk menjalankan perusahaannya. Misalnya (Richard L. Daft, 2005: 229-230), Robert Wood Johnson mendirikan Johnson & Johnson dari perusahaan yang kecil yang kemudian berkembang menjadi salah satu perusahaan terbesar dunia di dalam bidangnya. Filosofi kepemimpinan dari manajemen perusahaan ini diekspresikan dengan istilah “Untuk Melayani”. Bagi Johnson, merupakan suatu tugas dari seorang pemimpin untuk menjadi pelayan bagi mereka yang bertanggung jawab kepadanya. Lebih lanjut, Robert Townsend ketika mengambil alih sebagai kepala departemen investasi American Ekspress, dia menghabiskan waktu dan energinya

sehingga berhasil dalam menghormati, membayar dan memberikan hak-hak yang layak terhadap karyawan.

Dijelaskan pula, Bob Thompson mempunyai perusahaan kontraktor yang sukses selama 40 tahun dia dirikan. Ia menjual perusahaannya ke pihak lain. Dia percaya bahwa tidak adil untuk tidak berbagi keuntungan dengan karyawannya dari hasil penjualan perusahaan. Dia mendistribusikan 128 juta dolar ke 550 karyawannya. Dia juga memastikan perusahaan yang *take over* memiliki kompetensi menjalankan perusahaannya dan tidak akan memecat karyawannya.

Servant Leadership terbukti juga makin diminati oleh berbagai perusahaan. Levering dan Moskowitz (di dalam Sen Sendjaya & James C.Sarros, 2002; <http://www.lead.fju.edu.tw>) menyatakan *Servant Leadership* diterapkan oleh beberapa perusahaan terkemuka di Amerika. Lebih lanjut diutarakan, tentang hasil survei oleh *Fortune* yang dirilis Januari 2000 untuk 100 perusahaan untuk bekerja di Amerika.

Ada 6 kriteria yang digunakan yaitu keterbukaan dan keadilan perusahaan terhadap karyawan dan konsumen, antara lain; Persahabatan atau keramahan di antara para *stakeholders*. Memaksimalkan perusahaan dengan menciptakan berbagai peluang. Membangun rasa kebanggaan dalam pekerjaan dan perusahaan. Perusahaan yang memberikan manfaat yang signifikan baik kepada karyawan maupun konsumen. Jaminan keamanan terhadap produk, perusahaan dan keberadaan karyawan.

Hasil survei menunjukkan ada 3 perusahaan yang menerapkan *servant leadership* masuk 5 besar perusahaan terbaik, yaitu:

1. *Southwest Airlines* peringkat ke-2 (ke-4 di 1999 dan ke-1 di 1998)
2. *TD Industries* sebagai salah satu perusahaan terbesar dalam kontraktor mekanik di Amerika, peringkat ke-4 (ke-2 di 1999, dan ke-5 in 1988)
3. *Synovus Financial* peringkat ke-5 (ke-1 di 1999).

Hal ini memperlihatkan kualitas yang tidak terpungkiri dari mengaplikasikan *servant-leadership* di dalam manajemen perusahaan.

Di samping perusahaan-perusahaan di atas, ada pula perusahaan di Indonesia yang menerapkan *Servant Leadership*. Salah satunya, PT Paramount Land yang telah menerapkan *Servant Leadership*. Hal ini dapat terlihat dari visi, misi, nilai-nilai dan *tagline* perusahaan PT Paramount Land.

Di dalam websitenya (<http://www.paramount-land.com>), ada *Tagline* yang mengatakan *building homes and people with heart* menunjukkan semangat perusahaan yang menjunjung nilai-nilai luhur kemanusiaan. Sedangkan visinya: “Menjadi perusahaan *property* dan *lifestyle* terkemuka di Indonesia, memperkaya kehidupan masyarakat dengan membangun hunian dan masyarakat dengan sepenuh hati.” Visi ini menekankan pentingnya kesungguhan hati dari PT Paramount Land di dalam memajukan kehidupan masyarakat melalui perannya di dalam *lifestyle* dan pengadaan hunian yang lebih baik.

Lebih lanjut lagi, misinya menjelaskan tentang cara mewujudkan visi yaitu: “dengan komitmen tinggi, setia dan bertanggung jawab melayani masyarakat melalui mengembangkan *property* yang memiliki lingkungan hidup berkualitas tinggi, industri *lifestyle*, berbagai industri jasa lainnya, serta investasi strategis. Secara pro-aktif juga mendukung pendidikan dan lembaga-lembaga

sosial lainnya, sehingga masyarakat dapat tumbuh secara holistik dan berkelanjutan, sejalan dengan perkembangan Indonesia yang semakin kuat dan diakui secara global, memasuki era keemasan dalam 20 sampai 30 tahun ke depan.”

Selain itu, penjelasan mengenai nilai-nilai yang dipercayai Paramount Land memberikan arah tentang perusahaannya yang mengupayakan penerapan *Servant Leadership*. Nilai-nilai perusahaannya antara lain: “*Integrity*, berintegritas dalam kepercayaan, pemikiran, perkataan dan perbuatan. *Stewardship*, dengan penuh integritas mencari, mengembangkan, menggunakan dan bertanggung jawab terhadap bakat, waktu dan kekayaan yang dipercayakan oleh Tuhan kepada kita, untuk melayani dan melipatgandakannya. *Respect*, melayani para *stakeholder* dengan semangat integritas dan penatalayanan.”

Berdasarkan keunggulan *Servant Leadership* di PT Paramount Land, peneliti akan meneliti *Servant Leadership* khususnya berfokus pada salah seorang pemimpin puncak Paramount Land yaitu Eddy Sindoro. Alasannya, Eddy Sindoro terlihat mengedepankan unsur-unsur *Servant Leadership*. Kepemimpinannya juga dapat menjadi tolak ukur terhadap kepemimpinan dari perusahaan PT Paramount Land.

Penekanannya tentang praktik unsur-unsur dari *Servant Leadership* misalnya terlihat ketika Eddy Sindoro diwawancara oleh majalah Time (Januari, 2014: S5), Eddy Sindoro menekankan pentingnya memahami budaya atau nilai-nilai komunitas. Misalnya, masyarakat Indonesia yang sopan-santun, sukar untuk mengatakan tidak, sehingga perusahaan perlu mengedepankan komitmen dan

integritas. Perusahaan perlu membangun hubungan jangka panjang dengan komunitas. Eddy Sindoro di dalam *Real Estate Interview* di majalah Oxford Business Group (2014: 244) menegaskan pula pentingnya “*Green Policy*” yaitu perusahaan yang memperhatikan kelangsungan lingkungan hidup.

Kepemimpinannya yang menjadi tolak ukur terhadap kepemimpinan Paramount Land karena peranannya sebagai Chairman Paramount Enterprise yang menakhodai Paramount Land (<http://www.beritasatu.com/ekonomi>). Pentingnya peran dari seorang pemimpin karena karakteristik dari kepemimpinan seorang pemimpin dapat menjadi sumber utama yang memberikan pengaruh untuk suatu perubahan di dalam perusahaan. Penanaman nilai-nilai di dalam organisasi dapat melalui proses mendemostrasikan atau dengan tindakan yang teramati. Nilai-nilai akan terlihat melalui perbuatan (<http://www.carolsmith.us>). Dengan demikian, Eddy Sindoro sebagai *Chairman* dapat menjadi penentu untuk pelaksanaan visi, misi dan sistem nilai PT Paramount Land melalui kepemimpinannya.

Penelitian ini pun menjadi suatu kesempatan untuk memberikan sumbangsih bagi kepemimpinan Paramount Land. Khususnya, dalam hal *servant Ledeanship*. Alasannya, belum ada yang meneliti kepemimpinan Paramount Land di dalam hal *Servant Leadership*.

Di penelitian ini, penulis mengkhususkan penelitian karakteristik *Servant Leadership* dengan menggunakan teori dari Liden, dkk. khususnya dalam hal perilaku *Servant Leadership* (Liden, dkk; 2013:358). Pertimbangannya, *Servant Leadership* oleh Liden, dkk. merupakan hasil pengembangan dan penelitian terbaru tentang *Servant Leadership*. Penekanan pada perilaku *Servant*

Leadership karena kenyataannya perilaku menentukan suatu kepemimpinan yang benar dan bersih (Metro TV, Kick Andy; 6 Feb. 2016).

Adapun Perilaku *Servant Leadership* dari Liden dkk (2013:358) adalah sebagai berikut: Kemampuan konseptual, pemulihan emosi, mengutamakan karyawan. Selain itu, mengenai menolong karyawan bertumbuh dan sukses, perilaku etis sebagai seorang pemimpin. Ada juga tentang memberdayakan karyawan serta menciptakan nilai di masyarakat.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah, maka rumusan masalahnya adalah tentang bagaimana perilaku kepemimpinan *Servant Leadership* di PT. Paramount Land yang meliputi tentang:

1. Bagaimana kemampuan konseptual dari kepemimpinan *Servant Leadership* PT, Paramount Land?
2. Bagaimana peranan kepemimpinan *Servant Leadership* PT. Paramount Land terhadap memulihkan emosi karyawannya?
3. Bagaimana peranan kepemimpinan *Servant Leadership* PT. Paramount Land di dalam mengutamakan karyawannya?
4. Bagaimana kepemimpinan *Servant Leadership* PT. Paramount Land menciptakan nilai-nilai *Servant Leadership* di masyarakat?
5. Bagaimana perilaku etis dari kepemimpinan *Servant Leadership* PT, Paramount Land?

6. Bagaimana peranan kepemimpinan *Servant Leadership* PT. Paramount Land untuk menolong karyawan supaya bertumbuh dan sukses?
7. Bagaimana kepemimpinan *Servant Leadership* PT. Paramount Land memerdayakan karyawan secara optimal?

C. Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini untuk mengetahui perilaku kepemimpinan *Servant Leadership* di PT. Paramount Land, antara lain:

1. Untuk mengetahui kemampuan konseptual dari kepemimpinan *Servant Leadership* PT. Paramount Land.
2. Untuk mengetahui peranan kepemimpinan *Servant Leadership* PT. Paramount Land terhadap memulihkan emosi karyawannya.
3. Untuk mengetahui peranan kepemimpinan *Servant Leadership* PT. Paramount Land di dalam mengutamakan karyawannya.
4. Untuk mengetahui kepemimpinan *Servant Leadership* PT. Paramount Land menciptakan nilai-nilai *Servant Leadership* di masyarakat.
5. Untuk mengetahui perilaku etis dari kepemimpinan *Servant Leadership* PT. Paramount Land.

6. Untuk mengetahui peranan kepemimpinan *Servant Leadership* PT. Paramount Land untuk menolong karyawan supaya bertumbuh dan sukses.
7. Untuk mengetahui kepemimpinan *Servant Leadership* PT. Paramount Land di dalam memerdayakan karyawan secara optimal.

D. Kegunaan Penelitian

Manfaat penelitian ini antara lain:

1. Untuk meningkatkan pengetahuan dan pemahaman penulisan atas teori yang telah dikaji dan kaitannya dengan kasus-kasus nyata, sekaligus pula sebagai tolok ukur kemampuan penulis dalam melakukan penelitian bisnis.
2. Untuk membantu memecahkan dan mengantisipasi masalah yang ada pada objek yang diteliti.
3. Untuk menjadi bahan acuan bagi penelitian-penelitian selanjutnya yang berkaitan dengan topik atau permasalahan yang mirip dengan pembahasan karya ilmiah ini.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Kajian Teori

1. Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan dapat ditemui dalam berbagai aktivitas. Orang cenderung mendengar tentang kata kepemimpinan atau makna di balik kata ini. Istilah ini tidaklah sukar ditemui baik dalam kelompok kecil maupun besar, informal ataupun formal. Misalkan, mulai dari keluarga dengan kepala keluarganya, Rukun Tetangga dengan ketua RT sampai dengan Negara dengan pemimpinnya yaitu Presiden. Mulai dari pemimpin kelompok di kelas Sekolah Dasar sampai dengan pemimpin perusahaan berskala global memiliki makna kepemimpinan. Mulai dari ratu lebah yang memimpin kelompok lebahnya sampai dengan kelompok para malaikat dengan penghulu malaikatnya mengindikasikan adanya kepemimpinan.

Di dalam mendefinisikan kata kepemimpinan, cara pandang seseorang menentukan tentang apa yang dimaksud dengan kepemimpinan. Orang-orang tertentu memiliki definisi tersendiri tentang kepemimpinan. Faktor ini membuat munculnya berbagai pengertian tentang kepemimpinan sesuai dengan ketertarikannya terhadap kepemimpinan. Hal ini membuat pengertian kepemimpinan menjadi kompleks. Melalui observasi tentang berbagai macam definisi kepemimpinan selama ini, Stogdill (di dalam Gary Yukl, 2010:3) memberikan 6 perspektif definisi kepemimpinan ada yaitu berdasarkan: 1) ciri-

ciri, 2) perilaku, 3) pengaruh, 4) pola interaksi, 5) hubungan peran, 6) posisi jabatan administratif.

Beberapa definisi tentang kepemimpinan antara lain dari Richard L. Daft yang menyatakan bahwa: "*Leadership is an influence relationship among leaders and followers who intend real changes and outcomes that reflect their shared purposes*" (2005:5). Artinya, Kepemimpinan adalah hubungan pengaruh antara pemimpin dan pengikut yang menginginkan berbagai perubahan yang nyata dan hasil yang mencerminkan tujuan bersama mereka. Sedangkan Peter G. Northouse, mengatakan bahwa: "Kepemimpinan adalah proses di mana individu memengaruhi sekelompok individu untuk mencapai tujuan bersama" (2013:12). Definisi lainnya, "Kepemimpinan sebagai proses memengaruhi sebuah kelompok yang terorganisasi untuk mencapai tujuan kelompok" (Hugges, Ginnett, Curphy, 2012:6).

Sedangkan menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI, Edisi Kedua, 1994:769), istilah kepemimpinan dan kata dasar yang terkait adalah sebagai berikut: Memimpin adalah: 1. Menuntun, menunjukkan jalan, membimbing. 2. Mengetuai atau mengepalai. 3. Memandu. 4. Memenangkan paling banyak. 5. Melatih, mendidik, mengajari supaya dapat mengerjakan sendiri. Sedangkan pemimpin adalah orang yang memimpin atau memberi petunjuk kepada orang lain. Selanjutnya, kepemimpinan adalah hal-hal mengenai bagaimana caranya memimpin orang lain.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah suatu proses hubungan yang saling memberi pengaruh antara pemimpin dan yang dipimpin untuk menemukan dan menentukan cara yang efektif dan efisien dan

melaksanakannya secara bersama-sama di dalam mencapai suatu perubahan sesuai dengan tujuan bersama yang telah ditetapkan di dalam suatu organisasi.

2. Komponen-komponen Kepemimpinan

Ada berbagai aspek yang membentuk suatu kepemimpinan. Asepek-aspek ini saling terkait satu dengan lainnya. Di dalam keterkaitan inilah keberadaan kepemimpinan menjadi nampak.

Menurut Hughes, dkk (2012:15-27) kepemimpinan melibatkan pemimpin, pengikut dan situasi. Irisan atau persinggungan antara pemimpin, pengikut dan situasi inilah yang di maksud dengan kepemimpinan. Proses dari irisan menjadi dasar dari kepemimpinan.

Dengan demikian, kepemimpinan dianggap sebagai suatu proses yang di dalamnya terjadi interaksi antara pemimpin, pengikut dan situasi. Definisinya sebagai berikut: "Proses memengaruhi sebuah kelompok yang terorganisasi untuk mencapai tujuan kelompok." (Hughes dkk, 2012: 6).

Kepemimpinan dapat dilihat juga dalam aspek peran khusus sebagai pemimpin atau proses di dalam memberikan pengaruh bersama. Kepemimpinan sebagai peran khusus hanya lebih memperhatikan cara menunjuk, perilaku khusus pemimpin dan efek dari perilaku terhadap anggotanya. Sedangkan kepemimpinan sebagai pemberian pengaruh adalah suatu proses banyaknya pemberian pengaruh secara alami di dalam suatu sistem sosial (Yukl, 2010:3-10).

Di samping itu, Northouse (2013:5-15) menjelaskan tentang komponen-komponen kepemimpinan. Dia mengutarakan ada 4 komponen di dalam kepemimpinan. Antara lain: 1) kepemimpinan sebagai proses, 2) melibatkan

pengaruh, 3) kepemimpinan terjadi di dalam kelompok, 4) memiliki tujuan bersama.

Proses, yaitu adanya transaksi antara pemimpin dengan pengikut dalam suatu kelompok melalui interaksi mempengaruhi dan dipengaruhi. Pengaruh, menekankan tentang kepemimpinan yang mau peduli. Kepedulian ditunjukkan dengan cara pemimpin yang mempengaruhi anggotanya. Kelompok, berbicara tentang konteks kegiatan kepemimpinan. Tanpa adanya sekelompok orang maka kepemimpinan tidak berlaku. Diri sendiri tidaklah termasuk kelompok, jadi memimpin diri sendiri bukanlah yang dimaksudkan di dalam komponen-komponen kepemimpinan ini.

Tujuan bersama, artinya baik pemimpin dan anggota memiliki tujuan yang sama dan bersama-sama. Hal ini menekankan adanya mutualisasi antara pemimpin dan anggota. Mutualisasi seperti ini menghormati etika antara pemimpin dan anggota.

Selain itu, Richard L. Daft (2005:4-6) menyatakan adanya 6 komponen kepemimpinan yaitu *influence, followers, shared, purpose, change, personal responsibility and integrity, intention*. *Influence*, hubungan yang aktif dan resiprokal antara pemimpin dan anggotanya di dalam saling memberi pengaruh. Saling mempengaruhi untuk bekerja bersama-sama menciptakan suatu perubahan sebagaimana yang menjadi keinginan kedepannya.

Followers, kepemimpinan meliputi orang-orang. Dengan demikian kepemimpinan harus ada pengikutnya. *Shared purpose*, ada tujuan yang hendak dicapai. Tujuan ini dibagikan untuk diwujudkan bersama. *Change*, interaksi yang resiprokal mengarah ke perubahan. Pemimpin tidak mengawal *status quo* tetapi

melakukan perubahan. Perubahan berbicara tentang hal-hal yang nantinya akan dicapai.

Personal responsibility and integrity, pemimpin dan anggota memiliki tanggung jawab masing-masing untuk dilakukan. masing-masing memiliki komitmen, energik dan antusias. *Intention*, pemimpin yang membagikan kepada anggotanya tentang kemauan yang besar untuk berubah sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan.

Dengan demikian, sintesa komponen kepemimpinan terdiri dari (1) pemimpin dan orang yang (2) dipengaruhi di dalam suatu (3) kelompok, di dalamnya ada (4) situasi yang saling mempengaruhi yaitu (5) suatu proses dengan saling membagi pengaruh untuk suatu (6) perubahan sesuai dengan (7) tujuan bersama, yang dilakukan dengan (8) penuh tanggung jawab dan dengan (9) kemauan yang besar untuk mencapai tujuan.

3. Efektivitas Kepemimpinan

Kepemimpinan dituntut adanya efektivitas. Hal ini menjadi ciri khas dari suatu kepemimpinan yang berhasil. Efektivitas kepemimpinan dipengaruhi oleh berbagai faktor. Paling tidak ada tiga faktor yang mendukung efektivitas kepemimpinan. Faktor-faktor ini antara lain: faktor dari kekuatan yang dimiliki dari pemimpin; faktor dari kekuatan yang dimiliki bawahan; serta faktor kekuatan yang ada dari situasi (Tanenbaum & Schmidt di dalam Edy Sutrisno, 2012: 217-218).

Sedangkan untuk pengukuran kepemimpinan yang efektif (Gary Yukl, 2010:10-12) kebanyakan menggunakan pengukuran sejauh mana pencapaian

suatu kepemimpinan terhadap apa yang menjadi sasarannya. Dijelaskan lebih lanjut, pengukuran efektivitas kepemimpinan bisa dilihat dalam dua hal. Pertama, hasil yang segera dan yang kedua hasil tertunda.

Selanjutnya dijelaskannya bahwa hasil segera adalah tentang hasil yang lebih cepat didapatkan. Sedangkan hasil yang tertunda adalah hasil yang didapatkan dengan proses sebab-akibat yang cukup panjang. Proses sebab-akibat yang panjang membutuhkan kerjasama dari para pengikut untuk melakukan tugas-tugasnya dengan baik.

Namun demikian, proses sebab-akibat yang terlalu panjang dan lama dapat dipengaruhi oleh faktor eksternal di luar organisasi/ kelompok. Faktor eksternal ini dapat “mencemari” hasil yang tertunda, entah secara positif atau negatif. Akibatnya, ada kesulitan untuk mengukur efektivitas dari kepemimpinan itu sendiri.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa efektivitas kepemimpinan diperankan oleh kekuatan dari faktor pemimpin, pengikut dan situasi. Situasi adalah faktor sebab akibat baik di dalam organisasi maupun di luar organisasi. Hasil dari kepemimpinan dapat diketahui melalui dua bagian pencapaian tujuan yaitu pencapaian segera dan pencapaian yang tertunda.

4. Level Konseptualisasi Kepemimpinan

Pemahaman seseorang atau sebuah organisasi tentang kepemimpinan melewati berbagai proses. Selain itu, ada berbagai konotasi dan sinonim tentang konseptualisasi kepemimpinan. Boateng mengutarakan berbagai konotasi dan sinonim dari istilah konseptualisasi kepemimpinan. Beberapa di antaranya seperti

konsep tentang kekuasaan, otoritas, manajemen, administrasi dan supervisi (<http://www.sciedu.ca/journal:1>).

Di dalam hal ini, Yukl berhasil memformulasikan level konseptualisasi kepemimpinan (www.researchgate.net :33-48). Ada 4 tingkatan yang diutarakan Gary Yukl (2010: 16-18) yaitu (1) Proses intra individu, (2) Proses dyatic, (3) Proses kelompok, (4) Proses organisatoris. Level-level ini dapat disusun secara hirarki. Level pertama adalah proses intra individu sampai dengan level proses organisatoris.

Maksud dari 4 level ini dijelaskannya sebagai berikut; 1. *Proses intra individu* adalah proses di dalam diri seseorang tentang kesadaran diri, motivasi, dan membuat keputusan sebagai seorang pemimpin. 2. *Proses dyatic* berbicara tentang hubungan antara pemimpin dengan individu anggotanya. Hal ini tidak terlepas dari hubungan resiprokal saling mempengaruhi, mempercayai, bekerjasama dan termotivasi serta dengan senang hati melakukan tugas-tugas. 3. *Proses kelompok* adalah mengenai peran dan kontribusi pemimpin bagi efektivitas kelompok. 4. *Proses organisasi* adalah suatu proses dari sebuah sistem terbuka yang lebih besar dari proses kelompok. Eksistensi organisasi tergantung dari kemampuannya untuk beradaptasi dan memanfaatkan lingkungan yang ada untuk mencapai sasaran organisasi. Hal ini menjadi tanggung jawab dari pemimpin demi kemajuan dan kelangsungan hidup organisasi.

Dengan demikian, konseptualisasi kepemimpinan mengikuti aspek pengenalan dan pemahaman seorang pemimpin tentang organisasi melalui pengamatan. Kemudian pemimpin memperoleh pengalaman tentang aktivitas kepemimpinan. Proses konseptualisasi kepemimpinan ini dimulai dari intra

individu, dyatic, kelompok, organisatoris. Pemimpin yang memiliki kemampuan konseptualisasi kepemimpinan yang kuat akan menentukan kemajuan dan kelangsungan hidup suatu organisasi.

5. Teori-teori Tentang Kepemimpinan

Kepemimpinan hadir dalam berbagai aktivitas kehidupan. Keberadaan kepemimpinan seperti ini menghasilkan berbagai teori tentang kepemimpinan. Berbagai teori kepemimpinan dapat dikategorikan melalui berbagai bentuk pendekatan. Richard L. Daft (2005:23-25) mengkategorikan 6 bentuk pendekatan yaitu Teori “Orang Besar” (*Great Man Theories*), Teori Ciri (*Trait Theories*), Teori Perilaku (*Behavior Theories*), Teori Kontingensi (*Contingency Theories*), Teori Pengaruh (*Influence Theories*), Teori Hubungan (*Relational Theories*).

Sedangkan Ratmawati dan Herachwati (2011) menjelaskan dengan 4 pendekatan. Keempat pendekatan ini antara lain Teori Ciri (*Trait Theories*), Teori Perilaku (*Behavioral Theories*), Teori Kontingensi (*Contingency Theories*), Teori Neocharismatic. Di dalam hal ini, Teori Neocharismatic memiliki penekanan pembahasan yang sama dengan Teori Pengaruh dan Teori Hubungan.

Penjelasan dari pendekatan teori kepemimpinan (Daft, 2005:23-25; Ratmawati & Herachwati, 2011:6.2-6.16) sebagai berikut:

1. Teori “Orang Besar” (*Great Man Theories*). Teori ini merupakan nenek moyangnya konsep kepemimpinan. Studi awal kepemimpinan meyakini bahwa pemimpin biasanya bersumber dari laki-laki. Mereka dianggap terlahir dengan sifat kepemimpinan heroik, secara alamiah memiliki kemampuan berkuasa serta punya pengaruh. Pribadi yang seperti ini

biasanya dianggap sebagai “Orang Besar” (*Great Man*) di dalam organisasi, gerakan sosial, agama, pemerintahan dan militer. “*Great Man*” adalah seseorang yang: 1) Meletakkan segala sesuatu bersama-sama, 2) Memengaruhi orang lain untuk mengikutinya, 3) Mereka mengikuti berdasarkan kekuatan sifat yang diwariskan/ bawaan/ keturunan, serta kualitas dan kemampuan dari “*Great Man*”.

2. Teori Ciri (*Trait Theories*). Mulai tahun 1920-an, para peneliti mengamati sifat-sifat atau karakteristik tertentu dari seorang pemimpin yang membedakannya dengan yang bukan pemimpin. Karakteristik ini antara lain ciri kepribadian, sosial, energi, fisik atau intelektual. Namun demikian, adanya karakteristik Teori Ciri tidak akan selalu menjamin keberhasilan kepemimpinan. Robbin memberikan enam ciri dari teori ini yaitu ambisi dan energi, hasrat untuk memimpin, kejujuran dan integritas, percaya diri, kecerdasan dan pengetahuan yang relevan dengan pekerjaannya. Sedangkan George & Jones menjelaskan delapan ciri kepemimpinan yang efektif yaitu Intelegensi, task-relevant knowledge, dominan, percaya diri, *energy/ activity level*, *tolerance for stress*, integritas dan kejujuran serta kematangan emosi.
3. Teori Prilaku (*Behavior Theories*). Kegagalan di dalam mengidentifikasi ciri-ciri yang universal dari teori sifat mendorong para peneliti di awal tahun 1950an untuk memperhatikan apa yang dilakukan seorang pemimpin daripada seperti apa pribadi pemimpin itu. Peneliti terfokus pada perilaku pemimpin terhadap pekerjaannya yang berhubungan dengan aktivitas manajerial, peraturan, dan tanggung jawab.

Perbedaan Teori Perilaku dengan Teori Ciri adalah Teori Perilaku menekankan kepemimpinan dapat dipelajari bagi mereka yang berhasrat mau jadi pemimpin. Sedangkan Teori Ciri menekankan bahwa kepemimpinan itu dibawa sejak lahir.

4. Teori Kontingensi (*Contingency Theories*). Teori ini merupakan perkembangan dari teori perilaku. Peneliti tertarik memperhatikan variabel situasi dan konteks yang memberi pengaruh terhadap keefektivitasan perilaku pemimpin. Teori ini membahas tentang kemampuan pemimpin untuk menganalisis keadaan dan menyesuaikan perilaku dengan keadaan untuk meningkatkan efektivitas kepemimpinan. Jadi pemimpin efektif dipengaruhi oleh faktor situasional. Menurut Fiedler, ada tiga aspek situasional yang membentuk perilaku pemimpin yaitu hubungan pemimpin-anggota, struktur tugas dan kekuasaan posisi memberikan dampak bagi orientasi perilaku pemimpin. Sedangkan menurut Hersey dan Blanchard, Teori Kontingensi adalah pemimpin yang berorientasi pada pengikut. Kepemimpinan dapat berhasil bila pengikut telah siap dan dewasa untuk menerima pemimpin.
5. Teori Pengaruh (*Influence Theories*). Teori ini menelaah proses pengaruh antara pemimpin dan pengikut. Kepemimpinan Karismatik merupakan salah satu topik utama dari teori. Kepemimpinan Karismatik tidak berdasarkan kedudukan atau posisi jabatan formal melainkan terletak pada kualitas pribadi dan pemimpin yang berkarisma. Teori Karismatik mengulas tentang: 1) Perilaku para pemimpin karismatik, 2) Hal-hal yang membuat mereka berbeda dari orang lain, 3) Kondisi yang bagaimana

yang biasanya menimbulkan kepemimpinan karismatik, 4) Kaitannya dengan kepemimpinan yang visioner yaitu memengaruhi orang agar berubah dengan memberikan visi yang menginspirasi untuk masa depan.

6. Teori Hubungan (*Relational Theories*). Di akhir tahun 1970-an, ide kepemimpinan mulai banyak berfokus pada aspek relasional yaitu hubungan interpersonal, interaksi, dan saling mempengaruhi antara pemimpin dan pengikut. Perhatiannya tertuju pada proses relasional yang melibatkan semua anggota yang berkontribusi pada pencapaian visi. Bagian dari teori ini antara lain tentang Kepemimpinan Transformasional. Ciri dari kepemimpinan ini: 1) Mengembangkan pengikut menjadi pemimpin. 2) Adanya perubahan yang signifikan dalam tingkat yang lebih tinggi terhadap motivasi dan moralitas. Selain Kepemimpinan Transformasional, di dalam bagian ini termasuk juga Kepemimpinan Yang Melayani (*Servant Leadership*). Kepemimpinan Yang Melayani bukan mengontrol dan mengarahkan anggotanya, melainkan pemimpin yang pertama-tama dan yang mengutamakan untuk selalu melayani anggotanya. Pemimpin yang menempatkan kebutuhan orang lain di atas kepentingannya sendiri.

Dengan demikian, ada berbagai pendekatan teori kepemimpinan. Latar belakang berbagai pendekatan ini terletak pada penekanan yang lebih besar pada aspek-aspek tertentu di dalam kepemimpinan. Keenam teori antara lain *Great Man Theories*, *Behavior Theories*, *Contingency Theories*, *Influence Theories*, dan *Relational Theories*. Masing-masing teori berkaitan satu dengan lainnya, bahkan

teori yang satu merupakan pengembangan dari teori yang lainnya. Jadi, seorang pemimpin dapat sekaligus dipahami dari beberapa pendekatan teori ini.

6. *Servant Leadership*

a. Istilah *Servant Leadership*

Servant Leadership atau kepemimpinan yang melayani terbentuk dari gabungan dua padanan kata yang berlawanan. Gabungan kata “pemimpin” dan “pelayan” menurut Eicher-Catt di dalam Sarah E. Minnis dan Jamie L. Callahan (<http://www.ufhrd.co.uk:6-8>) membuat adanya implikasi jender. Penjelasan, *leader* secara konvensional dianggap sebagai istilah maskulin dengan karakteristik lebih unggul, berotoritas dan berkuasa. Sedangkan *servant* dianggap feminim dengan karakteristik sebagai bawahan, lemah tidak berdaya. Kedua kata dari istilah *servant leadership* membuat adanya pemikiran ketidakseimbangan dinamis untuk bekerja di dalam perusahaan. Istilah ini sering membingungkan bagi organisasi, dan memberi peluang terhadap kritik bahasa dan dianggap mengurangi kapabilitas *servant leadership* sebagai teori kepemimpinan.

Namun demikian, dinamika kepemimpinan *Servant Leadership* lebih cenderung kepada gaya bahasa yaitu paradoksial. Seolah-olah bertolak belakang namun sebenarnya tidak demikian. Sebagai contoh, istilah lainnya yang paradoksial yang mirip gaya bahasanya dengan *servant leadership* adalah Bhineka Tunggal Ika yang artinya berbeda-beda tetapi satu.

Hal ini dapat dijelaskan juga sebagai antinomi sebagaimana J.I. Packer (2010: 10) menyatakan bahwa “Antinomi adalah dua kebenaran yang tampaknya

tidak bersesuaian.” Artinya, *servant leadership* adalah dua kata yang tidak bersesuaian atau bertolak belakang antara satu dengan lainnya namun padanan kata ini kedua-duanya adalah benar.

Selain itu, Sendjaya & James C. Sarros (<http://www.lead.fju.edu.tw>:58-60) menjelaskan tentang dua kata dari *Servant Leadership* mengandung filosofi kepemimpinan yang menekankan anggapan yang mendasar atau presuposisi yang membedakan dengan bentuk pemikiran kepemimpinan lainnya. Presuposisinya adalah “saya melayani” berlawanan dengan “saya memimpin”. Presuposisi ini memberikan jawaban tentang mengapa kepemimpinan itu ada. Kepemimpinan ada karena terlebih dahulu melayani bukan karena sebagai pemimpin.

Jadi, tidak ada persoalan tentang istilah *Servant Leadership*. Kedua istilah ini menekankan ciri khas dari kepemimpinannya. Esensi istilah *Servant Leadership* adalah melayani mengawali adanya kepemimpinan.

b. Latar Belakang dan Definisi *Servant Leadership*

Servant Leadership telah ada sejak masa lampau. Robert C. Liden dkk (www.oxfordhandbooks.com; 2013: 357-361) menegaskan adanya aspek-aspek dari *Servant Leadership* di dalam tulisan kongfucuisme dan Alkitab. Secara konseptual dan praktikal diperkenalkan oleh Yesus Kristus sebagaimana tertulis secara naratif di Alkitab (<http://www.lead.fju.edu.tw>: 58-59).

Di kemudian hari, *Servant Leadership* diperkenalkan oleh Robert K. Greenleaf pada tahun 1970 melalui artikel *The Servant As Leader* (Northouse: 2013: 207). Peluncuran artikel *The Servant As A Leader* tidak terlepas dari latar belakang dan minat dari Robert K Greenleaf (1904-1990). Robert C. Liden dkk

(2013: 357) menjelaskan bahwa Greenleaf bekerja di AT & T sejak 1920 sampai 1964. Ia mulai bekerja sebagai buruh konstruksi sampai menjadi kepala penelitian manajemen kerja. Setelah pensiun, ia mulai menggali lebih lanjut tentang fungsi institusi dan peranannya yang lebih baik untuk melayani masyarakat (Northouse: 2013:208-209).

Perhatiannya tentang *leadership* menjadi makin kuat ketika membaca novel Herman Hesse, *The Journey to the East*. Novel ini di dalam Northouse (2013: 209) menceritakan tentang seorang pelayan yang melayani sekelompok turis. Suatu pekerjaan yang membosankan bagi pelayan tetapi bermanfaat signifikan bagi para turis dengan memberi semangat dan keceriaan melalui lagu-lagunya.

Pada suatu ketika, kelompok turis ini kehilangan pelayan. Akhirnya, mereka tidak mampu melanjutkan perjalanan. Dengan demikian, Pelayanlah yang sebenarnya menjadi pemimpin perjalanan. Kepemimpinannya hadir melalui perhatian kepada para turis tanpa mementingkan diri sendiri.

Setelah terinspirasi dengan *The Journey to the East*, Greenleaf menerbitkan artikel *Servant As A Leader*. Persoalan yang muncul adalah pemikiran artikel ini didasari dari karya fiktif sebuah novel. Greenleaf sebagaimana dikatakan Dierendonck (2010:1-4) tidak memberikan validasi secara empiris tentang *Servant Leadership*.

Persoalannya, artikel ini tidak ada contoh praktik *Servant Leadership* di dalam suatu organisasi yang sukses atau di dalam bisnis (Minnis dan Callahan; 2010: 3). Dijelaskan pula, Mahatma Gandhi, Mother Teresa of Calcutta, dan Martin Luther King Jr adalah contoh dari *Servant Leadership* dengan berbagai

macam gaya dan karakteristik yang berbeda. Mereka pun memimpin secara individual untuk melayani banyak orang bukan sebagai sebuah sistem.

Akibatnya, muncul pertanyaan tentang pertanggung-jawaban secara empirik terhadap artikel *Servant As A Leader*. Hal ini mendorong kegiatan penelitian. Beberapa peneliti pun menganjurkan adanya dukungan empirik terhadap *Servant Leadership* (Senjaya and Sarros; 2002: 61-62).

Di sisi lain, sejak peluncuran artikel ini, secara akademis *Servant Leadership* dianggap sebagai suatu topik penelitian baru tentang kepemimpinan (Dirk van Dierendonck di <http://jom.sagepub.com>: 1). *Servant Leadership* telah menyedot perhatian yang besar. Hal ini sebagaimana diutarakan oleh Northouse (2013: 207) bahwa konsep ini telah menarik perhatian para pakar kepemimpinan untuk lebih dari 40 tahun. Di dalam perkembangannya, 10 tahun terakhir mulai bermunculan penelitian empirik tentang *Servant Leadership* (Laub, di dalam Dierendonck; 2010:2). Meskipun disadari bahwa belum ada kesepakatan tentang definisi dan kerangka teori dari *Servant Leadership* (Dierendonck; 2010: 2-3).

Melalui berbagai hasil penelitian, mulai muncul berbagai model dari *servant leadership* sebagai jawaban dari penelitian empirik terhadap keraguan atas teori ini. Misalnya, seperti yang diutarakan Laden dkk tentang Ehrhart pada tahun 2004 sebagai salah satu dari beberapa peneliti lainnya yang pertama kali mempublikasikan artikel penelitian empiris tentang *Servant Leadership* dengan memberikan 7 dimensi dari *Servant Leadership* berdasarkan kajian literatur dan penelitian lapangan (Laden dkk; 2013: 360).

Ketujuh dimensi dari Enrhart di dalam Shekari & Nikooparvar (www.sciedu.ca/ijba:56) sebagai berikut: Membangun hubungan dengan

bawahan; memberdayakan bawahan; Menolong bawahan untuk tumbuh dan sukses; berperilaku etis; Memiliki kemampuan konseptual; Mengedepankan bawahan sebagai yang pertama; Menciptakan nilai bagi mereka di luar organisasi.

Di samping itu, definisi tentang *Servant Leadership* dari artikel Greenleaf telah menjadi bahan referensi untuk beragam definisi tentang *Servant Leadership*. Greenleaf memberikan definisi yang paling banyak dirujuk oleh para akademisi (Northouse ; 2013:208):

Kepemimpinan yang melayani dimulai dengan perasaan alamiah bahwa kita ingin melayani lebih dulu. Lalu pilihan yang disadari membawa seseorang berharap untuk memimpin... Perbedaan muncul dengan sendirinya dalam perhatian yang diberikan oleh pelayan: pertama memastikan bahwa kebutuhan prioritas tertinggi dari orang lain telah terpenuhi. Tes terbaik adalah: apakah mereka yang dilayani menjadi lebih sehat, bijak, bebas, otonom, lebih mungkin menjadi pelayan? Dan, apakah dampaknya pada kelompok yang paling tidak beruntung di masyarakat; akankah mereka untung, atau setidaknya, akankah mereka tidak akan semakin kekurangan?

Lebih lanjut dijelaskannya bahwa Greenleaf mengutarakan kepemimpinan yang melayani adalah pemimpin ada untuk melayani komunitasnya. Memberikan prioritas tertinggi terhadap pemenuhan kebutuhan anggota. Memiliki tanggung jawab sosial untuk peduli terhadap orang-orang yang tidak beruntung. Merelakan peluang adanya pergeseran otoritas kendali institusional ke mereka yang dipimpin. Menyatakan penghargaan terhadap anggota komunitasnya agar ada saling ketergantungan satu dengan yang lain. Menciptakan antar anggota untuk saling menghargai, mempercayai dan mengalami pertumbuhan individual misalnya dengan mereka menjadi makin sehat, bijak, bebas, otonom dan memungkinkan untuk menjadi seorang pelayan.

Namun demikian, ada pandangan yang menganggap *Servant Leadership* sebagai suatu gerakan religus. Harold Waterman menilai *Servant Leadership*

sebagai pendekatan agama dan karena itu asing bagi sensitivitas modern (web.a.ebscohost.com:24-26). Begitu pula pendapat dari Deborah Eicher-Catt (<http://www.speechvideos.co>:17-25) berpendapat *Servant Leadership* berdasarkan doktrin agama dan sebagai mitos saja.

Namun, saat ini banyak perusahaan yang berbeda-beda jenis usahanya telah mempraktikkan *Servant Leadership*. Beberapa perusahaan ini pun menunjukkan keberhasilan yang signifikan dibandingkan dengan perusahaan lainnya yang tidak menerapkan gaya kepemimpinan *Servant Leadership*. Dengan demikian, *Servant Leadership* tidak terikat sebagai gerakan keagamaan namun salah satu dari berbagai pendekatan kepemimpinan di dalam organisasi, baik organisasi profit maupun non-profit.

c. Prinsip-prinsip Utama *Servant Leadership*

Larry Spears sebagai direktur eksekutif *the Robert K. Greenleaf Center for Servant-Leadership* mendefinisikan *servant leadership* (di dalam Carol Smith <http://www.carolsmith.us>:4) sebagai berikut: "... *A new kind of leadership model- a model which put serving others as the number one priority. Servant-leadership emphasizes increased service to a others; a holistic approach to work; promoting a sense of community; and the sharing of power-making.*" Artinya, Sebuah bentuk baru dari model kepemimpinan. *Servant Leadership* menempatkan melayani orang lain sebagai prioritas nomor satu. Kepemimpinan yang melayani menekankan peningkatan pelayanan terhadap orang lain; pendekatan holistik di dalam pekerjaan; mempromosikan adanya rasa kebersamaan; dan adanya pengambilan keputusan bersama.

Berdasarkan definisi ini, lebih lanjut Smith menjelaskan (2005:4-5) 4 prinsip utama *Servant Leadership*. Pertama, *Service To Others*. *Servant Leadership* dimulai dari pemimpin yang mau menempatkan dirinya sebagai seorang pelayan di dalam interaksi antara pemimpin dengan anggota. Kepemimpinan yang sah muncul dari keinginan dasar seorang pemimpin untuk melayani anggota. Menjalankan kekuasaan atau kemauan sendiri untuk bertindak tidak dapat menghasilkan kepemimpinan yang sah. Motivasi utama sebagai seorang pemimpin yang melayani adalah mendorong anggotanya untuk makin maju dan menjadi lebih besar. *Servant Leadership* secara tidak langsung menyebabkan keberhasilan terhadap organisasi.

Kedua, *Holistic Approach To Work*. Pendekatan secara holistik di dalam melaksanakan pekerjaan. Pekerjaan ada untuk orang sebanyak orang yang ada untuk pekerjaan. Pendekatan dilakukan secara pribadi untuk mendorong individu agar berkembang sesuai dengan potensi kemampuan pribadi yang mereka miliki. Hal ini akhirnya menguntungkan kepentingan jangka panjang dan kinerja dari organisasi.

Ketiga, *Promoting A Sense of Community*. Mempromosikan pemahaman adanya kebersamaan sebagai sebuah komunitas atau kelompok. Greenleaf menyesalkan hilangnya kesadaran akan kebersamaan dalam masyarakat modern. Dia menyebutnya "*the lost knowledge of these times*". *Servant Leadership* mempertanyakan kemampuan lembaga untuk memberikan berbagai pelayanan kemanusiaan. Hanya kebersamaan sebagai kelompok individu yang secara bersama-sama bertanggung jawab untuk satu sama lain baik secara individu maupun sebagai satu kelompok yang dapat melakukan fungsi pelayanan

kemanusiaan. Kesadaran tentang rasa kebersamaan dari para anggota dapat membuat organisasi berhasil di dalam mewujudkan tujuan perusahaan. Pemahaman akan adanya kebersamaan sebagai suatu kelompok atau komunitas di dalam organisasi dapat muncul hanya melalui *Servant Leadership*.

Keempat, *Sharing of Power in Decision-Making*. Bukti terbaik dari efektivitas *Servant Leadership* adalah membudidayakan orang lain menjadi pemimpin yang melayani. Caranya dengan memelihara partisipatif, memberdayakan lingkungan, dan mendorong bakat dari para pengikut. Pemimpin yang melayani mendorong adanya efektivitas yang meningkat, anggota termotivasi dan akhirnya organisasi menjadi lebih sukses. Seperti diutarakan oleh Russell di dalam Smith (2005:4), "pemimpin memungkinkan orang lain untuk bertindak bukan dengan menimbun kekuasaan yang mereka miliki, tetapi memberikannya kepada orang lain". Struktur organisasi *servant-leadership* berbentuk piramida terbalik. Karyawan, klien dan *stakeholders* berada di posisi teratas, sedangkan pemimpin berada di posisi paling bawah.

Jadi *Servant Leadership* dapat dikenal melalui 4 prinsip utamanya. Akar dari 4 prinsip ini dibangun oleh Greenleaf melalui artikelnya *The Servant as Leader* tahun 1970. Pemikiran Greenleaf di kemudian hari dianalisis. Hasil analisis oleh Spears menghasilkan 4 prinsip utama *Servant Leadership* yaitu 1. *Service to Others*, 2. *Holistic Approach to Work*, 3. *Promoting A Sense of Community*, dan 4. *Sharing of Power in Decision-Making*.

e. Perbedaan *Servant Leadership* Dengan *Transformational Leadership*

Servant Leadership memiliki keterkaitan dengan *Transformational Leadership*. Hal ini sebagaimana dijelaskan oleh Smith (2005:9-10) bahwa *Servant Leadership* seringkali dibandingkan dengan *Transformational Leadership*. Teori ini diperkenalkan terlebih dahulu oleh James Mac Gregor Burn di tahun 1978 tentang *Transformational and Transaksional Leadership* (Boateng di www.aijcrnet.com).

Di kemudian hari dikembangkan oleh Bernard M. Bass tahun 1985 (Smith; 2005:9). Seperti *Servant Leadership*, *Transformational Leadership* merupakan model kepemimpinan yang populer dalam beberapa tahun terakhir. Penekanannya pada kepemimpinan dengan karakteristik yang *extraordinary*, memberikan motivasi yang besar, menekankan inovasi dan penghargaan terhadap anggotanya (Raza di <http://irc.queensu.ca>).

Bass menyebut teori *Transformational Leadership* sebagai “*The Full Range Leadership*” (<http://www.techied.net>: 1999: 9-32). Di dalam hal ini, beberapa peneliti perilaku berpendapat bahwa kerangka teori dari kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan yang melayani bersumber dari pengembangan kepemimpinan karismatik oleh Max Weber di akhir abad 19 dan awal abad 20 (Smith, Montagno & Kuzmenko, di dalam Smith:2005:9). Memang, kedua teori ini memberikan fokus pada model kepemimpinan karismatik dalam hal kualitas kepemimpinan dan perilaku.

Namun demikian, lebih lanjut Smith (2005:9-10) menjelaskan bahwa perbedaan antara *Servant Leadership* dengan *Transformational Leadership* antara lain sebagai berikut:

1. Motivasi tertinggi dari Kepemimpinan Transformasional adalah kebutuhan untuk mencapai tujuan organisasi. Sedangkan motivasi tertinggi dari Kepemimpinan Yang Melayani adalah kebutuhan untuk mendukung aktualisasi diri dari para pengikut (Smith, Montagno, and Kuzmenko, 2004 di dalam Smith;2005:9, Tim Lowder di <http://ssrn.com>).
2. Di dalam Kepemimpinan Transformasional, pengembangan pribadi dan pemberdayaan terhadap para pengikut merupakan bentuk pendekatan sebagai suatu sarana atau cara untuk mencapai tujuan organisasi. Sedangkan bagi Kepemimpinan Yang Melayani pengembangan pribadi dan pemberdayaan para pengikut merupakan suatu tujuan (Smith, Montagno, and Kuzmenko, 2004 di dalam Smith:2005).
3. *Servant Leadership* menekankan menempatkan orang di atas produksi. Sedangkan penekanan utama dari *Transformational Leadership* adalah sebaliknya.
4. Keduanya memiliki perbedaan tentang ukuran dari kesuksesan. Bagi *Transformational Leadership* tercapainya tujuan organisasi berfungsi sebagai tolak ukur kesuksesan. Sedangkan *Servant Leadership*, kebahagiaan para pengikut adalah ciri khas dari kesuksesan. Pencapaian terhadap tujuan perusahaan terjadi secara tidak langsung namun tidak terelakkan. Pencapaian tujuan perusahaan merupakan hasil dari kepuasan kerja karyawan.

Jadi, *Servant Leadership* dengan *Transformational Leadership* berbeda dalam hal tujuan dan motivasi serta prioritas dan arti kesuksesan kepemimpinan.

d. Karakteristik Dan Model *Servant Leadership*

Di dalam perkembangannya, ada berbagai karakteristik dan model yang diutarakan para peneliti tentang *Servant Leadership*. Beberapa karakteristik dan model yang banyak memberikan pengaruh adalah model yang dibangun oleh Spears (1995), Laub (1999), Russel dan Stone (2002), dan Patterson (2003) (Dierendonck; 2010: 4-5) . Selain itu, ada juga penelitian-penelitian yang terbaru, misalnya dari Dierendonck tahun 2010 dan Liden dkk tahun 2013. Karakteristik dan model dari Spears, Laub, Russel dan Stone, Patterson, Dierendonck dan Liden dkk adalah sebagai berikut:

1. Karakteristik *Servant Leadership* Dari Spears.

Berdasarkan hasil kajian dalam beberapa tahun terhadap karya-karya tulis Greenleaf, Spear di tahun 1995 mengidentifikasi 10 karakteristik yang menjadi ciri khas atau model dari *Servant Leadership*. Spears menjelaskannya sebagai berikut (<http://www.regent.edu>; 2010: 27-29): Pertama, *Mendengarkan*. Seorang pemimpin membutuhkan ketrampilan berkomunikasi. Pemimpin perlu mempunyai komitmen yang kuat untuk mendengarkan dengan penuh perhatian terhadap anggotanya. Berusaha untuk memahami dan memperjelas kerinduan dari anggotanya. Selain isi pembicaraan, perlu memiliki kemampuan memahami cara penyampaian atau non verbal dari para pengikut. Pemimpin menyimak suara hati sendiri dan merenungkan bagaimana proses komunikasi yang telah dilakukan dengan anggotanya.

Kedua, *Empati*. Hal ini diupayakan dengan membuat para anggota merasa diterima dan dipahami berdasarkan kekhususan dan keunikan masing-masing. Mereka tidak merasa menjadi pribadi yang tertolak meskipun ada yang kurang

cocok terhadap tabiat atau prestasinya. Mereka merasakan adanya niat baik dari pemimpin sehingga mereka merasa nyaman.

Ketiga, *Menyembuhkan*. Hubungan yang sehat merupakan kekuatan untuk suatu transformasi dan integrasi. *Servant Leadership* berpotensi untuk memulihkan hubungan yang terganggu atau emosi yang terluka. Membangun hubungan yang sehat atau menyembuhkan hubungan yang tidak harmonis dan emosi yang terluka. Hubungan yang sehat membuat anggota dan pemimpin sama-sama menjadi sehat dan kompak.

Keempat, *Kesadaran*. Kesadaran adalah kemampuan untuk memahami berbagai isu dengan memperhatikan berbagai situasi yang ada. Berbagai situasi misalnya dalam hal sosial, politik, lingkungan, etika, kekuatan dan nilai-nilai. Perhatian seperti ini lebih integratif atau holistik. Pemimpin mampu untuk siaga dan memberikan perhatian serta lebih memiliki ketenangan secara batin bagi para pengikutnya.

Kelima, *Persuasi*. Di dalam membuat keputusan, pemimpin berusaha meyakinkan anggotanya tanpa paksaan untuk patuh. Pemimpin tidak mempraktikkan otoritatif tetapi persuasif. Ciri khas dari *Servant Leadership* adalah menghormati pendapat anggotanya. Pemimpin mengedepankan membangun konsensus bersama anggotanya.

Keenam, *Konseptualisasi*. Pemimpin perlu memiliki dan memelihara kemampuan konseptualisasi yaitu cara berpikir yang visioner bagi organisasi. Memiliki pandangan jauh ke depan dibandingkan dengan realita saat ini. Berupaya untuk menyelaraskan antara pemikiran konseptual pemimpin dengan perspektif operasional sehari-hari dari para anggotanya.

Ketujuh, *Peramalan*. Pemimpin memiliki kemampuan untuk mengetahui atau memperkirakan nasib organisasi di masa akan datang. Peramalan ini dilakukan dengan cara mempelajari organisasi tentang hal-hal yang telah dilewati, kenyataan yang ada sekarang, dan apa yang perlu diputuskan untuk menghadapi hal-hal yang akan datang.

Kedelapan, *Penatalayanan*. Pemimpin yang melihat pekerjaan sebagai suatu kepercayaan. Pemimpin mampu mengelola pekerjaannya dengan kehati-hatian dan penuh tanggung jawab. Organisasi yang dikelolanya diyakini memberi dampak positif bagi masyarakat.

Kesembilan, *Komitmen Untuk Pertumbuhan Orang-orang*. Pemimpin yang melihat setiap anggotanya memiliki nilai intristik yang melebihi dari kontribusi mereka sebagai seorang karyawan di perusahaan. Pemimpin berkomitmen untuk melakukan segala hal demi memelihara dan melakukan pengembangan pribadi maupun profesionalitas dari setiap karyawannya. Komitmen ini dapat diwujudkan dengan berbagai cara, misalnya peluang pengembangan karir, menghilangkan kepentingan pribadi di dalam ide dan saran-saran dari mereka, menolong mereka untuk mendapatkan posisi-posisi yang baru dan cocok bagi mereka, dan melibatkan mereka dalam pengambilan keputusan.

Kesepuluh, *Membangun Komunitas*. Pemimpin yang berkemauan untuk mencari cara dan membangun komunitas di antara para anggotanya. Komunitas membentuk kebersamaan, mempererat hubungan, merasa dihargai dan dindungi, namun tetap dapat mengekspresikan diri.

2. Karakteristik Utama *Servant Leadership* James Alan Laub.

Ada 6 Karakteristik Utama yang diutarakan Laub berdasarkan disertasinya dengan melakukan penelitian pada 45 organisasi dengan menyebarkan 1624 instrumen penelitian (<http://www.olagroup.net:1999:1-51>). Karakteristik-karakteristik ini dijelaskannya sebagai berikut:

Karakteristik yang pertama tentang *Develops People*, yaitu:

Tabel 2.1.
Karakteristik *Servant Leadership* (Laub; 1999: 49)

<i>Clusters-Constructs Scores</i>	<i>Key Points</i>	<i>Items Servant Leaders</i>
<i>Values people</i>	<i>By believing people</i>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Respect others</i> • <i>Believing in the unlimited potential</i>
	<i>Maintaining a high view of people</i>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Accept people as they are</i> • <i>Trust others</i> • <i>Are perceptive concerning the needs of others</i> • <i>Enjoy people</i> • <i>Show appreciation to others</i>
	<i>By putting others first before self</i>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Put the needs of others ahead of their own</i> • <i>Show love and compassion toward others</i>
	<i>By listening</i> <i>Receptive, non-judgmental</i>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Are receptive listeners</i>

Pertama, *Values People*. Menghargai Orang-orang. Poinnya adalah mempercayai orang lain melalui menghargai orang lain, percaya adanya potensi yang tidak terbatas dari masing-masing pribadi, menerima mereka apa adanya, percaya orang lain, memiliki perspektif untuk memperhatikan kebutuhan orang lain, menikmati kehadiran orang lain, memberi penghargaan pada orang lain. Poin

lainnya, mengutamakan orang lain melalui mengutamakan kebutuhan orang lain daripada kebutuhan sendiri dan menunjukkan kasih sayang dan belas kasihan kepada orang lain. Poin selanjutnya adalah menjadi pendengar yang baik tanpa menghakimi.

Karakteristik yang kedua tentang *Develops People*, sebagai berikut:

Tabel 2.2.
Karakteristik *Servant Leadership* (Laub; 1999: 49-50)

Clusters-Constructs Scores	Key Points	Items Servant Leaders
Develops people	By providing for learning and growth	<ul style="list-style-type: none"> • Provide opportunities for people to develop to their full potential • Leaders use their power and authority to benefit others • Provide mentor relationships in order to help people grow professionally
	<i>Developing potential</i>	<ul style="list-style-type: none"> • View conflict as an opportunity to learn & grow • Create an environment that encourages learning
	By modeling	<ul style="list-style-type: none"> • Lead by example by modeling appropriate behavior • Models a balance of life and work and encourages others to do so
	By encouraging	<ul style="list-style-type: none"> • Build people up through encouragement and affirmation

Develops People adalah mengembangkan orang-orang. Poinnya adalah mengembangkan potensi anggota melalui belajar dan bertumbuh. Caranya, memberikan kesempatan mereka untuk mengembangkan seluruh potensinya. Pemimpin yang menggunakan kuasa dan otoritasnya untuk keuntungan anggota.

Menyediakan mentor untuk menolong dalam membangun hubungan untuk menolong mereka menjadi profesional. Memandang konflik sebagai kesempatan untuk belajar dan bertumbuh. Menciptakan lingkungan yang mendorong untuk belajar. Poin yang lainnya adalah menjadi model. Caranya, memimpin dengan teladan untuk suatu contoh berperilaku yang tepat. Teladan sebagai keseimbangan terhadap kehidupan dan kerja dan mendorong yang lainnya untuk melakukan hal yang sama. Poin yang berikutnya, memberikan dorongan. Caranya melalui membangun orang lain dengan dorongan dan peneguhan.

Karakteristik ketiga tentang *Build Community*, sebagai berikut:

Tabel 2.3.
Karakteristik *Servant Leadership* (Laub; 1999: 50)

<i>Clusters-Constructs Scores</i>	<i>Key Points</i>	<i>Items Servant Leaders</i>
<i>Build Community</i>	<i>By enhancing relationships</i>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Relate well to others</i> • <i>Work to bring healing to hurting relationships</i>
	<i>By working collaboratively</i>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Facilitate the building of community & team</i> • <i>Work with others instead of apart from them</i>
	<i>Emphasizing teamwork</i>	
	<i>By valuing the differences of others</i>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Value differences in people</i> • <i>Allow for individuality of style and expression</i>
	<i>Differing gifts, cultures, viewpoints</i>	

Build Community adalah komunitas dibangun dengan meningkatkan hubungan. Caranya, membangun hubungan yang baik dengan yang lainnya. Bekerja dengan memberikan pemulihan terhadap hubungan yang rusak. Poin berikutnya, membangun komunitas dengan bekerja sama yaitu menekankan kerja tim. Caranya, pemimpin yang memfasilitasi dalam hal membangun komunikasi

dan tim. Bekerja dengan yang lainnya sebagai bagian dari mereka. Poin lainnya, menghargai adanya perbedaan-perbedaan setiap anggota karena adanya perbedaan bakat, budaya dan sudut pandang. Caranya, menghargai perbedaan setiap individu. Tidak membatasi adanya gaya dan ekspresi diri dari anggota.

Karakteristik keempat mengenai *Displays Authenticity*, sebagai berikut:

Tabel 2.4.
Karakteristik *Servant Leadership* (Laub; 1999: 50)

<i>Clusters-Constructs Scores</i>	<i>Key Points</i>	<i>Items Servant Leaders</i>
<i>Displays authenticity</i>	<i>By being open to being known</i>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Admit personal limitations & mistakes</i> • <i>Are open to being known by others</i>
	<i>Willing to be transparent</i>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Promote open communication and sharing of information</i> • <i>Are accountable & responsible to others</i>
	<i>By being learners</i>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Are non-judgmental-keep an open mind</i> • <i>Are open to learning from others</i>
	<i>Being self aware, open to input from others</i>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Are flexible-willing to compromise</i> • <i>Evaluate themselves before planning others</i> • <i>Are open to receiving criticism & challenge from others</i>
	<i>By maintaining integrity</i>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Are trustworthy</i> • <i>Demonstrate high integrity & honesty</i>
	<i>Honest, consistent, ethical behavior</i>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Maintain high ethical standards</i>

Displays Authenticity artinya menampilkan kebenaran. Poinnya adalah keterbukaan untuk diketahui. Mempunyai kemauan untuk transparan. Caranya,

mengakui pribadi yang terbatas dan memiliki kesalahan. Terbuka untuk dikenal oleh anggota. Mempromosikan komunikasi yang terbuka dan berbagi informasi, serta pemimpin yang berani bertanggungjawab terhadap anggotanya. Poin yang berikutnya, pemimpin yang mau belajar dengan memiliki kesadaran diri dan terbuka terhadap masukan dari anggotanya. Caranya, menghindari mentalitas menghakimi, tapi memiliki pemikiran yang terbuka. Membuka diri untuk belajar dari anggotanya. Bersikap fleksibel dengan kemauan untuk kompromi. Mengevaluasi anggota terlebih dahulu sebelum menyalahkannya. Pemimpin yang terbuka untuk menerima kritik dan tantangan dari anggotanya. Poin selanjutnya, Memelihara integritas melalui kejujuran, konsisten dan perilaku yang etis. Caranya, Pemimpin yang dapat dipercaya, mendemostrasikan integritas yang tinggi dan jujur, menjaga standar etika yang tinggi.

Karakteristik yang kelima tentang *Provides Leadership*, sebagai berikut:



Tabel 2.5.
Karakteristik *Servant Leadership* (Laub; 1999: 51)

<i>Clusters-Constructs Scores</i>	<i>Key Points</i>	<i>Items Servant Leaders</i>
<i>Provides leadership</i>	<i>By envisioning the future</i>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Has a vision of the future</i> • <i>Uses intuition and foresight to see the unforeseeable</i> • <i>Provides hope to others</i>
	<i>Intuition as to direction for the organization</i>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Encourages risktaking</i> • <i>Exhibits courage</i> • <i>Has healthy self-esteem</i>
	<i>By taking initiative</i>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Initiates action by moving out ahead</i> • <i>Is competent, has the knowledge and skills to get things done</i>
	<i>Moving out ahead</i>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Is clear on goals and good at pointing the direction</i> • <i>Is able to turn negatives into positives (threats to opportunities)</i>
	<i>By clarifying goals</i>	
	<i>Understanding what it takes to get to the vision</i>	

Provides Leadership adalah menyediakan kepemimpinan. poin pertamanya dengan menggambarkan masa depan. Pemimpin visioner menggunakan intuisinya untuk mengarahkan organisasinya di masa yang akan datang. Caranya, memiliki visi untuk masa depan. Menggunakan intuisi dan prediksi untuk melihat hal-hal ke depan yang tidak terlihat pada masa sekarang. Menyediakan harapan untuk anggotanya. Poin selanjutnya, mengambil inisiatif untuk bergerak maju. Caranya, mendorong untuk berani ambil resiko, memperlihatkan semangat, pemimpin yang memiliki kepercayaan diri yang sehat, inisiatif untuk melangkah maju, pemimpin yang berkompotensi yaitu memiliki

pengetahuan dan keahlian untuk menyelesaikan pekerjaan. Poin berikutnya, pemimpin yang memiliki tujuan yang jelas yaitu mengerti apa yang dilakukan untuk mewujudkan visi. Caranya, tujuan yang jelas dengan petunjuk-petunjuk yang memberikan arahan yang baik. Pemimpin yang mampu untuk mengubah hal-hal yang negatif menjadi positif dengan merekayasa kesempatan yang ada untuk mewujudkan tujuan.

Karakteristik yang keenam adalah *Shares Leadership*, sebagai berikut:

Tabel 2.6.
Karakteristik *Servant Leadership* (Laub; 1999: 51)

Clusters-Constructs Scores	Key Points	Items Servant Leaders
<i>Shares leadership</i>	By sharing power	<ul style="list-style-type: none"> Empowers others by sharing power Is low in control of others
	<i>Empowering others</i>	<ul style="list-style-type: none"> Uses persuasion to influence others instead of coercion
	By sharing status	<ul style="list-style-type: none"> Is humble – does not promote him or herself
	<i>Issues of position, honor, self-promotion</i>	<ul style="list-style-type: none"> Leads from personal influence rather than positional authority Does not demand or expect honor and awe for being the leader Does not seek after special status or perks of leadership

Shares Leadership maksudnya memimpin bersama. Poinnya adalah berbagi kekuasaan dengan memberdayakan anggota. Caranya, memberdayakan anggota dengan berbagi wewenang. Kontrol yang rendah terhadap anggota. Menggunakan cara persuasi di dalam mempengaruhi anggota. Poin berikutnya, Berbagi status yaitu mengenai isu tentang posisi, penghargaan dan promosi naik

jabatan. Carnya, pemimpin yang rendah hati yaitu tidak mempromosikan diri sendiri. Memimpin dengan pendekatan pribadi daripada pendekatan berdasarkan otoritas. Pemimpin yang tidak menuntut untuk mendapatkan hormat atau dikagumi anggotanya. Pemimpin yang tidak mengejar untuk mendapatkan status atau fasilitas khusus.

3. Model *Servant Leadership* Dari Robert F. Russell & A. Gregory Stone.

Russel dan Stone mengkaji *Servant Leadership* berdasarkan karya Greenleaf dan penelitian literatur lainnya (<http://www.strandtheory.org>: 2002: 145-157). Kajian ini menghasilkan 20 daftar karakteristik *Servant Leadership*. Beberapa di antaranya langsung dari pemikiran Greenleaf, misalnya tentang Mendengarkan, Persuasi dan Penatalayanan. Sedangkan beberapa yang lainnya digabungkan menjadi satu karena dianggap berkaitan dekat satu dengan lainnya. Misalnya, Konseptualisasi dan Ramalan dikategorikan sebagai Visi.

Berikut 20 daftar karakteristik *Servant Leadership* dari Russel & Stone:

Tabel 2.7.
Karakteristik Fungsional Dan Pelengkap *Servant Leadership* (Russel & Stone; 2002:147)

<i>Functional Attributes</i>	<i>Accompanying Attributes</i>
1. <i>Vision</i>	1. <i>Communication</i>
2. <i>Honesty</i>	2. <i>Credibility</i>
3. <i>Integrity</i>	3. <i>Competence</i>
4. <i>Trust</i>	4. <i>Stewardship</i>
5. <i>Service</i>	5. <i>Visibility</i>
6. <i>Modeling</i>	6. <i>Influence</i>
7. <i>Pioneering</i>	7. <i>Persuasion</i>

<i>8. Appreciaton of Others</i>	<i>8. Listening</i>
<i>9. Empowerment</i>	<i>9. Encouragment</i>
	<i>10. Teaching</i>
	<i>11. Delegation</i>

Ada dua katagori dari 20 karakteristik ini. Pertama, katagori karakteristik fungsional yaitu ciri khas dari karakteristik *Servant Leadership* dari perilaku pemimpin yang teramati di tempat kerja. Kedua, katagori karakteristik pelengkap adalah karakter tambahan yang meningkatkan perilaku ini.

Berikut penjelasannya (Russel dan Stone, 147) tentang masing-masing karakteristik ini: Pertama, *Vision*. Di dalam perspektif kepemimpinan, visi adalah suatu gambaran yang ideal dan unik tentang masa depan. Visi ditetapkan oleh pemimpin. Visi seharusnya menarik, menginspirasi, memberdayakan, menyatukan anggota organisasi, memfasilitasi transformasi. Visi tidak berdasarkan ambisi pribadi melainkan visi bersama berdasarkan suatu sistem nilai yang melindungi dan mengangkat integritas organisasi.

Kedua, Communication. Efektivitas seorang pemimpin dapat ditentukan oleh kemampuannya di dalam berkomunikasi. Keahlian berkomunikasi diperlukan untuk penyampaian visi kepada setiap orang yang terkait dengan organisasi. Kepastian visi telah diterima dengan baik terlihat melalui tingkat pemahaman dan komitmen serta konsistensi di dalam menghidupi visi. Pemimpin terlebih dahulu memberikan contoh melalui prilaku yang sesuai dengan visi, bahkan pemimpin merupakan personifikasi dari visi. Di dalam kaitan ini, kemampuan mengkomunikasikan visi sangatlah menentukan.

Ketiga, *Honesty*. Kepemimpinan berbicara tentang karakter. Atribut terpenting dari karakter adalah kejujuran. Kejujuran merupakan kualitas yang paling dikagumi dari seorang pemimpin. Kejujuran mempertahankan kebenaran. Kejujuran berkaitan dengan nilai-nilai etis sebagaimana yang juga ditekankan oleh *Servant Leadership*.

Keempat, *Integrity*. Integritas adalah luar dan dalam sama, tidak berubah-ubah. Pemimpin yang berintegritas adalah pemimpin yang konsisten dengan nilai-nilai etis. Ada 4 dasar nilai moral yang esensial dari integritas: a) menyatakan kebenaran, b) memegang janji, c) adil, dan d) rasa hormat terhadap individu.

Kelima, *Credibilitas*. Kredibilitas adalah kualitas atau kemampuan dari seorang pemimpin untuk dapat diterima di dalam melaksanakan fungsinya. Dengan demikian, pemimpin mendapatkan legitimasi dan komitmen dari para anggotanya.

Keenam, *Trust*. Akar dari semua kepemimpinan yang hebat adalah kepercayaan. Membangun kepercayaan melalui interaksi langsung yang menciptakan keyakinan yang mendalam pada orang lain. Dasar dari interaksi ini adalah saling percaya satu dengan lainnya. Kepercayaan merupakan salahsatu faktor yang signifikan mempengaruhi hubungan antara pemimpin dan anggotanya. Kepercayaan membuat pemimpin menjadi efektif dan produktif. Reputasi seorang pemimpin yang dapat dipercaya memberikan keyakinan dan kepercayaan dari pengikutnya tentang kemampuan pemimpin di dalam mengambil keputusan dalam setiap keadaan. Kepercayaan dari anggota akan makin bertumbuh apabila pemimpin menunjukkan integritas dirinya terhadap

loyalitas pada organisasi. Apabila tidak adanya kepercayaan, maka organisasi diliputi rasa takut dan menghambat produktivitas.

Ketujuh, *Competence*. Pemimpin perlu untuk menjaga kepercayaan dari para pengikutnya dengan memperlihatkan kompetensi diri di dalam pekerjaan. Kompetensi adalah standar kualitas tertentu, keadaan yang memenuhi syarat dengan baik, atau berbagai spesifik pengetahuan dan kemampuan.

Kedelapan, *Service*. Hal yang mendasar dan terutama sebagai seorang pemimpin adalah melayani orang lain. Pemimpin memandang melayani merupakan penerimaan hak istimewa untuk melayani orang lain. Pemimpin melayani anggotanya dengan bersedia memberikan informasi, waktu, perhatian, dukungan materi dan sumber daya lainnya serta tujuan perusahaan yang lebih tinggi, yang memberikan manfaat melakukan pekerjaan.

Kesembilan, *Stewardship*. Penatalayanan merupakan bagian penting di dalam pelayanan. Penatalayanan adalah mengelola milik atau urusan orang lain. Pemimpin adalah penatalayanan bagi organisasi yang dia pimpin.

Kesepuluh, *Modeling*. Pemimpin yang menjadi model adalah pemimpin yang memperlihatkan pribadinya sebagai contoh bagi anggota. Pemimpin menjadi contoh bukan sekadar dengan perkataan namun dibuktikan melalui tindakan yang berdedikasi, berkomitmen, disiplin dan unggul atau bermutu tinggi. Pemimpin yang menjadi contoh merupakan pemimpin yang memberi pengaruh dan membawa dampak positif terhadap visi perusahaan.

Kesebelas, *Visibility*. Visibilitas adalah pemimpin yang kepemimpinannya dapat terlihat oleh anggotanya. Pemimpin yang menjadi model terlihat melalui perilaku dan interaksinya dengan para pengikut. Pemimpin yang melayani

menjadi efektif dengan adanya visibilitas yang tinggi di dalam kepemimpinannya, peduli dan membuat anggota merasa nyaman dengannya. Pemimpin diakui oleh anggota apabila meningkatkan visibilitas kepemimpinannya melalui hubungan antar pribadi dengan anggota.

Kedua belas, *Pioneering*. Pemimpin sebagai pioner adalah pemimpin yang lebih dahulu memulai membuka atau mempersiapkan jalan atau cara bagi anggotanya. Pemimpin mau ambil risiko, berani menghadapi tantangan, memberi semangat, membuka jalan atau cara-cara yang baru, dan memiliki nilai-nilai dan keyakinan yang kuat yang mengarahkan pemimpin untuk bertindak.

Ketiga belas, *Influence*. Mengukur efektifitas seorang pemimpin adalah melalui berapa besar pemimpin memberikan pengaruh kepada anggotanya. Di dalam organisasi, pengaruh terjadi secara resiprokal di dalam interaksi antara pemimpin dan anggota. Melalui interaksi yang resiprokal, pemimpin melatih diri untuk memberikan dampak yang menentukan terhadap aktivitas kelompok dan anggotanya tanpa mengedepankan perilaku yang dominan sebagai pemimpin. Cara memberikan pengaruh yang efektif dapat melalui pendekatan persuasif yang rasional, memberikan inspirasi dan konsultasi. *Servant Leadership* tidak menerima teknik mempengaruhi yang manipulatif seperti cara-cara tradisional.

Keempat belas, *Persuasion*. Proses kepemimpinan membutuhkan komunikasi yang persuasif sebagai unsur penting untuk memengaruhi. Ada 3 pilihan bagi pemimpin untuk mendapatkan kekuasaan: a). Pemaksaan, b). Memanipulasi, c). Persuasi. *Servant Leadership* menggunakan cara persuasif bukan mengontrol anggota untuk memberi pengaruh dan mendapatkan pengakuan

sebagai seorang pemimpin. Kekuasaan dihasilkan melalui karakter. Sedangkan persuasi adalah pusat dari karakter.

Kelima belas, *Appreciation of other*. Pemimpin yang melayani menunjukkan adanya perhatian, semangat, penghargaan terhadap anggotanya. Pemimpin senang melihat anggotanya berhasil. Pemimpin memberikan inspirasi, harapan, gambaran yang positif dan cinta kasih kepada anggotanya.

Keenam belas, *Listening*. Mendengarkan merupakan hal yang penting dari seorang pemimpin yang membuat anggotanya merasa dihargai dan dihormati. Mendengarkan membuat pemimpin dapat menerima masukan, belajar dengan mendengar dari anggota, adanya kejelasan berkomunikasi, dan sebagai bagian dari pendelegasian serta pemberdayaan anggota.

Ketujuh belas, *Encouragement*. Mengobarkan semangat merupakan pelengkap terhadap menghargai anggota. Pemimpin yang melayani mengobarkan semangat, menjadi komunikator dan memberi keceriaan bagi anggotanya.

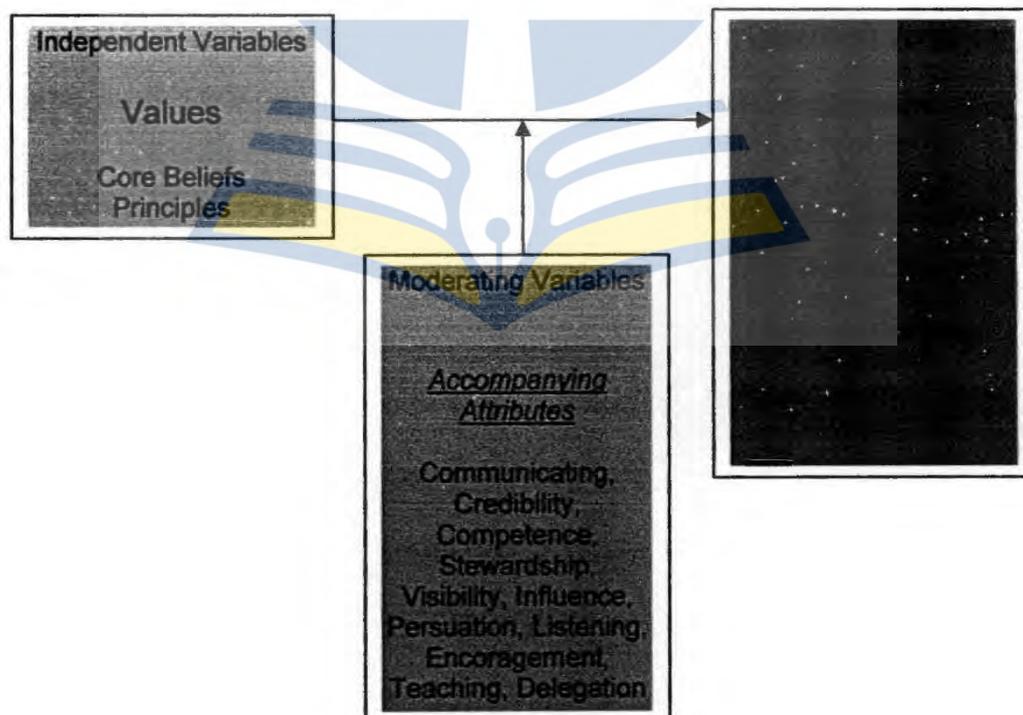
Kedelapan belas, *Empowerment*. Pemimpin yang memberdayakan anggota meliputi proses mempercayakan tugas-tugas kepada anggota. Sasaran dari memberdayakan anggota adalah menghasilkan pemimpin-pemimpin baru. *Servant Leadership* melipatgandakan para pemimpinnya melalui memberdayakan anggotanya untuk memimpin. Di dalam prakteknya, pemberdayaan menekankan kerja tim dengan merefleksikan nilai-nilai cinta kasih dan kesetaraan.

Kesembilan belas, *Teaching*. Pemimpin yang mau memberdayakan anggotanya haruslah pemimpin yang berperan sebagai pengajar untuk mengembangkan talenta mereka.

Kedua puluh, *Delegation*. *Servant Leadership* meliputi mendelegasikan tanggung jawab dan memelihara kepemimpinan yang partisipatif terhadap anggotanya. Pemimpin memberikan pilihan dan semangat bagi anggotanya agar mempunyai rasa memiliki yang bertanggung jawab. Pendelegasian memberikan kesempatan kepada anggota untuk mengembangkan diri, menjadi yang terbaik, menjadi lebih efektif dan termotivasi. Pendelegasian memberikan beberapa keuntungan: 1). Meningkatkan kualitas dalam membuat keputusan, 2). Anggota memiliki komitmen yang lebih besar terhadap keputusan, 3). Pengayaan pekerjaan, 4). Meningkatkan pengelolaan waktu bagi pemimpin.

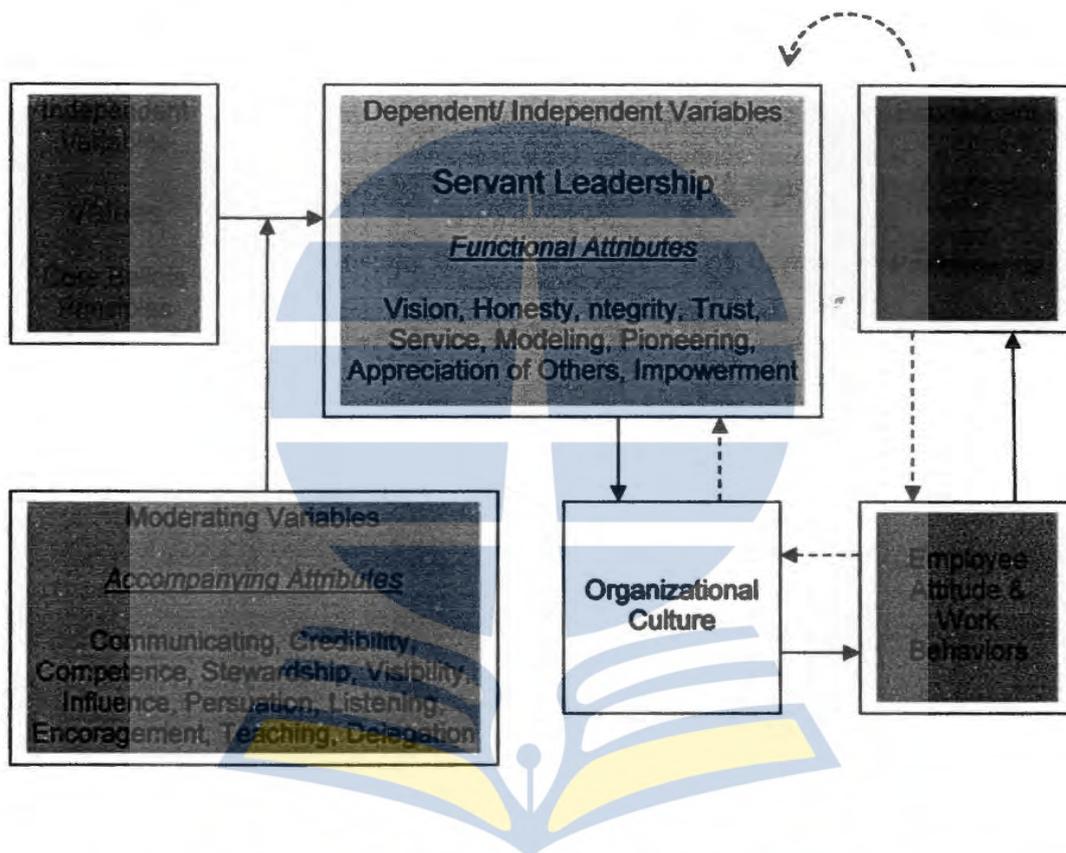
Model dari 20 karakteristik *Servant Leadership* (Russel dan Stone; 2002: 154) seperti gambar berikut ini:

Gambar 2.1.
Model 1 *Servant Leadership* (Russel & Stone; 2002:154)



Model 1 *Servant Leadership* ini menunjukkan keyakinan mendasar atau pandangan hidup seseorang merupakan nilai-nilai kehidupan yang mempengaruhi kepemimpinan yang melayani melalui fungsional atributnya. Selain itu, atribut-atribut pelengkap turut menguatkan peranan dari *Servant Leadership*.

Gambar 2.2.
Model 2 *Servant Leadership* (Russel & Stone; 2002:154)



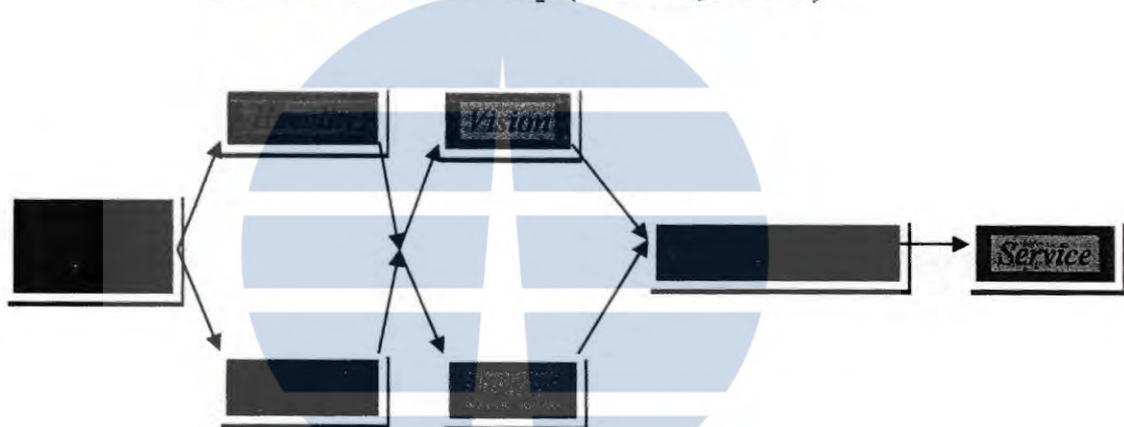
Model 2 dari *Servant Leadership* ini (Russel dan Stone, 154) memberikan tambahan dari model 1, yaitu adanya hubungan resiprokal yang saling mempengaruhi antara *Servant Leadership* dengan variabel mediasi atau interval: *Servant Leadership* dengan Budaya Organisasi; Budaya Organisasi dengan Sikap Karyawan dan Perilaku Kerja; Pencapaian Perusahaan dengan Sikap Karyawan dan Perilaku Kerja. Selain itu, *Servant Leadership* memberi pengaruh pada Pencapaian Organisasi.

4. Model *Servant Leadership* dari Patterson.

Di dalam disertasinya tahun 2003, Patterson memberikan model *Servant Leadership* yang terdiri dari 7 komponen: 1). *Demonstrates Agapao Love*, 2). *Acts With Humility*, 3). *Altruistic*, 4). *Visionary for the Followers*, 5). *Trusting*, 6). *Empowers Followers*, dan 7). *Serving* (<http://www.regent.edu:2003:1-7>). Lebih lanjut, dijelaskannya dengan gambar sebagai berikut:

Gambar 2.3.

Model *Servant Leadership* (Patterson; 2003: 7)



Patterson menjelaskan setiap komponennya sebagai berikut:

Pertama, *Agapao Love*. Pengertiannya adalah melakukan hal yang benar pada waktu yang benar dengan alasan yang benar. Pemimpin yang mengasihi adalah pemimpin yang mengenal secara utuh pribadi dari setiap anggotanya termasuk dalam hal apa yang mereka butukan, inginkan dan rindukan. Winston (www.bealeaderforgodssake.org: 2002: 4-19) menjelaskan bahwa pemimpin yang mengasihi dalam ruang lingkup sosial dan moral untuk menilai dan menyetujui, dimana mengasihi digunakan sebagai suatu prinsip, tugas dan kepatutan.

Dia menyebut *Agapao* sebagai *the rule of Platinum* yaitu melakukan kepada orang lain sebagaimana yang mereka inginkan dilakukan terhadap mereka.

Pemimpin yang agapao merupakan pemimpin yang peduli pada orang lain lebih dari kepentingan utama organisasi. Pemimpin yang tidak berpura-pura, menunjukkan penghargaan dan merayakan setiap tahap yang dilewati untuk pencapaian keberhasilan, simpatik, aktif, komunikatif dan berempati.

Kedua, *Humility*. Kerendahan hati diartikan sebagai menghormati semua orang dengan berbagai keunikan mereka. Penghormatan kepada semua orang merupakan bentuk dari penolakan pada gaya ditaktor dan arogan, dan tidak mengutamakan penghargaan pada diri sendiri. Kerendahan hati adalah mau mendengar dengan baik, menerima masukan dari anggota, jujur, mampu menjaga prestasi dan bakat dari anggotanya, berperilaku sederhana dan suka mencari jalan keluar dengan damai.

Ketiga, *Altruism*. Menolong orang lain tanpa pamrih. Motivasi menolong karena demi untuk menolong saja. Di dalam pelaksanaannya, ada resiko yang kadangkala perlu diambil yaitu pengorbanan diri bagi orang yang ditolong.

Keempat, *Vision*. Visi biasanya dianggap sebagai tujuan organisasi di masa yang akan datang. Namun, visi yang dimaksud di sini adalah pemimpin yang fokus pada anggotanya. Visi berbicara tentang bagaimana masa depan dari anggotanya. Pemimpin melihat bagaimana anggotanya sebagai orang yang layak, unik dengan berbagai bakatnya serta bagaimana caranya untuk mengembangkan hal ini. Pemimpin memikirkan bagaimana membuat anggotanya bertumbuh sebagaimana yang seharusnya bagi masa depan mereka. Pemimpin melakukan pemberdayaan anggota untuk pengembangan potensi diri baik dalam hal kapasitas, talenta maupun peluang yang dimiliki. Pemimpin mengembangkan arah tujuan yang jelas dan bermartabat. Membangun mausia yang lebih baik.

Membuat para anggota berkembang kearah yang lebih dari yang para anggota percayai.

Kelima, *Trust*. Kepercayaan berhubungan dengan integritas dan kepedulian pada orang lain dan pelayanan di dalam organisasi. Kepercayaan merupakan elemen penting dalam budaya organisasi. Menghormati orang lain dan maksud baik seseorang dengan lainnya dalam organisasi membangun terciptanya kepercayaan. Kepercayaan merupakan dasar dari kepemimpinan yang melayani. Pemimpin yang membuat anggotanya merasa nyaman, menciptakan suasana keterbukaan, dan bekerja secara kolaboratif dan kolektif dengan keterampilan mengutarakan kebenaran, belajar bersama-sama dari kesalahan yang terjadi, merupakan dasar dari kepemimpinan yang melayani yang mengedepankan saling mempercayai.

Keenam, *Empowerment*. Memberdayakan merupakan salah satu dari unsur terpenting di dalam *Servant Leadership*. Pemberdayaan Sumber Daya Manusia (SDM) adalah jantung atau pusat dari *Servant Leadership*. Eratnya hubungan antara *Empowerment* dengan *Servant Leadership* sehingga Greenleaf dianggap sebagai Bapak Gerakan Pemberdayaan Sumber Daya Manusia karena karyanya tentang *Servant Leadership*.

Pemberdayaan mendorong anggotanya untuk mekar dan bertumbuh. Merelakan anggotanya melakukan pekerjaan yang di dalamnya mereka belajar, bertumbuh, maju dan bertanggung jawab. Memberikan kendali dan membiarkan mereka bertanggung jawab sesuai dengan kebutuhan. Tidak takut gagal, tapi mengarahkan mereka untuk memperbaiki kesalahan. Mendengar secara efektif, membuat anggota merasa penting, menekankan kerja tim dan menghargai cinta

serta kesetaraan. Memberikan kesempatan anggotanya untuk pindah ke peran baru yang lebih besar dan kuat namun tetap menjaga dan melindungi anggotanya. Pemimpin yang merasa puas apabila melihat anggotanya berkembang.

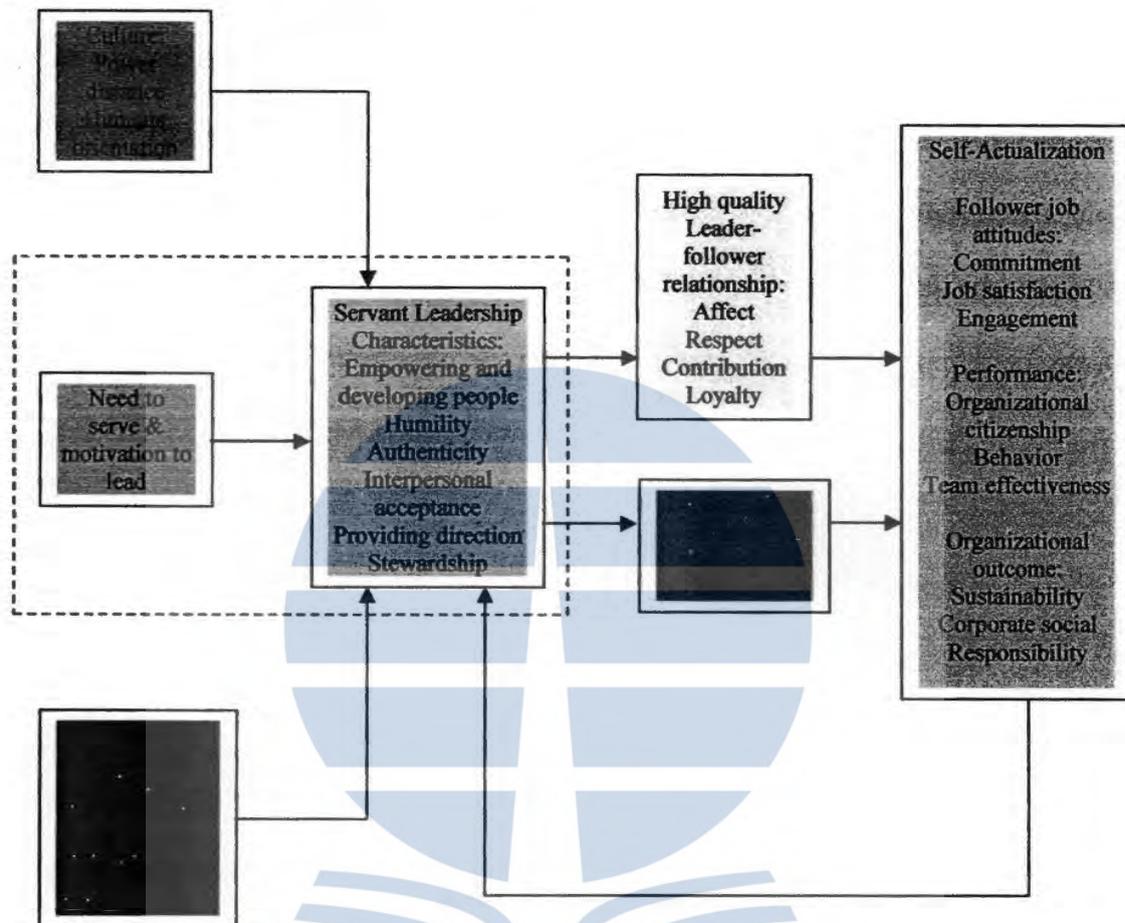
Ketujuh, *Service*. Pelayanan yaitu melayani bukan berdasarkan kepentingan sendiri tapi bagi kepentingan orang lain. Mengutamakan kepentingan orang lain daripada diri sendiri. Melayani artinya dengan tulus memberi diri dalam hal pemberian waktu, energi, perawatan, kasih-sayang, bahkan barang-barang bagi anggotanya. Pemimpin yang melayani menghasilkan anggota-anggota yang mau melayani. Akhirnya, pelayan menjadi budaya organisasi.

5. Model *Servant Leadership* Dirk van Dierendonck.

Model ini yang diutarakan pada tahun 2010 memunculkan 6 karakteristik *Servant Leadership* (www.unitedamerican.com:2010:1-30). Gambar modelnya (2010: 6) sebagai berikut:



Gambar 2.4.
Servant Leadership (Dierendonck; 2010: 6)



Gambar ini memberikan penjelasan bahwa faktor budaya yaitu kekuasaan yang berjarak dan orientasi yang manusiawi, kebutuhan untuk melayani dan motivasi untuk memimpin, serta karakteristik individu seorang pemimpin yaitu determinasi diri, pemahaman tentang moral dan organisasi, memberikan pengaruh terhadap 6 karakteristik *Servant Leadership* yaitu memberdayakan dan mengembangkan orang, rendah hati, menyatakan yang sebenarnya, penerimaan interpersonal, menyediakan arahan dan penatalayanan.

Karakteristik ini memberikan pengaruh dalam hubungan yang berkualitas tinggi antara pemimpin dan pengikut dengan adanya saling mempengaruhi,

menghormati, berkontribusi dan loyalitas. Selain itu, memberikan pengaruh dalam aspek suasana psikologis yaitu kepercayaan dan kejujuran. Selanjutnya hubungan yang berkualitas antar pemimpin dan pengikut serta suasana psikologis yang baik memberikan dampak pada aktualisasi diri.

Aktualisasi diri dilihat dari aspek sikap kerja anggota yaitu dalam hal komitmen, kepuasan kerja dan keterlibatannya. Aspek kinerja antara lain perannya sebagai bagian dari organisasi, perilaku, efektivitas tim. Aspek tentang hasil yang dicapai organisasi adalah keberlanjutan perusahaan atau organisasi, pengelolaan perusahaan yang mengedepankan faktor sosial dan tanggung jawab.

6 karakteristik yang dimaksudkan adalah sebagai berikut:

Pertama, *Empowering and developing people*. Memberdayakan bertujuan membina proaktif, sikap percaya diri dan rasa kekuatan pribadi di antara para pengikut, mendorong untuk mengambil keputusan, berbagi informasi dan pembinaan untuk kinerja yang inovatif. Suatu pengakuan diri terhadap para anggota dan menolong merealisasikannya.

Kedua, *Humility*. Kerendahan hati adalah kemampuan untuk menempatkan prestasi diri dan bakat pada perspektif yang tepat, terbuka pada kontribusi orang lain, mengutamakan kepentingan orang lain, memfasilitasi kinerja dan menyediakan dukungan penting terhadap orang lain, serta kesopanan.

Ketiga, *Authenticity*. Ketulusan. Suatu keaslian atau menyatakan yang sebenarnya termasuk dalam hal mengungkapkan diri yang sebenarnya dengan cara yang konsisten sesuai dengan pikiran dan perasaan. Hal ini terkait dengan integritas yaitu kepatuhan pada etika dan berkomitmen.

Keempat, *Interpersonal acceptance*. Penerimaan interpersonal meliputi kemampuan berempati, memaafkan dan tidak membawa-bawa kesalahan dalam kegiatan yang lainnya, kepedulian meskipun orang lain telah melakukan kesalahan, menciptakan suasana kepercayaan di mana orang merasa diterima, bebas untuk membuat kesalahan, dan tahu bahwa mereka tidak akan ditolak.

Kelima, *Providing direction*. Menyediakan arah atau petunjuk bagi anggotanya. Mereka memahami apa yang diharapkan dari mereka dan bagaimana arah untuk memenuhi harapan tersebut. Membuat pekerjaan menjadi dinamis berdasarkan kemampuan pengikut, kebutuhan dan masukan yang ada/ *tailor made*. Menciptakan inovasi bagi anggota untuk menyelesaikan pekerjaan berdasarkan norma yang berlaku.

Keenam, *Stewardship*. Penatalayanan adalah tindakan melayani sebagai bentuk pengambilan tanggung jawab yang lebih besar. Berperan sebagai panutan bagi orang lain di dalam pekerjaan, tanggung jawab sosial, loyalitas dan kerja tim.

6. Model *Servant Leadership* Robert C. Liden, Alexandra Panaccio, Jeremy D. Meuser, Jia Hu, and Sandy J. Wayne

Model *Servant Leadership* ini sedang di dalam naik cetaknya di tahun 2013(www.oxfordhandbooks.com:2013:357-361) mengutarakan apa yang melatarbelakangi adanya *Servant Leadership* yaitu seorang pemimpin yang memiliki: *Desire to Serve Others, Emotional Intelligence, Moral Maturing & Conation, Prosocial Identity, Core Self Evaluation, (Low) Narcissism*. Kemudian hal-hal ini mendorong adanya *Servant Leadership Potential* serta *Leader Awareness of Followers* meliputi *Proactive Personality, Core Self Evaluation, Servant Leader Prototype*. Selain itu, ada juga *Servant Leader Prototype* dari *Follower*.

Latar belakang dari kepemimpinan *Servant Leadership* menghasilkan 7 perilaku *Servant Leadership*. Adapun 7 perilaku *Servant Leadership* yaitu 1. *Conceptual skills*, 2. *Emotional healing*, 3. *Putting followers first*, 4. *Help followers grow and succeed*, 5. *Behaving ethically*, 6. *Empowerment*, 7. *Creating value for the community*.

Sebelum menghasilkan *outcome*, kepemimpinan *Servant Leadership* akan melewati proses yaitu *Leader follower* antara lain: *Mutual Trust (Leader Follower)*, *Follower Prosocial/ Moral Identity*, *Core Self Evaluation*, *Self Esteem*, *Self Efficacy*, *Empowerment*, *Competence (Self Determination)*, *Impact*, *Meaning*, *Outonomus Motivation*, *Komitmen to Supervisor*. Untuk *Outcomes* nya adalah sebagai berikut: *Organizational Commitment* yaitu *Organizational Citizenship Behavior*, *Community Citizenship Behavior*. Selain itu ada juga *Creativity*, *Performance*, *Engagement*.

Perbandingan dari 6 pandangan tentang karakteristik dan model *Servant Leadership* dapat dilihat pada tabel yang berikut ini:



Tabel 2.8.
Karakteristik Utama *Servant Leadership*

Laub (1999)	Robert & Russel (2002)	Paterson (2003)	Dierendonck (2010)	Liden dkk (2013)
1. Menghargai orang	1. Visi	1. Kasih sayang	1. Pemberdayaan & pengembangan	1. Kemampuan konseptual
2. Mengembangkan orang	2. Kejujuran	2. Rendah hati	2. Rendah hati	2. Memulihkan emosi
3. Bangun komunitas	3. Integritas	3. Tolong tanpa pamrih	3. Tampilkan kebenaran/ asli/tulus	3. Mengutamakan pengikut
4. Tampilkan kebenaran/ asli/ tulus	4. Kepercayaan	4. Visi	4. Penerimaan pribadi orang lain	4. Menolong pengikut tumbuh & sukses
5. Menyediakan kepemimpinan	5. Pelayanan	5. Kepercayaan	5. Menyediakan arah/ petunjuk	5. Prilaku etis
6. Kepemimpinan bersama	6. Model	6. Pemberdayaan	6. Penatalayanan	6. Memberdayakan
	7. Pioner	7. Pelayanan		7. Menciptakan nilai di masyarakat
	8. Penghargaan			
	9. Pemberdayaan			

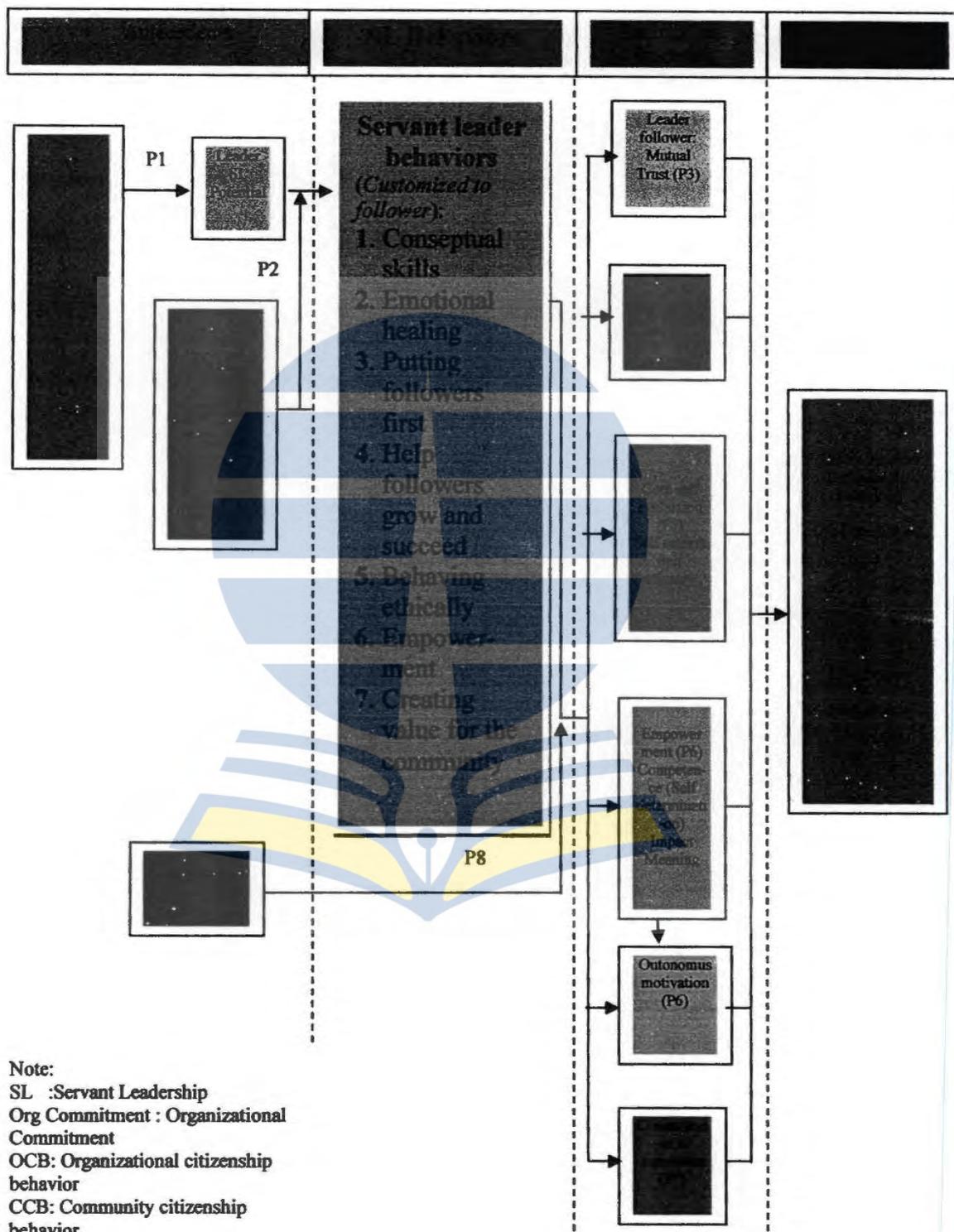
Berdasarkan perbandingan dari 6 model *Servant Leadership*, ada beberapa karakteristik yang sama yaitu pemberdayaan dan pengembangan anggota, visi, pemulihan, konseptualisasi penatalayanan, kepercayaan, tulus, membangun komunitas. Beberapa istilah lainnya memiliki makna yang mirip misalnya menciptakan nilai dengan membangun komunitas.

f. Perilaku Kepemimpinan *Servant Leadership* Robert C. Liden, Alexandra Panaccio, Jeremy D. Meuser, Jia Hu, and Sandy J. Wayne

Perilaku kepemimpinan *Servant Leadership* dari Liden dkk. muncul setelah *Antecedents* di dalam gambar dari *Servant Leadership* Liden dkk. (www.oxfordhandbooks.com:2013:357-361) yaitu sebagai berikut:



Gambar 2.5.
Servant Leadership (Liden, dkk; 2013: 358)



Gambar ini (Liden dkk;2013:358) menunjukkan adanya proses yang dimulai dari kondisi yang ada yaitu karakter dari pemimpin yang membawa pada pemimpin yang potensial, dan kesadaran pemimpin tentang pengikutnya, serta karakteristik dari para pengikut. Melalui kondisi seorang pemimpin yang potensial dengan kesadaran adanya pengikut menghasilkan perilaku seorang pemimpin dengan 7 perilaku yang menunjukkan kriteria perilaku *Servant Leadership* (Liden dkk: 357-359; Peter G. Northouse; 2013:213-233), antara lain:

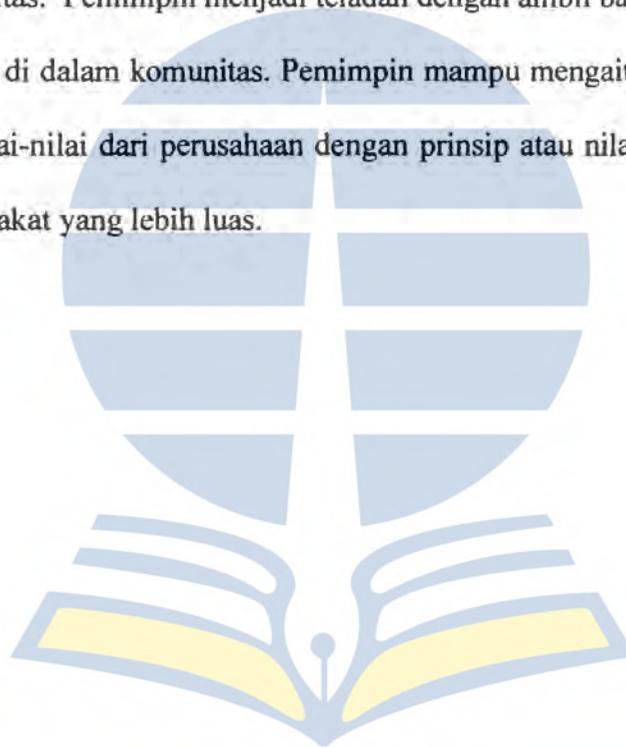
1. *Kemampuan konseptual* yaitu pemimpin yang melayani dapat memahami secara utuh tentang perusahaan. Pemahaman yang utuh ini membuat pemimpin dapat menghasilkan jalan keluar terhadap masalah atau persoalan yang rumit. Mampu mengidentifikasi secara lebih awal jika ada masalah atau kekeliruan dalam perusahaan. Memiliki inovasi dan kreativitas di dalam memecahkan masalah berdasarkan konsep keseluruhan dari perusahaan.
2. *Peran pemimpin terhadap memulihkan emosi* yaitu keterlibatan pemimpin terhadap persoalan dan kebahagiaan karyawan. Pemimpin peka terhadap persoalan pribadi karyawan. Pemimpin bersedia menyimak permasalahan pribadi karyawan. Pemimpin bersedia berkontribusi ambil bagian mengatasi persoalan pribadi karyawannya. Pemimpin yang peduli terhadap kebahagiaan karyawannya.
3. *Peranan pemimpin di dalam mengutamakan karyawannya* yaitu meletakkan kepentingan dan kesuksesan karyawan sebagai prioritas utama daripada kepentingan dan kesuksesan pemimpin. Pemimpin menunjukkan

secara nyata baik dalam perkataan dan tindakan tentang kepedulian mengutamakan karyawannya. Pemimpin rela berkorban untuk menunda penyelesaian tugasnya sendiri demi menolong karyawan melakukan tugas mereka. Pemimpin mengetahui tujuan karier dari karyawannya.

4. *Peranan pemimpin untuk menolong karyawan supaya bertumbuh dan sukses* yaitu pemimpin yang memahami tujuan pribadi dan profesional karyawannya. Menolong karyawannya untuk pengembangan karir dan aktualisasi diri sesuai dengan potensi dan kerinduan karyawannya. Memberikan pengalaman kerja yang memungkinkan karyawan mengembangkan keterampilan yang baru. Mau membuka diri untuk karyawan berkonsultasi tentang karier mereka.
5. *Perilaku etis* yaitu pemimpin yang melakukan hal yang benar dengan cara yang benar berdasarkan alasan-alasan yang benar. Pemimpin yang memiliki standar etika yang tinggi. Pemimpin yang bersikap jujur, terbuka dan adil kepada karyawan. Mengedepankan prinsip-prinsip etika untuk pencapaian tujuan. Pemimpin yang berusaha melakukan apa yang dia mampu kerjakan untuk mempermudah pekerjaan karyawannya.
6. *Memberdayakan* yaitu mendorong karyawan agar mandiri, dapat mengambil keputusan sendiri atau otonom untuk menjalankan tugasnya. Menangani sendiri bagian-bagian keputusan kerja yang penting di dalam bidang pekerjaannya. Pemimpin yang berbagi kekuasaan dengan karyawan dengan cara memberikan mereka wewenang sesuai tugas dan tanggung jawab mereka. Mendorong terbangunnya kepercayaan diri dari

karyawan dengan memberikan mereka kesempatan mengatasi situasi yang sulit menurut cara yang mereka anggap terbaik.

7. *Menciptakan nilai di komunitas atau masyarakat* yaitu pemimpin secara sengaja dan sadar membuat perusahaan menciptakan nilai bagi komunitas atau masyarakat. Pemimpin mendorong karyawan agar secara sukarela terlibat di dalam membangun masyarakat. Pemimpin membuat perusahaan berkontribusi sehingga mampu memberi kembali kepada komunitas. Pemimpin menjadi teladan dengan ambil bagian secara pribadi terlibat di dalam komunitas. Pemimpin mampu mengaitkan tentang tujuan dan nilai-nilai dari perusahaan dengan prinsip atau nilai-nilai yang ada di masyarakat yang lebih luas.



B. Penelitian Terdahulu

No.	Judul Jurnal	Penelitian	Hasil Penelitian
1	<p>Antecedents of Servant Leadership A Mixed Methods Study. Concordia University, Seward, USA. Oleh Curtis D. Beck (2014).</p>	<p>Metode penelitian kombinasi ini mengeksplorasi anteseden kepemimpinan hamba. Penjelasan desain penelitian terdiri dari dua tahap: Kuantitatif kemudian diikuti Kualitatif. Tahap I survai kuantitatif mengumpulkan data dari 499 pemimpin dari program kepemimpinan masyarakat dan 630 penilai menggunakan <i>Servant Leadership Questionnaire</i>. Selama Fase 2, 12 pemimpin dipilih dari tahap 1, diwawancarai untuk menjelaskan hasil tahap 1 secara mendalam.</p>	<p>Empat temuan utama muncul: 1. Semakin lama seorang pemimpin dalam peran kepemimpinan, semakin sering perilaku pemimpin yang melayani; 2. Pemimpin yang secara sukarela memimpin minimal 1 jam per minggu, menunjukkan perilaku pemimpin yang melayani lebih tinggi; 3. Pemimpin yang melayani mempengaruhi orang lain melalui membangun hubungan kepercayaan; 4. Pemimpin yang melayani menunjukkan pola pikir altruistik.</p>
2	<p>Individual Differences In Servant Leadership: The Roles of Values And Personality by Rynetta R. Washington, Charlotte D. Sutton, Hubert S. Feild, (2006).</p>	<p>Penelitian ini bertujuan untuk mengatasi kurangnya penelitian empiris tentang kepemimpinan yang melayani dengan menyelidiki hubungan antara hamba kepemimpinan dan empat perbedaan nilai individual yaitu empati, kompetensi, integritas, dan keramahan. Penelitian dilakukan pada 288 anggota dan 126 pemimpin dalam tiga organisasi.</p>	<p>Adanya hubungan yang positif antara kepemimpinan yang melayani dengan empati, kompetensi, integritas dan keramahan. Implikasi praktisnya, kepemimpinan yang melayani dapat mengambil manfaat dari memilih pemimpin antara lain atas dasar atribut pribadi tertentu seperti yang diselidiki dalam</p>

			<p>penelitian ini. Selain itu, dalam rangka mempertahankan budaya kepemimpinan yang melayani dan untuk mempertahankan pemimpin dalam sebuah organisasi kepemimpinan pelayan, perekrut dan pelatih di organisasi kepemimpinan hamba kemungkinan akan mendapat manfaat dari mengkomunikasikan informasi yang akurat tentang atribut yang dihargai dalam budaya kepemimpinan hamba.</p>
3	<p>Transformational Versus Servant Leadership: A difference in Leader Focus by A. Gregory Stone, Robert F. Russell, Kathleen Patterson, (2004).</p>	<p>Membahas kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan yang melayani untuk mengetahui apa persamaan dan perbedaan dari kedua konsep ini. Membahas juga tentang isu-isu dalam kepemimpinan hamba, seperti tantangan yang dihadapi untuk investigasi empiris dan pengukuran, dan perubahan yang terjadi dalam pemikiran sat ini tentang pendekatan kepemimpinan yang melayani.</p>	<p>Perbedaan utama antara kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan yang melayani adalah fokus kepemimpinan transformasional pada organisasi atau membangun komitmen anggota pada tujuan organisasi. Sedangkan fokus kepemimpinan yang melayani adalah pada anggotanya, dan pencapaian tujuan organisasi adalah hasil yang berikutnya saja. Sejauh mana</p>

			<p>pemimpin mampu menggeser fokus utama kepemimpinan dari organisasi untuk anggotanya menjadi faktor pembeda dalam mengklasifikasikan pemimpin sebagai pemimpin transformasional atau pemimpin yang melayani. Meskipun berbeda, baik kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan yang melayani, namun sama-sama menawarkan kerangka kerja konseptual yang dinamis.</p>
4	<p>A Correlational Study of Servant Leadership and Registered Nurse Job Satisfaction in Acute Health-Care Settings by Amadeo & Carol Agnes (2008).</p>	<p>Suatu studi penelitian kuantitatif dengan desain korelasional untuk mengetahui: 1. Sejauh mana perawat melihat perilaku kepemimpinan yang melayani di fasilitas pelayanan kesehatan akut nirlaba; 2. Hubungan antara persepsi perilaku kepemimpinan yang melayani dan kepuasan kerja individu. Sampel dibagi pada 313 perawat dari 2 Rumah Sakit perawatan akut nirlaba di Barat Laut AS dengan Organisasi Assesmen Kepempinan (OLA) instrumen.</p>	<p>Hasil menunjukkan korelasi yang kuat antara persepsi perilaku pemimpin yang melayani dengan kepuasan kerja perawat. Implikasinya, perekrutan dan pengembangan pemimpin yang melayani di keperawatan harus berpola pikir untuk dapat menciptakan praktik keperawatan yang peduli dan memuaskan, serta pola pikir pelayan.</p>
5.	<p>The Influence of Servant Leadership on Employee Trust in a Leader and Commitment to the</p>	<p>Studi ini mengkaji peran mediasi kepercayaan karyawan dengan pemimpin pada hubungan</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan yang melayani</p>

	<p>Organization by Chinomona. R., Mashiloane. M., Pooe, D., (2013).</p>	<p>mempunyai pengaruh yang positif terhadap kepercayaan karyawan yang dipimpin dan komitmen karyawan bagi organisasi di dalam implikasi kepemimpinan.</p>
--	---	---

C. Kerangka Berpikir

Kepemimpinan adalah suatu proses hubungan yang saling memberi pengaruh antara pemimpin dan yang dipimpin untuk menemukan dan menentukan cara yang efektif dan efisien dan melaksanakannya secara bersama-sama di dalam mencapai suatu perubahan sesuai dengan tujuan bersama yang telah ditetapkan di dalam suatu organisasi. Kepemimpinan bagian dari strategi perusahaan untuk mewujudkan visi dan misi sesuai dengan nilai-nilai perusahaan. Komponen kepemimpinan terdiri dari (1) pemimpin dan yang (2) dipimpin di dalam suatu (3) kelompok, di dalamnya ada (4) situasi yang (5) berproses dengan saling (6) membagi pengaruh untuk suatu (7) perubahan sesuai dengan (8) tujuan bersama, yang dilakukan dengan (9) penuh tanggung jawab dan dengan (10) kemauan yang besar.

Efektivitas kepemimpinan diperankan oleh kekuatan dari faktor pemimpin, pengikut dan situasi. Situasi adalah faktor sebab akibat baik di dalam organisasi maupun di luar organisasi. Hasil dari kepemimpinan dapat diketahui melalui dua bagian pencapaian tujuan yaitu pencapaian segera dan pencapaian yang tertunda.

Konseptualisasi kepemimpinan melewati proses pengenalan dan pemahaman melalui pengamatan. Kemudian adanya pengalamaman tentang

aktivitas kepemimpinan. Proses ini dimulai dari intra individu, dyatic, kelompok, organisatoris. Kemampuan konseptualisasi kepemimpinan menentukan kemajuan dan kelangsungan hidup suatu organisasi.

Ada berbagai pendekatan teori kepemimpinan. Latar belakang berbagai pendekatan ini terletak pada penekanan yang lebih besar pada aspek-aspek tertentu di di dalam kepemimpinan. Keenam teori antara lain *Great Man Theories*, *Behavior Theories*, *Contingency Theories*, *Influence Theories*, dan *Relational Theories*. Masing-masing teori berkaitan satu dengan lainnya, bahkan teori yang satu merupakan pengembangan dari teori yang lainnya. Jadi, seorang pemimpin dapat sekaligus dipahami dari beberapa pendekatan teori ini.

Tidak ada persoalan tentang istilah *Servant Leadership*. Kedua istilah ini menekankan ciri khas dari kepemimpinannya. Esensi istilah *Servant Leadership* adalah melayani mengawali adanya kepemimpinan. *Servant Leadership* dapat dikenal melalui 4 prinsip utamanya. Akar dari 4 prinsip ini dibangun oleh Greenleaf melalui artikelnya *The Servant as Leader* tahun 1970. Empat prinsip utama *Servant Leadership* yaitu *Service to Others*, *Holistic Approach to Work*, *Promoting A Sense of Community*, dan *Sharing of Power in Decision-Making*. *Servant Leadership* berbeda dengan *Transformational Leadership* baik dalam hal tujuan dan motivasi serta prioritas dan arti kesuksesan kepemimpinan.

Beberapa karakteristik dan model yang banyak memberikan pengaruh adalah model yang dibangun oleh Spears (1995), Laub (1999), Russel dan Stone (2002), dan Patterson (2003), Dierendonck (2010) dan Liden dkk (2013). Berdasarkan perbandingan dari 6 model *Servant Leadership*, ada beberapa karakteristik yang sama yaitu pemberdayaan dan pengembangan anggota, visi,

pemulihan, konseptualisasi penatalayanan, kepercayaan, tulus, membangun komunitas. Beberapa istilah lainnya memiliki makna yang mirip misalnya menciptakan nilai dengan membangun komunitas.

Beberapa peneliti mengakui 7 karakteristik *Servant Leadership* dari Liden dkk (2013) untuk pengukuran empirik *Servant Leadership*. Dijelaskannya bahwa para peneliti di dalam bidang *Leadership* menggunakannya di tahun-tahun terakhir ini sebagai instrumen penelitian untuk populasi dengan kegiatan bisnis atau organisasi yang berbeda-beda. Misalnya yang dilakukan oleh Van Dierendonck 2011, Hu dan Liden 2011, Schaubroeck and Colleagues 2011, Walumbwa dkk 2010 Peterson dkk 2012. Dengan alasan inilah, maka peneliti akan menggunakan 7 karakteristik *Servant Leadership* Liden dkk sebagai fokus di dalam penelitian ini.

Kaitannya dengan masalah penelitian, maka alur berpikir penulis dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2.6.
Kerangka Berpikir



BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Topik penelitian ini termasuk dalam lingkup studi Manajemen Sumber Daya Manusia. Khususnya terkait dengan perilaku kepemimpinan *Servant Leadership* di dalam perusahaan PT. Paramount Land. Berdasarkan topik penelitian, maka pengkajian penelitian menggunakan metode kualitatif dengan jenis penelitian deskriptif yang menjelaskan tentang peranan perilaku kepemimpinan *Servant Leadership* di perusahaan PT. Paramount Land, Jl Boulevard Raya Gading Serpong, Kav. 1, Gading Serpong, Tangerang.

B. Desain Penelitian

Desain dari penelitian dimulai terdiri dari beberapa tahap (Sugiyono, 2013). Tahap pertama adalah deskripsi terhadap entitas sosial dan data-data literatur. Kemudian ke tahap reduksi yaitu memilah setiap informasi yang telah diperoleh pada proses tahap deskripsi. Di tahap ini, penulis memilih mana data yang dianggap perlu, menarik, berguna, penting dan baru. Data-data ini kemudian dikelompokkan ke dalam beberapa katagori. Pengelompokan kategori-kategori ini menjadi fokus penelitian. Selanjutnya, pada tahap ketiga adalah tahap seleksi. Didalam tahap ini, dilakukan penguraian lebih detail dari setiap setiap fokus yang sudah ditetapkan.

Melalui penguraian yang rinci, kemudian direkonstruksi untuk menemukan makna-makna yang mendalam dari setiap topik yang dihasilkan

dengan penyusunan rekonstruksi tersebut. Makna yang dihasilkan merupakan hasil refleksi dan kesimpulan dari proses penelitian. Proses tahap deskripsi, reduksi dan seleksi ini dilakukan berulang-ulang dengan berbagai cara dan berbagai sumber melalui teknik sirkuler.

C. Fokus Penelitian

Berdasarkan dengan perumusan masalah dan kerangka teoritik yang sudah dikemukakan, maka fokus penelitiannya menggunakan pendekatan teori dari Liden dkk tentang perilaku *Servant Leadership*, antara lain:

1. *Kemampuan konseptual pemimpin* yaitu pemimpin yang melayani dapat memahami secara utuh tentang perusahaan. Pemahaman yang utuh ini membuat pemimpin dapat menghasilkan jalan keluar terhadap masalah atau persoalan yang rumit. Mampu mengidentifikasi adanya masalah dalam perusahaan PT Paramount Land. Memiliki inovasi dan kreativitas di dalam memecahkan masalah berdasarkan konsep keseluruhan dari perusahaan.
2. *Peranan pemimpin terhadap memulihkan emosi* yaitu keterlibatan pemimpin di dalam mengenal, mendukung dan bersedia ambil bagian mengatasi persoalan pribadi karyawannya.
3. *Peranan pemimpin di dalam mengutamakan karyawannya* yaitu meletakkan kepentingan dan keberhasilan karyawan sebagai prioritas utama daripada kepentingan dan keberhasilan pemimpin. Pemimpin menunjukkan secara nyata baik dalam perkataan dan tindakan tentang kepedulian mengutamakan karyawannya.

Pemimpin rela untuk menunda penyelesaian tugasnya sendiri demi menolong karyawan melakukan tugas mereka.

4. *Peranan pemimpin untuk menolong karyawan supaya bertumbuh dan sukses* yaitu pemimpin yang memahami tujuan pribadi dan profesional karyawannya. Menolong karyawannya untuk pengembangan karir dan aktualisasi diri sesuai dengan potensi dan kerinduan karyawannya.
5. *Perilaku etis pemimpin* yaitu pemimpin yang melakukan hal yang benar dengan cara yang benar berdasarkan alasan-alasan yang benar. Bersikap jujur, terbuka dan adil kepada karyawan. Mengedepankan prinsip-prinsip etika untuk pencapaian tujuan.
6. *Peranan pemimpin terhadap pemberdayaan karyawan* yaitu mendorong karyawan agar mandiri, dapat mengambil keputusan sendiri atau otonom untuk menjalankan tugasnya. Pemimpin yang berbagi kekuasaan dengan karyawan dengan cara memberikan mereka wewenang sesuai tugas dan tanggung jawab mereka. Mendorong terbangunnya kepercayaan diri dari karyawan dengan memberikan mereka kesempatan mengatasi situasi yang sulit menurut cara yang mereka anggap terbaik.
7. *Peranan pemimpin di dalam menciptakan nilai di masyarakat* yaitu secara sengaja dan sadar menciptakan organisasi mempunyai nilai bagi komunitas atau masyarakat. Pemimpin mendorong perusahaan agar secara sukarela terlibat di dalam membangun masyarakat. Pemimpin mampu mengaitkan tentang tujuan dan

nilai-nilai dari perusahaan dengan prinsip atau nilai-nilai yang ada di masyarakat yang lebih luas.

D. Tempat Dan Waktu Penelitian

Tempat penelitian dari penelitian kualitatif ini adalah PT Paramount Land. Waktu penelitian dilaksanakan dalam kurun waktu 4 bulan mulai dari Agustus – November 2014.

E. Subjek Penelitian

Responden yang menjadi subjek dari penelitian ini adalah pimpinan puncak PT Paramount Land, manajer PT Paramount Land dan staff karyawan lini depan PT Paramount Land dan serta stakeholder PT Paramount Land. Responden sebagai subjek penelitian ini adalah:

1. Chairman Paramount Enterprise sebagai pucuk pimpinan dari PT Paramount Land Gading Serpong.
2. Pimpinan puncak PT Paramount Land Gading Serpong.
3. Manajer PT Paramount Land Gading Serpong.
4. Karyawan PT Paramount Land Gading Serpong.
5. Stakeholder PT Paramount Land Gading Serpong.

F. Jenis Data dan Teknik Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang digunakan adalah sebagai berikut:

1. Data primer, diperoleh dari penetapan responden sebagai subjek penelitian dengan menggunakan wawancara.
2. Data sekunder, didapatkan melalui studi dokumentasi tentang perilaku kepemimpinan *Servant leadership* yang telah dan sedang dilakukan di PT Paramount Land.
3. Observasi, terhadap perusahaan PT Paramount Land yang terkait dengan perilaku kepemimpinan *Servant Leadership*, maupun terhadap *stakeholder* yang terkait dengan perilaku kepemimpinan *Servant Leadership* oleh pemimpin PT Paramount Land.
4. Wawancara mendalam yang terstruktur berdasarkan pedoman wawancara, dan wawancara tidak terstruktur dengan beberapa informan kunci yang terpilih sebagai referensi terhadap analisis primer.

G. Teknik Dan Analisis Data

Teknik dan analisis data dilakukan secara deskriptif kualitatif dengan dukungan data primer, sekunder, observasi dan hasil wawancara mendalam. Sedangkan Instrumen penelitian adalah peneliti sendiri dan pedoman wawancara. Teknik analisis data di dalam penelitian ini dilaksanakan dalam dua bagian. Bagian pertama adalah sebelum memasuki lapangan penelitian dan bagian kedua adalah analisis selama di lapangan.

Analisis sebelum masuk ke lapangan dengan menganalisis data sekunder untuk menentukan fokus penelitian. Kemudian dilanjutkan dengan analisis selama di lapangan dengan model Miles and Huberman (2002). Langkah-langkahnya adalah sebagai berikut;

1. Reduksi Data

Reduksi data merangkum dan memilah hal-hal yang penting untuk menjadi fokus penelitian dengan tujuan mencari tema dan polanya.

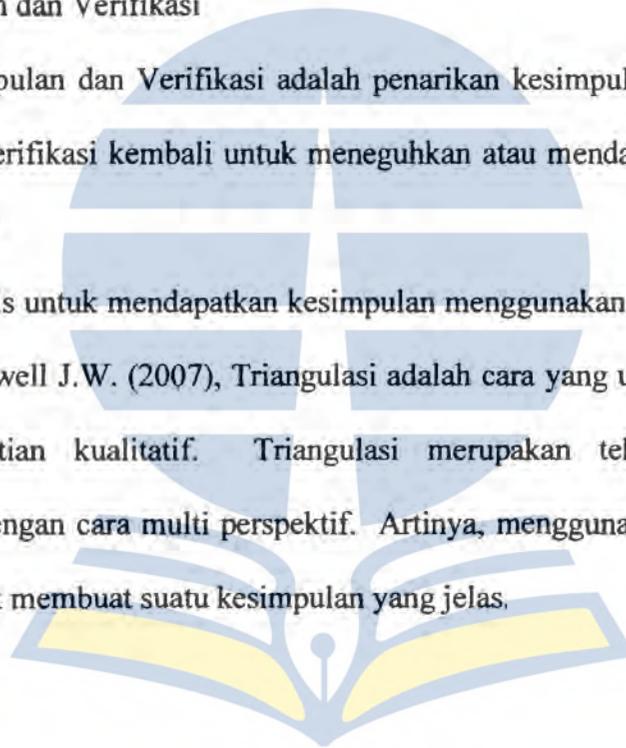
2. Display Data

Display data yaitu menampilkan data dari hasil reduksi data. Tampilan data dalam bentuk uraian singkat, bagan, hubungan dari katagori-katagori yang ada. umumnya disajikan dalam bentuk naratif.

3. Kesimpulan dan Verifikasi

Kesimpulan dan Verifikasi adalah penarikan kesimpulan sementara yang kemudian diverifikasi kembali untuk meneguhkan atau mendapatkan kesimpulan yang kredibel.

Analisis untuk mendapatkan kesimpulan menggunakan teknik Triangulasi. Menurut Creswell J.W. (2007), Triangulasi adalah cara yang umum digunakan di dalam penelitian kualitatif. Triangulasi merupakan teknik mendapatkan kesimpulan dengan cara multi perspektif. Artinya, menggunakan berbagai sudut pandang untuk membuat suatu kesimpulan yang jelas.



Tabel 3.2.
Tahapan Pengumpulan Dan Analisis Data

Tanggal	Uraian Kegiatan	Lokasi	Keterangan
Agustus-September	Pengumpulan Data dan Dokumentasi	Gading Serpong	Data-data dan dokumentasi Mengenai PT. Paramount Land
12, 24 dan 26 Oktober	Wawancara	Kelapa Gading	Wawancara sumber S.1.
4 November	Wawancara	Gading Serpong	Wawancara sumber S.2.
7 November	Wawancara	Gading Serpong	Wawancara sumber S.3.
11 November	Wawancara	Gading Serpong	Wawancara sumber S.4.
14 November	Wawancara	Kelapa Gading	Wawancara sumber S.5.
17-28 November	Analisis Data	Kelapa Gading	Analisis semua sumber data

Untuk memperoleh tingkat keabsahan terhadap hasil penelitian, maka akan menggunakan kriteria-kriteria yang melekat pada penelitian deskriptif kualitatif yaitu uji kredibilitas data (validitas internal), uji dependabilitas (reliabilitas) data, uji transferabilitas (validitas eksternal/generalisasi), dan uji konfirmabilitas (objektivitas). Dengan demikian diharapkan bukan sekadar memperoleh deskripsi analisis saja, tetapi sampai pada penyusunan teori yang bermuatan teori formal.

H. Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian dalam penelitian kualitatif adalah peneliti, peneliti sebagai instrument kunci. Jadi, instrument utama dalam penelitian ini yaitu peneliti sendiri. Dalam hal ini peneliti melakukan pengamatan yang diwujudkan melalui pertanyaan-pertanyaan yang dirumuskan dalam bentuk pertanyaan

wawancara. Selain itu peneliti juga menggunakan instrument lain seperti wawancara terhadap objek yang diteliti berdasarkan perilaku *Servant Leadership* dari Liden,dkk. Wawancara ini dilakukan untuk mengetahui pandangan orang di sekitar Eddy Sindoro tentang perilaku kepemimpinan *Servant Leadership* nya.

I. Keterbatasan Penelitian

Ada pun keterbatasan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Penelitian ini tidak meneliti tentang latar belakang Paramount Land di dalam membentuk budaya *Servant Leadership* di manajemennya.
2. Penelitian ini tidak meneliti faktor sosial dan ekonomi dari lingkungan eksternal perusahaan di dalam membentuk *Servant Leadership* pemimpin Paramount Land.
3. Penelitian ini tidak meneliti berapa besar pengaruh *Servant Leadership* bagi kehidupan pribadi par karyawan lini Paramount Land.



BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum PT. Paramount Land

1. Lokasi PT. Paramount Land

Paramount Land beralamat di Paramount Plaza, Jl. Boulevard Raya Gading Serpong Kav. 1, Gading Serpong, Tangerang 15810. Lokasinya di Gading Serpong merupakan lokasi strategis. Letaknya berdekatan dengan kota-kota modern pinggiran ibukota.

Gambar 4.1
Master Plan Paramount Land
(<https://drive.google.com/file>)



Beberapa kota modern yang mengelilingi Gading Serpong antara lain Lippo Karawaci di bagian Baratnya. BSD City di bagian Selatan. Alam Sutera di bagian Timur. Puri Indah di Timur-Utara. Gading Serpong juga merupakan daya tarik tersendiri bagi orang asing maupun lokal karena lokasinya yang dekat dengan bandara terkemuka yaitu Soekarno-Hatta Internasional.

2. Latar Belakang Berdirinya PT Paramount Land

Keberadaan dari PT Paramount Land tertuang di dalam Company Profile Paramount Land (2014;6). Deskripsinya antara lain, Paramount Land adalah perusahaan yang bergerak di bidang properti. Perusahaan ini berawal dari Bapak Handiman Tjokrosaputro sebagai pendiri perusahaan memutuskan untuk sebuah misi pembebasan lahan besar-besaran di Tangerang, sekitar 18 km bagian barat Jakarta. Di dalam waktu relatif singkat, dia telah memperoleh lebih dari 2000 hektar lahan yang berpotensi tinggi.

Ketika tiba waktunya untuk memulai mengembangkan lahan, ia mengundang pengembang properti nasional terkemuka lainnya untuk mendirikan perkotaan yang terintegrasi. Proyek pembangunan kota terintegrasi ini dinamakan Gading Serpong. Pembangunannya antara lain dengan menyertakan pengembangan infrastruktur fisik yang lengkap. Misalnya, jalan, jaringan listrik dan pengolahan air.

Gading Serpong berkembang dengan cepat karena mendapat respon yang positif untuk pilihan gaya hidup di luar Jakarta. Setelah secara bersama-sama berhasil mengembangkan 400 hektar lahan, di tahun 2004 Paramount Land berdiri sendiri untuk membangun ribuan rumah baru untuk keluarga dengan gaya hidup

urban. Paramount Land telah mengembangkan 1.200 hektar untuk masyarakat urban dengan luas pengembangan Township mencapai 2.000 hektar dalam berbagai ukuran. Luasnya mirip dengan kota Bogor di tahun 1990-an.

Paramount Land telah menjadi rumah bagi 53.000 orang dalam berbagai latar belakang. Untuk melayani para penduduk di Paramount Land maka perusahaan meningkatkan pelayanannya dengan *software* manajemen *Township* yang baru. Misalnya dengan pengadaan rumah tinggal tapak dari semua ukuran, Kondominium meliputi *mid-rise* dan *high-rise* desain, fasilitas kantor, kompleks perdagangan-bisnis, serta perkembangan lainnya yang unik.

3. Visi, Misi dan Nilai-nilai PT Paramount Land

Visi, misi dan nilai-nilai dari PT Paramount Land termuat di dalam dokumen Sosialisasi *Core Values* PT. Paramount Land (2014;1-30). Pengutaraan visi, misi dan nilai-nilai antara lain sebagai berikut; Paramount Land memiliki visi yang besar untuk usaha perumahan. Visinya sebagai berikut *“To be a leading property company in Indonesia, by building homes and people across the nation with heart.”* Artinya, Paramount Land merupakan perusahaan yang bercita-cita sebagai perusahaan properti terkemuka di Indonesia dengan membangun rumah dan masyarakat Indonesia dengan sepenuh hati.

Untuk mencapai visi memerlukan adanya misi perusahaan. PT. Paramount Land memiliki misi sebagai berikut *“To faithfully serve with the highest commitment our customers and communities so they can live holistically and sustainably by developing townships, real estate, large mixed-use development, infrastructure and high quality living environments whilst continuously also*

observing and supporting education both quantitatively and qualitatively, as Indonesia becomes firmly grounded as a globally recognized nation of strength, moving into its golden era of development over the next 20 to 30 years.”

Dengan demikian, Paramount Land di dalam misinya menekankan kesetiaan melayani pelanggan dan masyarakat dengan komitmen yang tinggi, setia dan bertanggung jawab. Pelanggan dan masyarakat dapat hidup secara holistik dan berkelanjutan dengan mengembangkan *townships*, perumahan, pengembangan *mixed-use* yang besar, infrastruktur dan lingkungan hidup yang berkualitas. Perusahaan akan terus mengamati dan mendukung pendidikan baik secara kuantitatif maupun kualitatif. Semuanya ini untuk menjadikan Indonesia teguh dan diakui secara global sebagai bangsa yang kuat. Bangsa yang siap memasuki era emas di dalam pembangunan untuk 20-30 tahun ke depan.

Paramount memiliki nilai-nilai perusahaan. Nilai-nilainya antara lain *Integrity, Stewardship, dan Respect*. Nilai-nilai ini menjadi landasan untuk mengambil tindakan dalam perusahaan. Melalui nilai-nilai perusahaan ini budaya perusahaan dibangun.

Arti dari masing-masing nilai ini antara lain; *Integrity* adalah “*Integration of belief, thought, words and action.*” Maksudnya, berintegritas dalam keyakinan, pemikiran, perkataan dan perbuatan. Integritas merupakan konsep konsistensi dari suatu nilai, pengukuran, prinsip harapan dan hasil. Integritas secara etika berbicara tentang kejujuran atas keadaan yang sesungguhnya terjadi yang menunjukkan kemurnian dari suatu tindakan atau kemurnian dari suatu dasar bertindak. Integritas perlu dipupuk dari kecil sedikit demi sedikit sampai terbentuk satu wujud integritas yang dapat dipercaya.

Stewardship adalah “*The search, development, use and accountability for talents, time and treasures that have been entrusted to us by God, to serve and multiply with integrity.*” Artinya, adanya pencarian, pengembangan, penggunaan dan pertanggungjawaban bakat, waktu dan harta yang telah dipercayakan kepada kita oleh Allah, untuk melayani dan melipatgandakannya dengan berintegritas. Memiliki *stewardship* yang baik terlihat dari kemampuan mengatur seluruh rahmat pemberian Tuhan, yang dapat dikembangkan dan dimultiplikasikan untuk perbaikan semua orang dan sesama.

Respect adalah “*Serving stakeholders in the spirit of integrity and stewardship.*” Maksudnya, melayani *stakeholder* dalam semangat integritas dan penatalayanan. Respek merupakan sikap yang menunjukkan apresiasi yang baik kepada diri sendiri dan orang lain. Respek bukan sesuatu yang dapat dibeli, minta atau dipinjam, tapi harus dicari dengan benar-benar serius dalam mengupayakannya. Respek hanya didapati ketika terlebih dahulu memberikannya kepada orang lain.

4. Strategi PT Paramount Land

Strategi muncul berdasarkan visi perusahaan. Strategi dapat dalam bentuk jangka menengah atau jangka panjang. Di dalam *Company Profile* PT Paramount Land (2014;3) tertuang 6 strategi yang sedang dilaksanakan oleh PT Paramount Land untuk mewujudkan tujuan perusahaan. Strategi ini antara lain:

1. *Develop and maintain strong and healthy cash flows and cash position at all times*

2. *Develop enormous marketing capacity and exceptional marketing capability including powerful and formidable sales force.*
3. *Develop strong and high-spirited organization to foster, anticipate, and sustain current and future growth.*
4. *Develop the right master plan for gading serpong township.*
5. *Develop excellent reporting system on current projects for management, investors, buyers, agents, and others as necessary.*
6. *Develop supportive relationship with the authorities, the people around the township, the business communities, the residents, the informal parties, and neighboring major developers.*

Melalui strategi ini, PT Paramount Land terlihat menekankan pentingnya pengembangan sektor keuangan, pemasaran dan penjualan, organisasi yang kokoh, *master plan* kota Gading Serpong, *excellent reporting system*, serta hubungan yang positif dengan komunitas dan *stakeholder*.

5. Budaya Organisasi

Budaya organisasi Paramount Land terbentuk antara lain melalui nilai-nilai dari perusahaannya. *Integrity, Stewardship* dan *Respect* menjadi ciri khas dari perilaku organisasi perusahaan. Untuk penanaman budaya organisasi ini, observasi yang penulis lakukan di kantor Paramount Land memperlihatkan penyebaran budaya organisasi dengan nilai-nilai di dalamnya dengan terpampangnnya slogan dan definisi serta ilustrasi dari *integrity, Stewardship* dan *respect* di fasilitas-fasilitas umum seperti di dalam lift, toilet dan lobby. Hal ini

membantu para anggota karyawan untuk tetap mengingat tentang prioritas dari budaya organisasi yang mesti diterapkan.

Budaya organisasi ditumbuhkan juga di dalam pertemuan-pertemuan akbar dari perusahaan. Secara khusus nilai-nilai perusahaan dibahas untuk meningkatkan penghayatannya dan menjadi ciri khas dari perusahaan. Sebagaimana yang disampaikan oleh S.1:

“Kalau, saya malah dengar dari peserta Paramount Club Members kalau kita ada acara-acara, mereka itu senang sekali datang, malahan undang kita di acara mereka. Mengapa? Karena mereka bilang kalau di acara-acara Conference nya yang lain, itu kalau ketemu itu tujuannya itu drill semua untuk jualan. Semuanya sales prgram. Semua urusannya mengenai penjualan. Kalau kita untuk waktu-waktu yang paling penting kayak begitu, kita sama sekali tidak ngomong soal itu. Bagi kita, itu given, otomatis. Yang kita bicarakan ini adalah mengenai Value, mengenai visi kita, mengenai bagaimana kita bisa berdampak kepada karyawan kita, keluarganya, masyarakat, negara kita.”

Hal ini memperlihatkan budaya organisasi yaitu perusahaan yang bergerak dengan penuh integritas, penatalayanan dan respek menjadi perhatian utama dan daya tarik yang kuat untuk perusahaan. Perusahaan menganggap perlu dan menyebarkan budaya organisasi sampai pada tingkat stakeholders nya dengan suatu keyakinan yang positif terhadap budaya organisasi yang menjadi ciri khas perusahaan dan memberi dampak baik bagi banyak orang termasuk rekanan dan customer perusahaan.

Selain itu, perusahaan menganggap penting nilai-nilai perusahaannya sehingga diberikan porsi yang besar di dalam pembahasan nilai-nilai ini dalam berbagai kesempatan, termasuk acara-acara penting perusahaan yang melibatkan internal maupun eksternal perusahaan. Hal ini turut mendorong terbentuknya

sikap dari para karyawan perusahaan untuk menjadikan nilai-nilai perusahaan sebagai hal yang penting di setiap aktivitas di dalam perusahaan.

Penerapan sistem nilai perusahaan sudah menyerap sampai kepada karyawan di level bawah. Hasil wawancara penulis memberikan penjelasan tentang pekerjaan mereka sebagai suatu pelayanan atau stewardship. Hasil wawancara dengan *Security* mengatakan sebagai berikut, S6: *tugas saya menjaga aset, kita bantu foto kopi. Suka melayani bahkan... sifatnya melayani pokoknya...dipercayakan untuk urusan lainnya.. cari sopir, ob, pokoknya melayani....*” Berdasarkan wawancara ini, terlihat bahwa sistem nilai telah membentuk sikap kerja mereka. Sistem nilai menjadi patokan kerja. Sistem nilai dianggap penting dan menjadi ciri khas dalam pekerjaan karyawan. Artinya, sistem nilai perusahaan yaitu integritas, penatalayanan dan respect telah menjadi identitas dan komitmen kerja karyawan. Budaya organisasi ini menjadi ciri khas perusahaan Paramount Land.

6. Target PT Paramount Land

Paramount Land menetapkan beberapa target di dalam tahun berjalan ini untuk mewujudkan tujuan dari perusahaan berdasarkan strategi yang telah ditetapkan. Ada 9 target yang akan dicapai antara lain (*Company Profile* PT Paramount Land; 4-32); Pertama, meluncurkan produk yang tepat. Produk yang benar-benar dibutuhkan oleh pasar. Akibatnya, di saat produk perumahan di luncurkan maka dapat selalu terjual habis.

Kedua, penjualan di tahun 2014 sebesar Rp 3.018 Triliun. Lebih besar dibandingkan tahun 2013 sebesar Rp 2.911 Triliun. Lebih besar hampir Rp 1

Triliun jika dibandingkan dengan penjualan di tahun 2012 sebesar Rp 2.262 Triliun.

Ketiga, fokus pada kualitas produk. Membuat dan mendemonstrasikan Cluster Super City sebagai patokan standar kualitas produk dan pelayanan dari Paramount Land. Di akhir tahun 2014 akan selesai 60% dan akan tuntas 100% di Mei 2015.

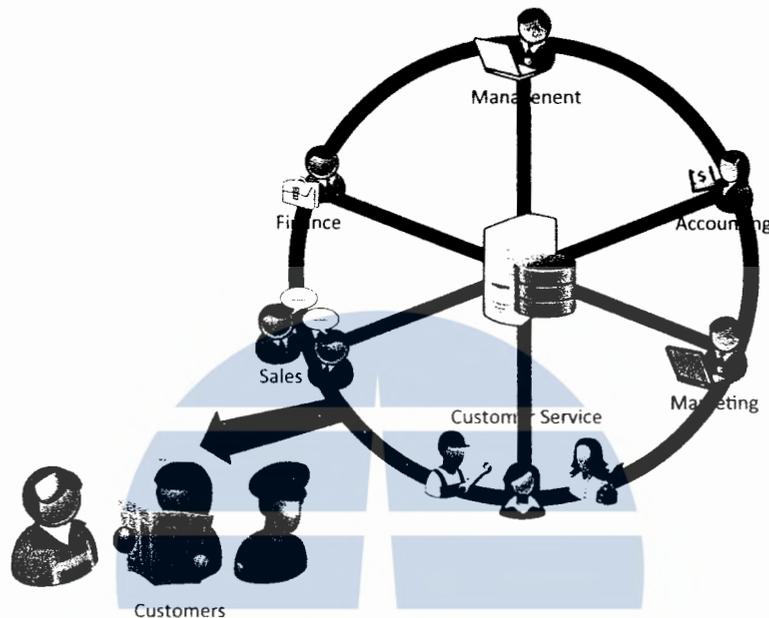
Keempat, tenaga pemasaran. Paramount Land menargetkan tim tenaga pemasaran yang tangguh untuk seluruh bagian pemasaran. Pemasaran yang terintegrasi antara produk, harga, saluran mekanisme penjualan, iklan, *public relation*, tenaga promosi, tenaga penjualan, *e-commerce*, dan pelayanan purna jual. Penekanan pada sinergi juga memperhatikan ukuran, jangkauan, kapabilitas dan efisiensi kerja.

Kelima, fokus terhadap system di dalam perusahaan. Paramount land fokus pada *online system* perusahaan yang terintegrasi. Sistem yang seluruhnya dapat terimplementasi dan dioperasikan. Bagian dari sistem ini meliputi: Penjualan (*sales*), Keuangan (*finance*), Manajemen (*management*), Akutansi (*accounting*), Pemasaran (*marketing*), Pelayanan Pelanggan (*customer service*) yang secara komputerisasi melayani Pelanggan (*customers*).

Gambar 4.2.

Komputerisasi: *Online System*

(Company Profile PT Paramount Land, 2014:8)



Keenam, mengokohkan citra merek atau *brand image*. Targetnya menjadi citra merek yang paling diingat atau *top of mind* sebagai pengembang perumahan tapak di Jabodetabek. Penekanan citra perusahaan bukan terbatas pada produk dan service, tetapi oleh perilaku karyawan dan kepuasan pelanggan. Budaya korporat menjadi fondasi bagi citra perusahaan. Pilar-pilar budaya korporat adalah integritas, penatalayanan dan rasa hormat. Bukti dari hal ini adalah masuk katagori *brand image* dalam kelas urutan teratas oleh lembaga pemeringkat seperti AC Nielsen dan Marketing Frontier. Pembentukan citra perusahaan melalui internet, televisi, majalah dan beberapa media utama lainnya.

Gambar 4.3.
Logo Paramount Land
(<http://www.paramount-land.com>)



Ketujuh, mengenai kekuatan dari perdagangan digital. Hal dengan memanfaatkan kemajuan teknologi informasi. Target untuk menyatukan semua sumber daya dari pemasaran dan penjualan ke dalam dunia digital dan telepon seluler. Hal-hal yang difokuskan misalnya, perdagangan *mobile marketing*, memanfaatkan media sosial, dan penyesuaian konten dan manajemen digital.

Kedelapan, sumber daya manusia. Target peningkatan sumber daya manusia yang langsung berhubungan dengan konsumen. Mengadakan pengembangan di dalam program *Customer Sales Representative (CSR)*. Melakukan multiplikasi sumber daya manusia dan keterhubungan antara para karyawan.

Kesembilan, target dalam hal pendanaan. Kebutuhan pendanaan sebesar Rp 3 Triliun. Sumber pendanaan antara lain dari pinjaman Bank Rp 1.5 – 2 Triliun dan *Private Equity* Rp 1-1.5 Triliun.

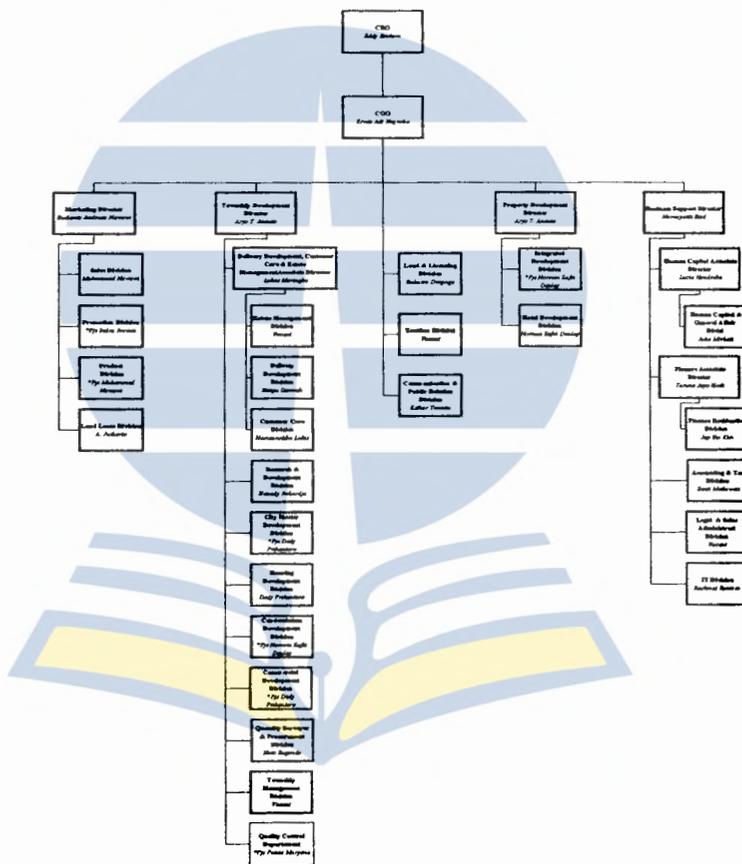
7. Struktur Organisasi PT Paramount Land

Gambar 4.4.

Struktur Organisasi Paramount Land



Organization Structure PARAMOUNT LAND



B. Perilaku Kepemimpinan *Servant-Leadership* di PT Paramount Land Gading Serpong - Tangerang

1. Kemampuan Konseptual

Perilaku kepemimpinan yang berciri khas *Servant Leadership* dapat diidentifikasi dengan kemampuan konseptual seorang pemimpin terhadap kepemimpinannya di dalam perusahaan. Dalam hal ini kemampuan konseptual kepemimpinan diukur melalui; kemampuan memahami keseluruhan perusahaan. Kemampuan indentifikasi masalah. Kemampuan menganalisis masalah. Kemampuan kreatif untuk pemecahan masalah.

a) Kemampuan memahami keseluruhan perusahaan

Kemampuan konseptual seorang pemimpin dapat diketahui dengan memperhatikan kemampuannya di dalam memahami keseluruhan perusahaan.

Adapun hasil wawancara dari bagian ini adalah sebagai berikut:

Pertanyaan 1.a. Bagaimana pak Eddy memandang konsep keseluruhan perusahaan?

- S.1. : Right product yaitu produk yang tepat untuk pasar yang tepat dan di waktu yang tepat.
- S.2. : Ya, sangat mengerti, karena dia yang membuat konsepnya.
- S.3. : Ya, dan beliau senantiasa menyampaikannya (tujuan) kepada lapisan di bawahnya agar memiliki pemahaman yang sama.
- S.4. : Sangat.
- S.5. : Beliau adalah sosok profesional yang memiliki konsep terintegrasi dari hulu sampai ke hilir perusahaan yang beliau pimpin. Memiliki visi dan misi yang jelas serta memiliki tools yang lengkap untuk mencapai atau menyelesaikannya.

Wawancara ini menunjukkan adanya pemahaman yang jelas dari konsep keseluruhan perusahaan. Menarik untuk diperhatikan adalah konsep perusahaan diprakarsai olehnya. Dengan demikian, alasan, maksud dan tujuan dari konsep perusahaan dipahami dengan jelas. Alasan dari konsep perusahaan adalah *right*

product yaitu produk yang tepat untuk pasar yang tepat di waktu yang tepat, memberikan gambaran tentang kemampuan untuk menentukan produk dengan pasar yang jelas serta memanfaatkan momentum yang ada. Misi dan visi perusahaan berdasarkan alasan kebutuhan masyarakat seperti ini. Pemahaman konsep yang kuat seperti ini memudahkan untuk membuat sistem terpadu aktivitas perusahaan dari kegiatan hulu sampai hilir yang terintegrasi satu dengan yang lainnya. Sinergi masing-masing bagian dari perusahaan dapat dipertahankan karena berdasarkan konsep yang jelas untuk perusahaan.

Visi dan misi perusahaan dioperasionalkan melalui pemahaman tentang keberadaan perusahaan mengenai tugas dan fungsi perusahaan di dalam menjawab kebutuhan pasar atau masyarakat yang dilayaninya. Konsepnya dengan memberikan ketepatan kebutuhan masyarakat sesuai dengan memanfaatkan momentum yang tepat. Semuanya ini diwujudkan dengan mensosialisasikan kepada karyawan sesuai unit masing-masing tentang proses dari hulu sampai hilir perusahaan.

Selanjutnya, menerjemahkan secara keseluruhan visi dan misi perusahaan melalui strategi dan program. Kemudian dituangkan dalam bentuk *action plan*. Konsep yang dituangkan ke dalam *action plan* sebagai bentuk pemimpin yang memahami keseluruhan perusahaan dinyatakan melalui berbagai divisi (*Company Profile PT Paramount Land*, 2014: 16-32) yaitu divisi *planning & product development*, divisi *township management*, divisi *estate management*. Selain itu, ada juga divisi *Delivery*, divisi *Customer Care*, divisi *QS & procurement*, divisi *integrated development*, divisi *marketing & sales*. Divisi yang lainnya antara lain divisi pertanahan dan perijinan, divisi *corporate communication & public*

relation, divisi *Human Capital & GA*, divisi *Paramount Online Integrated System*.

Berikut ini 5 bagian besar dari *action plan* dalam hal *planning & product development* di tahun 2014 (*Company Profile PT Paramount Land*, 2014: 16-17):

1. Merencanakan 12 produk baru hunian *landed*, hunian strata dan komersial strata. Perencanaan dilakukan untuk sepanjang tahun 2014.
2. Merencanakan *Community Centre* sebagai pusat kegiatan kota di area CBD Gading Serpong, dalam bulan Juni 2014.
3. Bekerjasama dengan konsultan Masterplan AECOM untuk membuat Masterplan baru kota Gading Serpong, dalam bulan Juni 2014.
4. Melakukan *research* terhadap disain-disain dan material terbaru yang lebih inovatif, efisien dan *low maintenance*, sepanjang Januari-Desember 2014.
5. Merencanakan disain infrastruktur dan utilitas baru kota Gading Serpong dengan bekerja sama dengan konsultan, di dalam Juni 2014.

Berdasarkan 5 bagian besar ini maka diuraikan lebih rinci lagi dalam 16 bagian yang akan dikerjakan perusahaan yaitu:

1. Penyelesaian disain jalur pedestrian tahap 1 di Januari 2014.
2. Penyelesaian disain jalur pedestrian dan jalur sepeda tahap 1 di Januari 2014.
3. Penyelesaian disain pembuatan Terminal dan Halte Shuttle bus tahap 1 di Maret 2014.
4. Penentuan lokasi dan disain rumah kompos di Maret 2014.
5. Studi lokasi ideal dan disain hutan kota di bawah SUTET di April 2014.

6. Penyelesaian desain *Street Furnitures* tahap 1 di April 2014.
7. Penyelesaian desain program sejuta bibit pohon sengon di Mei 2014.
8. Penyelesaian desain jalur Pedestrian dan jalur sepeda tahap 2 di Mei 2014.
9. Membuat desain hutan kota 12 ha di area CBD sekaligus sebagai pusat kegiatan (Mini City) warga kota Gading Serpong di Mei 2014.
10. Penyelesaian pembuatan tempat pengisian air untuk penyiraman taman kota di Juni 2014.
11. Desain perbaikan kawasan area kuliner Paramout di Juli 2014.
12. Penyelesaian disain pembuatan Terminal dan *Halte Shuttle Bus* tahap 2 di Agustus 2014.
13. Penghijauan *berm* kota dengan penanaman pohon-pohon besar di September 2014.
14. Penyelesaian pekerjaan program sejuta bibit pohon sengon tahap 1 di September 2014.
15. Awal rumah kompos beroperasi di Oktober 2014.
16. Penyelesaian pekerjaan program sejuta bibit pohon sengon tahap 2 di November 2014.

Divisi *Township Management* mempunyai beberapa *action plan* 2014 (Company Profile PT Parmount Land, 2014: 18), antara lain sebagai berikut:

1. Melengkapi *street furniture*, *signage* kota, informasi kegiatan kota dan jalur pedestrian, jalur sepeda, halte, di Maret-Juni 2014.
2. Melengkapi tim tanggap darurat dan unit reaksi cepat dan *Call Center*, di Maret-Mei 2014.

3. Memperkuat departemen perbaikan dan pemeliharaan infrastruktur dan utilitas kota, baik darisisi SDM dan peralatan kerja, di Maret-Mei 2014.
4. Mengoptimalkan sistem sirkulasi, aksesibilitas dan angkutan masal internal dan ke kota-kota besar terdekat, di Januari-Desember 2014.
5. Menyelenggarakan *event-event* skala kota secara reguler di Januari-Desember 2014.

Divisi *Estate Management* memiliki beberapa penjabaran *action plan* di tahun 2014(Company Profile PT Parmount Land, 2014:18-19), yaitu:

1. Membuat *estate management strategy*, SOP, dan *job description*, struktur organisasi baru, *manual book* dan standar kenyamanan dan keamanan cluster dan ruko, di Maret-Juni 2014.
2. Membuat *service agreement* dengan divisi *supporting* dan pihak ketiga untuk mem-*backup* pekerjaan pengelolaan dan *maintenance* di dalam *estate* di Maret-Juni 2014.
3. Membuat sistem penagihan otomatis IPKL melalui sms *blast* dan web, di Maret-April 2014.
4. Membuat sistem informasi kegiatan *estate* kepada warga, termasuk laporan keuangan *estate management* secara terbuka kepada warga baik melalui email maupun media *social network*, di Maret-Mei 2014.

Divisi *Delivery* memiliki beberapa *action plan* di tahun 2014, poin-poinnya sebagai berikut (*Company Profile PT Parmount Land*, 2014:20):

1. *Delivery strategy, organization sturcture and jobdescription* dan SOP terbentuk pada akhir bulan Juni 2014.

2. Membuat program-program yang menyentuh 4 *Customer Values* (*emotional value, functional value, social value, dan financial value*), yaitu: *regular communication*, sertifikasi bangunan, *ceremonial handover*, penyediaan “*welcome*” pack, pada akhir Juni 2014.

Untuk divisi *Customer Care* mempunyai beberapa action plan di tahun 2014. Action plannya diutarakan sebagai berikut (*Company Profile PT Parmount Land, 2014:21*):

1. *Customer care strategy, organization structure and jobdesk* dan SOP terbentuk pada akhir bulan Juni 2014.
2. Membuat fasilitas *call center*.
3. Membuat *database* seluruh informasi mengenai kota Gading Serpong.

Mengenai *QS & Procurement* divisi, dijelaskan dengan beberapa *action plan*, yaitu (*Company Profile PT Parmount Land, 2014:22*):

1. Melakukan sinkronisasi & otomatisasi dalam proses penghitungan *owner estimate & pembuatan purchase order* untuk meningkatkan akurasi dengan dukungan *software & training staff purchasing* (Estimasi budget: *software* Rp 150 juta, dan *training* Rp 100 juta – Rp 250 juta).
2. Melakukan *survay* dengan divisi/ departemen terkait untuk memperluas *database* kontraktor & *supplier* guna memenuhi kebutuhan tahun 2014.
3. Membentuk *purchasing quality control* untuk mengawasi kualitas & kuantitas realisasi pembelian/ pekerjaan serta melakukan seleksi kontraktor & *supplier* yang digunakan (estimasi budget: 10 orang x Rp 7 juta x 13 bulan = Rp 910 juta).

4. Membentuk *Purchasing Research & Development* untuk melakukan survey & mengusulkan penggunaan bahan, rekanan kontraktor berkualitas serta teknologi konstruksi terbaru (estimasi *budget*: 2 orang x Rp 5 juta x 13 bulan = Rp 130 juta).

Divisi dari *Integreted development* mempunyai *action plan* untuk beberapa proyek yang dilakukan. Proyek-proyek ini misalnya dalam pembangunan *Skyline* dan *Beverly* (*Company Profile PT Parmount Land, 2014:23*); *Skyline* antara lain untuk pebangunan Tower F dan pembamgunan kelengkapan Tower A, B, C, D, dan E. Sedangkan untuk *Beverly* tentang pembuatan perijinan, desain, tender dan kontruksi. Semua proyek ini pengembangannya dilakukan secara terintegrasi dan dimulai pada bulan Maret 2014.

Divisi *Marketing* dan *Sales* menetapkan beberapa *action plan* yang akan dikerjakan di tahun 2014 (*Company Profile PT Parmount Land, 2014:24*), yaitu:

1. Sistem penjualan untuk *Launching*, antara lain produk yang dijual adalah produk baru. Produk dapat dijual oleh *Property Agent*, *Direct Sales* dan *X-Hold*. *Grand Launching* diadakan setiap hari Rabu dan dilaksanakan 2 minggu setelah *Grand Briefing*.
2. Sistem penjualan *Block Sale*, antara lain bisa dialkukan oleh *Prperty Agent*, *Direct Sales* dan *X-Hold*. Produk yang dijual adalah semua produk primer yang atau produk *Launching*. Minimal pembelian 10 unit (*Village*). Minimal pembelian 5 unit (*Shop Houses*). Produk dan harga ditentukan oleh BOM.
3. Sistem penjualan *special launching*, yaitu dapat dilakukan oleh *Property Agent* dan *Direct Sales*. Produk yang dijual adalah produk baru dan

produk *stock/ eksisting*. Melakukan *repackaging* setiap bulan. Membuat tema-tema penjualan.

4. Sistem administrasi penjualan, antar lain memperbaiki sistem penjualan dan menyempurnakan secara *online* dan terpadu, sehingga penyelesaian dokumen surat pemesanan dapat diselesaikan pada hari pemilihan unit serta PPJB dapat selesai 1 bulan setelah hari pemilihan unit. Membuat vairan cara bayar yang diminati dan mudah dipahami oleh konsumen.

Divisi Pertanahan dan perijinan memiliki beberapa *action plan* 2014, sebagai berikut (Company Profile PT Parmount Land, 2014:25):

1. Membuat ijin lokasi baru untuk kawasan Cigudeg, Rumpin, Balaraja.
2. Perpanjangan ijin lokasi kawasan Pagedangan.
3. Membeli aset tanah skala besar perusahaan/ investor.
4. Kerjasama pengembalian lahan milik perusahaan/ investor.
5. Penambahan pengecekan dokumen lapangan, pengukuran tanah, pengawasan aset dan pensertipikatan, serta peralatan kerjanya.
6. Penjajagan awal re-desain pintu exit tol Bitung dengan BPJT.

Divisi *Coorporate Communication & Public Relation* memiliki beberapa *Action Plan* 2014 (Company Profile PT Parmount Land, 2014:26-27), yaitu:

1. *Public Communication: Corporate/ Brand Image*:
 - a. Logo: *Design development, identity quidelines, stationery system*, dll.
 - b. *Company Profile*
 - c. *Company Presentation*
 - d. Majalah "*Gading Serpong Voice*"

- e. *Video Profile*
 - f. *Annual Report*
 - g. *Social Media & Facebook*
 - h. *Re-develop Website*
 - i. *E-Newletter*
 - j. Pembuatan iklan dan Iklan di Majalah nasional
 - k. Iklan di majalah internasional
1. Mendapatkan *rating* dari *rating agencies*
 2. *Media Relations*, antara lain *press release* untuk setiap kegiatan Paramount Land, *press conference/ media gathering & news monitoring*.
 3. *Institutional Relations* yaitu *sponsorship* kegiatan pemerintah daerah.
 4. *Customer & Resident Relations* melalui koordinasi dengan pihak *Marketing & Estate/ Township* dalam memberikan respon/ tanggapan terhadap surat/ komplain dari *customer/ resident*, termasuk dalam *event-event* berskala kota.
 5. *Supplier & Contractor Relations* dengan melibatkan *supplier* dan kontraktor dalam kegiatan/ acara yang diadakan oleh Paramount bekerja sama dengan *Township* dan promosi di majalah “Gading Serpong Voice”.
 6. *Stewardship Unit* melalui program Paramount Tanggap Darurat.
 7. *Documentation* dengan pembuatan arsip/ dokumentasi foto dan video dari seluruh kegiatan Paramount.

Divisi *Human Capital & GA* mempunyai beberapa *action plan* di tahun 2014 (*Company Profile PT Parmount Land, 2014:28-29*), yaitu:

1. Pemenuhan tenaga kerja sesuai struktur organisasi.

2. Mengadakan *Job Fair, CSSR Development Program* (300 peserta, *walk in interview*).
3. Penyiapan modul *training*:
 - a. *Soft skill* (6 hari):
 - i. *Induction*
 - ii. *Core Value*
 - iii. *Customer Service Excellence*
 - iv. *Selling Skill*
 - v. *Grooming*
 - vi. *Telemarketing*
 - b. *Hard Skill* (5 hari):
 - i. *Organization Structure & Business Process*
 - ii. *Product Knowledge*
 - iii. *Legal Process*
 - iv. *Payment Process*
 - v. *Delivery, Estate & CCU Process*
 - c. *Sales Training*:
 - i. *Basic Training*:
 1. *Relowa (Relasi, Lokasi, Waktu)*
 2. *Aida my Darling*
 - ii. *Advance Training*:
 1. *Handling Objection*
 2. *From Suspect to respect*
 3. *100 hit list*

iii. *On the job training follow up:*

1. *Daily Meeting- business meeting*
2. *Weekly meeting –MTV (Motivation, Training, value)*

4. Evaluasi KPI

5. *E-Human Capital:*

- a. *E-Recruitment*
- b. *E-portal* (Buletin, Administrasi Cuti dan Medical)

6. Inventarisasi Office Asset

Divisi Paramount *Online Integrated System* mempunyai beberapa *action plan* yaitu (Company Profile PT Parmount Land, 2014:31):

1. Penyempurnaan modul yang sudah ada:

- a. *Sales Information System*, antara lain dalam hal *Stock*, Proses Penjualan, *Launching*, *Block Sale*, Komisi, Order Bangunan, Serah-Terima Bangunan.
- b. *Finance & Accounting Information System*, antara lain: AR, AP, *Budgeting*, *Reconcile Bank*, *Petty Cash*, Laporan Keuangan Konsolidasi.
- c. *Project Management System* yaitu mengenai Progres Bangun, Progres Persetujuan Tagihan Kontraktor, Progres Pembayaran Kontraktor, Perhitungan HPP.

2. Penambahan Modul Baru:

- a. *Land Acqisition* yaitu sistem manajemen database inventaris/persediaan tanah.
- b. *Land Lease*. Sistem manajemen penyewaan tanah.

- c. *Township Facility Management*. Sistem manajemen inventaris dan perawatan fasilitas umum *Township*.
 - d. *Township Census & Survey*. Sistem survey, database, dan analisis data kependudukan *Township*.
 - e. *CRM (Customer Relationship Management)* integrasi ke *Paramount One Card Sales Automation* (Email, SMS), *Call Center*, *Loyaliti Program*, *Online Support* (Cek Progres Bangun, Progres Dokumen, Progres Pembayaran secara *online*), *Online Stock*, *Digital Product Catalog*, *Agency Management*.
3. *Upgrade Infrastruktur: Upgrade Kapasitas Server*, dan *System Security*.

Dengan demikian, Perilaku kepemimpinan di PT Paramount Land memperlihatkan adanya kemampuan yang baik di dalam memahami keseluruhan. Kemampuan ini nampak melalui pemahaman tentang keberadaan perusahaan mengenai tugas dan fungsi perusahaan di dalam menjawab kebutuhan pasar atau masyarakat yang dilayaninya. Konsepnya dengan memberikan ketepatan kebutuhan masyarakat sesuai dengan memanfaatkan momentum yang tepat. Semuanya ini diwujudkan dengan mensosialisasikan kepada karyawan sesuai unit masing-masing tentang proses dari hulu sampai hilir perusahaan. Kemudian menerjemahkan secara keseluruhan visi dan misi perusahaan melalui strategi dan program.

b) Kemampuan Identifikasi Masalah

Salah satu faktor dari kemampuan konseptual yang bercirikan perilaku *servant leadership* adalah memiliki kemampuan mengidentifikasi masalah.

Adapun hasil wawancara dalam bagian ini antara lain:

Pertanyaan 1.b. Menurut pak Eddy, identifikasi masalah apa yang ada di dalam perusahaan?

- S.1. : Kelemahan Paramount selama ini di delivery telat dan produknya nga sesuai integration.
 S.2. : Iya, dia tahu.
 S.3. : Ya, namun bila tidak segera setelah mendapat informasi beliau akan memberi arahan.
 S.4. : Ya, melalui berbagai info dan berbagai orang.
 S.5. : -

Berdasarkan wawancara ini menunjukkan kemampuan pimpinan memahami persoalan dasar perusahaan yang mempengaruhi keseluruhan kinerja perusahaan yaitu keterlambatan menyediakan dan menyerahkan produk rumah kepada konsumen serta produk yang tidak terintegrasi satu dengan lainnya. Cara mengumpulkan informasi pun terlihat dengan keterbukaan menerima masukan dari para karyawan lainnya untuk memperdalam dan mempertajam tentang masalah apa yang terjadi di perusahaan.

Di samping itu, kemampuan identifikasi masalah dari kepemimpinan Paramount Land nyata melalui pemahaman tentang kebutuhan masyarakat untuk kota urban di pinggiran ibukota Jakarta. Melalui pemahaman permasalahan kebutuhan *Township* dari masyarakat maka produk Paramount Land diluncurkan.

Pemahaman kebutuhan *Township* masyarakat ini dapat dilihat dengan hal-hal sebagai berikut (*Enriching Lives* PT Paramount Land, 2014: 10-11):

1. Dukungan kehidupan yang holistik.

Suatu kebutuhan perumahan yang mendapatkan pelayanan yang utuh baik secara kualitas maupun kuantitas. Masyarakat membutuhkan perumahan dengan model bangunan yang sedang diminati masa kini. Harga yang terjangkau sesuai dengan segmen pasarnya. Tata ruang yang rapi. Fasilitas pendukung yang baik. Infrastruktur yang berkualitas seperti akses jalan yang baik, jalur pengendara mobil dan sepeda, serta pejalan kaki. Adanya lingkungan hidup yang berkualitas-mengurangi polusi seperti taman kota, suatu lingkungan yang asri. Adanya tingkat keamanan yang tinggi. Kebutuhan akses energi dan komunikasi yang maju. Tersedianya pelayanan yang baik dalam hal pelayanan pendidikan dengan fasilitas sekolah dan perguruan tinggi. Pelayanan kesehatan seperti klinik dan rumah sakit unggulan. Pelayanan kebutuhan sehari-hari misalnya dengan adanya waralaba tingkat nasional dan *Shopping Center*. Pelayanan mental-spiritual dengan tersedianya tempat-tempat ibadah. Pelayanan *go green* dengan *treatment* air bersih, penghijauan, lingkungan tempat olah raga dan *play ground* dengan alam terbuka, serta pengelolaan limbah perumahan. Adanya rasa tenang, aman dan nyaman melalui pelayanan keamanan, kebersihan, dan ketertiban serta pelayanan publik yang cepat oleh pengelola.

2. Kebutuhan masyarakat terhadap pelayanan perumahan yang berkelanjutan. Masyarakat bukan sekadar menginginkan pelayanan perumahan saat ini, tetapi kepastian adanya pelayanan perumahan yang berkelanjutan untuk masa-masa yang akan datang. Kebutuhan ini menjadi fokus dari kepemimpinan Paramount Land. Fasilitas-fasilitas perumahan, seperti

infrastruktur dibangun bukan sekadar memenuhi kebutuhan saat ini saja, tetapi untuk kebutuhan perumahan di masa yang akan datang. Demikian juga untuk fasilitas-fasilitas lainnya, seperti kesehatan melalui rumah sakit, pendidikan dengan sekolah-sekolah dan perguruan tinggi, pusat perbelanjaan. Kebutuhan sosial dengan tempat-tempat berinteraksi berupa *play ground, tempat olahraga, taman kota, Komunitas Para Penghuni*. Kebutuhan perekonomian dengan membangun pusat-pusat bisnis, hotel, tempat-tempat pertemuan dengan skala besar dan pelayanan publik bagi para penghuni. Kebutuhan spritual dengan berbagai tempat ibadah yang tersedia.

3. Kebutuhan masyarakat di dalam mendukung nilai-nilai kehidupan.

Paramount Land melihat adanya kebutuhan masyarakat untuk berada pada lingkungan yang mendukung nilai-nilai kehidupan. Paramount Land membangun perumahannya dengan semangat untuk menciptakan nilai-nilai seperti ini sebagai ciri khas lingkungan perumahan. Masyarakat yang tinggal di Paramount Land diharapkan dapat menikmati lingkungan yang mendukung nilai-nilai integritas, respek dan penatalayanan. Nilai-nilai ini dipelopori, diperkenalkan dan dikembangkan, serta menjadi contoh dari pengelola bagi masyarakat di Paramount Land. Diharapkan adanya kehidupan yang menjunjung tinggi rasa hormat antara para komunitas di Paramount Land. Sikap yang berintegritas dan bertanggung jawab di dalam mengadakan dan menggunakan setiap fasilitas dan lingkungan serta komunitas di Paramount Land.

Dengan demikian, perilaku kepemimpinan *Servant Leadership* PT Paramount Land memiliki kemampuan yang baik untuk mengidentifikasi masalah dengan mengetahui kebutuhan masyarakat untuk kota urban di pinggiran ibukota Jakarta yaitu *Township*. Mengetahui secara spesifik ciri khas *Township* yang diperlukan yaitu pertama, kebutuhan perumahan yang mendapatkan pelayanan yang utuh baik secara kualitas maupun kuantitas. Kedua Kebutuhan masyarakat terhadap pelayanan perumahan yang berkelanjutan. Masyarakat bukan sekadar menginginkan pelayanan perumahan saat ini, tetapi kepastian adanya pelayanan perumahan yang berkelanjutan untuk masa-masa yang akan datang. Ketiga, kebutuhan masyarakat untuk berada pada lingkungan yang mendukung nilai-nilai kehidupan. Untuk itu dibangun perumahan dengan semangat untuk menciptakan nilai-nilai sebagai ciri khas lingkungan perumahan.

Di samping itu, ada kemampuan mengidentifikasi masalah ketika proses pengadaan rumah dilakukan. Pemimpin menyadari tentang persoalan keterlambatan menyediakan dan menyerahkan produk rumah kepada konsumen. Pemimpin memahami juga adanya persoalan produk perumahan yang tidak terintegrasi satu dengan lainnya.

c) Kemampuan menganalisis masalah

Kemampuan menganalisis adalah tindak lanjut dari hasil identifikasi masalah. Kepemimpinan PT Paramount Land menganalisis identifikasi masalah terlihat melalui hasil wawancara dari pertanyaan ini:

Pertanyaan 1.c. Bagaimana analisis pak Eddy tentang permasalahan di perusahaan?

- S.1. : Kita berusaha keras membuat kelemahan menjadi kelebihan.
- S.2. : Ya, sangat sistimatis cara dia mengatasi masalah.
- S.3. : Ya, menurut saya beliau adalah orang yang sangat cerdas dan wise/ bijaksana.

- S.4. : Mampu, karena pengetahuannya yang sangat luas dan jaringan relasi yang kuat.
- S.5. : Beliau memiliki pandangan luas dan dapat menganalisa setiap permasalahan yang ada dan yang timbul serta memiliki ability untuk mengidentifikasi serta membuktikan permasalahan yang terjadi sekaligus memberikan solusi secara menyeluruh dan details.

Dengan demikian, perilaku kepemimpinan *Servant Leadership* PT Paramount Land memiliki kemampuan yang baik untuk menganalisis masalah dengan upaya keras membuat kelemahan menjadi kelebihan. Caranya, menggunakan pengetahuan dan pengalaman yang luas untuk memilah-milah persoalan dengan serinci mungkin. Selanjutnya, menganalisisnya secara sistimatis dan menyeluruh untuk mendapatkan solusi mengubah kelemahan menjadi kelebihan perusahaan.

- d) Kemampuan kreatif untuk memecahkan masalah.

Wawancara tentang kemampuan kreatif untuk memecahkan masalah adalah sebagai berikut:

Pertanyaan 1.d. Kemampuan kreatif apakah yang ditawarkan oleh pak Eddy untuk suatu pemecahan masalah di perusahaan?

- S.1. : Kita buat satu divisi baru khusus untuk delivery, dan itu kerjanya bukan khusus untuk saat-saat terakhir. Hari pertama orang beli maka terima *knowladgement letter*. Sudah dikasih tahu bakal serah terima tanggalnya berapa. Dalam perjalanan satu koma lima tahunan itu ada program apa saja. Dan waktu delivery itu dipersiapkan suasana yang semestinya orang akan terkesan. Rumah itu rata-rata dari harga di 800 jutaan sampai beberapa miliar. Orang keluar uang begitu banyak tapi waktu serah terima, selama ini telat dan barangnya nga bagus tapi juga jorok, sampai kuncinya pun mungkin berantakan yang diserahkan. Kita buat pengalaman untuk seperti kalau membeli mobil baru atau tas yang harganya ratusan juta sampai miliar yang pakai berlian. Pengalamannya itu, treatmentnya begitu rapi, suasananya enak, dispesialin, VVIP beneran. Ini rumah yang miliaran coba, sembarangan semuanya, ketemunya para pembantu atau orang konstruksi yang biasanya kotor-kotor. Kita buat tempat-tempat kayak orang beli merci C-Class. Juga kuncinya kita buat yang khusus, yang beda dengan yang lain. Kita berikan blue print

rumahnya. Kita juga buat satu unit yaitu Super Handyman. Setiap mereka ada masalah, 24 jam ada yang bisa atasi. Kita buat juga satu divisi baru namanya Community Development. Begitu serah-terima, itu tugasnya sudah pindah. Community Development tugasnya, rumah yang dibeli begitu diserahkan, itu dipakai, kalau dia pakai sendiri kita bantuin. Proses pindah-pindah itu pun repot. Ada yang bantuin. Kalau mereka mau pake, mau disewain, kita bantuin untuk nyari siapa yang mau sewa. Kalau Ruko juga sama, kita bantuin. Apa yang mereka sudah beli kita bantuin. Memang benar-benar mereka bisa buka. Kalau bisnisnya, bisnisnya benar-benar buka. Kalau bisnisnya sudah ada, kita rapiin lagi. Itu Customer Care. Terlepas dari semuanya itu, sebagai Customer mereka punya suatu tempat untuk ngadu. Kalau ada masalah-masalah mereka bisa, dan sebenarnya satu lagi baru disiapin ini, itu semuanya sudah jalan. Kita siapin satu lagi, namanya kita belum tahu, tapi untuk sementara saya sebut Accesoris. Jadi kalau ya..bangun rumah, itu biasanya, ya.. perlu pompa, perlu AC, perlu kawat nyamuk, perlu tralis, perlu lemari es, perlu tempat gas, perlu furniture. Kalau Community Development untuk pindahan rumah, yang ini, mau kalau perlu apapun juga mereka siap untuk dapat barangnya. Barang-barangnya sudah siap, tinggal pilih mau apa saja. Jadi benar-benar kontinu. Nah itu diharapkan semuanya ngomong keluar. Dan kita juga sudah jalankan dan selama satu tahun ini kita juga buat satu divisi baru PR, Corporate Communication, itu kerjanya membuat apa yang kita kerjakan itu semuanya direkam, foto kamera dan itu dibuat dengan begitu rapi. Jadi kita sampai hire satu fotografer khusus, praktis 24 jam ada terus. Ini satu tim yang kerjanya cuman merekam semua yang ada di perusahaan. Dan kita aturin juga sistimnya, sistem library. Jadi orang-orang yang berkepentingan tahu yang ada apa dan cara ambilnya bagaimana. Ini semuanya untuk kash Feedback dan memberikan juga hbuungan baik dengan para wartawan-wartawan. Jadi kalau lihat di internet, sosial media, koran-koran, mass media, itu enam bulan terakhir banyak sekali. Kita buat juga divisi baru namanya Digital Promotion, sekarang ini masih di bawah Corporate Communication. Kita akan pindahkan jadi divisi sendiri. Tujuan akhirnya ini mendukung sampai melebihi Marketing Sales yang selama ini terjadi. Inisyatif lebih banyak dari dia, dan dia bantu sampai pembayaran (e-commerce). Jadi ini suatu big thing. Seolah-olah kayak kompetisi yang ada ada model biasa dan model baru, meskipun keduanya harus bersinegri. Jadi ini semuanya membuat kita dikenal lebih banyak. Iklan kita juga lebih banyak dan gencar baik itu koran, majalah, kalau di buka di Google tulis Paramount maka kita diurutan 2 atau 3 karena lawan kita masih berat ada Paramount Picture, mendunia itu. Ini semuanya tujuannya supaya bisa jual. Lalu Property Agent dulu Cuma paling-paling

sepersepuluhnya. Sekarang kita undang yang banyak dan buat Paramount Club. Anggotanya mereka semua. Property Agent itu kan pihak lain. Kita buat wadahnya di kita dan mereka masuk di sini. Kita kasih fasilitas dan mereka dapat benefitnya. Lalu dari field kita paling-paling orangnya 10-14. Kita sejak setengah tahun yang lalu buat program untuk jadi 300. Jadi 30 kalinya. Dulu waktu kita jualan Cuma brosur, sekarang dibuatin Mock Up nya. Jadi ada barang untuk dilihat. Cuma sekarang ini kita buat di tempat yang kosong untuk pertemuan-pertemuan yang gede. Tapi kita lagi siapin lahan sebesar 15 hektar untuk booth. Satu kompleks isinya semua segala macam produk yang kita jual ada contohnya di sana. Sampai bagaimana caranya kita jualan, contoh lampu taman kayak apa, standart kita untuk sampah dibuang seperti apa, itu dibuat cara penggunaan ruangan yang paling tepat itu untuk Furniture seperti apa dan ukuran apa. Kita juga, asset kita yang paling gede yaitu tanah, jauh dari yang lain-lainnya. Itu tidak ada perbandingannya. 95% ke atas tanah kita, land bank kita. Land Bank kita yang mayoritas ini, itu unproductive asset. Nga menghasilkan. Bahkan biaya terus, mesti bayar pajak dan segala macam. Mulai 9 bulan lalu kita bentuk divisi baru. Ini Land Live kerjanya. Semuanya dimanfaatkan. Tapi itu Land Bank. Kita tahu ini tidak akan dijual dalam 30 tahun. Ini tidak akan dijual dalam 10 tahun, 5 tahunan. Silakan pake, lebih murah. Jadi menghasilkan. Jadi itu, terus yang terakhir sinergi. Jadi dalam satu tahun terkahir ini strategi bisnis kita itu tambahannya banyak sekali. Itu semuanya perlu sinergi dan saling mempromote. Sinergi itu bisa luar biasa, contohnya hotel kita Atria. Rata-rata 85% penghuni, jadi teoritis rata-rata 15% nganggur. Sayangkan ini hilang. Jadi kita kasih ke orang sebagai hadiah. Bagi dia nilainya itu seperti orang ke hotel, misalkan 650ribu satu malam. Jadi nilainya segitu, tapi kita nga. Paling 20 ribu, 30 ribu. Ya.. hal kayak gini-gini ini memanfaatkan dari Betsaidanya, dari hotel kita juga, ada beberapa kita hapus, dan semuanya ada kelasnya. Kita semuanya saling bantu semua itu untuk bersinergi.

- S.2. : Iya, sering.
- S.3. : Ya, beliau adalah orang yang sangat cerdas dan kreatif.
- S.4. : Iya, banyak ide-ide baru yang muncul dari beliau.
- S.5. : Beliau selalu mengajarkan disiplin, serius, jujur serta menggunakan strategi dalam penyelesaian suatu masalah. Dengan kondisi di atas setiap pribadi dituntut untuk menemukan kreativitas masing-masing guna dipakai dalam penyelesaian masalah dan beliau akan mengarahkan dengan maksimal.

Dengan demikian, di dalam mengubah kelemahan menjadi kekuatan perusahaan, maka beberapa contoh kreativitas yang dilakukan antara lain

Membuat divisi baru yang menangani *Delivery*. Konsepnya, hari pertama ketika produk dibeli, konsumen mendapatkan kepastian produk dengan menerima *acknowledge letter* yang di dalamnya diinformasikan tentang tanggal serah terima produk. Diinformasikan juga tentang proses yang dilaksanakan selama menunggu penerimaan produk.

Di saat penyerahan produk, dikonsepsikan dengan cara yang memberi kesan positif bagi konsumen. Alasannya, saat ini di daerah Gading Serpong harga rumah sekitar Rp 800 juta s/d beberapa miliar. Suatu angka yang besar. Konsumen mengeluarkan biaya yang begitu banyak tapi jadi kontras bila serah terima rumah yang kurang bagus, tidak rapi dan bersih. Paramount Land mengemas penyerahan rumah dengan kemasan rumah yang bersih, rapi, nyaman, kunci dengan tempat kunci yang bagus dan indah. Para petugas serah terima rumah menggunakan uniform yang rapi dan bersih.

Sebagai perbandingan, apabila orang membeli tas jinjing seharga Rp 100 jutaan atau mobil BMW, *delivery* nya dilakukan dengan rapi, tas dibungkus dengan bungkus yang indah, warna yang bagus dan penyerahannya yang ramah. Mobil diserahkan kepada pembeli dalam keadaan siap pakai, bersih dan harum. Demikian juga untuk penyerahan rumah ke konsumen diterapkan dengan sistem *delivery* yang berkesan positif dan indah bagi konsumen dengan rumah yang bagian dalamnya terbungkus rapi dengan plastik, sudah siap pakai, bersih, rapi, harum, dilengkapi dengan *blue print* denah rumah.

Disediakan unit *Super Handyman* untuk pelayanan 24 jam apabila ada permasalahan tentang rumah. Hal ini menolong bagi konsumen apabila ada barang-barang yang kurang familiar atau belum paham mengoperasikannya.

Selain itu, untuk menolong dan memperbaiki apabila ada keluhan-keluhan tentang rumah dengan pelayanan cepat respon.

Divisi yang lainnya adalah *Community Development* untuk menolong penggunaan rumah apakah untuk pribadi atau mau dikontrakkan lagi maka akan dicarikan yang mau menyewakannya. Di dalamnya ada tempat pengaduan masalah dari para konsumen atau *customer care*. Termasuk dengan adanya layanan asesoris kebutuhan rumah, misalnya keperluan untuk pengadaan furniture, kasa nyamuk, kulkas, pompa air, instalasi listrik tambahan, serta asesoris-asesoris lainnya yang diperlukan untuk melengkapi rumah sesuai keperluan pemiliknya.

Divisi *Corporate Development*, dengan unit *art* yang bertugas untuk merekam, foto, dokumentasi seluruh kegiatan perusahaan dengan konsumen. Didukung dengan sistem perpustakaan sehingga yang memerlukan dapat dengan mudah mendapatkannya di *Public Library*. Divisi ini membangun juga hubungan yang baik dengan wartawan. Hasilnya, 6 bulan terakhir ini Paramount banyak bermunculan baik di koran, majalah maupun sosial media.

Divisi *Digital Promotion*, untuk mendukung sampai melebihi *marketing sales* yang berlaku secara konvensional selama ini. Pengembangannya mengarah pada *e-commerce* misalnya pembayaran melalui *e-commerce*. Peningkatan promosi digital dapat dilihat ketika membuka *Google* maka Paramount Land sudah masuk urutan 2 atau 3, dengan saingan terberatnya seperti *Paramount Film* atau *Paramount Tour*.

Mengadakan Paramount Club untuk para Property Agent. Memberikan mereka fasilitas-fasilitas yang menguntungkan bagi mereka. Sejak 6 bulan

terakhir, diadakan program *direct sale* untuk 1300 orang. Biasanya *direct sale* hanya puluhan saja yaitu sekitar 30an orang. Saat ini targetnya ribuan *direct sale*. Perusahaan menyediakan *Mock Up* untuk semua produk dengan skalatis sama persis dengan aslinya. *Mock Up* ini dikumpulkan dalam satu area atau *Booth* sebesar 15 ha.

Divisi *Land Live*. Divisi ini memanfaatkan 95% aset perusahaan yaitu *Land Bank*. Mengurus surat-surat lahan tanah. Menjaga dan merawat lahan-lahan tanah agar produktif. Misalnya, dengan mengontrakkannya kepada pihak lain sebelum Paramount Land menggunakannya. Semua kegiatan ini pun mengedepankan adanya sinergi satu dengan lainnya.

Kemampuan konseptual Eddy Sindoro terlihat juga di sela-sela aktivitasnya. Hal ini seperti hasil wawancara dengan sopirnya (S.8):

Sudah berapa lama bekerja sebagai driver di pak Eddy? Saya berapa ya.. lima tahunan kayaknya Pak... Bagaimana pengalaman sebagai driver pak Eddy? Enak.. enak ya Pak... pak Eddy baik.. baiklah...sopan... sama karyawan baik... kalau ketemu dikasih senyum dan ditegor....pokoknya kalau ke saya.. ke pribadi saya Bapak itu baik-baik... begitu juga keluarganya... Bapaknya kan orangnya bijaksana... seperti apa karakter pak Eddy? Karakter.. ya itulah... tutur katanya itu... ya itulah...bijaksananya itu... nga mau bicara banyak tapi kalau bicara orang mau dengar dan ikut.. Ada contohnya nga? kita kan lihat dari jauh saja begitu..., pak Eddy bicara sama orang-orang karyawan Bapak...disegani semua orang... mereka jawab iya-iya...

Meskipun mengutarakan tentang sikap atau karakter dari Eddy Sindoro, namun pengamatan sopir tentang dialog Eddy Sindoro dengan karyawan-karyawan dan respon mereka yang menghormati beliau serta mengiyakan buah pemikirannya mengindikasikan adanya kemampuan mumpuni tentang konsep yang sedang dijalankan di dalam pekerjaannya.

Dengan demikian, Perilaku kepemimpinan *Servant Leadership* di PT Paramount Land di dalam hal kemampuan konseptual memperlihatkan adanya kemampuan yang baik. Pertama, kemampuan ini nampak melalui pemahaman tentang keberadaan perusahaan sesuai visi dan misinya mengenai tugas dan fungsi perusahaan di dalam menjawab kebutuhan pasar atau masyarakat yang dilayaninya. Konsepnya dengan memberikan ketepatan produk sesuai kebutuhan masyarakat dengan memanfaatkan momentum yang tepat.

Kedua, mampu mengidentifikasi masalah dengan mengetahui kebutuhan masyarakat untuk kota urban di pinggiran ibukota Jakarta yaitu *Township*. Suatu kebutuhan perumahan yang mendapatkan pelayanan yang utuh baik secara kualitas maupun kuantitas, pelayanan perumahan yang berkelanjutan dan kebutuhan masyarakat untuk berada pada lingkungan yang mendukung nilai-nilai kehidupan. Di samping itu, ada kemampuan mengidentifikasi masalah ketika proses pengadaan rumah dilakukan. Pemimpin menyadari tentang persoalan keterlambatan menyediakan dan menyerahkan produk rumah kepada konsumen. Pemimpin memahami juga adanya persoalan produk perumahan yang tidak terintegrasi satu dengan lainnya.

Ketiga, kemampuan yang baik untuk menganalisis masalah dengan upaya keras membuat kelemahan menjadi kelebihan. Caranya, menggunakan pengetahuan dan pengalaman yang luas untuk memilah-milah persoalan dengan serinci mungkin. Selanjutnya, menganalisisnya secara sistematis dan menyeluruh untuk mendapatkan solusi mengubah kelemahan menjadi kelebihan perusahaan.

Keempat, kemampuan kreativitas untuk memecahkan masalah diantaranya membuat divisi baru yang menangani *Delivery* untuk urusan penyerahan dokumen

tentang pengadaan rumah kepada konsumen, proses pengadaannya dan serah terima yang menarik, bersih, rapi, harum dan berkesan sesuai dengan biaya yang begitu banyak untuk pembelian rumah yaitu sekitar Rp. 800 juta s/d beberapa miliar. Ada pelayanan lanjutan 24 jam untuk maintenance segala kebutuhan rumah baru melalui *Super Handyman*.

Divisi yang lainnya adalah *Community Development* untuk menolong penggunaan rumah apakah untuk pribadi atau mau dikontrakkan lagi maka akan dicarikan yang mau menyewakannya. Di dalamnya ada tempat pengaduan masalah dari para konsumen atau *customer care*. Termasuk dengan adanya layanan asesoris kebutuhan rumah, misalnya keperluan untuk pengadaan furniture, kasa nyamuk, kulkas, pompa air, instalasi listrik tambahan, serta asesoris-asesoris lainnya yang diperlukan untuk melengkapi rumah sesuai keperluan pemiliknya.

Divisi *Corporate Development*, dengan unit *art* yang bertugas untuk merekam, foto, dokumentasi seluruh kegiatan perusahaan dengan konsumen. Didukung dengan sistem perpustakaan sehingga yang memerlukan dapat dengan mudah mendapatkannya di *Public Library*. Divisi ini membangun juga hubungan yang baik dengan wartawan. Hasilnya, 6 bulan terakhir ini Paramount banyak bermunculan baik di koran, majalah maupun sosial media.

Divisi *Digital Promotion*, untuk mendukung sampai melebihi *marketing sales* yang berlaku secara konvensional selama ini. Pengembangannya mengarah pada *e-commerce* misalnya pembayaran melalui *e-commerce*. Peningkatan promosi digital dapat dilihat ketika membuka *Google* maka Paramount Land

sudah masuk urutan 2 atau 3, dengan saingan terberatnya seperti *Paramount Film* atau *Paramount Tour*.

Mengadakan *Paramount Club* untuk para *Property Agent*. Memberikan mereka fasilitas-fasilitas yang menguntungkan bagi mereka. Sejak 6 bulan terakhir, diadakan program *direct sale* untuk 1300 orang. Biasanya *direct sale* hanya puluhan saja yaitu sekitar 30an orang. Saat ini targetnya ribuan *direct sale*. Perusahaan menyediakan *Mock Up* untuk semua produk dengan skalatis sama persis dengan aslinya. *Mock Up* ini dikumpulkan dalam satu area atau *Booth* sebesar 15 ha.

Divisi *Land Live*. Divisi ini memanfaatkan 95% aset perusahaan yaitu *Land Bank*. Mengurus surat-surat lahan tanah. Menjaga dan merawat lahan-lahan tanah agar produktif. Misalnya, dengan mengontrakkannya kepada pihak lain sebelum *Paramount Land* menggunakannya.

2. Memulihkan Emosi

Kepemimpinan *Servant leadership* memfokuskan pentingnya seorang pemimpin di dalam memulihkan emosi karyawannya. Pemulihan emosi dapat dilihat dalam hal peka terhadap pengutaraan persoalan pribadi karyawan, mau menyimak persoalan pribadi karyawan, berkontribusi mengatasi masalah pribadi karyawan, dan peduli terhadap kebahagiaan karyawan. Masing-masing bagian di aspek memulihkan emosi akan dianalisis satu persatu.

a) Peka terhadap pengutaraan persoalan pribadi karyawan

Berikut ini hasil wawancara yang mengutarakan tentang minat kepemimpinan PT. Paramount Land untuk mendengarkan persoalan pribadi karyawan:

Pertanyaan 2.a. Bagaimana minat pak Eddy untuk mendengarkan persoalan pribadi karyawan?

- S.1. : Pada prinsipnya ya. Saya kasih contoh.. Preskom Paramount kakaknya miskin ternyata sakit, para banget. Dia ada di Myanmar, dia pake telepon. Saya bantu masuk rumah sakit. Pagi berikutnya dapat kabar meninggal.
- S.2. : Mau sekali & tiap kali saya selalu bicarakan hal keluarga/ pribadi dengan dia.
- S.3. : Ya, karena beliau orang yang terbuka.
- S.4. : Ya, beberapa kali saya bicara secara pribadi.
- S.5. : Beliau seorang leader yang humble dan peduli dengan setiap persoalan selama, sejauh dimintai pendapat, diajak diskusi.

Kepemimpinan PT. Parmaount Land bersikap terbuka untuk persoalan pribadi karyawannya dengan melakukan percakapan pribadi tentang persoalannya. Kepemimpinan PT. Paramount Land mendengarkan dengan serius persoalan pribadi karyawannya. Pemimpin membantu memberikan jalan keluar dari persoalan yang sedang dihadapi.

Kisah tentang karyawan yang ada masalah keluarga ketika sedang bertugas di luar kota menjadi contoh konkritnya. Kronologinya, salah satu anggota keluarganya mengalami musibah sakit penyakit yang kronis ketika dia sedang tugas luar negeri di Myanmar. Karyawan yang bersangkutan menginformasikan kepada pimpinan. Pimpinan meresponinya.

Anggota keluarga yang sakit dibawa ke Rumah Sakit, ditangani dokter, segala keperluan yang berkaitan dengan pengobatan dan biaya ditanggung perusahaan. Anggota keluarga karyawan pun terlayani dengan baik dan memberikan kesaksian baik lisan maupun sms tentang rasa syukur diberikan

perhatian dan solusi terhadap persoalan yang dihadapi. Karyawan yang bertugas di luar kota menjadi lebih tenang karena meskipun tidak berada di tempat, tetapi anggota keluarganya sudah diperhatikan oleh Perusahaan.

Hal ini menunjukkan adanya kepekaan terhadap persoalan pribadi karyawan yang sebetulnya tidak berkaitan dengan perusahaan. Kepekaan mendengarkan masalah pribadi karyawan pun di *follow up* dengan tahap-tahap yang dikerjakan untuk memberikan jalan keluar dari persoalan pribadi karyawan. Artinya, bukan sekadar peka, namun turut melakoni memberikan solusi sampai tuntas persoalannya. Kepemimpinan seperti ini menunjukkan kuatnya penerapan perilaku *servant leadership*.

b) Menyimak persoalan pribadi karyawan

Berikut ini hasil wawancara yang mengutarakan tentang kepemimpinan PT. Paramount Land menyimak persoalan pribadi karyawan:

Pertanyaan 2.b. Apakah pak Eddy menyimak persoalan pribadi karyawan?

- S.1. : Saya mendengarkan, meresponi pesan-pesan teks yang masuk. Kebanyakan urusan kantor tapi termasuk persoalan pribadi. Ada saja yang khusus minta dikonseling urusan suami-istri, anak, dan lainnya.
- S.2. : Seringnya begitu.
- S.3. : Ya, beliau orang yang suka menyimak dan senang membantu orang lain.
- S.4. : Ya, pasti.
- S.5. : Beliau tanggap/menyimak persoalan pribadi karyawan walaupun tidak memiliki waktu yang cukup namun selalu peduli dan tidak menolak saat dimintai tanggapannya akan suatu persoalan tertentu.

Kepemimpinan PT. Paramount Land menyimak persoalan pribadi karyawan dengan mendengarkan secara langsung persoalan mereka maupun meresponi pesan-pesan singkat elektronik yang dikirimkan. Artinya, akses terbuka bagi karyawan untuk berkeluh-kesah urusan di luar pekerjaan dan tetap

diresponsi dengan kesungguhan. Perhatian seperti ini mendorong karyawan lebih terbuka tentang persoalan pribadi mereka sehingga mau minta bimbingan untuk urusan yang pribadi yaitu persoalan suami-istri dan anak-anak. Hal ini menjadi indikasi keseriusan pemimpin memperhatikan persoalan pribadi karyawan, bahkan tanpa terkait dengan pekerjaan sekalipun.

Menyimak persoalan karyawan diterapkan juga dengan cara menayakan kembali kepada karyawan tentang masalah pribadi mereka. Menanyakan bagaimana perkembangan dari persoalan yang sedang dihadapi. Apakah ada perkembangan positif, ada kendala apa saja dan butuh bantuan seperti apa lagi. Perhatian seperti ini menunjukkan bahwa persoalan yang disampaikan karyawan bukan sekadar didengar tetapi juga turut dipikirkan dan mau turun tangan memberikan jalan keluar.

c) Berkontribusi mengatasi masalah pribadi karyawan

Berikut ini wawancara tentang kontribusi dari kepemimpinan PT. Paramount Land untuk mengatasi masalah pribadi dari karyawannya:

Pertanyaan 2.c. Apa saja kontribusi pak Eddy untuk mengatasi masalah pribadi karyawan?

- S.1. : Saya berikan masukan-masukan, contoh-contoh, pengalaman pribadi saya dan apa yang saya bisa untuk nolong misalnya menghubungi orang, cari tempat atau lainnya.
- S.2. : Ya, kadang-kadang.
- S.3. : Ya, beliau memberikan nasihat dan beberapa pilihan jalan keluar.
- S.4. : Saya tidak yakin untuk masalah ini.
- S.5. : Memberikan masukan yang sangat relevan, mengajarkan untuk mengevaluasi diri, dimulai dari diri sendiri, dan senantiasa memberikan advise yang sangat tepat guna serta terus memantau perkembangan yang terjadi.

Kepemimpinan PT. Paramount Land memberikan kontribusi terhadap persoalan pribadi karyawannya dengan berbagai masukan dan contoh-contoh untuk mengatasi masalah. Lebih dari itu, pemimpin membagikan kisah

kehidupannya kepada karyawan untuk membagikan nilai-nilai hidup dan cara meresponi persoalan yang sedang dihadapi. Pemimpin berusaha juga secara nyata untuk menggunakan akses yang pemimpin miliki untuk mencari solusi dengan mengkomunikasikan persoalan yang dihadapi karyawannya kepada orang-orang di komunitasnya untuk mendapatkan solusi, atau tempat-tempat, lokasi-lokasi yang diperlukan untuk menyelesaikan persoalan pribadi karyawan. Misalnya dengan menggunakan *sourcing* yang dimiliki Perusahaan seperti Rumah Sakit Bethesda, Universitas Matana, dan lain-lain.

Dia mengupayakan juga memberikan solusi terhadap keluarga yang mengalami kesulitan untuk kuliah. Beberapa anak diupayakan untuk masuk kuliah dengan mendapatkan beasiswa. Beberapa telah lulus kuliah beasiswa di Universitas Pelita Harapan. Hal-hal ini dilakukan sebagai bentuk menolong orang lain untuk mendapatkan jalan keluar dari persoalan pribadi yang mereka alami.

Kontribusinya untuk menyelesaikan masalah pribadi karyawan membuat karyawan terkesan. Kontribusi ini antara lain dengan memberikan wejangan melalui pengalaman yang pernah dialami dan pengetahuan yang dimiliki. Karyawan menjadi terkesan karena kontribusi yang diberikan terlihat sungguh-sungguh dengan menceritakan kisah yang pernah dia alami dan pemikiran yang mendalam untuk memberikan jalan keluar. Kisah yang diungkapkannya misalnya dalam hal bagaimana pengalaman pribadinya dalam mengurus anak, hubungan suami-istri, hubungan dengan mertua, ipar, dan teman-teman. Kisahnya tentang melewati masa-masa awal kerja dengan uang yang pas-pasan. Bagaimana mengatur semuanya agar cukup. Dia berusaha berbagi kisah hidupnya agar

mereka dapat mengambil hikmah bagaimana mengatasi persoalan-persoalan pribadi mereka.

d) Peduli terhadap kebahagiaan karyawan

Di dalam hal peduli terhadap kebahagiaan karyawan, berikut ini hasil dari wawancaranya:

Pertanyaan 2.d. Bagaimana kepedulian pak Eddy terhadap kebahagiaan karyawan?

- S.1. : Yang you lihat biasanya orang yang kita dorong untuk mereka adain acara undang kak Seto, Menteri untuk tanam pohon, Menteri datang untuk Juara Drum band. Recognition mereka nga dapat, dengan diadain acara begini mereka dapat recognition. Memotivasi mereka lebih giat untuk melakukan itu semua dan guru-guru juga...you pikir guru-gurunya nga bosan gitu...hadapin itu..itu... dengan hal begini mereka dapat apresiasi dan uty dikaitkan dengan program-program kita yang lain. Itu akhirnya gara-gara ini mereka masuk ke koran, TV, itu semuanya kan,,, semuanya bagus sekali. Nilai-nilainya universal tapi for difference reason. Universal dalam arti common grace. Sebenarnya dibalik itu, ini standar special grace.
- S.2. : Tentu saja, sering mengajak pergi liburan bareng, khususnya saat anak-anak kami masih kecil.
- S.3. : Ya, tentunya.
- S.4. : Sangat peduli, terutama kebahagiaan bersama keluarga.
- S.5. : Saya percaya kebahagiaan karyawan merupakan salah satu tujuan yang beliau sangat harapkan untuk digapai oleh karyawan, ya, beliau punya kepedulian untuk itu.

Kepemimpinan PT. Paramount Land memedulikan kebahagiaan karyawan dengan memberikan recognition bagi karyawan melalui pengabdian mereka di dalam pekerjaan. Karyawan bahagia dengan perhatian seperti ini. Recognition dilakukan antara lain dengan menghadirkan menteri pendidikan di dalam acara kegiatan sekolah, mengapresiasi para karyawan tentang kegiatan yang mereka lakukan melalui media massa, memberikan perhatian dengan adanya kegiatan bersama dengan anggota keluarga karyawan. Memberikan perhatian di dalam urusan keluarga agar mereka pun menikmati kebahagiaan keluarga.

Penulis melakukan *cross check* di lapangan untuk memastikan tentang pemulihan emosi karyawan. Hasilnya menunjukkan adanya praktik yang demikian. Misalnya, di dalam hal Kepedulian dan kerendahan hati Eddy Sindoro, setelah melakukan *cross check* di lapangan dengan mewawancarai *office boy* dan *Security* menunjukkan kepedulian dan kerendahan hatinya dikenal oleh kalangan pegawai di kalangan bawah sekalipun. Hasil wawancara dengan *security* (S.6):

Apakah ketika ketemu suka disapa pak Eddy? Selalu ketemu Bapak, saya disapa. Saya sebagai security selalu memberi hormat dan Bapak selalu menyapa saya. Beliau pasti membalas. Saya selalu respek. Saya selalu respon ke beliau. Ini nilai2 dari perusahaan. *Apakah suka ditanyain kabar dari pak Eddy?* Pas habis libur, bapak salaman dan tanya apa kabar, baik? Bapak secara pribadi mengucapkan selamat lebaran setelah libur ketemu Bapak. *Apa yang paling berkesan dari pak Eddy?* Paling berkesan, bapak orangnya rendah hati, respect sekali, beliau sangat memperhatikan. Tahu rendah hati dari gesturnya, biasanya dari gesturnya kelihatan. Dari cara jalan, dari dialog. Ketemu orang dia lihat orang, respek. Perhatiannya, saat lebaran diucapkan selamat lebaran, sempat kaget juga saya pak. Yang paling menonjol dia baik hati, rendah hati. Dia perhatian pada semua karyawan, pokoknya nga sombong pak.

Kepedulian dan kerendahan hatinya terlihat dengan sikap yang mau menyapa karyawan tanpa membeda-bedakan jabatan dari karyawannya. Dia mau terlebih dahulu memberikan salam dan menanyakan kabar tentang keadaan mereka setelah beberapa lama tidak bertemu. Pertanyaan tentang kabar mereka menunjukkan kepedulian tentang persoalan atau kegiatan pribadi dari karyawan.

Pembawaannya yang tidak sombong namun rendah hati membuat karyawan lebih merasa nyaman untuk berkomunikasi secara pribadi dengannya. Pembawaannya seperti ini terlihat dari gestur tubuhnya ketika bertemu orang lain. Dialog dan pembawaan diri yang rendah hati membuat karyawan merasa sangat diperhatikan.

Karyawan merasa dihargai karena cara komunikasi dari pak Eddy yang mau memperhatikan orang lain. Ketika bertemu mau menatap wajah orang lain sambil memberikan senyum dan menyapa mereka. Hal ini menimbulkan rasa dihargai dan dihormati oleh pemimpin. Pengharganya pun terhadap hari raya para karyawan dengan mengucapkan selamat hari raya secara pribadi kepada karyawan membuat karyawan merasa diperhatikan secara khusus. Hal ini menunjukkan sikap perhatian yang dalam dari seorang pemimpin kepada karyawannya termasuk persoalan-persoalan yang sedang mereka lewati.

Perhatian dengan kegiatan bersama terlihat dari beberapa aktivitas bersama seperti buka puasa bersama. Hal ini sebagaimana disampaikan saat mewawancarai salah satu personil Office Boy (S.7):

Apakah pak Eddy pernah ngumpul bareng kalian? Buka bersama, puasa tiap tahun. Halal-bihalal. Beliau hadir. Dia datang nga pakai utusan. Dia ikut bareng rame2.. dia ikutan lesehan.. campur.. ikut makan.. dia ngomong sambutan2 gitu.. dia ngomong kita ngerti sih.. paham... dia pakai bahasa Indonesia medok jawa.. hahaha...

Kehadirannya dalam kebersamaan ini memberikan kebahagiaan dan rasa bangga dari para karyawan. Dia mau membaaur dengan para karyawan lainnya. Dia ikutan lesehan dan makan bareng dengan makanan yang sama yang disajikan kepada para karyawan. Kata-kata sambutannya pun terlihat menggunakan bahasa dan istilah yang sederhana. Kalimat-kalimat yang mudah dipahami oleh semua karyawan. Suatu upaya menghilangkan sekat komunikasi agar karyawan merasa lebih nyaman untuk menyimak kata-kata sambutannya. Hal ini memberikan rasa senang di hati para karyawannya. Dia mampu berperilaku sahaja yang membuat hati para karyawan merasa dia bagian dari para karyawan.

Penulis pun disapa dengan kalimat awal ‘yang you lihat’ karena menganggap bahwa tidak ada perbedaan sosial antara penulis dengannya. Komunikasi horisontal yang memberikan rasa nyaman. Gambaran ini memberikan arti bahwa tidak ada jarak antara dirinya dengan karyawan untuk berkomunikasi di dalam urusan pribadi seperti tentang kebahagiaan karyawan.

Tujuan hidupnya pun mau *share* kepada karyawan agar mereka dapat mementik hikmahnya. Dia mengutarakan tentang tujuan dan panggilan hidupnya yaitu menjadi bermanfaat bagi orang banyak melalui panggilan hidup sebagai seorang pengusaha. Dia *share* bagaimana pola hidup penting untuk mewujudkan tujuan hidup. Bahkan, urusan makanan sehari-hari dan dampaknya bagi kesehatan dan harapan hidup penting untuk diperhatikan agar mampu menunaikan tanggung jawab yang sedang dipikul baik bertanggung jawab tentang diri sendiri, keluarga dan di masyarakat.

Di dalam urusan kesehatan, dia sangat memperhatikan karena berbagai pergumulan kesehatan yang dialaminya. Dia sering berbagi kepada banyak orang tentang arti kesehatan dan bagaimana kesehatan memengaruhi masa depan dan kebahagiaan. Orang-orang yang berada di sekitarnya dan para karyawannya pun menganggap dia hampir seperti dokter karena kesungguhannya memperhatikan kesehatan dan membagikan hal-hal tersebut kepada orang lain.

Dengan demikian, Perilaku kepemimpinan *Servant Leadership* di PT Paramount Land di dalam hal memulihkan emosi melalui peka terhadap pengutaraan persoalan pribadi karyawan adalah Kepemimpinan PT. Parmaount Land bersikap terbuka untuk persoalan pribadi karyawannya dengan melakukan percakapan pribadi. Pemimpin mendengarkan dengan serius persoalan pribadi

karyawannya. Pemimpin membantu memberikan jalan keluar dari persoalan yang sedang dihadapi.

Kepemimpinan PT. Paramount Land menyimak persoalan pribadi karyawan bukan saja dengan mendengarkan secara langsung persoalan mereka melainkan turut meresponi pesan-pesan singkat elektronik yang dikirimkan. Artinya, akses terbuka bagi karyawan untuk berkeluh-kesah urusan di luar pekerjaan dan tetap diresponi dengan kesungguhan. Perhatian seperti ini mendorong karyawan lebih terbuka tentang persoalan pribadi mereka sehingga mau minta bimbingan untuk urusan yang pribadi yaitu persoalan suami-istri dan anak-anak. Hal ini menjadi indikasi keseriusan pemimpin memperhatikan persoalan pribadi karyawan, bahkan tanpa terkait dengan pekerjaan sekalipun.

Kepemimpinan PT. Paramount Land memberikan kontribusi terhadap persoalan pribadi karyawannya dengan berbagai masukan dan contoh-contoh untuk mengatasi masalah. Lebih dari itu, pemimpin membagikan kisah kehidupannya kepada karyawan untuk membagikan nilai-nilai hidup dan cara meresponi persoalan yang sedang dihadapi. Pemimpin berusaha juga secara nyata untuk menggunakan akses yang pemimpin miliki untuk mencari solusi dengan mengkomunikasikan persoalan yang dihadapi karyawannya kepada orang-orang di komunitasnya untuk mendapatkan solusi, atau tempat-tempat, lokasi-lokasi yang diperlukan untuk menyelesaikan persoalan pribadi karyawan. Misalnya dengan menggunakan *sourcing* yang dimiliki Perusahaan seperti Rumah Sakit Bethsaida, Universitas Matana, dan lain-lain.

Kepemimpinan PT. Paramount Land memedulikan kebahagiaan karyawan dengan memberikan recognition bagi karyawan melalui pengabdian mereka di

dalam pekerjaan. Karyawan bahagia dengan perhatian seperti ini. Recognition dilakukan antara lain dengan menghadirkan menteri pendidikan di dalam acara kegiatan sekolah, mengapresiasi para karyawan tentang kegiatan yang mereka lakukan melalui media massa, memberikan perhatian dengan adanya kegiatan bersama dengan anggota keluarga karyawan. Memberikan perhatian di dalam urusan keluarga agar mereka pun menikmati kebahagiaan keluarga.

3. Mengutamakan karyawan

Mengutamakan karyawan dalam hal ini adalah pemimpin mau mengetahui tujuan karier karyawan, mengutamakan kepentingan karyawan, mengutamakan kesuksesan karyawan, mau mengorbankan kepentingan sendiri demi memenuhi keperluan karyawan. Setiap bagian dari mengutamakan karyawan ini akan dianalisis satu-persatu.

a) Pemimpin mau mengetahui tujuan karier karyawan

Hasil wawancara tentang pemimpin mau mengetahui tujuan karier karyawan adalah sebagai berikut:

Pertanyaan 3.a. Apakah ada minat pak Eddy untuk mengetahui tujuan karier karyawan?

- S.1. : Ada program perkembangan SDM melalui EDP. Satunya lagi SDP. Penekanannya di Marketing dan Sales. Program ini sudah jalan. Ada juga Talent Development.
- S.2. : Ya, betul!
- S.3. : Ya.
- S.4. : Sejauh ini tidak terlalu ingin mengetahui.
- S.5. : Beliau seorang Leader yang jeli dalam menempatkan seseorang diposisi yang tepat, the right man on the right place.

Kepemimpinan PT. Paramount Land menaruh minat untuk mengetahui tujuan karier karyawan. Minat ini terlihat dengan tersedianya program

pengenalan dan pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM). Di sini karyawan akan memastikan tujuan karier mereka. Karyawan menemukan apa saja keunikan dan bagian mana yang cocok untuk kariernya. Para karyawan mendapatkan dukungan yang sama untuk mengalami kesuksesan. Melalui sistem yang telah dibuat, tujuan karir karyawan dipertajam dan mengarahkan karyawan untuk sukses.

Karyawan diingatkan untuk memperhatikan *passion* yang mereka miliki. Eddy Sindoro senantiasa menekankan agar setiap kegiatan yang dilakukan hendaknya diarahkan berdasarkan panggilan dan beban yang dimiliki. Demikian halnya di dalam penititan karier. Hendaknya, karyawan memastikan terlebih dahulu apa yang menjadi panggilan hidup dan talentanya, serta apakah pilihan karir sudah sesuai dengan panggilan hidup dan talentanya karena yang terpenting adalah mempertanggungjawabkan panggilan hidup sehingga sebaiknya karir diselaraskan dengan panggilan hidup. Pemilihan di bidang marketing atau sales diyakini akan sangat melejit jika sesuai dengan panggilan masing-masing. Selain itu, karyawan dapat bekerja dengan penuh integritas karena melakukannya dengan segenap hati sesuai 'passion' yang dimiliki mereka. Bahkan, disediakan Talent Development bagi karyawan yang mungkin memiliki talenta yang belum terakomodasi di dalam marketing atau sales. Hal ini sebagai bentuk pertanggungjawaban dari kehidupan yang dimiliki.

Eddy Sindoro suka berbagi tentang bagaimana dia meniti karirnya. Tujuannya, agar karyawan dapat menggunakan pengalamannya untuk keperluan meniti karir mereka. Dia menceritakan bagaimana mewujudkan panggilannya sebagai seorang pengusaha. Setelah selesai sekolah, dia melamar di sebuah

perusahaan ternama. Dia mengutarakan kepada pimpinan perusahaan itu bahwa hanya akan bekerja selama lima tahun dan kemudian mau buka usaha sendiri. Setelah lima tahun kerja, perusahaan masih mempertahankannya. Akhirnya, setelah pensiun baru dapat benar-benar mewujudkan panggilan hidupnya sebagai pengusaha dengan membuka usaha sendiri.

Melalui hal ini, berharap agar dapat mengambil makna bahwa pengalaman yang dimiliki selama bekerja dapat digunakan sebagai modal untuk menjalani panggilan hidup. Tidak ada kata terlambat untuk memenuhi panggilan hidup. Apa saja peluang yang ada untuk meniti karir, pastikan hal-hal itu menguatkan atau mempertajam panggilan hidup dan talenta yang dimiliki. Harapannya, karyawan dapat memanfaatkan sistem pengembangan karir yang ada di perusahaan untuk membuat karyawan makin maju dengan pengembangan diri sesuai dengan panggilan dan talenta yang dimiliki.

b) Mengutamakan kepentingan karyawan

Berikut ini wawancara tentang kepemimpinan PT. Paramount Land dalam hal mengutamakan kepentingan karyawan:

Pertanyaan 3.b. Apakah pak Eddy mengutamakan kepentingan karyawan?

- S.1. :Ya sesuai dengan kemampuan karyawan dan program-program yang dapat sudah disediakan untuk meningkatkan kemampuan dari karyawan. Pimpinan puncak perusahaan pun diutamakan untuk kepentingan karyawan.
- S.2. : Ya.
- S.3. : Ya, karena beliau adalah orang yang sangat mengutamakan kepentingan bersama.
- S.4. : Saya belum bisa memastikan.
- S.5. :Beliau tanggap atas kepentingan seseorang/karyawan dan memberi kesempatan seseorang utk mendapatkan kepentingannya dgn perjuangan. Beliau memberikan cara dan strategi kepada seseorang utk mencapai kepentingannya.

Kepemimpinan PT. Paramount Land mengutamakan kepentingan karyawan berdasarkan keperluan dan kapasitas yang mereka miliki. Untuk itu, Perusahaan menyediakan dukungan-dukungan, pelatihan-pelatihan untuk meningkatkan kemampuan karyawan. Pimpinan puncak perusahaan pun diutamakan bagi karyawan. Setiap karyawan punya kesempatan untuk menjadi pemimpin teratas dari perusahaan atau orang nomor satu di perusahaan. Semua ini sebagai bentuk perusahaan mengutamakan kepentingan karyawan dibandingkan pemegang saham perusahaan atau pemilik perusahaan.

c) Mengutamakan kesuksesan karyawan

Adapun hasil wawancara tentang mengutamakan kesuksesan karyawan adalah sebagai berikut:

Pertanyaan 3.c. Apakah pak Eddy mengutamakan kesuksesan karyawan?

- S.1. : Kita buat di Human Capital tiga program yang namanya: satu, EDP untuk calon-calon manager dan direktur. Satu lagi khusus Sales dan Service. Ini jembatan bagi sekolah-sekolah yang hanya teori-teorinya toh, ini jembatannya. Satu lagi Talent Development.
- S.2. : Ya, sangat peduli, dia sering bertanya perkembangan yang dicapai.
- S.3. : Ya.
- S.4. : Sangat peduli, dan selalu bersedia membantu agar saya berhasil.
- S.5. : Saya yakin beliau menyediakan jalan bagi kesuksesan seseorang/karyawan. Selalu memberi kesempatan kepada siapapun yang ingin sukses.

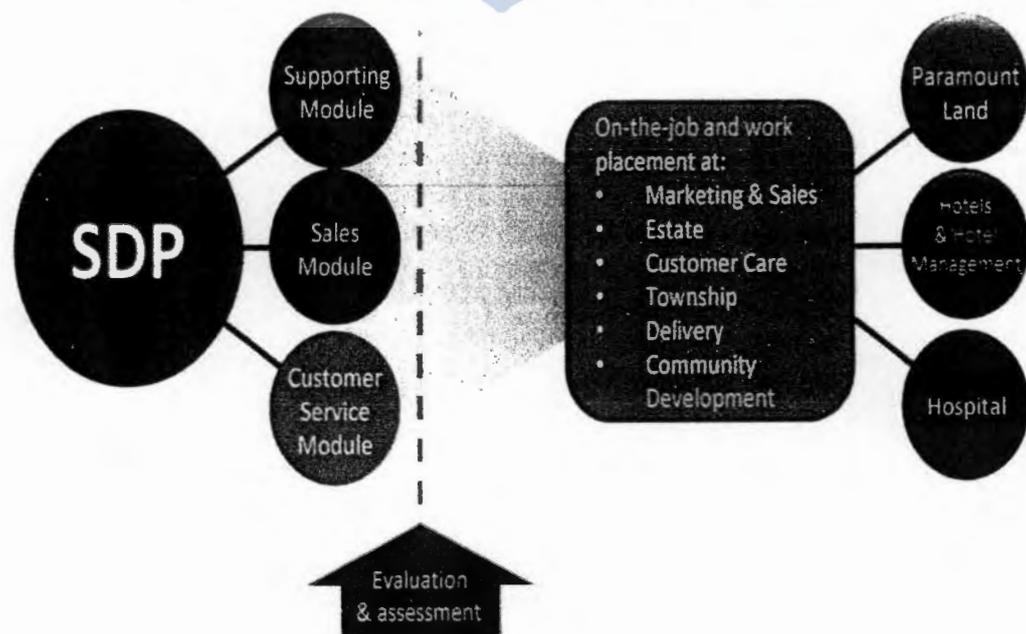
Kepemimpinan PT. Paramount Land mengutamakan kesuksesan karyawannya dengan menyediakan cara untuk pengembangan karier karyawan. Proses pengembangan karier berdasarkan sistem yang telah dibuat oleh *Human Capital*. Sistem ini melalui program *Training & Development Sales Development Program (SDP)* dan *Eksekutif Development Program (EDP)* dan *Talent Development*.

Sales Development Program (SDP) bertujuan untuk pengembangan karyawan (*Human Capital SDP PT. Paramount Land, 2014*) antara lain; dalam hal keahlian *Sales* dan *Customer Service* agar mampu berkompetensi terhadap perkembangan pasar. Penguatan *Sales* dan *Customer Service* sebagai bagian juga di dalam pengembangan perusahaan. SDP diharapkan mampu memperkuat tim *Sales and Customer Services* melalui rekrutmen *fresh graduates* dan pengalaman para tim penjualan perusahaan. Para lulusan SDP ditempatkan di *frontliners*.

Untuk peningkatan *Sales* dan *Customer Service*, SDP menyediakan proses bagi pengembangan para *Sales* dan *Customer Service* dengan memberikan pengetahuan tentang *Business Support, Sales & Marketing, Customer Care, Estate, Township, Delivery and Community Development*. Mereka diharapkan memiliki pengetahuan yang lengkap tentang proses bisnis yang ada di Paramount Land. Selanjutnya, para alumni akan ditempatkan di unit-unit bisnis perusahaan antara lain di Paramount Land, Hotel & Hotel Management, serta Rumah Sakit yang dimiliki Paramount Land.

Gambar 4.5.

Proses Sales Development Program
(*Human Capital SDP PT. Paramount Land, 2014:3*)



Adapun kriteria bagi para calon peserta *Sales Development Program* (*Human Capital SDP* PT. Paramount Land, 2014:4-5) adalah mereka yang memiliki kemauan untuk bersedia bekerja atau ditempatkan sebagai *Sales and Customer Services* di salah satu dari berbagai divisi kerja di bawah naungan Paramount Land, Rumah Sakit, Hotel & Hotel Manajemen yang dimiliki Paramount. Para calon peserta memiliki latar belakang pendidikan Sarjana atau Diploma 3. Paling tidak memiliki IPK 2,75 dan lebih disarankan dari yang baru selesai kuliah dengan latar belakang universitas yang memiliki reputasi yang baik.

Secara personal, calon peserta memiliki kepribadian yang impresif, tinggi badan minimal 158cm dan penguasaan bahasa Inggris yang baik. Lebih condong mengutamakan mereka yang memiliki pengalaman kerja maksimum 2 tahun dari berbagai perusahaan apa saja, dengan maksimal calon peserta berusia 28 tahun. Menjalani test psikologi untuk IQ dan EQ. Memiliki kompetensi sebagai *salesmanship* dan kompetensi sebagai *Customer Service*.

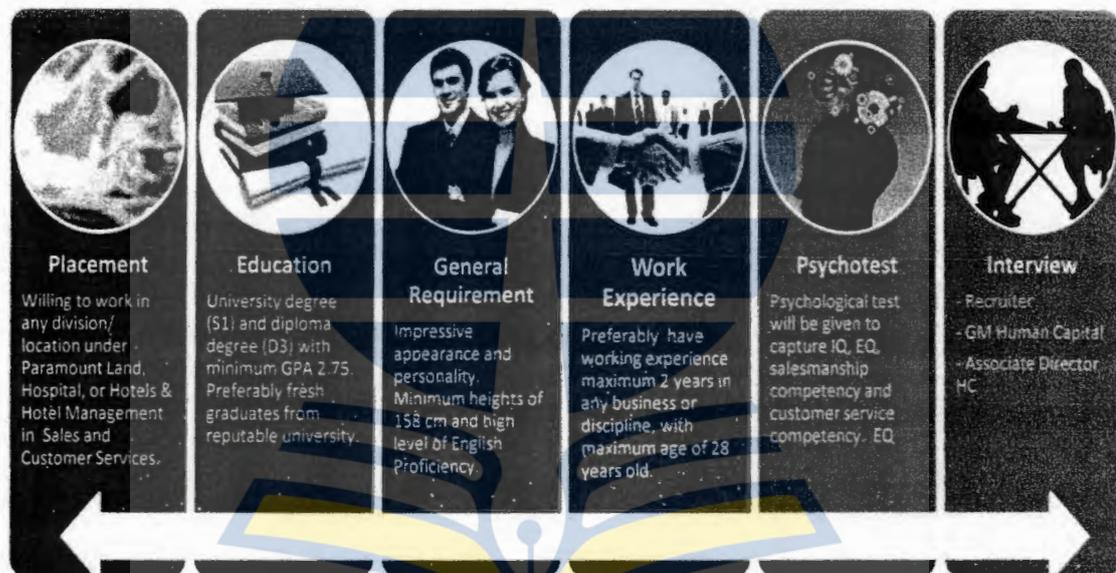
Test psikologi berciri khas kebutuhan sistem nilai perusahaan yaitu integritas, penatalayanan dan respek. Hal ini diperlukan karena merupakan ciri pembeda dengan perusahaan-perusahaan lainnya. Selain itu, sebagai komitmen untuk melakukan pekerjaan dan yang memandu sikap dan perilaku karyawan. Sistem nilai ini mencerminkan tentang perilaku yang melayani.

Bibit-bibit sistem nilai perusahaan perlu teridentifikasi sejak awal dari calon karyawan sehingga sistem nilai perusahaan lebih mudah diterima oleh

mereka ketika telah menjadi karyawan. Dengan demikian, nantinya mereka mampu menjadi pemimpin yang melayani. Sistem nilai perusahaan dapat dipertahankan dan perusahaan mampu memberi dampak yang signifikan untuk melayani masyarakat.

Bersedia diinterview untuk direkrut. Interview akan dilakukan oleh tim seleksi karyawan, *General Manajer Human Capital* dan *Associate Director Human Capital*.

Gambar 4.6.
Persyaratan Calon Peserta EDP
(*Human Capital SDP PT. Paramount Land, 2014:4*)



Para peserta mendapatkan remunerasi selama 6 bulan mengikuti *training*. Besarannya sama dengan gaji dasar yaitu Rp 5.000.000,- per bulannya. Selain itu, peserta terikat komitmen berupa kontrak dengan perusahaan. Peserta wajib komitmen untuk berpartisipasi mengikuti program *training* selama 6 bulan dan memiliki kemauan untuk bekerja dan membangun karier di Paramount minimal selama 2 tahun setelah lulus dari *Sales Development Program*.

Apabila peserta mengundurkan diri di saat masa *training* maka peserta wajib mengembalikan renumerasi yang diterimanya. Demikian pula, apabila karyawan mengundurkan diri selama masa kontrak masih berlaku. Dalam hal ini, pesertawajib mengembalikan renumerasi yang telah diterimanya.

Sales Development Program terdiri dari aktivitas-aktivitas *training* sebagai berikut: *Classroom Training* sebagai *Basic Modules* dan *Business Support Modules* serta *On The Job Training*. *Classroom Training* tentang *Sales Modules* dan *Customer Service Related Modules*. *On-The-Job Training* tentang *Property Business, Hospital Business and Hotels & Hotel Management*. Selanjutnya ada *Monthly Evaluation* dan *Final Evaluation*, serta *Competency Assessment*. Hasil dari *training* ini adalah *Work Placement* baik di *Property Business, Hospital Business or Hotels & Management*.

Gambar 4.7.
Aktivitas EDP
(*Human Capital SDP PT. Paramount Land, 2014:6*)



Kurikulum yang digunakan di *Sales Developemt Program (Human Capital SDP PT. Paramount Land, 2014:7-8)* antara lain melalui *Classroom Training* dan *On-The-Job Training*. *Classroom Training* meliputi *Basic Modules, Business Support Modules, Sales Modules* dan *Customer Service Modules*. *Basic Modules* berlangsung di ruang kelas selama 10 hari dengan materi-materi sebagai berikut;

1. *Introduction to new employee*
2. *Core value Paramount Enterprise*
3. *Personal Leadership*
4. *Customer service excellence*
5. *Telemarketing skill & ethics*
6. *Interpersonal Skill*
7. *Grooming*
8. *Communication skill*
9. *Internal control*

Business Support Modules dilaksanakan selama 10 hari melalui *classroom & On-the-job Training*. Materinya antara lain:

1. *Organization structure*
2. *Business process*
3. *Legal process*
4. *Finance & Acounting process*
5. *Sales Administration Process*

Sales Modules berlangsung selama 5 hari di dalam ruangan kelas. Materi-materi yang dipelajari antara lain:

1. *Personal selling*
2. *Basic Sales in property business, hotel & hospital industry: principles & practices.*
3. *Product knowledge: Property business.*
4. *Products & Services: Hotel & Hopital*
5. *Advertising*

Customer Service Modules dilaksanakan selama 5 hari di dalam ruangan kelas. Asdapun materi-materinya sebagai berikut:

1. *Managing complaint*
2. *Basic customer care in property business, hotel & hospital industry: principles & practices*
3. *Front liner management in property business: Estate, Township, Delivery & Community Development*

On-the-job Training dilaksanakan selama 75 hari. Kegiatannya antara lain:

1. *Business support* selama 5 hari.
2. *Sales Property* selama 10 hari.
3. *Customer Care Property* selama 10 hari.
4. *Delivery, Estate, Township, & Community Development* selama 10 hari.
5. *Sales Hotels & Hotel Management* selama 10 hari.
6. *Customer Care Hotels & Management* selama 10 hari.
7. *Sales Hospital* selama 10 hari.
8. *Customer Care Hospital* selama 10 hari.

Gambar 4.8.
On-The-Job Training
(Human Capital SDP PT. Paramount Land, 2014:9)



Sales Development Program diharapkan akan menghasilkan Sumber Daya Manusia yang handal baik dalam hal *Sales* maupun *non-Sales*. Para alumni SDP (*Human Capital SDP PT. Paramount Land, 2014:11*) secara spesifik bagi Paramount Land, mereka mampu sebagai *Direct Sales* untuk meningkatkan penjualan melalui pendapatan dari pelanggan bagi Paramount Land *Marketing Office* dan prospek calon pelanggan baru. *Secondary Marketing*, mereka dapat fokus pada produk-produk Paramount lainnya (*secondary product*) untuk menambah tingkat hunian perumahan di setiap proyek dari Paramount Land. Selain itu, untuk level berikutnya (*Next Level*) mereka mampu menjadi manajer agen properti atau agen *freelance* untuk terus menjual produk-produk dari Paramount Land.

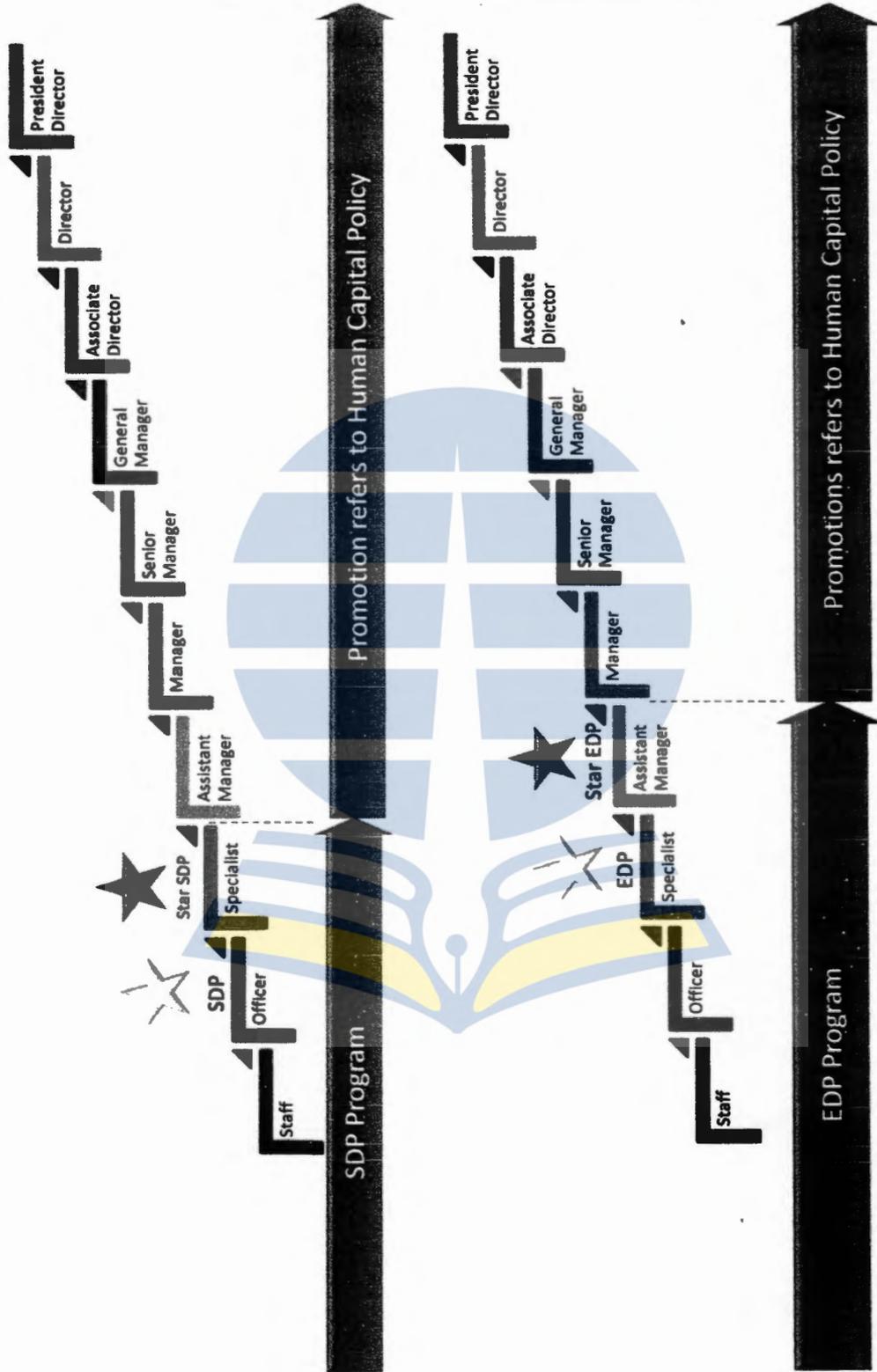
Untuk bagian *non-sales* antara lain dsebagai *Customer Care* dan *Specific Output at Paramount Land*. *Customer Care* bertindak sebagai *one stop contact*

point terhadap setiap pertanyaan, keluhan dan informasi kepada semua pelanggan. Bertindak sebagai perwakilan layanan pelanggan yang akan ditugaskan untuk unit usaha sebagai berikut: Paramount Land, Rumah Sakit atau Hotel & Hotel Manajemen.

Specific output at Paramount Land antara lain untuk *Township Management* yaitu manajemen pengelolaan fasilitas kota termasuk pemeliharaan dan utilitas publik. *Estate Management*, mengelola cluster, memastikan kebutuhan semua pelanggan terpenuhi dan keluhan dikelola dengan baik tepat waktu. *Delivery Division*, untuk menjaga pelanggan tetap nyaman saat mengetahui kebenaran dari proses antara tanggal transaksi penjualan dan tanggal serah terima penyerahan produk. *Community Development*, mengelola dan membangun hubungan jangka panjang dengan masyarakat di sekitarnya.

Perjalanan karier dari *Sales Development Program* mulai dari *Staff* sampai menjadi *President Director*. Tahap-tahapnya sebagai berikut: *Staff, Officer, Specialist, Assistant Manager, Manager, Senior Manager, General Manager, Associate Director, Director, dan President Director*.

Gambar 4.9.
Career Path
(Human Capital SDP PT. Paramount Land, 2014:14)



Kepemimpinan di PT. Paramount Land juga menyediakan cara untuk pengembangan karier karyawan. Proses pengembangan karier berdasarkan sistem yang telah dibuat oleh *Human Capital*. Sistem ini melalui program *Training & Development Sales Development Program (SDP)* dan *Eksekutif Development Program (EDP)*. Program-program ini menjadi pilihan bagi karyawan sesuai dengan panggilan dan kepentingan karyawan di dalam memperlengkapi diri sebagai karyawan.

d) Mengorbankan kepentingan sendiri demi memenuhi keperluan karyawan

Di dalam hal mengorbankan kepentingan sendiri demi memenuhi keperluan karyawan, wawancaranya adalah sebagai berikut:

Pertanyaan 3.d. Apakah pak Eddy mau mengorbankan kepentingan sendiri demi memenuhi keperluan karyawan?

- S.1. : Tergantung, ini untuk apa, untuk pengembangan diri karyawan iya, karena kita membangun manusia, kita jadi berkat bagi orang lain, itu value.
- S.2. : Ya dalam batas yang wajar.
- S.3. : Ya.
- S.4. : Belum bisa memastikan.
- S.5. : Beliau memiliki cara yang bijak dalam memenuhi keperluan karyawan.... misalnya memberikan kail dan umpan untuk mendapatkan ikan sehingga seseorang benar2 diajarkan utk bertanggung jawab atas hidupnya.... Pembelajaran yang sangat baik.

Berkaitan tentang pemimpin yang mengorbankan kepentingan diri sendiri demi memenuhi keperluan karyawan dilakukan berdasarkan untuk pengembangan diri karyawan. Semuanya untuk pembangunan manusia. Arahnya untuk mejadi berkat bagi orang lain. Dengan pengertian seperti ini kepemimpinan PT. Paramount Land mengorbankan kepentingan diri sendiri untuk memenuhi keperluan karyawannya agar terus berkembang dan maju.

Ketika melakukan *cross check* di lapangan tentang mengutamakan karyawan, Eddy Sindoro mengutamakan karyawannya terlihat juga dengan urusan-urusan yang kecil-kecil sebagaimana yang dialami oleh Office Boy seperti hasil wawancara yang berikut ini (S.7):

Apakah pernah ketemu di luar tugas lagi layani pak Eddy? Pernah satu lift, disalamin, bapak senyum terus. Di lift kalau ada tamu, mendahulukan tamunya dulu. Pak Eddy suka ngajakin kalau kosong. Kadang sama bos2 lain kita sungkan tapi kalau pak Eddy nga. Suka ditanya kalau di lift mau kelantai berapa. Saya belum lihat dia marah sih. Kalau orang lain salah dikit langsung dimarahin.

Sikap Eddy Sindoro mengutamakan tamu yang lain dengan mempersilakan mereka untuk masuk terlebih dahulu menunjukkan perilaku yang melayani. Dia mengajak Office Boy untuk bergabung dengannya satu lift menunjukkan kerendahan hati dan mengutamakan juga urusan para karyawan tanpa membedakan karyawan. Dia mau memberi perhatian dengan berdialog selama di lift. Meskipun waktunya hanya sebentar namun perhatian ini menunjukkan dia mengutamakan karyawan dengan memberi waktu untuk berbincang-bincang dengan mereka daripada memikirkan pekerjaan yang mesti dia selesaikan. Ada hubungan yang baik dengan karyawan sehingga karyawan tidak perlu terlalu sungkan bertemu atau bersama dengan atasan menunjukkan Eddy Sindoro menganggap karyawan sebagai orang-orang yang berharga di perusahaannya dan mendapatkan tempat yang istimewa di mata pimpinan.

Perilaku kepemimpinan *Servant Leadership* di PT Paramount Land di dalam hal mengutamakan karyawan nyata karena setiap karyawan memiliki peluang yang sama untuk tujuan berkarir di PT. Paramount Land. Para karyawan mendapatkan dukungan yang sama untuk mengalami kesuksesan bagi tujuan karier mereka. Melalui sistem yang telah dibuat, tujuan karir karyawan

dipertajam dan mengarahkan karyawan untuk sukses. Melalui nilai-nilai di dalam perusahaan antara lain *stewardship* yaitu pertanggungjawaban terhadap bakat dan talenta, waktu dan sumber daya, maka di dalam koridor ini pimpinan mengutamakan karyawan untuk pengembangan diri berkarya di dalam pekerjaan mereka sebagai bentuk pertanggungjawaban terhadap potensi, peluang dan waktu yang mereka miliki.

Mengutamakan karyawan terlihat juga di dalam hal pengembangan diri karyawan melalui hal-hal keseharian yang dilakukan Eddy Sindoro kepada karyawannya, misalnya seperti wawancara yang berikut ini kepada *Security* (S.6):

Selain Security, apakah dipercayakan tugas-tugas lainnya? Tugas saya menjaga aset, kita bantu foto kopi. Suka melayani bahkan... sifatnya melayani pokoknya.. dipercayakan untuk urusan lainnya setiap hari.. kasih bantuan cari sopir, ob, pokoknya melayani.. untuk operational kerja.

Dalam hal ini, Eddy Sindoro memberikan kesempatan karyawannya untuk berkembang dengan berbagai kesempatan melakukan tugas-tugas tertentu lainnya yang tidak mengganggu tugas utama *security* yaitu menjaga aset perusahaan.

Ada hal-hal keseharian yang menunjukkan Eddy Sindoro memenuhi keperluan karyawan termasuk di dalam meringankan atau membantu menuntaskan pekerjaan mereka. Hal ini terlihat dari hasil wawancara dengan *Office Boy*:

Biasanya kalau habis dilayani bagaimana gelas dan piringnya? Habis minum nga berantakan di meja. Ditaruh ditempat. Bekas tisunya bahkan ditaruh di sebelah tatakan gelas. Dikecilin tisunya biar nga repot.

Hal ini menunjukkan bagaimana Eddy Sindoro mengambil bagian untuk menuntaskan pekerjaan dari karyawannya. Keperluan yang dibutuhkan karyawan dalam proses merapikan meja telah disediakan Eddy Sindoro dengan terlebih

dahulu merapikan meja supaya tidak terlihat berantakan. Menaruh alat-alat minum pada tempat yang sebenarnya. Bekas tisu pun diatur lebih kecil dan dirapikan serta diletakkan di sebelah tatakan gelas agar mempermudah karyawan di saat merapikan meja. Semuanya dilakukan sendiri menunjukkan perilaku yang mau turut melayani demi keperluan karyawannya.

Dengan demikian, perilaku kepemimpinan *Servant Leadership* PT. Paramount Land di dalam hal mengutamakan karyawan antara lain Kepemimpinan PT. Paramount Land menaruh minat untuk mengetahui tujuan karier karyawan. Minat ini terlihat dengan tersedianya program pengenalan dan pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM). Di sini karyawan akan memastikan tujuan karier mereka. Karyawan menemukan apa saja keunikan dan bagian mana yang cocok untuk kariernya. Para karyawan mendapatkan dukungan yang sama untuk mengalami kesuksesan. Melalui sistem yang telah dibuat, tujuan karir karyawan dipertajam dan mengarahkan karyawan untuk sukses.

Kepemimpinan PT. Paramount Land mengutamakan kepentingan karyawan berdasarkan keperluan dan kapasitas yang mereka miliki. Untuk itu, Perusahaan menyediakan dukungan-dukungan, pelatihan-pelatihan untuk meningkatkan kemampuan karyawan. Pimpinan puncak perusahaan pun diutamakan bagi karyawan. Setiap karyawan punya kesempatan untuk menjadi pemimpin teratas dari perusahaan atau orang nomor satu di perusahaan. Semua ini sebagai bentuk perusahaan mengutamakan kepentingan karyawan dibandingkan pemegang saham perusahaan atau pemilik perusahaan.

Kepemimpinan PT. Paramount Land mengutamakan kesuksesan karyawannya dengan menyediakan cara untuk pengembangan karier karyawan. Proses pengembangan karier berdasarkan sistem yang telah dibuat oleh *Human Capital*. Sistem ini melalui program *Training & Development Sales Development Program (SDP)* dan *Eksekutif Development Program (EDP)* dan *Talent Development*.

Berkaitan tentang pemimpin yang mengorbankan kepentingan diri sendiri demi memenuhi keperluan karyawan dilakukan berdasarkan untuk pengembangan diri karyawan. Semuanya untuk pembangunan manusia. Arahnya untuk mejadi berkat bagi orang lain. Dengan pengertian seperti ini kepemimpinan PT. Paramount Land mengorbankan kepentingan diri sendiri untuk memenuhi keperluan karyawannya agar terus berkembang dan maju.

4. Menciptakan Nilai Di Masyarakat

Nilai-nilai PT Paramount Land merupakan nilai-nilai yang menjadi ciri khas dan ingin dikenal oleh masyarakat. Nilai-nilai ini pun diharapkan dapat diserap dan dipraktikkan di masyarakat. Menciptakan nilai di masyarakat antara lain mengadakan program-program, memberi kembali kepada komunitas, terlibat secara pribadi di komunitas, mendorong karyawan sebagai tenaga sukarela di komunitas.

- a) Mengadakan program-program yang menciptakan nilai di masyarakat

Wawancara tentang pengadaan program-program untuk menciptakan nilai-nilai di masyarakat adalah sebagai berikut:

Pertanyaan 4.a. Adakah program-program yang pak Eddy lakukan untuk menciptakan nilai di komunitas?

- S.1. :Kalau, saya malah dengar dari peserta Paramaount Club members kalau kita ada acara-acara, mereka itu senang sekali datang, malahan undang kita di acara mereka. Mengapa? Karena mereka bilang kalau di acara-acara Conference nya yang lain, itu kalau ketemu itu tujuannya itu drill semua untuk jualan. Semuanya sales program. Semua urusannya mengenai jualan. Kalau kita untuk waktu-waktu yang paling penting kayak gitu, kita sama sekali tidak ngomong soal itu. Bagi kita, itu given, otomatis. Yang kita bicara ini adalah mengenai Value, mengenai visi kita, mengenai bagaimana kita bisa berdampak kepada karyawan kita, keluarganya, masyarakat, negara kita. Kita ada program Human Capital, bukan hanya untuk perusahaan tapi kita akan buat ini eavailable untuk Paramount Club Plus untuk masyarakat luas. Kenapa nga, ini fasilitasnya satu kelas bisa 24 orang. Kita kan sebagian besar nga full. Paling-paling 18, 17, 20 orang dan sisanya ini kasih ke orang luar, masyarakat tapi Paramount Club terlebih dahulu. Tapi seperti sekolah, kalau masyarakat umum misalnya tidak perlu buat Paper. Jadi dari luar lebih longgar, nga usah buat kontrak. Jadi kalau mereka drop out nga usah bayar. Jadi ini semuanya membuat efek yang lebih banyak.
- S.2. :Banyak, sangat mendukung, khususnya dalam kenyamanan dan kesejahteraan.
- S.3. :Ya. Banyak kegiatan yang beliau ingin laksanakan untuk mendukung perkembangan komunitas.
- S.4. :Ya betul. Masyarakat di Gading Serpong selalu medapat perhatian dalam setiap pengembangan kota.
- S.5. :Program Super Pro (supermarket property), program one stop shoppingnya property, menarik dan membangun kedekatan konsumen dengan developer/perusahaan. Program Great life Seminar, Life Care, 3M (Money Making Ministry), Comunity Services Ministry (CSM), Math Master, dan lain-lain adalah bentuk program yang pernah Beliau lakukan untuk memberi nilai positif bagi komunitas.

Gambar 4.10.
Grand Launching
(Dokumentasi PT. Paramount Land, 2014)

**GRAND LAUNCHING VIRGINIA VILLAGE
19 AUGUSTS 2014**



Melalui wawancara ini terlihat bahwa ada banyak program-program yang dilakukan untuk menciptakan nilai-nilai bagi masyarakat. Acara-acara urusan bisnis atau penjualan sekalipun, tidak membahas tentang penjualan melainkan tentang penanaman nilai-nilai bagi masyarakat khususnya para calon pembeli dan pelanggan.

Ada berbagai program dan kegiatan yang dipelopori oleh Eddy Sindoro di dalam memberi nilai bagi masyarakat. Hanya saja, dia tidak suka tampil di depan publik sehingga banyak hal hanya tampil di 'belakang layar' saja. Alasannya, yang terutama bukan siapa yang dikenal tetapi apa yang diperkenalkan untuk membuat masyarakat jadi lebih baik. Program-program kegiatan tersebut misalnya Program Great life Seminar yaitu mengadakan seminar-seminar gratis yang dihadiri oleh masyarakat umum. Nara sumbernya berskala nasional antara

lain pengusaha-pengusaha, pelaku-pelaku kegiatan sosial dan menteri-menteri. Life Care yaitu edukasi di bidang kesehatan. Edukasi Life Care dalam bentuk seminar dan dialog-dialog yang berlaku bagi masyarakat umum. Program Money Making Ministry yaitu suatu kegiatan untuk para anak muda dalam mengembangkan talenta-talentanya di bidang usaha. Community Services Ministry (CSM) yaitu kegiatan-kegiatan sosial seperti donor darah, melakukan operasi bibir sumbing gratis, operasi katarak, sembako, dll. Math Master yaitu kursus matematika dengan metode mudah dan menyenangkan. Diperuntukkan bagi masyarakat umum yang dimentor oleh Prof. Yohanes Surya. Selain itu, Program *Human Capital* yaitu *Executive Development Program*, *Sales Development Program*, *Talent Development* terbuka untuk masyarakat umum dan gratis dengan tujuan untuk menanamkan nilai-nilai kerja yang baik dan profesional serta pertanggungjawaban talenta.

b) Memberi kembali kepada komunitas

Hasil wawancara mengenai memberi kembali kepada komunitas dari nara sumber adalah sebagai berikut:

Pertanyaan 4.b. Apakah pak Eddy memelopori untuk memberi kembali kepada komunitas?

S.1. :Kita siapkan ada dua program yang seperti 911. Apakah itu ada perampokan, lampu mati, macet, kena banjir, pokoknya urusan kota itu ada yang tangani. Satu lagi yang sedang disiapin itu, Tourism. Ini di kota ini, di Gading Serpong, kalau dibutuh ini...ini...ini..., dia harus cari kemana atau dia mau nanya restoran ini, no tlp tidak tahu...Jadi satu kota ini kita pikirin orang nyaman itu bagaimana,,menyiapkan bus tour untuk keliling Gading Serpong, plus satu untuk Tourism jadi pakai Mic dan ada yang menjelaskan. Jadi orang-orang yang datang mau melihat-lihat di sana, ada yang urusin. Ada Bus Gede yang 56 seat, ada yang menengah yang Cuma 18. Jadi kalau ada yang mau lihat-lihat kota itu, ada bus. Di setiap Cluster, sejak akhir tahun lalu, itu kita tambahin ekstra pohon-pohonan. Kita sebut Green Spa, panjangnya ada yang 1,5 km ada yang 600 m. Tempat-tempat itu kan di kita itu ada dilewat in sutet,

ada yang dilewatkan pipa gas. Itu biasanya benar-benar ada apa-apa. Nah, tempat-tempat kayak gini kita manfaatkan pohon sebanyak-banyaknya. Jadi pemandangan dan tempat bermain dan di bawah sutet nya itu tempat pohon-pohon, bisa untuk retail, bisa untuk tempat karena itu teoritis orang tidak tahu saja, sebenarnya tempat itu sangat aman. Cuma perasaan nya enak jadi kita tidak bangun rumah. Tapi sebenarnya untuk parkir, pohon, itu tidak ada masalahnya. Yang tidak aman itu jika terjadi kecelakaan yang belum pernah terjadi di dunia manapun juga, tahu-tahu putus kabelnya. Nah itu bisa kena tapi walaupun begitu yang 1 km juga kena, bukan hanya dekat-dekat saja. Itu memang bahaya tapi tidak pernah kejadian. Tempat-tempat yang masih kosong ini kita juga siapkan ada beberapa yang kalau orang mau nanam-nanam, kita kerja sama buat seperti hutan juga. Terus sekarang tempat yang paling prime itu persis sebelah hotel kita. Itu kita akan buat suatu konsep baru yang belum pernah ada di Indonesia. Konsep Mall yang Outdoor, yang bukan gedung, lalu ada space besar. Kalau Mall ada kios-kios. Kalau ini ada bangunan yang sendiri-sendiri, bentuknya kita buat unik attractive. Kita buat yang lain dari yang lain, Ada kereta api mutar, pokoknya ini Mall tapi yang outdoor, kombinasinya luas, kita buat Capel di sana. Orang-orang yang mau foto-foto, nikah di sana bisa. Kita buat salon mobil-mobil antik, mobil yang Sport Car, Dogbar. Jadi itu karena pohonnya banyak, jadi kayak hutan tapi dibalik itu ada Mall. Cuma sekarang kita menyadari di Indonesia itu tanah untuk serap hujan. Jadi pohon banyak, dalam arti itu seperti hutan kelihatan dari luar tapi sebenarnya nya. Jalur predierian dimana-mana ada. Di setiap klaster kita buat plus untuk sepeda. Diadakan secara bertahap mulai quartal ke 3 tahun lalu diadain. Proses air, terus sampah kita proses. Kita berusaha untuk memelopori sayur buah itu nya harus tempat di Store. Tapi di kantor-kantor kita, tengah jalan-jalan, kita buat tanaman tanpa tanah. Sudah ada yang lebih canggih dari Hydroponic. Dan itu, konsepnya ini misalnya Carrot nya usah beli lagi, tinggal ambil dari situ. Dan itu bisa langsung lihat prosesnya. Warnanya putih dan tingginya 1.5 M. Kita sudah ada contohnya. Di beberapa tempat, sudah dibuat. Di tengah-tengah jalan, di median akan dipasang kayak gitu. Biasanya kalau tanah segini hanya bisa misalnya 30, tapi kalau kita buat berdiri bisa jadi banyak dan ini pemandangan. Dimana-mana ada tomat, ada jeruk. Itu contoh ada beberapa sudah mulai jalan, tinggal kita gencarin. Di Gading serpong juga ada nursery dan kita buka untuk umum, disiapin ada kafanya. Program menyentuh empat values. Pemikirannya kita itu, yang kita jual itu semuanya adalah hal-hal yang produk bisnis yang selalu... quality nya itu... jauh lebih tinggi...nilainya dibanding harga. Jadi harga tinggi tetap murah. Beda tinggi dengan mahal. Mau tinggi kayak apa tetap murah karena valuenya selalu lebih tinggi dan karena konsepnya ini stewardship jadi visinya itu membangun home

and people, jadi nga mungkin kita kebalikannya. Dalam arti Right Product kita mencerminkan semuanya.

S.2. : Sangat, dia sangat concern dengan kanker, dia memimpin satu yayasan untuk hal itu.

S.3. : Ya.

S.4. : Sangat suka membantu orang lain.

S.5. : Ya, beliau banyak mengajarkan tentang stewardship yang merupakan dasar dari prinsip memberi ..

Berdasarkan wawancara ini maka terlihat perilaku kepemimpinan *Servant Leadership* dalam hal memberi kembali kepada komunitas diwujudkan dengan berbagai program untuk kepentingan komunitas. Misalnya, program untuk memberikan kenyamanan bagi komunitas kota Gading Serpong melalui program 911. Program ini melayani terhadap berbagai kejadian seperti perampokan, lampu mati, macet, banjir, dan informasi umum apa saja yang ada di kota Gading Serpong beserta dengan alamatnya. Ada pelayanan Bus Tour untuk memperkenalkan kota Gading Serpong.

Pengadaan *Green Spa* untuk kebutuhan kota Gading Serpong yaitu penanaman pohon-pohon di setiap *Cluster* mulai sepanjang 600 meter – 1.5 km. Pembangunan Mall *Outdoor* yang hijau karena banyaknya pohon. Seperti hutan tetapi di baliknya ada Mall. Penghijauan seperti ini menolong adanya udara yang sehat, sejuk, asri dan nyaman serta untuk resapan air, Di Mall *Outdoor* pun, masyarakat dapat menggunakannya untuk berbagai acara seperti pernikahan dan foto-foto. Diadakan juga jalur-jalur presditerian dan sepeda serta tanamantanaman hidroponik di berbagai lahan terbuka yang hasilnya dapat diambil masyarakat tanpa membayar.

Konsentrasi Eddy Sindoro dalam hal penatalayanan terlihat dengan tidak menyia-nyiaikan potensi yang dimiliki perusahaan seperti dalam hal peningkatan kualitas dan pemanfaatan lahan-lahan serta lingkungan yang hijau dan asri. Apa

yang dimiliki dipergunakan dengan maksimal dan kehati-hatian untuk dimanfaatkan masyarakat telah mencerminkan pola pikir Eddy Sindoro dalam mempertanggungjawabkan kapasitas perusahaan. Perusahaan ada untuk memberi manfaat maksimal bagi masyarakat dan hal ini mesti dipertanggungjawabkan dengan benar. Upaya ini dinyatakan dengan program-program yang ditelorkan Eddy Sindoro.

Peningkatan kualitas berkaitan juga dalam hal integritas dan respek. Penyediaan kualitas yang baik menunjukkan integritas Eddy Sindoro untuk memberikan produk dengan segenap hati, bukan asal-asalan. Pengadaan produk yang berkualitas menunjukkan sikap yang menghormati konsumen. Upaya untuk menghargai konsumen agar tidak kecewa dengan keputusan dan nominal yang dikeluarkan untuk tinggal di Parmaount Land.

c) Secara pribadi terlibat di komunitas

Keterlibatan secara pribadi di dalam komunitas dapat diperhatikan melalui wawancara yang berikut ini:

Pertanyaan 4.c. Apakah pak Eddy secara pribadi terlibat di komunitas?

- S.1. : Iya, you tahu saya hadir di berbagai kegiatan komunitas baik di seminar-seminar, kesehatan, pendidikan, sosial. Ini bagian dari pertanggungjawaban.
- S.2. : Seringnya demikian.
- S.3. : Ya.
- S.4. : Yang saya tahu dari lingkungan gerejanya.
- S.5. : Kesibukan/kepadatan schedule membuat beliau tidak dapat terlibat dalam semua aktifitas di komunitas....namun jika ada kesempatan dan peluang saya melihat beliau sangat responsif untuk terlibat dalam komunitas.

Gambar 4.11.
 Penghijauan Di TK Tarakanita
 (Dokumentasi PT. Paramount Land, 2014)

ACARA SELAMATKAN BUMI DENGAN PENGHIJAUAN DI SEKITAR KITA (TK TARAKANITA),
 DISPONSORI OLEH PARAMOUNT ENTERPRISE & MATANA UNIVERSITY
 4 SEPTEMBER 2014



Penggunaan istilah “*you tahu*” menegaskan adanya kesetaraan yang diterapkan Eddy Sindoro di dalam bersosialisasi dan berkomunitas. Berbagai kegiatan sosial di masyarakat dilaksanakan bukan untuk menonjolkan perusahaan atau diri sendiri. Bahkan, dirinya sendiri jarang mau tampil di dalam kegiatan-kegiatan sosial, padahal kegiatan-kegiatan tersebut diprakarsai oleh dirinya sendiri. Semuanya dilakukan karena didorong oleh prinsip mempertanggungjawabkan apa yang dimiliki dan apa yang dapat dilakukan bagi masyarakat.

Dengan demikian, kepemimpinan PT. Paramount Land secara pribadi turut serta terlibat secara langsung di dalam berbagai aktivitas sosial di komunitasnya. Hal ini dilakukan dengan prinsip bahwa hal tersebut merupakan

bagian dari pertanggungjawaban kepada komunitas. Suatu wujud nyata dari menciptakan nilai di masyarakat.

d) Mendorong karyawan sebagai tenaga sukarela di komunitas

Di dalam bagian ini, hasil wawancara menunjukkan hal-hal sebagai berikut:

Pertanyaan 4.d. Apakah pak Eddy mendorong karyawan sebagai tenaga sukarela di komunitas?

- S.1. : Mereka pada ikutan. Mereka justru jadi pengurus untuk berbagai kegiatan sosial di komunitas.
- S.2. : Kadang-kadang karena masing-masing sudah terlibat dalam aktivitas pelayanan masyarakat.
- S.3. : Beliau mendorong agar perusahaan (yang dapat berarti pribadi saya sendiri) untuk berarti bagi orang lain/ komunitas/ lingkungan sekitar.
- S.4. : Belum pernah ada, tapi menyarankan untuk membantu orang lain tanpa pamrih.
- S.5. : Ya, beliau mendorong dan mengarahkan setiap orang untuk mengambil bagian dalam hal yang bersifat melayani/pelayanan... Melayani dengan sukarela adalah bagian dari hidup.

Berdasarkan wawancara ini, menyatakan adanya dorongan dari kepemimpinan PT. Paramount Land agar para karyawan mengambil bagian sebagai tenaga sukarela di komunitas. Dorongan dan arahan terhadap perusahaan sekaligus menjadi dorongan secara pribadi agar karyawan terlibat di kegiatan sosial komunitasnya. Respon karyawan bukan sekadar terlibat melainkan menjadi pengurus dari berbagai kegiatan sosial.

Hasil *cross check* di lapangan menunjukkan adanya kegiatan dari Eddy Sindoro di dalam menciptakan nilai di masyarakat. Hal ini sebagaimana diutarakan dari hasil wawancara dengan *Office Boy* (S.7):

Apakah pak Eddy pernah ngumpul bareng kalian? Buka bersama, puasa tiap tahun. Halal-bihalal. Beliau hadir. Dia datang nga pakai utasan. Dia ikut bareng rame2.. dia ikutan lesehan.. campur.. ikut makan.. dia ngomong sambutan2 gitu.. dia ngomong kita ngerti sih.. paham... dia pakai bahasa Indonesia medok jawa.. hahaha...

Eddy Sindoro mau bergabung dengan komunitas. Dia menghadiri kegiatan komunitas buka bersama di saat bulan puasa. Kehadirannya pun dengan cara berbaur menjadi bersama-sama dengan komunitas. Hal terlihat dengan kesediaannya untuk duduk lesehan bersama dan makan bersama-sama dengan menu yang sama yang dinikmati para para komunitas. Dia pun memberikan wejangan-wejangan atau nilai-nilai dalam bentuk lisan dengan penggunaan bahasa yang sederhana sehingga mudah dipahami oleh para hadirin yang hadir. Hal ini menunjukkan salah satu bentuk memberikan nilai bagi komunitas.

Dengan demikian, perilaku kepemimpinan *Servant Leadership* PT. Paramount Land di dalam hal menciptakan nilai di masyarakat ditemukan bahwa ada banyak program-program yang dilakukan untuk menciptakan nilai-nilai bagi masyarakat. Acara-acara urusan bisnis atau penjualan sekalipun, tidak membahas tentang penjualan melainkan tentang penanaman nilai-nilai bagi masyarakat khususnya para calon pembeli dan pelanggan.

Program untuk peningkatan SDM perusahaan yaitu *Human Capital* antara lain *Executive Development Program*, *Sales Development Program*, *Talent Development* terbuka untuk masyarakat umum dan gratis dengan tujuan untuk menanamkan nilai-nilai kerja yang baik dan profesional serta pertanggungjawaban talenta. Program-program lainnya yaitu *Great Life Seminar* yaitu seminar-seminar nilai-nilai kehidupan dari nara sumber tingkat nasional. *Mathmaster* yaitu pelatihan Matematika dengan metode mudah dan menyenangkan. *Community Services Ministry* yaitu pelayanan sosial bagi komunitas seperti donor darah, pelayanan kesehatan gratis, dan lain-lain.

Di dalam hal memberi kembali kepada komunitas diwujudkan dengan berbagai program untuk kepentingan komunitas. Misalnya, program untuk memberikan kenyamanan bagi komunitas kota Gading Serpong melalui program 911. Program ini melayani terhadap berbagai kejadian seperti perampokan, lampu mati, macet, banjir, dan informasi umum apa saja yang ada di kota Gading Serpong beserta dengan alamatnya. Ada pelayanan Bus Tour untuk memperkenalkan kota Gading Serpong.

Pengadaan *Green Spa* untuk kebutuhan kota Gading Serpong yaitu penanaman pohon-pohon di setiap *Cluster* mulai sepanjang 600 meter – 1.5 km. Pembangunan Mall *Outdoor* yang hijau karena banyaknya pohon. Seperti hutan tetapi di baliknya ada Mall. Penghijauan seperti ini menolong adanya udara yang sehat, sejuk, asri dan nyaman serta untuk resapan air, Di Mall *Outdoor* pun, masyarakat dapat menggunakannya untuk berbagai acara seperti pernikahan dan foto-foto. Diadakan juga jalur-jalur presditerian dan sepeda serta tanaman-tanaman hidroponik di berbagai lahan terbuka yang hasilnya dapat diambil masyarakat tanpa membayar.

Di dalam hal kepemimpinan yang secara pribadi turut serta terlibat secara langsung di dalam berbagai aktivitas sosial di komunitasnya dilakukan dengan prinsip bahwa hal tersebut merupakan bagian dari pertanggungjawaban kepada komunitas. Suatu wujud nyata dari menciptakan nilai di masyarakat.

Di dalam hal memberi dorongan kepada para karyawan mengambil bagian sebagai tenaga sukarela di komunitas, kepemimpinan PT. Paramout Land melaksanakannya. Adanya dorongan dan arahan terhadap perusahaan sekaligus menjadi dorongan secara pribadi agar karyawan terlibat di kegiatan sosial

komunitasnya. Respon karyawan bukan sekadar terlibat melainkan menjadi pengurus juga dari berbagai kegiatan sosial.

5. Berperilaku Secara Etis

Di dalam hal berperilaku secara etis sebagai bagian dari perilaku kepemimpinan *Servant Leadership*, ada beberapa tinjauannya yaitu memiliki standar etika yang tinggi, bersikap jujur, tidak mau melanggar prinsip etika untuk mencapai keberhasilan dan melakukan apa yang dapat mempermudah pekerjaan karyawan. Keempat hal ini menggambarkan tentang perilaku etis dari seorang pemimpin. Setiap bagian ini akan dianalisis satu per satu.

a) Memiliki standar etika yang tinggi

Standar etika yang tinggi dari kepemimpinan PT. Paramount Land terlihat melalui wawancara sebagai berikut:

Pertanyaan 5.a. Apakah Pak Eddy memiliki standar Etika yang tinggi?

- S.1. : Kalau kita datang ke sana, di lift pasti ada itu: Integrity, Stewardship dan Respect. Kita kasih training mereka tentang value. Pada waktu mengurus urusan-urusan Customer itu value pasti di sana.
- S.2. : Sangat memiliki.
- S.3. : Ya, terutama integritas sangat dijunjung.
- S.4. : Ya, standar etikanya sangat tinggi.
- S.5. : Yes, beliau seorang yang patut diteladani dalam etika, tata Pergaulan. Standar beliau patut diikuti, dicontoh.

Hasil wawancara merujuk pada penerapan nilai-nilai dari PT Paramount Land. Nilai perusahaan dalam hal *Integrity (Core Values PT. Paramount Land, 2014:8-15)* yaitu menyatakan kebenaran dan melakukan kebenaran secara utuh meskipun sulit. Integritas diri ini dapat dipraktikkan antara lain:

1. Di dalam kegiatan keseharian baik di depan banyak orang atau sedang sendiri.
2. Mampu menahan/ menghentikan diri dari godaan untuk melakukan hal yang salah.
3. Jujur pada diri sendiri dan orang lain.
4. Mengakui salah tanpa mencari-cari alasan untuk membenarkan diri.
5. Siap melakukan yang benar walaupun sulit dan tidak populer.

Bertahan untuk jujur walaupun hanya sendiri.

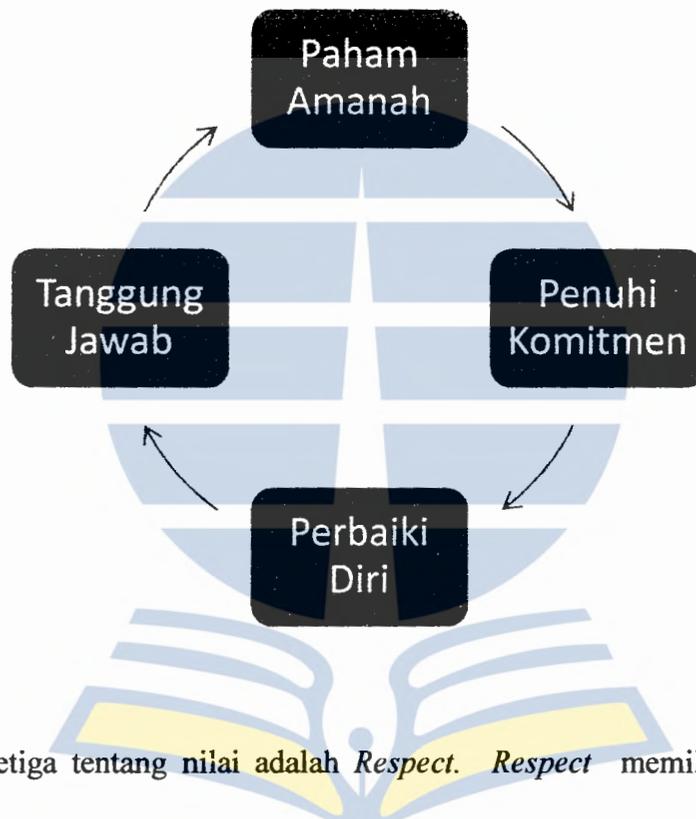
Nilai perusahaan dalam hal *Stewardship (Core Values PT. Paramount Land, 2014:17-21)* yaitu pengelolaan yang penuh kehati-hatian dan penuh tanggung jawab terhadap amanah yang dipercayakan pada seseorang. Amanah adalah sesuatu yang dipercayakan atau dititipkan kepada seseorang.

Di dalam mempraktikkannya perlu memperhatikan hal-hal sebagai berikut:

1. Mengklarifikasi pemahaman bukan berasumsi. Berdiskusi secara terbuka tentang hambatan dan keraguan.
2. Memenuhi komitmen hingga tuntas. Antara lain melalui; Mengerahkan segala kemampuan dan potensi untuk memenuhi apa yang dijanjikan. Mewujudnyatakan hasil yang diamanahkan hingga tuntas. Tangguh ketika menemui hambatan.
3. Senantiasa memperbaiki diri. Caranya; Terbuka terhadap masukan dari pihak lain. Minta maaf dengan tulus jika melakukan kesalahan. Memperbaiki kesalahan dengan tindakan nyata. Mencari peluang belajar dan perbaikan di segala bidang.

4. Bertanggungjawab atas hasil kerja. Hal ini melalui; Bertanggung jawab atas hasil kerja- baik maupun buruk. Menghindari diri untuk mencari “kambing hitam”. Berani menanggung resiko atas keputusan atau komitmen yang diambil.

Gambar 4.12.
Empat Elemen *Stewardship*
(*Core Values* PT. Paramount Land, 2014:25)



Bagian ketiga tentang nilai adalah *Respect*. *Respect* memiliki arti bahwa seseorang adalah penting dan sewajibnya menerima perlakuan yang layak. Besarnya penghargaan seseorang kepada orang lain mencerminkan besarnya harga dirinya sendiri. Menghormati orang lain dilakukan dengan memperhatikan hal-hal sebagai berikut:

1. Memperlakukan orang lain sebagaimana saya ingin diperlakukan.
Caranya; Menyeimbangkan antara keberanian dan timbang rasa. Peduli

dengan kepentingan pihak lain. Merujuk pada kepentingan bersama dan kesalingtergantungan.

2. Fokus ketika menyimak pesan yang disampaikan mitra bicara untuk memahaminya. Dalam hal ini melalui; Melakukan kontak mata dan tanggapan yang sesuai dengan pesan mitra bicara. Tidak memotong pembicaraan. Menyimak dengan maksud memahami bukan memberi jawaban.
3. Menghargai perbedaan dan mengusahakan mufakat yang mengakomodasi kepentingan bersama. Pelaksanaannya dengan cara; Melihat sisi positif pandangan pihak lain. Mencari alternatif untuk meraih mufakat. Mewujudkan kesepakatan dalam bentuk tindakan.

Menghormati orang lain berdasarkan ketulusan dengan penghormatan yang keluar dari dalam hati, pikiran, perkataan dan perbuatan.

Dengan demikian, kepemimpinan PT. Paramount Land memiliki standar etika yang tinggi. Alasannya, pemimpin menghidupi nilai-nilai dari perusahaan yaitu *Integrity* dengan menyatakan kebenaran dan melakukan kebenaran secara utuh meskipun sulit; *Stewardship* dengan pengelolaan yang penuh kehati-hatian dan penuh tanggung jawab terhadap amanah yang dipercayakan pada seseorang; *Respect* dengan memandang seseorang adalah penting dan sewajibnya menerima perlakuan yang layak. Pemimpin pun menjadi figur untuk nilai-nilai perusahaan dan contoh bagi para karyawan untuk mempraktikkan etika kepada *customer* perusahaan.

b) Menerapkan sikap kejujuran

Penerapan sikap kejujuran dari kepemimpinan PT. Paramount Land dapat disimak melalui wawancara sebagai berikut:

Pertanyaan 5.b. Apakah pak Eddy menerapkan sikap kejujuran?

- S.1. : Yang itu kan memang visinya itu, jadi kita tekankan lagi, integritas artinya what ever we do believe, we think, we say and we do. Itu pertanggungjawaban saja.
- S.2. : Sangat jujur, hal ini yang ditularkan pada tim kerjanya.
- S.3. : Ya, sangat!
- S.4. : Dia pribadi yang jujur. Menurut beliau kejujuran lebih utama daripada keuntungan.
- S.5. : Sangat !!! Kejujuran adalah sesuatu yang tidak dapat ditawar-tawar. Mutlak dibutuhkan.

Mengacu dari wawancara dan konsisten penerapan nilai integritas maka kepemimpinan PT. Paramount Land memiliki kejujuran yang tidak dapat dinegoisasikan. Sikap kejujuran bagian dari Perusahaan sehingga kejujuran bagian dari aktivitas Perusahaan yang mesti dijalankan secara konsisten. Pemimpin menjadi pionir di dalam konsistensi penerapan sikap jujur karena jujur bagian dari pertanggungjawaban. Jujur lebih penting dari keuntungan.

c) Tidak mau melanggar prinsip etika untuk mencapai keberhasilan

Di dalam bagian tentang tidak mau melanggar prinsip etika untuk mencapai keberhasilan terlihat melalui wawancara yang berikut ini:

Pertanyaan 5.c. Apakah pak Eddy setuju mengorbankan prinsip etika untuk mencapai keberhasilan?

- S.1. : Waktu kita jualan biasanya kita dulu, orang lain juga sama, kalau diiklan pasti kata-katanya mulai dari berapa, Paramount pasti nga gitu. Kita sebut mulai dari berapa sampai dengan berapa. Nga ada trik-trik mulai 799 tapi nyatanya bayarnya berapa, 10 miliar. Kalau kita nga. Minimum berapa, maksimum berapa dan serah terima kita juga pakai tanggal, tanggalnya berapa.
- S.2. : Tidak, pasti tidak mau melanggar.
- S.3. : Dia tidak mau melanggar prinsip etika.
- S.4. : Tidak setuju. Tidak pernah mau melanggar etika!
- S.5. : Beliau bukan tipe Leader / pribadi yang menghalalkan segala cara dalam mencapai keberhasilan.....apalagi dengan mengorbankan

etika. Beliau memiliki cara yang elegan dalam mencapai suatu tujuan.

Melalui wawancara ini, kepemimpinan PT. Paramount Land menjunjung tinggi etika. Keberhasilan bukan segala-galanya. Etika di atas keberhasilan. Etika tidak dikorbankan untuk keberhasilan. Etika terlihat dikedepankan baik secara internal perusahaan yaitu antar karyawan dan *stakeholder* maupun secara eksternal misalnya kepada calon pelanggan atau iklan masyarakat. Perilaku Etika seperti ini sesuai dengan penerapan dari nilai-nilai Perusahaan.

d) Melakukan apa yang dapat mempermudah pekerjaan karyawan

Di dalam melakukan apa yang dapat mempermudah pekerjaan karyawan dapat ditelusuri melalui wawancara yang demikian;

Pertanyaan 5.d. Apakah upaya yang dilakukan pak Eddy untuk mempermudah pekerjaan karyawan?

S.1.:Berbagai pelatihan, seminar dan kesempatan serta mengutamakan sinergi satu bagian dengan bagian yang lainnya, diberikan sesuai koridor yang sudah ditetapkan.

S.2.:Iya, sangat.

S.3.:Ya, namun yang terpenting yang beliau tekankan adalah melakukan segala sesuatu dengan benar.

S.4.: Betul, bantuan dia berikan sering saya terima.

S.5.:Menurut pendapat saya beliau seorang *leader* yang selalu mengajarkan agar berjuang keras. Untuk mempermudah pekerjaan karyawan beliau selalu memberikan acuan/tuntuan *How to...* sehingga jika diikuti dengan seksama akan mempermudah seseorang dalam mencapai tujuan.

Berdasarkan wawancara ini, kepemimpinan PT. Paramount Land mengupayakan untuk mempermudah pekerjaan karyawan. Ada berbagai program *Human Capital* tersedia bagi karyawan. Pemimpin perusahaan menekankan sinergi antar bagian untuk mempermudah menyelesaikan pekerjaan. Koridor dari perusahaan jelas sehingga karyawan mengetahui arah untuk menyelesaikan pekerjaan dengan cara yang benar.

Melalui *cross check* di lapangan menunjukkan nilai-nilai etika ini nampak dalam keseharian Eddy Sindoro di kantor. Perilaku respeknya dirasakan oleh karyawan sebagaimana hasil wawancara dengan *Office Boy* (S.7):

Apa yang disukai dari pak Eddy? Orangnya baik, ramah, kalau ditanya juga jawab, kadang malah dia tanya duluan. Kalau dibilang selamat siang dibalas selamat siang. Setelah menyajikan teh ke pak Eddy, dia suka bilang apa? Kalau dikasih teh suka bapak bilang terima kasih. Kalau ketemu, bagaimana sikap pak Eddy? Bapak suka negur, sama kita2 ini tidak beda2in gitu.. enak sih Pak. Kalau pak Eddy orangnya nga neko2.. nga macam2.. Dia mengucapin terima kasih kalau dikasih makan... kalau ada 10 makanan dikasih dia ucapin sampe 10 kali terima kasih. Kalau ngomong dia lihat wajah kita. Bilang terima kasih sambil senyum lihat wajah kita, nga dicuekin. Bagaimana tutur kata pak Eddy? Kesehari-harinya, dari omongannya sopan. Kata-katanya halus.. nga suka marah2.. kalau minta tolong pakai bahasa, saya... minta tolong...

Sikap respek ditunjukkannya dengan ramah terhadap orang lain dan memberi balasan sapaan dari orang lain, bahkan lebih dahulu menyapa sebelum disapa. Penghargaan terhadap apa yang dilakukan orang lain dilakukan dengan ketulusan atau dengan segenap hati. Maksudnya, berintegritas sesuai dengan kata hati maka itulah yang diucapkannya, bahkan sampai berkali-kali untuk hal yang sama. Hal ini terlihat dari ucapan terima kasih yang dia berikan ketika disajikan makanan. Apabila ada sepuluh jenis makanan maka setiap sajian diucapkan terima kasih sehingga ucapan itu terucap sampai sepuluh kali. Tentunya, jika tidak tulus maka akan terdengar membosankan dan dibuat-buat. Tetapi yang dilakukan merupakan praktik dari integritas sehingga terasa indah dan menyenangkan, ada senyuman dan perhatian. Perilaku etisnya tergambar juga dari penggunaan kata-kata yang santun dan halus, tidak suka marah-marah dan suka mengutarakan minta tolong apabila memerlukan sesuatu. Dia juga menggunakan bahasa 'saya' ketika minta tolong yang menunjukkan rasa hormat

kepada orang yang dimintai tolong dan penghargaan dengan tidak melakukan komunikasi horisontal bukan komunikasi vertikal.

Pendapat dengan nuansa yang sama juga ada dari hasil wawancara dengan *security* yaitu sebagai berikut (S.6):

Berdasarkan pengamatan Bapak, bagaimana sikap pak Eddy ketika berjumpa dengan orang? Bapak ketemu orang, sudah kenal sebut namanya, disebut namanya, orangnya dilihatin, di tanya siapa kadang-kadang. Kalau datang keluarga, anggota keluarganya. Pelukan, cium tangan pipi. Kayaknya sudah tradisinya nya.. ha..ha..ha.. sangat ini banget... akrab.. kayak temanan.. Sebenarnya dengan karyawan sangat akrab ya pak.. Cuma kadang saking sibuknya.. jadi cuman karena nda ada waktunya kali.. jadi nga kelihatan sering-sering...

Eddy Sindoro respek dengan orang lain. Sikap ini bukan hanya ke karyawan saja melainkan juga kepada anggota-anggota keluarga. Apabila bertemu maka mereka berpelukan satu dengan lainnya dan memberikan ciuman kasih sayang. Artinya, karakternya stabil. Apa yang dilakukan di kantor juga dilakukan bagi anggota keluarga, demikian juga sebaliknya. Hal ini menunjukkan sikap etis yang berintegritas yaitu sikap etis yang hadir dalam berbagai keadaan, bukan hanya pada situasi-situasi tertentu saja. Semuanya dilakukan karena ada prinsip etis tentang pertanggungjawaban dengan apa yang ada di sekelilingnya.

Pernyataan ini diperkuat juga dengan hasil wawancara terhadap sopirnya (S.8):

Bagaimana sikap pak Eddy ketika diantar pakai mobil? Kalau dijemput.. naik-turun mobil suka bilang terima kasih... Apakah pernah telat? Kalau dari parkir ke lobby ya begitu lah Pak... kadang suka lama karena prosesnya Pak.. tapi nga dimarahin... Bapak diam-diam saja... nga masalah... saya belum pernah ya dimarahin... Kalau keluarganya? Keluarganya... keluarganya baguslah... nga pernah macam-macam... apa adanya sajalah... kalau komunikasi paling..yuk kesini.. saya jawab baik...ayo... sopan semuanya... apalagi anak perempuannya sopan... sopan banget... selalu...

Eddy Sindoro menunjukkan sikap etis yang baik ketika ada hal-hal yang di luar dari yang dia harapkan. Anggota keluarganya pun turut meneladani sikap dari Eddy Sindoro yaitu perilaku sopan santun kepada orang lain tanpa membedakan orang. Hal ini memperkuat integritas Eddy Sindoro yang tampil konsisten baik di kantor maupun di luar kantor.

Upaya Eddy Sindoro mempermudah pekerjaan karyawan terlihat dalam kegiatan kesehariannya juga di kantor, sebagaimana hasil wawancara dengan *security* (S.6):

Apakah pak Eddy suka nyuruh orang? kalau dia bisa selesaikan sendiri dia selesaikan sendiri nga mau repotin orang. Ngomongnya nga nyelekit... walaupun kayaknya agak marah tapi.. marahnya mendidik.. nga menyinggung perasaan.. mendidik malah.. kalau bawaannya? Teduh malah, nyaman, terasa di hati. Bawaannya santai tapi memicuh tanggung jawab. Jadi nga perlu dimarahin dia kita sudah gerak. Orangnya stabil bisa nahan diri.

Eddy Sindoro berusaha tidak merepotkan karyawan. Apa saja yang dapat diselesaikan sendiri maka dia menyelesaikannya sendiri meskipun dia berwenang memerintahkan karyawannya untuk menyelesaikannya. Pembawaannya terhadap karyawan mempermudah karyawan menyelesaikan pekerjaan. Pembawaannya terlihat melalui cara bicara yang tidak nyelekit, menahan marah dan menjaga perasaan karyawan serta menegur karyawan dengan cara yang mendidik.

Hal ini membuat karyawan nyaman bergerak tanpa ada hambatan psikologis dengan pimpinan di dalam menyelesaikan pekerjaannya. Karyawan lainnya pun merasakan hal yang sama seperti hasil wawancara dengan *Office Boy* (S.7): *“Kalau pak Eddy pesan makanan, apakah stress nyiapinnya? Makannya nga ruwet, gampang, gado2, liwet ya sudah, murah meriah dan sehat.. hahaaa...*

kalau dia datang kantor biasa saja.. kita nga rasa takut.” Mereka bekerja dengan rileks tanpa ketakutan dengan kehadiran Eddy Sindoro di kantor.

Selain itu, penampilan Eddy Sindoro yang sederhana menjadi teladan yang baik bagi karyawannya untuk tetap merasa dekat dengan pimpinan dan fokus pada pekerjaan. Hal seperti ini terlihat dari hasil wawancara dengan *Security* (S.6) dan *Office Boy* (S.7):

(S.6): *Apa kesan Anda dari pribadi pak Eddy?* Secara pribadi saya menangkap beliau sangat religus di pak, karena berbagi waktu kali ya, yang menonjol kerjanya, tapi saya tangkap religusnya. *Bagaimana penampilan dari pak Eddy?* Kalau penampilannya saya salut dia pak, sederhana banget, asli sederhana, kelihatan dari penampilan pakai bajunya sederhana ... mau membaur, ini malah.. nga kentara.. direktornya ... salutlah pak.. *Apakah penampilannya mencolok?* P'Eddy sih orangnya sederhana, pakai baju putih, krem, polos, agak keunguan, pokoknya polos nga menyolok. *Apakah ada rasa nga enak kalau ketemu pak Eddy?* Kita malah respek ketemu dia. Takut nga tapi sedikit segan dan hormat. Kalau ketemu beliau malah happy tapi tidak mengurangi rasa hormat. Malah berharap untuk ketemu-ketemu. Ketemu tetap senyum, nga cuek, kalau P'Eddy nga cuek, kalu tegur pasti membalas.

(S.7): *Bagaimana penampilan dari pak Eddy?* Bajunya batik, sederhana tapi rapi. *Apakah pak Eddy punya OB yang suka diandalin?* Nga suka membeda-bedakan kita ob begitu. *Apa pernah rasain diperhatiin pak Eddy?* Pas tahun baru, pak Eddy ucapan duluan selamat tahun baru pas masuk keruangannya, dikasih salaman, saya sampe kaget gitu.

Penampilan Eddy Sindoro yang sederhana menunjukkan dia mengutamakan karakter daripada penampilan. Sekilas, dia tidak kelihatan seperti seorang direktur karena menggunakan pakaian yang sederhana dengan pemilihan warna-warna baju yang tidak mencolok dan mau berbaur dengan para karyawannya dengan tidak membeda-bedakan orang. Perhatiannya ke hal-hal yang bersifat pribadi membuat karyawan menerima “*surprise*” yang sederhana tapi memberi kesan mendalam di hati. Misalnya, berinisiatif mengucapkan selamat tahun baru dengan mengulurkan tangan untuk berjabat-tangan. Hal ini membuat karyawan merasa nyaman dan dekat dengan pemimpin. Perasaan

seperti ini meningkatkan keinginan karyawan dalam mengaktualisasikan diri dengan terfokus dalam menyelesaikan tanggung jawab pekerjaan masing-masing.

Dengan demikian, kepemimpinan PT. Paramount Land menyatakan adanya perilaku kepemimpinan *Servant Leadership* dalam hal berperilaku secara etis. Perilaku seperti ini nampak karena kepemimpinan PT. Paramount Land memiliki standar etika yang tinggi. Alasannya, pemimpin menghidupi nilai-nilai dari perusahaan yaitu *Integrity* dengan menyatakan kebenaran dan melakukan kebenaran secara utuh meskipun sulit; *Stewardship* dengan pengelolaan yang penuh kehati-hatian dan penuh tanggung jawab terhadap amanah yang dipercayakan pada seseorang; *Respect* dengan memandang seseorang adalah penting dan sewajibnya menerima perlakuan yang layak. Pemimpin pun menjadi figur untuk nilai-nilai perusahaan dan contoh bagi para karyawan untuk mempraktikkan etika kepada *customer* perusahaan.

Selain itu, kepemimpinan PT. Paramount Land memiliki kejujuran yang tidak dapat dinegoisasikan. Sikap kejujuran bagian dari Perusahaan sehingga kejujuran bagian dari aktivitas Perusahaan yang mesti dijalankan secara konsisten. Pemimpin menjadi pionir di dalam konsistensi penerapan sikap jujur karena jujur bagian dari pertanggungjawaban. Jujur lebih penting dari keuntungan.

Demikian juga, kepemimpinan PT. Paramount Land menjunjung tinggi etika. Keberhasilan bukan segala-galanya. Etika di atas keberhasilan. Etika tidak dikorbankan untuk keberhasilan. Etika terlihat dikedepankan baik secara internal perusahaan yaitu antar karyawan dan *stakeholder* maupun secara eksternal misalnya kepada calon pelanggan atau iklan masyarakat. Perilaku Etika seperti ini sesuai dengan penerapan dari nilai-nilai Perusahaan.

Di samping itu, kepemimpinan PT. Paramount Land mengupayakan untuk mempermudah pekerjaan karyawan. Ada berbagai program *Human Capital* tersedia bagi karyawan. Pemimpin perusahaan menekankan sinergi antar bagian untuk mempermudah menyelesaikan pekerjaan. Koridor dari perusahaan jelas sehingga karyawan mengetahui arah untuk menyelesaikan pekerjaan dengan cara yang benar.

6. Menolong Pengikut Tumbuh dan Sukses

Perilaku kepemimpinan *Servant Leadership* tentang menolong pengikut tumbuh dan sukses terdiri dari memprioritaskan pengembangan karier karyawan, memiliki minat memastikan karyawan mencapai tujuan kariernya, memberikan pengalaman kerja bagi karyawan untuk pengembangan keterampilan baru dan mau memberikan waktu bagi karyawan untuk berkonsultasi tentang kariernya. Setiap bagian akan dianalisis satu persatu.

a) Memprioritaskan pengembangan karier karyawan

Hasil wawancara tentang memprioritaskan pengembangan karier karyawan adalah sebagai berikut:

Pertanyaan 6.a. Apakah pak Eddy memprioritaskan pengembangan karier karyawan ? Seperti apakah itu?

S.1.: kita kasih tahu perusahaan kita ini, sudah dipastikan, dibakukan, pemegang saham itu nga bisa mengganggu, juga ikut-ikutan, nga boleh sebagai apapun juga, sampai turun-temurun, sampai kapanpun juga mereka nga bisa, nga boleh ikut-ikut, di komisaris juga nga, di direksi juga nga, dan sekarang ini kita perbolehkan di anak perusahaan yang bukan yang paling besar. Di Paramount Enterprise nga boleh. Di Paramount Land nga boleh. Selain itu baru boleh, dan mereka kepemilikannya tidak boleh lebih dari 40%. Jadi tetap Paramount Enterprise lebih gede, jadi nga ada yang bisa ganggu. Anak-anak itu semua dari sisi warisan sudah di teken notaris. Mereka sama sekali tidak ada komplain juga. Kita juga memastikan tidak ada yang bisa ganggu karena mereka memang tidak boleh, nga bisa mereka. Dan

kita umumkan semua punya kesempatan yang sama jadi direksi, menjadi Presdir. Tidak akan kompetisi dengan pemilik, nga. Bahkan ini againts, pemilik malah dirugikan, nga boleh! Hanya boleh di anak perusahaan yang kecil-kecil. Itu free competition dengan pemilik juga semua. Tapi justru yang gede, yang paling-paling penting, tempat paling penting Paramount Enterprise itu sendiri tidak boleh sama sekali. Jadi Karyawan pun juga nga boleh jadi karyawan. Karena kita sadar, kalau mereka pun masuk sebagai karyawan, meskipun mereka posisinya Cuma sebagai manager tapi mereka namanya owner, bisa semau-maunya bisa. Kita nga ijinin. Sebagai karyawan pun nga boleh. Jadi mestinya ini akan membuat karyawan itu lebih, lebih punya harapan bisa melihat valuenya ini. Kita kalau ngomong stewardship bukan CSR. Stewardship ini pertanggungjawaban. Bukan hasilnya sisikah sebagian kecil, ngga! Stewardship ini adalah pertanggungjawaban mesti beda objeknya. Stewardship ini overtime, Kita baru setahun, setahun setengah, tapi mestinya overtime. Arahnya kesana.

S.2.: Ya, betul.

S.3.: Ya.

S.4.: Belum memrioritaskan.

S.5.: Ya, beliau concern dengan pengembangan karier karyawan.

Kepemimpinan Paramaount Land memrioritaskan pengembangan karier karyawan untuk bertumbuh dan sukses. Ketentuan sebagai pemilik perusahaan atau pemegang saham tidak boleh ikutan sebagai komisaris, direksi dan sebagai karyawan apapun di perusahaan menyatakan adanya pengorbanan kepentingan atau hak pribadi demi mengutamakan karyawan. Kebijakan ini berlaku secara turun-temurun.

Pemilik perusahaan atau pemegang saham sekarang ini diperbolehkan menjadi pimpinan hanya di anak perusahaan yang katagori ukuran yang kecil saja yang lagi kesulitan. Dalam hal ini pun, dengan kepemilikan saham tidak boleh lebih dari 40% terhadap perusahaan yang sedang dipimpinnya. Dengan demikian, setiap karyawan diberikan kesempatan untuk maju meniti kariernya sampai menjadi direktur atau komisaris.

Kebijakan ini menjadi salah satu bukti untuk mengutamakan kesuksesan karier karyawan dengan mengorbankan kepentingan pribadi. Tidak ada kompetisi antara pemilik dan karyawan perusahaan. Justru sebaliknya, pemilik perusahaan yang dibatasi atau dirugikan. Melalui strategi yang seperti ini, semua karyawan bahkan memiliki peluang untuk menjadi orang nomor satu di perusahaan.

b) Memastikan karyawan mencapai tujuan kariernya

Di dalam hal memastikan karyawan mencapai tujuan kariernya, berikut ini hasil dari wawancaranya:

Pertanyaan 6.b. Apakah pak Eddy mau untuk memastikan karyawan mencapai tujuan kariernya?

S.1. ; Ada program Human Kapital supaya karyawan dapat mencapai tujuan kariernya. Bahkan ada juga untuk bakat atau talenta dengan Talent Development.

S.2. : Ya, betul.

S.3. : Ya.

S.4. : Sejauh ini tidak terlalu.

S.5. : Ya, saya rasa iya.

Kepemimpinan PT Paramount Land memastikan karyawan untuk mencapai tujuan karier mereka di perusahaan dengan menyediakan program Human Capital. Ada jenjang-jenjang karier yang jelas untuk dicapai. Perusahaan menyiapkan berbagai pelatihan dan kesempatan bagi semua karyawan. Pelatihan dari *Human Capital* terbuka bagi semua karyawan, entah yang tertarik di bagian manajemen perusahaan maupun di bagian marketing yang langsung bersentuhan dengan *customer*.

c) Memberikan pengalaman kerja bagi karyawan untuk pengembangan keterampilan baru

Di dalam hal memberikan pengalaman kerja bagi karyawan untuk pengembangan keterampilan baru, berikut hasil wawancaranya:

Pertanyaan 6.c. Apa saja pengalaman kerja bagi karyawan yang pak Eddy upayakan untuk pengembangan keterampilan baru mereka?

- S.1. : Sesuai dengan policy yang ditetapkan oleh kantor dengan tahap-tahap yang harus diikuti. Berlaku bagi semua karyawan punya peluang sama.
- S.2. : Ya, dia adalah satu di antara empat orang yang mengubah hidup saya.
- S.3. : Ya, beliau memberi kesempatan kepada semua orang untuk mengembangkan talenta yang Tuhan berikan.
- S.4. : Iya, beliau sering share pengalaman-pengalaman beliau yang bisa memberi pengetahuan baru bagi saya.
- S.5. : -

Kepemimpinan PT Paramount Land memperhatikan peningkatan pengalaman kerja dan pengembangan keterampilan baru dengan menetapkan *Policy* untuk kebutuhan karyawan bertumbuh dan sukses. Semuanya tercakup dalam program *Human Capital*. Ada sistem yang telah ditetapkan sehingga tahap demi tahap ditempuh untuk menyiapkan dan mendapatkan pengalaman dan keterampilan baru di dalam bekerja. Semua punya kesempatan yang sama. Pengalam dan keterampilan baru di dalam bekerja bertujuan untuk mengubah orang agar maksimal sesuai dengan panggilan dan tanggungjawab masing-masing karyawan.

d) Memberikan waktu bagi karyawan untuk berkonsultasi tentang kariernya

Di dalam hal memberikan waktu bagi karyawan untuk berkonsultasi tentang kariernya, berikut wawancaranya:

Pertanyaan 6.d. Apakah pak Eddy mau memberikan waktu bagi karyawan untuk berkonsultasi tentang kariernya?

- S.1. : Iya, terbuka namun kebanyakan selektif karena kebanyakan dari mereka yang sering bertemu misalnya ditingkat direktur, ada juga beberapa dari karyawan lainnya.
- S.2. : Iya pasti.
- S.3. : Iya, beliau bersedia sesuai dengan waktu yang dimilikinya.
- S.4. : Belum saya dapat pastikan.
- S.5. : Ya, beliau selalu concern dan beri kesempatan bagi mereka yang serius, sungguh-sungguh ingin membangun karier.

Kepemimpinan PT. Paramount Land terbuka untuk memberikan waktu bagi karyawan untuk berkonsultasi tentang karier mereka. Untuk pucuk pimpinan, dengan waktu yang mereka miliki maka lebih sering bertemu dengan

level tingkat direktur. Di dalam pertemuan-pertemuan seperti ini, ada saja waktu yang dialokasikan untuk konsultasi karier mereka. Selain itu, ada juga waktu yang disediakan untuk karyawan-karyawan lainnya di bawah level-level Direktur untuk mengkonsultasikan karier para karyawan.

Di dalam menolong karyawan untuk bertumbuh dan sukses nampak dari harapan yang terbangun dari karyawannya dengan bekerja bersama Eddy Sindoro.

Hal ini terlihat dari hasil wawancara dengan sopirnya (S.8):

Bagaimana perasaan kalau bawa pak Eddy? Terus serang saya sungkan juga...tapi kalau bawa pak Eddy.. Bapak biasa saja.. saya takut ya nga.. saya happy kerjaannya... nikmatilah kerjaannya... sebagai sopir nyaman-nyaman saja ya Pak... Apakah ingin lama kerja di pak Eddy? Ya namanya kerja... kita mau-mau saja kerja dengan Bapak... saya senang-senang saja...

Karyawan menikmati dan betah bekerja bersama Eddy Sindoro. Ada harapan untuk bekerja lebih lama dengannya. Artinya, bersedia membangun karir profesinya bersama dengan Eddy Sindoro. Berkarir dengan Eddy Sindoro merupakan kebanggaan dan memberikan harapan bagi karyawan.

Dengan demikian, perilaku kepemimpinan *Servant Leadership* PT Paramount Land dalam hal menolong karyawan tumbuh dan sukses terlihat melalui Kepemimpinan Paramaount Land memrioritaskan pengembangan karier karyawan untuk bertumbuh dan sukses. Ketentuan sebagai pemilik perusahaan atau pemegang saham tidak boleh ikutan sebagai komisaris, direksi dan sebagai karyawan apapun di perusahaan menyatakan adanya pengorbanan kepentingan atau hak pribadi demi mengutamakan karyawan. Kebijakan ini berlaku secara turun-temurun.

Pemilik perusahaan atau pemegang saham sekarang ini diperbolehkan menjadi pimpinan hanya di anak perusahaan yang katagori ukuran yang kecil saja

yang lagi kesulitan. Dalam hal ini pun, dengan kepemilikan saham tidak boleh lebih dari 40% terhadap perusahaan yang sedang dipimpinnya. Dengan demikian, setiap karyawan diberikan kesempatan untuk maju meniti kariernya sampai menjadi direktur atau komisaris.

Kebijakan ini menjadi salah satu bukti untuk mengutamakan kesuksesan karier karyawan dengan mengorbankan kepentingan pribadi. Tidak ada kompetisi antara pemilik dan karyawan perusahaan. Justru sebaliknya, pemilik perusahaan yang dibatasi atau dirugikan. Melalui strategi yang seperti ini, semua karyawan bahkan memiliki peluang untuk menjadi orang nomor satu di perusahaan.

Kepemimpinan PT Paramount Land memastikan karyawan untuk mencapai tujuan karier mereka di perusahaan dengan menyediakan program Human Capital. Ada jenjang-jenjang karier yang jelas untuk dicapai. Perusahaan menyiapkan berbagai pelatihan dan kesempatan bagi semua karyawan. Pelatihan dari *Human Capital* terbuka bagi semua karyawan, entah yang tertarik di bagian manajemen perusahaan maupun di bagian marketing yang langsung bersentuhan dengan *customer*.

Kepemimpinan PT. Paramount Land memperhatikan peningkatan pengalaman kerja dan pengembangan keterampilan baru dengan menetapkan *Policy* untuk kebutuhan karyawan bertumbuh dan sukses. Semuanya tercakup dalam program *Human Capital*. Ada sistem yang telah ditetapkan sehingga tahap demi tahap ditempuh untuk menyiapkan dan mendapatkan pengalaman dan keterampilan baru di dalam bekerja. Semua punya kesempatan yang sama. Pengalaman dan keterampilan baru di dalam bekerja bertujuan untuk

mengubah orang agar maksimal sesuai dengan panggilan dan tanggungjawab masing-masing karyawan.

Kepemimpinan PT. Paramount Land terbuka untuk memberikan waktu bagi karyawan untuk berkonsultasi tentang karier mereka. Untuk pucuk pimpinan, dengan waktu yang mereka miliki maka lebih sering bertemu dengan level tingkat direktur. Di dalam pertemuan-pertemuan seperti ini, ada saja waktu yang dialokasikan untuk konsultasi karier mereka. Selain itu, ada juga waktu yang disediakan untuk karyawan-karyawan lainnya di bawah level-level Direktur untuk mengkonsultasikan karier para karyawan.

7. Memberdayakan

Perilaku kepemimpinan *Servant Leadership* tentang memberdayakan terdiri dari memberikan kesempatan karyawan membuat keputusan sendiri, memberikan wewenang karyawan membuat keputusan penting di dalam pekerjaannya, memberikan kesempatan karyawan menanggapi sendiri hasil keputusan pentingnya, memberikan kesempatan karyawan mengatasi situasi yang sulit menurut cara yang dianggap terbaik olehnya. Setiap bagian akan dianalisis satu persatu.

1. Memberikan kesempatan karyawan membuat keputusan sendiri

Di dalam hal memberikan kesempatan karyawan membuat keputusan sendiri, berikut hasil dari wawancaranya:

Pertanyaan 7.a. Apakah pak Eddy memberikan kesempatan karyawan membuat keputusan sendiri di area kerja mereka?

- S.1. : Iya. Sesuai posisi, job description dan kewenangan yang diberikan.
S.2. : Seringkali, intinya dia mau tujuan akhirnya tercapai.

- S.3. : Ya, tetapi beliau selalu memberi arahan dan dukungan.
- S.4. : Iya, tapi untuk beberapa hal yang berdampak besar, disarankan dibahas bersama terlebih dahulu.
- S.5. : Ya, beliau selalu memberi kesempatan untuk seseorang menunjukkan abilitynya , tentunya tetap dalam koridor policy yang sudah ditetapkan perusahaan..

Kepemimpinan PT Paramount Land memberikan kesempatan karyawannya membuat keputusannya sendiri berdasarkan dengan posisi, job description dan kesenangan yang karyawan miliki. Membuat keputusan sendiri sudah bagian dari pekerjaan karyawan. Karyawan seringkali membuat keputusan sendiri dengan memahami tujuan akhir yang akan dicapai. Pimpinan tetap saja terbuka memberikan kesempatan bagi karyawan untuk mendapatkan arahan dan dukungan apabila menganggap perlu untuk membahas bersama-sama terlebih dahulu.

2. memberikan wewenang karyawan membuat keputusan penting di dalam pekerjaannya

Di dalam hal memberikan wewenang karyawan membuat keputusan penting di dalam pekerjaannya, berikut hasil wawancaranya:

Pertanyaan 7.b. Apakah pak Eddy memberikan wewenang karyawan membuat keputusan penting di dalam pekerjaannya?

- S.1. : Sangat tergantung, ya, dalam hal sesuai dengan kemampuan dan tingkat posisinya.
- S.2. : Seringkali, setelah hasil akhirnya jelas.
- S.3. : Ya.
- S.4. : Ya, pada beberapa kesempatan saya diminta untuk mengambil keputusan.
- S.5. :Setiap level management memiliki tanggung jawab dan wewenang masing-masing dalam pengambilan keputusan sejauh tidak melanggar aturan yang ada... Saya percaya beliau seorang leader yang mengajarkan kepada karyawan utk sigap n tidak ragu dalam pengambilan keputusan.

Kepemimpinan PT Paramount Land memberikan wewenang karyawan membuat keputusan penting di dalam pekerjaannya sesuai dengan kemampuan

dan tingkat posisi dari karyawan masing-masing. Pemimpin mengingatkan juga tentang hasil atau tujuan yang jelas terlebih dahulu agar karyawan tetap fokus pada tujuan ketika membuat keputusan sendiri. Pengambilan keputusan ini sesuai dengan tanggung jawab dan wewenang masing-masing karyawan.

3. Memberikan kesempatan karyawan menangani sendiri hasil keputusan pentingnya

Di dalam hal memberikan kesempatan karyawan menangani sendiri hasil keputusan pentingnya, berikut wawancara tentang hal ini:

Pertanyaan 7.c. Apakah pak Eddy memberikan kesempatan karyawan menangani sendiri hasil keputusan penting itu?

- S.1. : Dalam hal sesuai koridor dan batas-batasnya.
- S.2. : Tidak harus, dia sering beri kebebasan.
- S.3. : Saya lebih senang berkonsultasi dengan beliau terlebih dahulu.
- S.4. : Untuk beberapa hal, saya sering memutuskan sendiri.
- S.5. : Ya, beliau memberi kesempatan dengan tetap memantau dan memberikan masukan-masukan yang perlu bagi karyawan yang bersangkutan.

Kepemimpinan PT. Paramount Land memberikan kesempatan karyawan menangani sendiri hasil keputusan pentingnya berdasarkan koridor dan batas-batas tanggung jawab masing-masing karyawan. Kebebasan tetap ada namun di dalam koridor yang telah disepakati. Ada saja yang mau berkonsultasi terlebih dahulu dengan pimpinan namun pemimpin tetap memberi peluang untuk karyawan menangani sendiri hasil keputusannya untuk mencapai tujuan.

4. Memberikan kesempatan karyawan mengatasi situasi yang sulit menurut cara yang dianggap terbaik olehnya

Di dalam hal memberikan kesempatan karyawan mengatasi situasi yang sulit menurut cara yang dianggap terbaik olehnya, berikut hasil wawancaranya:

Pertanyaan 7.d. Apakah pak Eddy memberikan kesempatan karyawan mengatasi situasi yang sulit menurut cara yang dianggap terbaik dari karyawannya?

- S.1. : Sangat tergantung, sesuai kemampuan dan koridornya.
- S.2. : Ya betul, dia selalu, dia bebaskan prosesnya.
- S.3. : Ya, beliau tetap memberi masukan/ arahan namun saya diberi kebebasan.
- S.4. : Biasanya dia meminta untuk dibahas bersama.
- S.5. : Ya, beliau selalu mengajarkan agar seseorang berjuang menyelesaikan, mengatasi situasi sulit yang dihadapi, namun beliau selalu siap anytime untuk memberikan arahan, pendampingan jika dirasakan perlu atau jika diminta..

Kepemimpinan PT. Paramount Land memberikan kesempatan karyawan mengatasi situasi yang sulit menurut cara yang dianggap terbaik olehnya berdasarkan kemampuan karyawan dan koridor yang berlaku. Karyawan mendapatkan arahan melalui pembahasan bersama agar seturut dengan tujuan yang telah ditetapkan. Namun, proses untuk melaksanakannya diberikan kebebasan kepada karyawan.

Memberdayakan karyawan terlihat di dalam kegiatan keseharian Eddy Sindoro, misalnya seperti hasil wawancara dengan sopirnya (S.8.):

Apakah pak Maman dikasih keputusan sendiri untuk memilih jalur yang akan dilewati ketika antar pak Eddy? Iya Pak.. saya putusin sendiri.. kalau misalkan Bapak.. ini suka tanya mau lewat mana.. jadi saya jelasin.. ini...ini.. dan Bapak bilang iya... iya Pak, terserah saya yang penting sampai pada tujuannya... Saya dikasih inisiatif sendiri dan semuanya akhirnya lancar-lancar...

Eddy Sindoro memberi keluasaan kepada sopirnya untuk mengambil keputusan di dalam melaksanakan tugas. Penjelasan dari sopir tentang alasan pemilihan jalur tetap dihargai dan mengizinkan sopir melaksanakan keputusan yang dianggap baik olehnya. Inisiatif dari karyawan ini menunjukkan bentuk memberdayakan karyawan dengan menghormati kapasitas atau keahlian yang mereka miliki. Hal ini turut membantu karyawan untuk belajar mandiri

menjalankan keputusan mereka dengan tetap mengingat tujuan dari aktivitas yang mereka lakukan.

Dengan demikian, perilaku kepemimpinan *Servant Leadership* PT Paramount Land dalam hal memberdayakan melalui memberikan kesempatan karyawannya membuat keputusannya sendiri antara lain berdasarkan dengan posisi, job description dan kesenangan yang karyawan miliki. Karyawan membuat keputusan sendiri sebagai bagian dari pekerjaan mereka. Karyawan seringkali membuat keputusan sendiri dengan benar-benar memahami tujuan akhir yang akan dicapai. Namun demikian, pimpinan tetap saja terbuka memberikan kesempatan bagi karyawan untuk mendapatkan arahan dan dukungan apabila menganggap perlu untuk membahas bersama-sama terlebih dahulu.

Kepemimpinan PT Paramount Land memberikan wewenang karyawan membuat keputusan penting di dalam pekerjaannya sesuai dengan kemampuan dan tingkat posisi dari karyawan masing-masing. Pemimpin mengingatkan juga tentang hasil atau tujuan yang jelas terlebih dahulu agar karyawan tetap fokus pada tujuan ketika membuat keputusan sendiri. Pengambilan keputusan ini sesuai dengan tanggung jawab dan wewenang masing-masing karyawan.

Kepemimpinan PT. Paramount Land memberikan kesempatan karyawan menangani sendiri hasil keputusan pentingnya berdasarkan koridor dan batas-batas tanggung jawab masing-masing karyawan. Kebebasan tetap ada namun di dalam koridor yang telah disepakati. Ada saja yang mau berkonsultasi terlebih dahulu dengan pimpinan namun pemimpin tetap memberi peluang untuk karyawan menangani sendiri hasil keputusannya untuk mencapai tujuan.

Kepemimpinan PT. Paramount Land memberikan kesempatan karyawan mengatasi situasi yang sulit menurut cara yang dianggap terbaik olehnya berdasarkan kemampuan karyawan dan koridor yang berlaku. Karyawan mendapatkan arahan melalui pembahasan bersama agar seturut dengan tujuan yang telah ditetapkan. Namun, proses untuk melaksanakannya diberikan kebebasan kepada karyawan.

C. Kesimpulan Perilaku Kepemimpinan *Servant-Leadership* di PT. Paramount Land Gading Serpong – Tangerang

Perilaku kepemimpinan *Servant-Leadership* di PT. Paramount Land Gading Serpong-Tangerang dapat ditemukan dengan memperhatikan tujuh perilaku kepemimpinan *Servant-Leadership* di perusahaan ini. Ketujuh elemen perilaku kepemimpinan *Servant-Leadership* di PT. Paramount Land antara lain:

1. Kemampuan konseptual. *Pertama*, kemampuan ini nampak melalui pemahaman tentang keberadaan perusahaan sesuai visi dan misinya mengenai tugas dan fungsi perusahaan di dalam menjawab kebutuhan pasar atau masyarakat yang dilayaninya. Konsepnya dengan memberikan ketepatan produk sesuai kebutuhan masyarakat dengan memanfaatkan momentum yang tepat. *Kedua*, mengidentifikasi masalah dengan mengetahui kebutuhan masyarakat untuk kota urban di pinggiran ibukota Jakarta yaitu *Township*. Suatu kebutuhan perumahan yang mendapatkan pelayanan yang utuh baik secara kualitas maupun kuantitas, pelayanan perumahan yang berkelanjutan dan kebutuhan masyarakat untuk berada pada lingkungan yang mendukung nilai-nilai kehidupan. Selain itu,

mengenai proses pengadaan rumah dilakukan. Pemimpin menyadari tentang persoalan keterlambatan menyediakan dan menyerahkan produk rumah kepada konsumen. Pemimpin memahami juga adanya persoalan produk perumahan yang tidak terintegrasi satu dengan lainnya. *Ketiga*, kemampuan yang baik untuk menganalisis masalah dengan upaya keras membuat kelemahan menjadi kelebihan. Caranya, menggunakan pengetahuan dan pengalaman yang luas untuk memilah-milah persoalan dengan serinci mungkin. Selanjutnya, menganalisisnya secara sistematis dan menyeluruh untuk mendapatkan solusi mengubah kelemahan menjadi kelebihan perusahaan. *Keempat*, kemampuan kreativitas untuk memecahkan masalah diantaranya membuat divisi baru yang menangani *Delivery* untuk urusan penyerahan dokumen tentang pengadaan rumah kepada konsumen, proses pengadaannya dan serah terima yang menarik, bersih, rapi, harum dan berkesan sesuai dengan biaya yang begitu banyak untuk pembelian rumah yaitu sekitar Rp. 800 juta s/d beberapa miliar. Ada pelayanan lanjutan 24 jam untuk maintenance segala kebutuhan rumah baru melalui *Super Handyman*. Ada divisi *Community Development* untuk menolong penggunaan rumah apakah untuk pribadi atau mau dikontrakkan lagi maka akan dicarikan yang mau menyewakannya. Di dalamnya ada tempat pengaduan masalah dari para konsumen atau *customer care*. Termasuk dengan adanya layanan asesoris kebutuhan rumah, misalnya keperluan untuk pengadaan furniture, kasa nyamuk, kulkas, pompa air, instalasi listrik tambahan, serta asesoris-asesoris lainnya yang diperlukan untuk melengkapi rumah sesuai

keperluan pemiliknnya. Divisi *Corporate Development*, dengan unit *art* yang bertugas untuk merekam, foto, dokumentasi seluruh kegiatan perusahaan dengan konsumen. Didukung dengan sistem perpustakaan sehingga yang memerlukan dapat dengan mudah mendapatkannya di *Public Library*. Divisi ini membangun juga hubungan yang baik dengan wartawan. Hasilnya, enam bulan terakhir ini Paramount banyak bermunculan baik di koran, majalah maupun sosial media. Divisi *Digital Promotion*, untuk mendukung sampai melebihi *marketing sales* yang berlaku secara konvensional selama ini. Pengembangannya mengarah pada *e-commerce* misalnya pembayaran melalui *e-commerce*. Peningkatan promosi digital dapat dilihat ketika membuka *Google* maka Paramount Land sudah masuk urutan 2 atau 3, dengan saingan terberatnya seperti *Paramount Film* atau *Paramount Tour*. Mengadakan Paramount Club untuk para Property Agent. Memberikan mereka fasilitas-fasilitas yang menguntungkan bagi mereka. Sejak 6 bulan terakhir, diadakan program *direct sale* untuk 1300 orang. Biasanya *direct sale* hanya puluhan saja yaitu sekitar 30an orang. Saat ini targetnya ribuan *direct sale*. Perusahaan menyediakan *Mock Up* untuk semua produk dengan skalatis sama persis dengan aslinya. *Mock Up* ini dikumpulkan dalam satu area atau *Booth* sebesar 15 ha. Divisi *Land Live*. Divisi ini memanfaatkan 95% aset perusahaan yaitu *Land Bank*. Mengurus surat-surat lahan tanah. Menjaga dan merawat lahan-lahan tanah agar produktif. Misalnya, dengan mengontrakkannya kepada pihak lain sebelum Paramount Land menggunakannya. Dengan demikian, kepemimpinan PT. Paramount Land

memiliki kemampuan konseptual yang baik dan kemampuan untuk mengoperasionalkan konsep dengan program-program perusahaan yang jelas.

2. Memulihkan emosi. *Pertama*, peka terhadap pengutaraan persoalan pribadi karyawan dengan bersikap terbuka untuk persoalan pribadi karyawannya. Mau melakukan percakapan pribadi, mendengarkan dengan serius persoalan pribadi karyawannya, membantu memberikan jalan keluar dari persoalan yang sedang dihadapi. *Kedua*, Menyimak persoalan pribadi karyawan bukan saja dengan mendengarkan secara langsung persoalan mereka melainkan turut meresponi pesan-pesan singkat elektronik yang dikirimkan. Artinya, akses terbuka bagi karyawan untuk berkeluh-kesah urusan di luar pekerjaan dan tetap diresponi dengan kesungguhan. Perhatian seperti ini mendorong karyawan lebih terbuka tentang persoalan pribadi mereka sehingga mau minta bimbingan untuk urusan yang pribadi yaitu persoalan suami-istri dan anak-anak. Hal ini menjadi indikasi keseriusan pemimpin memperhatikan persoalan pribadi karyawan, bahkan tanpa terkait dengan pekerjaan sekalipun. *Ketiga*, memberikan kontribusi terhadap persoalan pribadi karyawannya dengan berbagai masukan dan contoh-contoh untuk mengatasi masalah. Lebih dari itu, pemimpin membagikan kisah kehidupannya kepada karyawan untuk membagikan nilai-nilai hidup dan cara meresponi persoalan yang sedang dihadapi. Pemimpin berusaha juga secara nyata untuk menggunakan akses yang pemimpin miliki untuk mencari solusi dengan mengkomunikasikan persoalan yang dihadapi karyawannya kepada orang-orang di

komunitasnya untuk mendapatkan solusi, atau tempat-tempat, lokasi-lokasi yang diperlukan untuk menyelesaikan persoalan pribadi karyawan. Misalnya dengan menggunakan *sourcing* yang dimiliki Perusahaan seperti Rumah Sakit Bethsaida, Universitas Matana, dan lain-lain. *Keempat*, memedulikan kebahagiaan karyawan dengan memberikan recognition bagi karyawan melalui pengabdian mereka di dalam pekerjaan. Karyawan bahagia dengan perhatian seperti ini. Recognition dilakukan antara lain dengan menghadirkan menteri pendidikan di dalam acara kegiatan sekolah, mengapresiasi para karyawan tentang kegiatan yang mereka lakukan melalui media massa, memberikan perhatian dengan adanya kegiatan bersama dengan anggota keluarga karyawan. Memberikan perhatian di dalam urusan keluarga agar mereka pun menikmati kebahagiaan keluarga. Dengan demikian, kepemimpinan PT. Paramount Land memberi perhatian bagi emosi karyawannya. Namun demikian, hubungan emosi antara pemimpin dengan karyawan masih lebih banyak di seputaran pemimpin dengan orang di sekitarnya. Hubungan pribadi antara pemimpin dan karyawan belum terlihat kuat keeratannya karena penerapan kepemimpinan *Servant Leadership* masih sesuatu yang baru di perusahaan ini yaitu sekitar dua tahunan. Perilaku memulihkan emosi karyawan lebih dalam bentuk formal melalui program-program perusahaan. Aspek budaya Timur yang sungkan menjadi tantangan tersendiri di dalam membangun hubungan untuk memulihkan emosi karyawan.

3. Mengutamakan karyawan. *Pertama*, menaruh minat untuk mengetahui tujuan karier karyawan. Minat ini terlihat dengan tersedianya program pengenalan dan pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM). Di sini karyawan akan memastikan tujuan karier mereka. Karyawan menemukan apa saja keunikan dan bagian mana yang cocok untuk kariernya. Para karyawan mendapatkan dukungan yang sama untuk mengalami kesuksesan. Melalui sistem yang telah dibuat, tujuan karir karyawan dipertajam dan mengarahkan karyawan untuk sukses. *Kedua*, mengutamakan kepentingan karyawan berdasarkan keperluan dan kapasitas yang mereka miliki. Untuk itu, Perusahaan menyediakan dukungan-dukungan, pelatihan-pelatihan untuk meningkatkan kemampuan karyawan. Pimpinan puncak perusahaan pun diutamakan bagi karyawan. Setiap karyawan punya kesempatan untuk menjadi pemimpin teratas dari perusahaan atau orang nomor satu di perusahaan. Semua ini sebagai bentuk perusahaan mengutamakan kepentingan karyawan dibandingkan pemegang saham perusahaan atau pemilik perusahaan. *Ketiga*, mengutamakan kesuksesannya dengan menyediakan cara untuk pengembangan karier karyawan. Proses pengembangan karier berdasarkan sistem yang telah dibuat oleh *Human Capital*. Sistem ini melalui program *Training & Development Sales Development Program (SDP)* dan *Eksekutif Development Program (EDP)* dan *Talent Development*. *Keempat*, pemimpin yang mengorbankan kepentingan diri sendiri demi memenuhi keperluan karyawan dilakukan berdasarkan untuk pengembangan diri karyawan. Semuanya untuk pembangunan manusia.

Arahnya untuk mejadi berkat bagi orang lain. Dengan pengertian seperti ini kepemimpinan PT. Paramount Land mengorbankan kepentingan diri sendiri untuk memenuhi keperluan karyawannya agar terus berkembang dan maju. Dengan demikian, perilaku kepemimpinan PT. Paramount Land mengutamakan karyawannya dengan program *Human Capital* perusahaan serta *Policy* setiap karyawan punya kesempatan untuk menjadi pemimpin teratas dari perusahaan atau orang nomor satu di perusahaan karena pemegang saham/ *owner* dan keturunannya tidak diperbolehkan menjadi orang nomor satu di perusahaan. Namun, berhubung *Servant Leadership* masih baru diterapkan maka membutuhkan waktu untuk memproduksi kemampuan karyawan-karyawan sesuai tahap-tahap di *Human Capital*.

4. Menciptakan nilai di masyarakat. *Pertama*, program-program yang menciptakan nilai di masyarakat. Acara-acara urusan bisnis atau penjualan sekalipun, tidak membahas tentang penjualan melainkan tentang penanaman nilai-nilai bagi masyarakat khususnya para calon pembeli dan pelanggan. Program untuk peningkatan SDM perusahaan yaitu *Human Capital* antara lain *Executive Development Program*, *Sales Development Program*, *Talent Development* terbuka untuk masyarakat umum dan gratis dengan tujuan untuk menanamkan nilai-nilai kerja yang baik dan profesional serta pertanggungjawaban talenta. Program-program lainnya yaitu *Great Life Seminar* yaitu seminar-seminar nilai-nilai kehidupan dari nara sumber tingkat nasional. *Mathmaster* yaitu pelatihan Matematika dengan metode mudah dan menyenangkan. *Community Services Ministry*

yaitu pelayanan sosial bagi komunitas seperti donor darah, pelayanan kesehatan gratis, dan lain-lain. *Kedua*, memberi kembali kepada komunitas. Hal ini dengan berbagai program untuk kepentingan komunitas. Misalnya, program untuk memberikan kenyamanan bagi komunitas kota Gading Serpong melalui program 911. Program ini melayani terhadap berbagai kejadian seperti perampokan, lampu mati, macet, banjir, dan informasi umum apa saja yang ada di kota Gading Serpong beserta dengan alamatnya. Ada pelayanan Bus Tour untuk memperkenalkan kota Gading Serpong. Pengadaan *Green Spa* untuk kebutuhan kota Gading Serpong yaitu penanaman pohon-pohon di setiap *Cluster* mulai sepanjang 600 meter – 1.5 km. Pembangunan Mall *Outdoor* yang hijau karena banyaknya pohon. Seperti hutan tetapi di balikny ada Mall. Penghijauan seperti ini menolong adanya udara yang sehat, sejuk, asri dan nyaman serta untuk resapan air, Di Mall *Outdoor* pun, masyarakat dapat menggunakannya untuk berbagai acara seperti pernikahan dan foto-foto. Diadakan juga jalur-jalur presditerian dan sepeda serta tanaman-tanaman hydroponik di berbagai lahan terbuka yang hasilnya dapat diambil masyarakat tanpa membayar. *Ketiga*, secara pribadi turut serta terlibat secara langsung di dalam berbagai aktivitas sosial di komunitasnya dilakukan dengan prinsip bahwa hal tersebut merupakan bagian dari pertanggungjawaban kepada komunitas. Suatu wujud nyata dari menciptakan nilai di masyarakat. *Keempat*, memberi dorongan kepada para karyawan mengambil bagian sebagai tenaga sukarela di komunitas, Hal ini dilakukan dengan adanya dorongan dan

arahan terhadap perusahaan sekaligus menjadi dorongan secara pribadi agar karyawan terlibat di kegiatan sosial komunitasnya. Respon karyawan bukan sekadar terlibat melainkan menjadi pengurus juga dari berbagai kegiatan sosial. Dengan demikian, perilaku kepemimpinan PT. Paramount Land memberikan nilai bagi masyarakat. Pemberian nilai melalui program-program dan kegiatan-kegiatan yang nyata. Sebagian masih dalam tahap persiapan karena penerapan kepemimpinan seperti ini baru sekitar 2 tahun.

5. Berperilaku secara etis. *Pertama*, memiliki standar etika yang tinggi. Pemimpin menyatakannya dengan menghidupi nilai-nilai dari perusahaan yaitu *Integrity* dengan menyatakan kebenaran dan melakukan kebenaran secara utuh meskipun sulit; *Stewardship* dengan pengelolaan yang penuh kehati-hatian dan penuh tanggung jawab terhadap amanah yang dipercayakan pada seseorang; *Respect* dengan memandang seseorang adalah penting dan sewajibnya menerima perlakuan yang layak. Pemimpin pun menjadi figur untuk nilai-nilai perusahaan dan contoh bagi para karyawan untuk mempraktikkan etika kepada *customer* perusahaan. *Kedua*, bersikap jujur. Sikap kejujuran bagian dari Perusahaan sehingga kejujuran bagian dari aktivitas Perusahaan yang mesti dijalankan secara konsisten. Pemimpin menjadi pionir di dalam konsistensi penerapan sikap jujur karena jujur bagian dari pertanggungjawaban. Jujur lebih penting dari keuntungan. *Ketiga*, tidak mau melanggar prinsip etika untuk mencapai keberhasilan. Kepemimpinan perusahaan menjunjung tinggi etika. Keberhasilan bukan segala-galanya. Etika di atas keberhasilan.

Etika tidak dikorbankan untuk keberhasilan. Etika terlihat dikedepankan baik secara internal perusahaan yaitu antar karyawan dan *stakeholder* maupun secara eksternal misalnya kepada calon pelanggan atau iklan masyarakat. Perilaku Etika seperti ini sesuai dengan penerapan dari nilai-nilai Perusahaan. *Keempat*, melakukan apa yang dapat mempermudah pekerjaan karyawan. Ada berbagai program *Human Capital* tersedia bagi karyawan. Pemimpin perusahaan menekankan sinergi antar bagian untuk mempermudah menyelesaikan pekerjaan. Koridor dari perusahaan jelas sehingga karyawan mengetahui arah untuk menyelesaikan pekerjaan dengan cara yang benar. Dengan demikian, PT. Paramount Land mempraktikkan perilaku etis di perusahaan. Namun, nilai-nilai yang diterapkan membutuhkan waktu untuk terinternalisasi bagi para karyawan.

6. Menolong karyawan tumbuh dan sukses. *Pertama*, memrioritaskan pengembangan karier karyawan untuk bertumbuh dan sukses. Ketentuan sebagai pemilik perusahaan atau pemegang saham tidak boleh ikutan sebagai komisaris, direksi dan sebagai karyawan apapun di perusahaan menyatakan adanya pengorbanan kepentingan atau hak pribadi demi mengutamakan karyawan. Kebijakan ini berlaku secara turun-temurun. Pemilik perusahaan atau pemegang saham sekarang ini diperbolehkan menjadi pimpinan hanya di anak perusahaan yang katagori ukuran yang kecil saja yang lagi kesulitan. Dalam hal ini pun, dengan kepemilikan saham tidak boleh lebih dari 40% terhadap perusahaan yang sedang dipimpinnya. Dengan demikian, setiap karyawan diberikan kesempatan untuk maju meniti kariernya sampai menjadi direktur atau komisaris.

Kebijakan ini menjadi salah satu bukti untuk mengutamakan kesuksesan karier karyawan dengan mengorbankan kepentingan pribadi. Tidak ada kompetisi antara pemilik dan karyawan perusahaan. Justru sebaliknya, pemilik perusahaan yang dibatasi atau dirugikan. Melalui strategi yang seperti ini, semua karyawan bahkan memiliki peluang untuk menjadi orang nomor satu di perusahaan. *Kedua*, memiliki minat memastikan karyawan mencapai tujuan kariernya. Perusahaan menyediakan program Human Capital. Ada jenjang-jenjang karier yang jelas untuk dicapai. Perusahaan menyiapkan berbagai pelatihan dan kesempatan bagi semua karyawan. Pelatihan dari *Human Capital* terbuka bagi semua karyawan, entah yang tertarik di bagian manajemen perusahaan maupun di bagian marketing yang langsung bersentuhan dengan *customer*. *Ketiga*, memberikan pengalaman kerja bagi karyawan untuk pengembangan keterampilan baru. Pemimpin menetapkan *Policy* untuk kebutuhan karyawan bertumbuh dan sukses. Semuanya tercakup dalam program *Human Capital*. Ada sistem yang telah ditetapkan sehingga tahap demi tahap ditempuh untuk menyiapkan dan mendapatkan pengalaman dan keterampilan baru di dalam bekerja. Semua punya kesempatan yang sama. Pengalaman dan keterampilan baru di dalam bekerja bertujuan untuk mengubah orang agar maksimal sesuai dengan panggilan dan tanggungjawab masing-masing karyawan. *Keempat*, memberikan waktu bagi karyawan untuk berkonsultasi tentang karier mereka. Untuk pucuk pimpinan, dengan waktu yang mereka miliki maka lebih sering bertemu dengan level tingkat direktur. Di dalam pertemuan-pertemuan seperti ini,

ada saja waktu yang diupayakan untuk konsultasi karier mereka. Selain itu, ada juga waktu yang disediakan untuk karyawan-karyawan lainnya di bawah level-level Direktur untuk mengkonsultasikan karier para karyawan. Dengan demikian, Kepemimpinan PT. Paramount Land menolong karyawannya untuk tumbuh dan sukses. Program-program tersedia agar karyawan tumbuh dan sukses serta tidak ada persaingan karier antara karyawan dan pemegang saham atau *owner*. Namun, mengingat *Servant Leadership* masih baru di perusahaan maka perusahaan masih berjuang untuk menambah alokasi waktu bagi para karyawan berkonsultasi tentang kariernya.

7. Memberdayakan. *Pertama*, memberikan kesempatan karyawannya membuat keputusannya sendiri antara lain berdasarkan dengan posisi, job description dan kesenangan yang karyawan miliki. Karyawan membuat keputusan sendiri sebagai bagian dari pekerjaan mereka. Karyawan seringkali membuat keputusan sendiri dengan benar-benar memahami tujuan akhir yang akan dicapai. Namun demikian, pimpinan tetap saja terbuka memberikan kesempatan bagi karyawan untuk mendapatkan arahan dan dukungan apabila menganggap perlu untuk membahas bersama-sama terlebih dahulu. *Kedua*, memberikan wewenang karyawan membuat keputusan penting di dalam pekerjaannya sesuai dengan kemampuan dan tingkat posisi dari karyawan masing-masing. Pemimpin mengingatkan juga tentang hasil atau tujuan yang jelas terlebih dahulu agar karyawan tetap fokus pada tujuan ketika membuat keputusan sendiri. Pengambilan keputusan ini sesuai dengan tanggung jawab dan wewenang

masing-masing karyawan. *Ketiga*, memberikan kesempatan karyawan menangani sendiri hasil keputusan pentingnya berdasarkan koridor dan batas-batas tanggung jawab masing-masing karyawan. Kebebasan tetap ada namun di dalam koridor yang telah disepakati. Ada saja yang mau berkonsultasi terlebih dahulu dengan pimpinan namun pemimpin tetap memberi peluang untuk karyawan menangani sendiri hasil keputusannya untuk mencapai tujuan. *Keempat*, memberikan kesempatan karyawan mengatasi situasi yang sulit menurut cara yang dianggap terbaik olehnya berdasarkan kemampuan karyawan dan koridor yang berlaku. Karyawan mendapatkan arahan melalui pembahasan bersama agar seturut dengan tujuan yang telah ditetapkan. Namun, proses untuk melaksanakannya diberikan kebebasan kepada karyawan. Dengan demikian, perilaku memberdayakan karyawan diterapkan di perusahaan dengan kepastian koridor-koridor yang jelas bagi karyawan untuk memberdayakan dirinya di perusahaan.

Gambar 4.13.

Metafora Perilaku *Servant Leadership*





METAFORA PERILAKU KEPEMIMPINAN SERVANT-LEADERSHIP

Perilaku kepemimpinan *Servant Leadership* menggunakan metafora pohon dengan penjelasannya sebagai berikut:

1. Perilaku kepemimpinan *Servant Leadership* suatu aktivitas yang bergerak dan hidup atau dinamis. Sebagaimana pohon yang hidup dan memiliki ciri khas bertumbuh, demikian pula tentang perilaku kepemimpinan *Servant Leadership* senantiasa mempunyai prinsip yang berkembang dan bermultiplikasi.
2. Perilaku kepemimpinan *Servant Leadership* lebih besar dan kokoh dibandingkan perilaku kepemimpinan *Servant Leadership* PT. Paramount Land karena gambaran pohon yang lebih besar dari pohon kepemimpinan ini mengutarakan tentang gambaran ideal dari perilaku kepemimpinan *Servant Leadership*. Sedangkan untuk di PT. Paramount Land, perilaku kepemimpinan *Servant Leadership* belum lama diterapkan yaitu sekitar 2 tahunan sehingga dikategorikan masih dalam masa pertumbuhan atau pengembangan.
3. Aspek budaya Timur masyarakat Indonesia yang sungkan atau segan memberi dampak tentang kelancaran komunikasi atau relasi. Hal ini menjadi tantangan dalam proses pertumbuhan perilaku kepemimpinan *Servant Leadership* PT. Paramount Land. Komunikasi organisasi yang flat atau horisontal sangat diperlukan untuk lebih memperlancar proses pertumbuhan perilaku kepemimpinan *Servant Leadership*.
4. Pemilihan warna kulit kayu yang coklat gelap kehitaman mengingatkan tentang tentang kualitas kayu yang kuat dan tentang ketahanan suatu

pohon yang kokoh. Artinya, perilaku kepemimpinan *Servant Leadership* salah satu pilihan terbaik bagi perusahaan *profitable* di Indonesia. Keberhasilan dari perusahaan meskipun tertunda karena perusahaan lebih mengutamakan kepentingan karyawannya daripada profit perusahaan, namun demikian keberhasilan perusahaan dalam urusan profit tidak dapat terelakkan lagi. Dengan demikian, penekanan pada proses bukan pada hasil menjadi perhatian yang besar. Penekanan pada proses dalam pengertian suatu proses untuk kepuasan karyawan sehingga karyawan dengan segenap hati bekerja secara maksimal sebagai bagian mengaktualisasikan diri melalui pekerjaan di perusahaan. Artinya, keberhasilan perusahaan hanyalah akibat dari mengutamakan karyawannya.

5. Warna-warni dedaunan menyatakan berbagai divisi, bagian, program perusahaan beserta dengan berbagai karakter karyawan yang menggerakkan perusahaan berdasarkan perilaku kepemimpinan *Servant Leadership*. Semarak warna-warni dari dedaunan menunjukkan harmoni dan keindahan di dalam penerapan perilaku kepemimpinan *Servant Leadership* dapat diterapkan di berbagai lini di dalam perusahaan. Berbagai macam karakter karyawan pun mampu untuk mempraktikkan perilaku kepemimpinan *Servant Leadership* karena nilai-nilai atau prinsip-prinsip kepemimpinan *Servant Leadership* bersifat universal sehingga hanya mengalami resistensi yang tidak terlalu signifikan bagi penerapannya di perusahaan *profitable*.

6. Buah-buah pohon mengutarakan tentang hasil yang dicapai melalui perilaku kepemimpinan *Servant Leadership*. Pencapaian hasil dalam bentuk internal yaitu perkembangan perusahaan menjadi makin sukses serta hasil dalam pengertian memberikan manfaat yang signifikan untuk menjawab kebutuhan dan harapan dari masyarakat urban tentang *township*.
7. Cabang-cabang pohon mengutarakan tentang tujuh unsur dari perilaku kepemimpinan *Servant Leadership* berdasarkan teori dari Liden dkk.
8. Akar-akar pohon mengutarakan visi, misi, nilai-nilai dan strategi perusahaan. Akar melambangkan sarana untuk mencari nutrisi dan untuk tumpuhan bagi pertumbuhan pohon. Demikian pula, visi, misi, nilai-nilai dan strategi merupakan landasan dan nutrisi serta kekokohan bagi pertumbuhan perilaku kepemimpinan *Servant Leadership* PT. Paramount Land.
9. Tanah adalah tempat bertumbuhnya pohon. Tanah menggambarkan tentang komunitas sosial atau masyarakat sebagai sasaran pelayanan dari PT. Paramount Land. Masyarakat menyatakan juga tentang asal dan alasan keberadaan dari PT. Paramount Land.
10. Lingkungan yang bersih, indah dan cerah dari latar belakang pohon mengutarakan tentang suasana yang kondusif di Indonesia di dalam kegiatan usaha properti. Hal ini terlihat dengan pengembangan yang makin luas dari berbagai perusahaan properti di Indonesia. Ada banyak karyawan yang tersedot di dalam kegiatan bisnis properti. Hal ini tidak jauh berbeda dengan apa yang dialami oleh PT. Paramount Land. PT.

Paramount Land berkembang dengan baik. Ada berbagai perluasan wilayah dan penambahan pembangunan ribuan unit rumah secara bertahap. Suatu bukti yang positif bagi pengembangan bisnis di Indonesia.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Kepemimpinan *Servant Leadership* merupakan salah satu dari berbagai model kepemimpinan yang diterapkan di dalam perusahaan. *Servant Leadership* memiliki ciri khas dorongan melayani yaitu melayani karyawan sebagai prioritas nomor satu. Kepemimpinan *Servant Leadership* menempatkan keberhasilan suatu perusahaan merupakan akibat dari pengembangan pribadi dan pemberdayaan karyawan. Kepuasan atau kebahagiaan karyawan sebagai ciri khas perusahaan. Keberhasilan perusahaan pun terjadi secara tidak langsung namun tidak terelakkan. Perilaku *Servant Leadership* menjadi penekanan utama karena menjadi ciri seorang pemimpin yang bukan sekadar memahami tentang *Servant Leadership* sebagai suatu pengetahuan atau wacana. Perilaku *Servant Leadership* menyatakan apa yang dipahami tentang kepemimpinan *Servant Leadership* telah menjadi ciri khasnya di dalam memimpin. Kepemimpinan *Servant Leadership* memiliki perilaku kepemimpinan seperti kemampuan konseptual, memulihkan emosi karyawan, mengutamakan karyawan, menciptakan nilai di masyarakat, berpikir secara etis, menolong karyawan tumbuh dan sukses serta memberdayakan karyawan. Kesimpulan dari penelitian ini menyatakan bahwa:

1. Kemampuan konseptual kepemimpinan *Servant Leadership* di PT. Paramount Land dimiliki oleh pemimpin perusahaan karena konsep perusahaan merupakan hasil pemikiran dari pemimpin perusahaan untuk menjawab kebutuhan masyarakat mengenai *township*. Hal ini membuat

pemimpin memahami keseluruhan perusahaan, memiliki kemampuan mengidentifikasi dan menganalisis masalah, serta kemampuan yang kreatif di dalam memecahkan masalah perusahaan.

2. Peranan kepemimpinan *Servant Leadership* PT. Paramount Land terhadap pemulihan emosi karyawan dimiliki oleh pemimpin perusahaan. Hal ini terlihat dari pengakuan para karyawan tentang kepekaan pemimpin terhadap persoalan pribadi karyawan, menyimak masalah pribadi mereka, turut serta mengatasi persoalan dan peduli tentang kebahagiaan hati dari karyawan.
3. Peranan kepemimpinan *Servant Leadership* PT. Paramount Land di dalam mengutamakan karyawannya dimiliki oleh pemimpin perusahaan. Hal ini terlihat dari pengalaman para karyawan tentang pemimpin yang mau mengetahui tujuan karir mereka, mengedepankan kepentingan dan kesuksesan karyawan serta mau berkorban demi memenuhi keperluan atau kebutuhan dari karyawan.
4. Peranan kepemimpinan *Servant Leadership* di PT. Paramount Land untuk menciptakan nilai-nilai di masyarakat dimiliki oleh pemimpin perusahaan. Hal ini terlihat dengan adanya program-program yang menciptakan nilai di masyarakat, adanya kegiatan untuk memberi kembali kepada komunitas dan secara pribadi ambil bagian terlibat di komunitas, serta mendorong dan memberikan contoh kepada karyawan untuk terlibat di komunitas.
5. Peranan kepemimpinan *Servant Leadership* PT. Paramount Land di dalam berperilaku etis di perusahaan dimiliki oleh perusahaan. Hal ini dinyatakan dengan pengalaman para karyawan tentang pemimpin

perusahaan yang telah menunjukkan standar etika yang tinggi, berperilaku jujur, dan tidak melanggar prinsip etika di dalam usaha pencapaian keberhasilan serta mengambil bagian untuk mempermudah pekerjaan para karyawannya.

6. Peranan kepemimpinan *Servant Leadership* PT. Paramount Land untuk menolong karyawan supaya bertumbuh dan sukses dimiliki oleh pemimpin perusahaan. Hal ini terlihat dari prioritas pemimpin yang memberikan kesempatan seluas-luasnya bagi karier mereka termasuk bagi karyawan untuk menjadi orang nomor satu memimpin perusahaan di *Top Management*, memastikan karyawannya mencapai tujuan karier mereka, tersedianya sarana untuk pengalaman kerja bagi karyawan di dalam pengembangan keterampilan yang baru, serta kesempatan bagi karyawan untuk berkonsultasi tentang karier mereka.
7. Peranan kepemimpinan *Servant Leadership* di PT. Paramount Land bagi pemberdayaan karyawan dimiliki oleh pemimpin perusahaan. Hal ini terlihat dari pengalaman karyawan mendapat kesempatan membuat keputusan sendiri, mendapatkan wewenang untuk membuat keputusan-keputusan yang penting dalam pekerjaan mereka dan menanganinya sendiri, serta keluasan memilih tindakan untuk mengatasi situasi yang sulit di dalam pekerjaan.

B. Saran

Di dalam memaksimalkan kepemimpinan *Servant Leadership* di PT. Paramount Land Gading Serpong Tangerang, ada beberapa hal yang dapat menjadi masukan melalui penelitian ini:

1. Perlu lebih meningkatkan lagi penanaman pemahaman konseptual perusahaan kepada para karyawannya sebagai bagian dari pengembangan perilaku kepemimpinan *Servant Leadership* karena pemerhatian baru sekitar 2-4 tahun ini penerapan *Servant Leadership* di PT. Paramount Land. Misalkan membahasnya dalam *meetings* perusahaan.
2. Di dalam hal pemulihan emosi karyawan, perlu ada perhatian khusus tentang budaya Timur yang lebih tertutup dan sungkan, sedangkan perilaku *Servant Leadership* lekat dengan arti dari hubungan personal karena ada unsur memulihkan emosi bagi karyawan dan mengutamakan karyawan daripada produksi, maka dianggap perlu untuk memfokuskan lebih lagi tentang *personal relationship* antara pemimpin dan para karyawannya. Hal ini akan mendorong karyawan lebih terbuka kepada pemimpin tentang dirinya dan pekerjaannya. Keterbukaan seperti ini mempermudah pemimpin untuk memerdayakan karyawan agar karyawan mengalami pengembangan diri, aktualisasi diri dan ada kepuasan kerja. Hal ini dapat dilakukan dengan mengadakan kegiatan-kegiatan informal karyawan di Perusahaan seperti olahraga bersama, *outing/gathering/fellowship* perusahaan, kelompok diskusi dan aktivitas sosial lainnya dengan membuat kepanitiaan internal karyawan sedangkan pemimpin perusahaan hanya sebagai peserta saja.

3. Di dalam hal mengutamakan karyawannya, dianggap perlu untuk menceritakan kisah-kisah perhatian perusahaan terhadap karyawannya. Kisah-kisah atau pengalaman-pengalaman dari karyawan ini dapat diutarakan melalui berbagai pertemuan, misalnya pertemuan informal seperti *family gathering*, *outing* perusahaan, dll.
4. Di dalam hal menciptakan nilai bagi masyarakat, dianggap perlu untuk memastikan adanya penghayatan nilai-nilai dari karyawan di dalam berbagi pada masyarakat. Hal ini dapat ditempuh dengan memberikan penghargaan-penghargaan bagi karyawan yang aktif terlibat berbagi nilai di masyarakat. Penghargaan ini dapat dalam bentuk piagam atau memberikan insentif khusus untuk menyukseskan program kegiatan yang sedang mereka lakukan.
5. Di dalam hal berperilaku etis, dianggap perlu untuk melakukan langkah-langkah konkret di dalam mempertahankan konsekuensinya. Misalnya dengan membuka Kantin Jujur di Kantin atau Kafe yang ada di perusahaan.
6. Di dalam hal menolong karyawan untuk bertumbuh dan sukses, dianggap perlu untuk menstimulasi karyawan untuk mengejar impian karier mereka dengan terus menjelaskan berbagai program-program pengembangan karier perusahaan dan menginformasikan secara terbuka tentang prestasi karyawan. Hal ini dapat dilakukan melalui pengumuman secara berkala per triwulan tentang program meniti karier dan siapa yang menjadi karyawan terbaik saat itu.

7. Di dalam hal pemberdayaan karyawan, dianggap perlu untuk melatih karyawan memerdayakan potensi mereka secara *real* di tengah-tengah pekerjaan mereka. Hal ini dapat dilakukan dengan sengaja menggiring karyawan untuk terjun langsung di dalam tantangan kesulitan pekerjaan mereka namun tetap dalam pantauan pimpinan. Pelatihan seperti ini memberikan situasi nyata bagi karyawan namun mencegah terjadinya risiko yang besar. Dengan demikian, mereka mampu makin mengenal dan mengembangkan potensi diri.

DAFTAR PUSTAKA

Amadeo., Agnes, C. A. (2008). A Correlational Study of Servant Leadership and Registered Nurse Job Satisfaction in Acute Health-Care Settings. Diambil 26 Agustus 2014, dari World Wide Web: <http://search.proquest.com>

Bass, M. B., (1999). Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8 (1), 9-32. Diambil 24 April 2014, dari World Wide Web: <http://www.techtied.net>

Beck, D., C. (2014). Antecedents of Servant Leadership a Mixed Methods Study. *Journal of Leadership & Organization Studies*. Diambil 24 Agustus 2014, dari World Wide Web: <http://jlo.xagepub.com>

Boateng, C. (2012). Leadership Styles and Effectiveness of Principals of Vocational Technical Institutions in Ghana. *American International Journal of Contemporary Research*, vol. 2, no.3:- Diambil 24 April 2014, dari situs World Wide Web: www.aijcrnet.com

Boateng, C. (2012) Evolving Conceptualization of Leadership and Its Implication for Vocational Technical Education. *World Journal of Education* Vol. 2, No. 4. Diambil 9 Oktober 2014, dari situs World Wide Web: <http://www.sciedu.ca>

Chinomona, R., Mashiloane, M., Pooe, David. (2013) The Influence of Servant Leadership on Employee Trust in a Leader and Commitment to the Organization. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, Vol 4, no 14. Diambil tanggal 14 Oktober 2014, dari situs World Wide Web: www.mcser.org/journal

Curphy., Ginnett. dan Hughes. *Leadership Edisi 7*. Jakarta: Salemba Humanika.

Daft, L. Richard. (2005). *The Leadership Experience*. Ohio: South-Western-Thomson.

Dierendonck, V. D, (2011). Servant Leadership: A Review and Synthesis. *Journal Of Management*. Diambil 25 Agustus 2014, dari situs World Wide Web: <http://jom.sagepub.com>

Dierendonck, V. D, (2011). Servant Leadership: A Review and Synthesis. *Journal Of Management*. Diambil 29 September 2014, dari situs World Wide Web: www.unitedamerican.com

Doraiswamy, I.R. (2012). Servant or Leader? Who will stand up please? *International Journal of Business and Social Science*, Vol. 3 No. 9, 178-182. Diambil 5 September 2014, dari situs World Wide Web: <http://ijbssnet.com/journals>

Eddy Sindoro: Bangkitkan Kota Magelang, (2014). Diambil 25 Agustus 2014, dari situs World Wide Web: <http://www.beritasatu.com/ekonomi>

Eicher-Catt, D. (2005). The Myth of Servant-Leadership: A Feminist Perspective. *Women and Language*. Vol. 28, No., 17-25. Diambil 16 Oktober 2014, dari situs World Wide Web: <http://www.speechvideos.co>

Herachwati, Nurri. Ratmawati, Dwi., (2011). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Universitas Terbuka.

Hunter, C. J. (2004). The World's most powerful leadership principle: how to become a servant leadership. Diambil 17 September 2014, dari situs World Wide Web: <http://bibliotecalibera.files.wordpress.com>

Laub, A. J., (1999) Assessing The Servant Organization Development of the Servant Organizational Leadership Assessment (SOLA) Instrument. Diambil 24 September 2014, dari situs World Wide Web: www.olagroup.net

Liden, C. R., Panaccio, A., Meuser, D. J., Hu, J. And Wayne, J.S, (2013). Servant Leadership: Antecedents, Processes, and Outcomes. Diambil 20 September 2014, dari situs World Wide Web: www.oxfordhandbooks.com

Lowder, T. B. (2009). The Best Leadership Model for Organizational Change Management: Transformational Verses Servant Leadership. *Social Science Research Network*. Diambil 2 Oktober 2014, dari situs World Wide Web: <http://ssrn.com>

Minnis, E.S., Callahan, L.J. (2010) Servant Leadership In Question: A Chritical Review of Power Within Servant Leadership. Diambil 5 September 2014, dari situs World Wide Web: <http://www.ufhrd.co.uk>

Northhouse, G. Peter. (2013). *Kepemimpinan*. Jakarta: Indeks.

Patterson, K., (2003). Servant Leadership: A Theoretical Model. *School of Leadership Studies Regent University*. Diambil 20 September 2014, dari situs World Wide Web: <http://www.regent.edu>

Profil Paramount Land (2013). Diambil 25 Agustus 2014, dari situs World Wide Web: <http://www.paramount-land.com/profile.html>

Raza, T., (2011). Exploring Transformational and Transactional Leadership Styles. *Queen IRC*. Diambil 24 April 2014, dari situs World Wide Web: <http://irc.queensu.ca>

Russel, F.R., Stone, G.A. (2002). A Review of Servant Leadership Attributes: Developing a Practical Model. *Leadership & Organization Development Journal*, 23/3, 145-157. Diambil 10 September 2014, dari situs World Wide Web: <http://www.strandtheory.org>

Sarros, C. James., Sendjaya, Sen. (2002). Servant Leadership: Its Origin, Development, And Application In Organizations. *Journal of Leadership and Organization Studies*, 57-64. Diambil 10 September 2014, dari situs World Wide Web: <http://www.lead.fju.edu.tw>

Senjaya, S., Sarros, C.J. (2002). Servant Leadership: Its Origin, Development, and Application in Organizations. *Journal of Leadership and Organization Studies*, 2002, Vol. 9, no.2. 57-64. Diambil 10 September 2014, dari situs World Wide Web: <http://www.lead.fju.edu.tw>

Shekari, H., Nikooparvar, Z. M. (2012). Promoting Leadership Effectiveness in Organizations: A Case Study on the Involved Factors of Servant Leadership. *International Journal of Business Administration*. Diambil 29 September 2014, dari situs World Wide Web: www.sciedu.ca/ijba

Smith, C. (2005). Servant Leadership: The leadership theory of Robert K. Greenleaf. Diambil 25 Agustus 2014, dari situs World Wide Web: <http://www.carolsmith.us>

Spears, C. L. (2010). Character and Servant Leadership: Ten Characteristics of Effective, Caring Leaders. *The Journal of Virtues & Leadership*. Vol. 1 Iss. 1, 25-30. Diambil 25 Agustus 2014, dari situs World Wide Web: <http://www.spearscenter.org>

Stone, G. A., Russel, F. R., Patterson, K. (2004). Transformational Versus Servant Leadership: A Difference in Leader Focus. *Leadership & Organization Development Journal*, vol 255, Iss:4, pp.349-361. Diambil 25 Agustus 2014, dari situs World Wide Web: <http://www.emeraldinsight.com>

Stone, G. A., Russel, F. R. (2002). A Review Of Servant Leadership Attributes: Developing A Practical Model. *Leadership & Organization Development Journal*, 145-157. Diambil 10 September 2014, dari situs World Wide Web: <http://www.strandtheory.org>

Sugiyono. (2013). *Cara Mudah Menyusun: Skripsi, Tesis, dan Disertasi*. Bandung: Alfabeta.

Washington, R. R., Stton, D. C., Feild, S. H. (2006) Individual differences in servant leadership: the roles of values and personality. *Leadership & Organization Development Journal*, vol. 27 Iss: 8, pp.700 – 716. Diambil 2 September 2014, dari situs World Wide Web: <http://www.emeraldinsight.com>

Wiston, E. B., (2002) *Be A Leader for God's Sake. School of Leadership Studies, Regent University, Virginia Beach*. Diambil 24 September 2014 dari situs World Wide Web: www.bealeaderforgodssake.org

Yukl, G. (2010). *Kepemimpinan Dalam Organisasi*. Jakarta: Indeks.

Yukl G. (1999) An Evaluative Essay on Current Conceptions. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(10) , 33-48. Diambil 9 Oktober 2014 dari situs World Wide Web: www.researchgate.net

DAFTAR TABEL

No	Tabel	Keterangan	Hal
1	Tabel 2.1.	Karakteristik <i>Servant Leadership</i> Laub	38
2	Tabel 2.2.	Karakteristik <i>Servant Leadership</i> Laub	39
3	Tabel 2.3.	Karakteristik <i>Servant Leadership</i> Laub	40
4	Tabel 2.4.	Karakteristik <i>Servant Leadership</i> Laub	41
5	Tabel 2.5.	Karakteristik <i>Servant Leadership</i> Laub	43
6	Tabel 2.6.	Karakteristik <i>Servant Leadership</i> Laub	44
7	Tabel 2.7.	Karakteristik <i>Servant Leadership</i> Russel & Stone	45
8	Tabel 2.8.	Karakteristik Utama <i>Servant Leadership</i>	61

DAFTAR GAMBAR

No	Gambar	Keterangan	Hal
1	Gambar 2.1.	Model 1 <i>Servant Leadership</i> Laub Russel & Stone	51
2	Gambar 2.2.	Model 2 <i>Servant Leadership</i> Laub Russel & Stone	52
3	Gambar 2.3.	Model <i>Servant Leadership</i> Patterson	53
4	Gambar 2.4.	Model <i>Servant Leadership</i> Dierendonck	57
5	Gambar 2.5.	Model <i>Servant Leadership</i> Liden dkk	63
6	Gambar 2,6.	Kerangka Berpikir	73
7	Gambar 4.1.	<i>Master Plan</i> PT. Paramount Land	82
8	Gambar 4.2.	<i>Online System</i> PT. Paramount Land	91
9	Gambar 4.3.	Logo PT. Paramount Land	92
10	Gambar 4.4.	Struktur Organisasi PT. Paramount Land	93
11	Gambar 4.5.	Proses SDP	132
12	Gambar 4.6.	Persyaratan Calon EDP	134
13	Gambar 4.7.	Aktivitas EDP	135
14	Gambar 4.8.	<i>On The Job Training</i> SDP	138
15	Gambar 4.9.	<i>Career Path</i> SDP	140
16	Gambar 4.10	<i>Grand Launching</i> PT. Paramount Land	147
17	Gambar 4.11	Penghijauan TK Tarakanita	152
18	Gambar 4.12	Empat Elemen <i>Stewardship</i>	158
19	Gambar 4.13	Metafora Perilaku <i>Servant Leadership</i>	191

DAFTAR LAMPIRAN

No	Gambar	Keterangan	Hal
1	Lampiran 1	Daftar Narasumber Dan Kode Informan	a
2	Lampiran 2	Salinan Wawancara S.1.	b
3	Lampiran 3	Salinan Wawancara S.2.	m
4	Lampiran 4	Salinan Wawancara S.3.	q
5	Lampiran 5	Salinan Wawancara S.4.	u
6	Lampiran 6	Salinan Wawancara S.5.	y
7	Lampiran 7	Salinan Wawancara S.6.	ee
8	Lampiran 8	Salinan Wawancara S.7.	gg
9	Lampiran 9	Salinan Wawancara S.8.	ii
7	Lampiran 10	Struktur Organisasi PT. Paramount Land	jj

DAFTAR FOTO

No	Foto	Keterangan	Hal
1	Foto 1	Kawasan Di Paramount Land Gading Serpong	kk
2	Foto 2	Observasi Penelitian Di PT. Paramount Land	ll
3	Foto 3	Wawancara Dengan Security & OB	mm
4	Foto 4	Kemampuan Konseptual: Pengayaan Konsep	nn
5	Foto 5	Memulihkan Emosi: Gathering	oo
6	Foto 6	Mengutamakan Karyawan: Penghargaan	pp
7	Foto 7	Menciptakan Nilai Di Masyarakat: Penghijauan	qq
8	Foto 8	Berperilaku Etis: Penanaman Nilai Perusahaan	rr
9	Foto 9	Menolong Karyawan Tumbuh Dan Sukses	ss
10	Foto 10	Memberdayakan Karyawan: Prestasi Karyawan	tt

LAMPIRAN 1**DAFTAR NARASUMBER DAN KODE INFORMAN**

Nama	Jabatan	kode
Eddy Sindoro	Chairman PT Paramount Land	S.1.
Andreas Nawawi	Direktur	S.2.
Esthery Yunita	Corporate Secretary	S.3.
Aryo Tri Ananto	Direktur	S.4.
Agie Darmawan	Stakeholder	S.5.
Sofian	Satpam	S.6.
Rani	Office Boy	S.7.
Maman	Sopir	S.8.

LAMPIRAN 2

SALINAN WAWANCARA PERANAN PERILAKU KEPEMIMPINAN *SERVANT LEADERSHIP* DI PT PARAMOUNT LAND GADING SERPONG TANGERANG

Tanggal : 12, 24, 26 Oktober 2014

Lokasi : Kelapa Gading

Informan : S.1.

Pertanyaan 1.a. Bagaimana pak Eddy memandang konsep keseluruhan perusahaan?

Right product yaitu produk yang tepat untuk pasar yang tepat dan di waktu yang tepat.

Pertanyaan 1.b. Menurut pak Eddy, identifikasi masalah apa yang ada di dalam perusahaan?

Kelemahan Paramount selama ini di delivery telat dan produknya nga sesuai integration. Misalnya kita kasih garansi 24 bulan, jadi ekstrim.

Pertanyaan 1.c. Bagaimana analisis pak Eddy tentang permasalahan di perusahaan?

Kita berusaha keras membuat kelemahan menjadi kelebihan.

Pertanyaan 1.d. Kemampuan kreatif apakah yang ditawarkan oleh pak Eddy untuk suatu pemecahan masalah di perusahaan?

Kita buat satu divisi baru khusus untuk delivery, dan itu kerjanya bukan khusus untuk saat-saat terakhir. Hari pertama orang beli maka terma knowladgement letter. Sudah dikasih tahu bakal serah terima tanggalnya berapa. Dalam perjalanan satu koma lima tahunan itu ada program apa saja. Dan waktu delivery itu dipersiapkan suasana yang semestinya orang akan terkesan. Rumah itu rata-rata dari harga di 800 jutaan sampai beberapa miliar. Orang keluar uang begitu banyak tapi waktu

serah terima, selama ini telat dan barangnya nga bagus tapi juga jorok, sampai kuncinya pun mungkin berantakan yang diserahkan. Kita buat pengalaman untuk seperti kalau membeli mobil baru atau tas yang harganya ratusan juta sampai miliar yang pakai berlian. Pengalamannya itu, treatmentnya begitu rapi, suasananya enak, dispesialin, VVIP beneran. Ini rumah yang miliaran coba, sembarangan semuanya, ketemunya para pembantu atau orang konstruksi yang biasanya kotor-kotor. Kita buat tempat-tempat kayak orang beli merci C-Class. Juga kuncinya kita buat yang khusus, yang beda dengan yang lain. Kita berikan blue print rumahnya. Kita juga buat satu unit yaitu Super Handyman. Setiap mereka ada masalah, 24 jam ada yang bisa atasi. Kita buat juga satu divisi baru namanya Community Development. Begitu serah-terima, itu tugasnya sudah pindah. Community Development tugasnya, rumah yang dibeli begitu diserahkan, itu dipakai, kalau dia pakai sendiri kita bantuin. Proses pindah-pindah itu pun repot. Ada yang bantuin. Kalau mereka nga mau pake, mau disewain, kita bantuin untuk nyari siapa yang mau sewa. Kalau Ruko juga sama, kita bantuin. Apa yang mereka sudah beli kita bantuin. Memang benar-benar mereka bisa buka. Kalau bisnisnya, bisnisnya benar-benar buka. Kalau bisnisnya sudah ada, kita rapiin lagi. Itu Customer Care. Terlepas dari semuanya itu, sebagai Customer mereka punya suatu tempat untuk ngadu. Kalau ada masalah-masalah mereka bisa, dan sebenarnya satu lagi baru disiapkan ini, itu semuanya sudah jalan. Kita siapin satu lagi, namanya kita belum tahu, tapi untuk sementara saya sebut Accesoris. Jadi kalau ya..bangun rumah, itu biasanya, ya.. perlu pompa, perlu AC, perlu kawat nyamuk, perlu tralis, perlu lemari es, perlu tempat gas, perlu furniture. Kalau Community Development untuk pindahan rumah, yang ini, mau kalau perlu apapun juga mereka siap untuk dapat barangnya. Barang-barangnya sudah siap, tinggal pilih mau apa saja. Jadi benar-benar kontinu. Nah itu diharapkan semuanya ngomong keluar. Dan kita juga sudah jalankan dan selama satu tahun ini kita juga buat satu divisi baru PR, Corporate Communication, itu kerjanya membuat apa yang kita kerjakan itu semuanya direkam, foto kamera dan itu dibuat dengan begitu rapi. Jadi kita sampai hire satu fotografer khusus, praktis 24 jam ada terus. Ini satu tim yang kerjanya cuman merekam semua yang ada di perusahaan. Dan kita

aturin juga sistimnya, sistem library. Jadi orang-orang yang berkepentingan tahu yang ada apa dan caraambilnya bagaimana. Ini semuanya untuk kash Feedback dan memberikan juga hbuungan baik dengan para wartawan-wartawan. Jadi kalau lihat di internet, sosial media, koran-koran, mass media, itu enam bulan terakhir banyak sekali. Kita buat juga divisi baru namanya Digital Promotion, sekarang ini masih di bawah Coorporate Communication. Kita akan pindahin jadi divisi sendiri. Tujuan akhirnya ini mendukung sampai melebihi Marketing Sales yang selama ini terjadi. Inisyatif lebih banyak dari dia, dan dia bantu sampai pembayaran (e-commerce). Jadi ini suatu big thing. Seolah-olah kayak kompetisi yang ada ada model biasa dan model baru, meskipun keduanya harus bersinegri. Jadi ini semuanya membuat kita dikenal lebih banyak. Iklan kita juga lebih banyak dan gencar baik itu koran, majalah, kalau di buka di Google tulis Paramount maka kita diurutan 2 atau 3 karena lawan kita masih berat ada Paramount Picture, mendunia itu. Ini semuanya tujuannya supaya bisa jual. Lalu Property Agent dulu Cuma paling-paling sepersepuluhnya. Sekarang kita undang yang banyak dan buat Paramount Club. Anggotanya mereka semua. Property Agent itu kan pihak lain. Kita buat wadahnya di kita dan mereka masuk di sini. Kita kasih fasilitas dan mereka dapat benefitnya. Lalu dari field kita paling-paling orangnya 10-14. Kita sejak setengah tahun yang lalu buat program untuk jadi 300. Jadi 30 kalinya. Dulu waktu kita jualan Cuma brosur, sekarang dibuatin Mock Up nya. Jadi ada barang untuk dilihat. Cuma sekarang ini kita buat di tempat yang kosong untuk pertemuan-pertemuan yang gede. Tapi kita lagi siapin lahan sebesar 15 hektar untuk booth. Satu kompleks isinya semua segala macam produk yang kita jual ada contohnya di sana. Sampai bagaimana caranya kita jualan, contoh lampu taman kayak apa, standart kita untuk sampah dibuang seperti apa, itu dibuat cara penggunaan ruangan yang paling tepat itu untuk Furniture seperti apa dan ukuran apa. Kita juga, asset kita yang paling gede yaitu tanah, jauh dari yang lain-lainnya. Itu tidak ada perbandingannya. 95% ke atas tanah kita, land bank kita. Land Bank kita yang mayoritas ini, itu unproductive asset. Nga menghasilkan. Bahkan biaya terus, mesti bayar pajak dan segala macam. Mulai 9 bulan lalu kita bentuk divisi baru. Ini Land Live kerjanya. Semuanya dimanfaatkan. Tapi itu Land Bank. Kita tahu ini tidak

akan dijual dalam 30 tahun. Ini tidak akan dijual dalam 10 tahun, 5 tahunan. Silakan pake, lebih murah. Jadi menghasilkan. Jadi itu, terus yang terakhir sinergi. Jadi dalam satu tahun terakhir ini strategi bisnis kita itu tambahannya banyak sekali. Itu semuanya perlu sinergi dan saling mempromote. Sinergi itu bisa luar biasa, contohnya hotel kita Atria. Rata-rata 85% penghuni, jadi teoritis rata-rata 15% langgur. Sayangnya ini hilang. Jadi kita kasih ke orang sebagai hadiah. Bagi dia nilainya itu seperti orang ke hotel, misalkan 650ribu satu malam. Jadi nilainya segitu, tapi kita nga. Paling 20 ribu, 30 ribu. Ya.. hal kayak gini-gini ini memanfaatkan dari Betsaidanya, dari hotel kita juga, ada beberapa kita hapus, dan semuanya ada kelasnya. Kita semuanya saling bantu semua itu untuk bersinergi.

Pertanyaan 2.a. Bagaimana minat pak Eddy untuk mendengarkan persoalan pribadi karyawan?

Pada prinsipnya ya. Saya kasih contoh.. Preskom Paramount kakaknya miskin ternyata sakit, para banget. Dia ada di Myanmar, dia pake telepon. Saya bantu masuk rumah sakit. Pagi berikutnya dapat kabar meninggal.

Pertanyaan 2.b. Apakah pak Eddy menyimak persoalan pribadi karyawan?

Saya mendengarkan, meresponi pesan2 teks yang masuk. Kebanyakan urusan kantor tapi termasuk persoalan pribadi. Ada saja yang khusus minta dikonseling urusan suami-istri, anak, dan lainnya.

Pertanyaan 2.c. Apa saja kontribusi pak Eddy untuk mengatasi masalah pribadi karyawan?

Saya berikan masukan-masukan, contoh-contoh, pengalaman pribadi saya dan apa yang saya bisa untuk nolong misalnya menghubungi orang, cari tempat atau lainnya.

Pertanyaan 2.d. Bagaimana kepedulian pak Eddy terhadap kebahagiaan karyawan?

Yang you lihat biasanya orang yang kita dorong untuk mereka adain acara undang kak Seto, Menteri untuk tanam pohon, Menteri datang untuk Juara Drumband. Recognition mereka nga dapat, dengan diadain acara begini mereka dapat recognition. Memotivasi mereka lebih giat untuk melakukan itu semua dan guru-guru juga...you pikir guru-gurunya nga bosan gitu...hadapin itu..itu... dengan hal begini mereka dapat apresiasi dan uty dikaitkan dengan program-program kita yang lain. Itu akhirnya gara-gara ini mereka masuk ke koran, TV, itu semuanya kan,,, semuanya bagus sekali. Nilai-nilainya universal tapi for difference reason. Universal dalam arti common grace. Sebenarnya dibalik itu, ini standar special grace.

Pertanyaan 3.a. Apakah ada minat pak Eddy untuk mengetahui tujuan karier karyawan? Ada program perkembangan SDM melalui EDP. Satunya lagi SDP. Penekanannya di Marketing dan Sales. Program ini sudah jalan. Ada juga Talent Development.

Pertanyaan 3.b. Apakah pak Eddy mengutamakan kepentingan karyawan?

Ya sesuai dengan kemampuan karyawan dan program-program yang dapat sudah disediakan untuk meningkatkan kemampuan dari karyawan. Pimpinan puncak perusahaan pun diutamakan untuk kepentingan karyawan.

Pertanyaan 3.c. Apakah pak Eddy mengutamakan kesuksesan karyawan?

Kita buat di Human Capital tiga program yang namanya: satu, EDP untuk calon-calon manager dan direktur. Satu lagi khusus Sales dan Service. Ini jembatan bagi sekolah-sekolah yang hanya teori-teorinya toh, ini jembatannya. Satu lagi Talent Development.

Pertanyaan 3.d. Apakah pak Eddy mau mengorbankan kepentingan sendiri demi memenuhi keperluan karyawan?

Tergantung, ini untuk apa, untuk pengembangan diri karyawan iya, karena kita membangun manusia, kita jadi berkat bagi orang lain, itu value.

Pertanyaan 4.a. Adakah program-program yang pak Eddy lakukan untuk menciptakan nilai di komunitas?

Kalau, saya malah dengar dari peserta Paramount Club members kalau kita ada acara-acara, mereka itu senang sekali datang, malahan undang kita di acara mereka. Mengapa? Karena mereka bilang kalau di acara-acara Conference nya yang lain, itu kalau ketemu itu tujuannya itu drill semua untuk jualan. Semuanya sales program. Semua urusannya mengenai jualan. Kalau kita untuk waktu-waktu yang paling penting kayak gitu, kita sama sekali tidak ngomong soal itu. Bagi kita, itu given, otomatis. Yang kita bicara ini adalah mengenai Value, mengenai visi kita, mengenai bagaimana kita bisa berdampak kepada karyawan kita, keluarganya, masyarakat, negara kita. Kita ada program Human Capital, bukan hanya untuk perusahaan tapi kita akan buat ini available untuk Paramount Club Plus untuk masyarakat luas. Kenapa nga, ini kan fasilitasnya satu kelas bisa 24 orang. Kita kan sebagian besar nga full. Paling-paling 18, 17, 20 orang dan sisanya ini kasih ke orang luar, masyarakat tapi Paramount Club terlebih dahulu. Tapi seperti sekolah, kalau masyarakat umum misalnya tidak perlu buat Paper. Jadi dari luar lebih longgar, nga usah buat kontrak. Jadi kalau mereka drop out nga usah bayar. Jadi ini semuanya membuat efek yang lebih banyak.

Pertanyaan 4.b. Apakah Eddy memelopori untuk memberi kembali kepada komunitas?

Kita siapkan ada dua program yang seperti 911. Apakah itu ada perampokan, lampu mati, macet, kena banjir, pokoknya urusan kota itu ada yang tangani. Satu lagi yang sedang disiapin itu, Tourism. Ini di kota ini, di Gading Serpong, kalau dibutuhkan ini...ini...ini..., dia harus cari kemana atau dia mau nanya restoran ini, no tlp tidak tahu...Jadi satu kota ini kita pikirin orang nyaman itu bagaimana,,,menyiapkan bus tour untuk keliling Gading Serpong, plus satu untuk Tourism jadi pakai Mic dan ada yang menjelaskan. Jadi orang-orang yang datang

mau melihat-lihat di sana, ada yang urusin. Ada Bus Gede yang 56 seat, ada yang menengah yang Cuma 18. Jadi kalau ada yang mau lihat-lihat kota itu, ada bus. Di setiap Cluster, sejak akhir tahun lalu, itu kita tambahkan ekstra pohon-pohonan. Kita sebut Green Spa, panjangnya ada yang 1,5 km ada yang 600 m. Tempat-tempat itu kan di kita itu ada dilewat-ini sutet, ada yang dilewat-ini pipa gas. Itu biasanya benar-benar nggak ada apa-apa. Nah, tempat-tempat kayak gini kita manfaatin pohon sebanyak-banyaknya. Jadi pemandangan dan tempat bermain dan di bawah sutetnya itu tempat pohon-pohon, bisa untuk retail, bisa untuk tempat karena itu teoritis orang tidak tahu saja, sebenarnya tempat itu sangat aman. Cuma perasaan nggak enak jadi kita tidak bangun rumah. Tapi sebenarnya untuk parkir, pohon, itu tidak ada masalahnya. Yang tidak aman itu jika terjadi kecelakaan yang belum pernah terjadi di dunia manapun juga, tahu-tahu putus kabelnya. Nah itu bisa kena tapi walaupun begitu yang 1 km juga kena, bukan hanya dekat-dekat saja. Itu memang bahaya tapi tidak pernah kejadian. Tempat-tempat yang masih kosong ini kita juga siapkan ada beberapa yang kalau orang mau nanam-nanam, kita kerja sama buat seperti hutan juga. Terus sekarang tempat yang paling prime itu persis sebelah hotel kita. Itu kita akan buat suatu konsep baru yang belum pernah ada di Indonesia. Konsep Mall yang Outdoor, yang bukan gedung, lalu ada space besar. Kalau Mall ada kios-kios. Kalau ini ada bangunan yang sendiri-sendiri, bentuknya kita buat unik attractive. Kita buat yang lain dari yang lain, Ada kereta api mutar, pokoknya ini Mall tapi yang outdoor, kombinasinya luas, kita buat Capel di sana. Orang-orang yang mau foto-foto, nikah di sana bisa. Kita buat salon mobil-mobil antik, mobil yang Sport Car, Dogbar. Jadi itu karena pohonnya banyak, jadi kayak hutan tapi dibalik itu ada Mall. Cuma sekarang kita menyadari di Indonesia itu tanah untuk serap hujan. Jadi pohon banyak, dalam arti itu seperti hutan kelihatan dari luar tapi sebenarnya nggak. Jalur predierian dimana-mana ada. Di setiap klaster kita buat plus untuk sepeda. Diadakan secara bertahap mulai quartal ke 3 tahun lalu diadakan. Proses air, terus sampah kita proses. Kita berusaha untuk memelopori sayur buah itu nggak harus tempat di Store. Tapi di kantor-kantor kita, tengah jalan-jalan, kita buat tanaman tanpa tanah. Sudah ada yang lebih canggih dari Hydroponic. Dan itu, konsepnya ini misalnya Carrot nggak usah beli lagi, tinggal ambil dari situ. Dan

itu bisa langsung lihat prosesnya. Warnanya putih dan tingginya 1.5 M. Kita sudah ada contohnya. Di beberapa tempat, sudah dibuat. Di tengah-tengah jalan, di median akan dipasang kayak gitu. Biasanya kalau tanah segini hanya bisa misalnya 30, tapi kalau kita buat berdiri bisa jadi banyak dan ini pemandangan. Dimana-mana ada tomat, ada jeruk. Itu contoh ada beberapa sudah mulai jalan, tinggal kita gencarin. Di Gading serpong juga ada nursery dan kita buka untuk umum, disiapin ada kafenia. Program menyentuh empat values. Pemikirannya kita itu, yang kita jual itu semuanya adalah hal-hal yang produk bisnis yang selalu... quality nya itu... jauh lebih tinggi...nilainya dibanding harga. Jadi harga tinggi tetap murah. Beda tinggi dengan mahal. Mau tinggi kayak apa tetap murah karena valuenya selalu lebih tinggi dan karena konsepnya ini stewardship jadi visinya itu membangun home and people, jadi nga mungkin kita kebalikannya. Dalam arti Right Product kita mencerminkan semuanya.

Pertanyaan 4.c. Apakah pak Eddy secara pribadi terlibat di komunitas?

Iya, you tahu saya hadir di berbagai kegiatan komunitas baik di seminar-seminar, kesehatan, pendidikan, sosial. Ini bagian dari pertanggungjawaban.

Pertanyaan 4.d. Apakah pak Eddy mendorong karyawan sebagai tenaga sukarela di komunitas?

Mereka pada ikutan. Mereka justru jadi pengurus untuk berbagai kegiatan sosial di komunitas.

Pertanyaan 5.a. Apakah Pak Eddy memiliki standar Etika yang tinggi?

Kalau kita datang ke sana, di lift pasti ada itu: Integrity, Stewardship dan Respect. Kita kasih training mereka tentang value. Pada waktu mengurus urusan-urusan Customer itu value pasti di sana.

Pertanyaan 5.b. Apakah pak Eddy menerapkan sikap kejujuran?

Yang itu kan memang visinya itu, jadi kita tekankan lagi, integritas artinya what ever we do believe, we think, we say and we do. Itu pertanggungjawaban saja.

Pertanyaan 5.c. Apakah pak Eddy setuju mengorbankan prinsip etika untuk mencapai keberhasilan?

Waktu kita jualan biasanya kita dulu, orang lain juga sama, kalau diiklan pasti kata-katanya mulai dari berapa, Paramount pasti nga gitu. Kita sebut mulai dari berapa sampai dengan berapa. Nga ada trik-trik mulai 799 tapi nyatanya bayarnya berapa, 10 miliar. Kalau kita nga. Minimum berapa, maksimum berapa dan serah terima kita juga pakai tanggal, tanggalnya berapa.

Pertanyaan 5.d. Apakah upaya yang dilakukan pak Eddy untuk mempermudah pekerjaan karyawan?

Berbagai pelatihan, seminar dan kesempatan serta mengutamakan sinergi satu bagian dengan bagian yang lainnya, diberikan sesuai koridor yang sudah ditetapkan.

Pertanyaan 6.a. Apakah pak Eddy memrioritaskan pengembangan karier karyawan? Seperti apakah itu?

kita kasih tahu perusahaan kita ini, sudah dipastikan, dibakukan, pemegang saham itu nga bisa mengganggu, juga ikut-ikutan, nga boleh sebagai apapun juga, sampai turun-temurun, sampai kapanpun juga mereka nga bisa, nga boleh ikut-ikut, di komisaris juga nga, di direksi juga nga, dan sekarang ini kita perbolehkan di anak perusahaan yang bukan yang paling besar. Di Paramount Enterprise nga boleh. Di Paramount Land nga boleh. Selain itu baru boleh, dan mereka kepemilikannya tidak boleh lebih dari 40%. Jadi tetap Paramount Enterprise lebih gede, jadi nga ada yang bisa ganggu. Anak-anak itu semua dari sisi warisan sudah di teken notaris. Mereka sama sekali tidak ada komplain juga. Kita juga memastikan tidak ada yang bisa ganggu karena mereka memang tidak boleh, nga bisa mereka. Dan kita umumkan semua punya kesempatan yang sama jadi direksi, menjadi Presdir. Tidak akankompetisi dengan pemilik, nga. Bahkan ini againts, pemilik malah dirugikan, nga boleh! Hanya boleh di anak perusahaan yang kecil-kecil. Itu free competition dengan pemilik juga semua. Tapi justru yang gede, yang paling-paling penting,

tempat paling penting Paramount Enterprise itu sendiri tidak boleh sama sekali. Jadi Karyawan pun juga nga boleh jadi karyawan. Karena kita sadar, kalau mereka pun masuk sebagai karyawan, meskipun mereka posisinya Cuma sebagai manager tapi mereka namanya owner, bisa semau-maunya bisa. Kita nga ijinin. Sebagai karyawan pun nga boleh. Jadi mestinya ini akan membuat karyawan itu lebih, lebih punya harapan bisa melihat valuenya ini. Kita kalau ngomong stewardship bukan CSR. Stewardship ini pertanggungjawaban. Bukan hasilnya sisikah sebagian kecil, ngga! Stewardship ini adalah pertanggungjawaban mesti beda objeknya. Stewardship ini overtime, Kita baru setahun, setahun setengah, tapi mestinya overtime. Arahnya kesana.

Pertanyaan 6.b. Apakah pak Eddy mau untuk memastikan karyawan mencapai tujuan kariernya?

Ada program Human Kapital supaya karyawan dapat mencapai tujuan kariernya. Bahkan ada juga untuk bakat atau talenta dengan Talent Development.

Pertanyaan 6.c. Apa saja pengalaman kerja bagi karyawan yang pak Eddy upayakan untuk pengembangan keterampilan baru mereka?

Sesuai dengan policy yang ditetapkan oleh kantor dengan tahap-tahap yang harus diikuti. Berlaku bagi semua karyawan punya peluang sama.

Pertanyaan 6.d. Apakah pak Eddy mau memberikan waktu bagi karyawan untuk berkonsultasi tentang kariernya?

Iya, terbuka namun kebanyakan selektif karena kebanyakan dari mereka yang sering bertemu misalnya ditingkat direktur, ada juga beberapa dari karyawan lainnya.

Pertanyaan 7.a. Apakah pak Eddy memberikan kesempatan karyawan membuat keputusan sendiri di area kerja mereka?

Iya. Sesuai posisi, job description dan kewenangan yang diberikan.

Pertanyaan 7.b. Apakah pak Eddy memberikan wewenang karyawan membuat keputusan penting di dalam pekerjaannya?

Sangat tergantung, ya, dalam hal sesuai dengan kemampuan dan tingkat posisinya.

Pertanyaan 7.c. Apakah pak Eddy memberikan kesempatan karyawan menangani sendiri hasil keputusan penting itu?

Dalam hal sesuai koridor dan batas-batasnya.

Pertanyaan 7.d. Apakah pak Eddy memberikan kesempatan karyawan mengatasi situasi yang sulit menurut cara yang dianggap terbaik dari karyawannya?

Sangat tergantung, sesuai kemampuan dan koridornya.

LAMPIRAN 3

SALINAN WAWANCARA PERANAN PERILAKU KEPEMIMPINAN *SERVANT LEADERSHIP* DI PT PARAMOUNT LAND GADING SERPONG- TANGERANG

Tanggal : 4 November 2014
Lokasi : PT. Paramount Land Gading Serpong
Informan : S.2.

Pertanyaan 1.a. Bagaimana pak Eddy memandang konsep keseluruhan perusahaan?

Ya, sangat mengerti, karena dia yang membuat konsepnya.

Pertanyaan 1.b. Menurut pak Eddy, identifikasi masalah apa yang ada di dalam perusahaan?

Iya, dia tahu.

Pertanyaan 1.c. Bagaimana analisis pak Eddy tentang permasalahan di perusahaan?

Ya, sangat sistematis cara dia mengatasi masalah.

Pertanyaan 1.d. Kemampuan kreatif apakah yang ditawarkan oleh pak Eddy untuk suatu pemecahan masalah di perusahaan?

Iya, sering.

Pertanyaan 2.a. Bagaimana minat pak Eddy untuk mendengarkan persoalan pribadi karyawan?

Mau sekali & tiap kali saya selalu bicarakan hal keluarga/ pribadi dengan dia.

Pertanyaan 2.b. Apakah pak Eddy menyimak persoalan pribadi karyawan?

Seringnya begitu.

Pertanyaan 2.c. Apa saja kontribusi pak Eddy untuk mengatasi masalah pribadi karyawan?

Ya, kadang-kadang.

Pertanyaan 2.d. Apakah ada kepedulian pak Eddy terhadap kebahagiaan karyawan?

Tentu saja, sering mengajak pergi liburan bareng, khususnya saat anak-anak kami masih kecil.

Pertanyaan 3.a. Apakah ada minat pak Eddy untuk mengetahui tujuan karier karyawan?

Ya, betul!

Pertanyaan 3.b. Apakah pak Eddy mengutamakan kepentingan karyawan?

Ya.

Pertanyaan 3.c. Apakah pak Eddy mengutamakan kesuksesan karyawan?

Ya, sangat peduli, dia sering bertanya perkembangan yang dicapai.

Pertanyaan 3.d. Apakah pak Eddy mau mengorbankan kepentingan sendiri demi memenuhi keperluan karyawan?

Ya dalam batas yang wajar.

Pertanyaan 4.a. Adakah program-program yang pak Eddy lakukan untuk menciptakan nilai di komunitas?

Banyak, sangat mendukung, khususnya dalam kenyamanan dan kesejahteraan.

Pertanyaan 4.b. Apakah pak Eddy memelopori untuk memberi kembali kepada komunitas?

Sangat, dia sangat concern dengan kanker, dia memimpin satu yayasan untuk hal itu.

Pertanyaan 4.c. Apakah pak Eddy secara pribadi terlibat di komunitas?

Seringnya demikian.

Pertanyaan 4.d. Apakah pak Eddy mendorong karyawan sebagai tenaga sukarela di komunitas?

Kadang-kadang karena masing-masing sudah terlibat dalam aktivitas pelayanan masyarakat.

Pertanyaan 5.a. Apakah pak Eddy memiliki standar etika yang tinggi?

Sangat memiliki.

Pertanyaan 5.b. Apakah pak Eddy menerapkan sikap kejujuran?

Sangat jujur, hal ini yang ditularkan pada tim kerjanya.

Pertanyaan 5.c. Apakah pak Eddy setuju mengorbankan prinsip etika untuk mencapai keberhasilan?

Tidak, pasti tidak mau melanggar.

Pertanyaan 5.d. Apakah upaya yang dilakukan pak Eddy untuk mempermudah pekerjaan karyawan?

Iya, sangat.

Pertanyaan 6.a. Apakah pak Eddy memprioritaskan pengembangan karier karyawan ?

Ya, betul.

Pertanyaan 6.b. Apakah Eddy mau untuk memastikan karyawan mencapai tujuan kariernya?

Ya, betul.

Pertanyaan 6.c. Apa saja pengalaman kerja bagi karyawan yang pak Eddy upayakan untuk pengembangan keterampilan baru mereka?

Ya, dia adalah satu di antara empat orang yang mengubah hidup saya.

Pertanyaan 6.d. Apakah pak Eddy mau memberikan waktu bagi karyawan untuk berkonsultasi tentang kariernya?

Iya pasti.

Pertanyaan 7.a. Apakah pak Eddy memberikan kesempatan karyawan membuat keputusan sendiri di area kerja mereka?

Seringkali, intinya dia mau tujuan akhirnya tercapai.

Pertanyaan 7.b. Apakah pak Eddy memberikan wewenang karyawan membuat keputusan penting di dalam pekerjaannya?

Seringkali, setelah hasil akhirnya jelas.

Pertanyaan 7.c. Apakah pak Eddy memberikan kesempatan karyawan menangani sendiri hasil keputusan penting itu?

Tidak harus, dia sering beri kebebasan.

Pertanyaan 7.d. Apakah pak Eddy memberikan kesempatan karyawan mengatasi situasi yang sulit menurut cara yang dianggap terbaik dari karyawannya?

Ya betul, dia selalu, dia bebaskan prosesnya.

LAMPIRAN 4

SALINAN WAWANCARA PERANAN PERILAKU KEPEMIMPINAN *SERVANT LEADERSHIP* DI PT PARAMOUNT LAND GADING SERPONG- TANGERANG

Tanggal : 7 November 2014
Lokasi : PT Paramount Land Gading Serpong
Informan : S.3.

Pertanyaan 1.a. Bagaimana pak Eddy memandang konsep keseluruhan perusahaan?

Ya, dan beliau senantiasa menyampaikannya (tujuan) kepada lapisan di bawahnya agar memiliki pemahaman yang sama.

Pertanyaan 1.b. Menurut pak Eddy, identifikasi masalah apa yang ada di dalam perusahaan?

Ya, namun bila tidak segera setelah mendapat informasi beliau akan memberi arahan.

Pertanyaan 1.c. Bagaimana analisis pak Eddy tentang permasalahan di perusahaan?

Ya, menurut saya beliau adalah orang yang sangat cerdas dan wise/ bijaksana.

Pertanyaan 1.d. Kemampuan kreatif apakah yang ditawarkan oleh pak Eddy untuk suatu pemecahan masalah di perusahaan?

Ya, beliau adalah orang yang sangat cerdas dan kreatif.

Pertanyaan 2.a. Bagaimana minat pak Eddy untuk mendengarkan persoalan pribadi karyawan?

Ya, karena beliau orang yang terbuka.

Pertanyaan 2.b. Apakah pak Eddy menyimak persoalan pribadi karyawan?

Ya, beliau orang yang suka menyimak dan senang membantu orang lain.

Pertanyaan 2.c. Apa saja kontribusi pak Eddy untuk mengatasi masalah pribadi karyawan?

Ya, beliau memberikan nasihat dan beberapa pilihan jalan keluar.

Pertanyaan 2.d. Apakah ada kepedulian pak Eddy terhadap kebahagiaan karyawan?

Ya, tentunya.

Pertanyaan 3.a. Apakah ada minat pak Eddy untuk mengetahui tujuan karier karyawan?

Ya.

Pertanyaan 3.b. Apakah pak Eddy mengutamakan kepentingan karyawan?

Ya, karena beliau adalah orang yang sangat mengutamakan kepentingan bersama.

Pertanyaan 3.c. Apakah pak Eddy mengutamakan kesuksesan karyawan?

Ya.

Pertanyaan 3.d. Apakah pak Eddy mau mengorbankan kepentingan sendiri demi memenuhi keperluan karyawan?

Ya.

Pertanyaan 4.a. Adakah program-program yang pak Eddy lakukan untuk menciptakan nilai di komunitas?

Ya. Banyak kegiatan yang beliau ingin laksanakan untuk mendukung perkembangan komunitas.

Pertanyaan 4.b. Apakah pak Eddy memelopori untuk memberi kembali kepada komunitas?

Ya.

Pertanyaan 4.c. Apakah pak Eddy secara pribadi terlibat di komunitas?

Ya.

Pertanyaan 4.d. Apakah pak Eddy mendorong karyawan sebagai tenaga sukarela di komunitas?

Beliau mendorong agar perusahaan (yang dapat berarti pribadi saya sendiri) untuk berarti bagi orang lain/ komunitas/ lingkungan sekitar.

Pertanyaan 5.a. Apakah pak Eddy memiliki standar etika yang tinggi?

Ya, terutama integritas sangat dijunjung.

Pertanyaan 5.b. Apakah pak Eddy menerapkan sikap kejujuran?

Ya, sangat!

Pertanyaan 5.c. Apakah pak Eddy setuju mengorbankan prinsip etika untuk mencapai keberhasilan?

Dia tidak mau melanggar prinsip etika.

Pertanyaan 5.d. Apakah upaya yang dilakukan pak Eddy untuk mempermudah pekerjaan karyawan?

Ya, namun yang terpenting yang beliau tekankan adalah melakukan segala sesuatu dengan benar.

Pertanyaan 6.a. Apakah pak Eddy memprioritaskan pengembangan karier karyawan ?

Ya.

Pertanyaan 6.b. Apakah pak Eddy mau memastikan karyawan mencapai tujuan kariernya?

Ya.

Pertanyaan 6.c. Apa saja pengalaman kerja bagi karyawan yang pak Eddy upayakan untuk pengembangan keterampilan baru mereka?

Ya, beliau memberi kesempatan kepada semua orang untuk mengembangkan talenta yang Tuhan berikan.

Pertanyaan 6.d. Apakah pak Eddy mau memberikan waktu bagi karyawan untuk berkonsultasi tentang kariernya?

Iya, beliau bersedia sesuai dengan waktu yang dimilikinya.

Pertanyaan 7.a. Apakah pak Eddy memberikan kesempatan karyawan membuat keputusan sendiri di area kerja mereka?

Ya, tetapi beliau selalu memberi arahan dan dukungan.

Pertanyaan 7.b. Apakah pak Eddy memberikan wewenang karyawan membuat keputusan penting di dalam pekerjaannya?

Ya.

Pertanyaan 7.c. Apakah pak Eddy memberikan kesempatan karyawan menangani sendiri hasil keputusan penting itu?

Saya lebih senang berkonsultasi dengan beliau terlebih dahulu.

Pertanyaan 7.d. Apakah pak Eddy memberikan kesempatan karyawan mengatasi situasi yang sulit menurut cara yang dianggap terbaik dari karyawannya?

Ya, beliau tetap memberi masukan/ arahan namun saya diberi kebebasan.

LAMPIRAN 5

SALINAN WAWANCARA PERANAN PERILAKU KEPEMIMPINAN *SERVANT LEADERSHIP* DI PT PARAMOUNT LAND GADING SERPONG- TANGERANG

Tanggal : 11 November 2014
Lokasi : PT Paramount Land Gading Serpong
Informan : S.4.

Pertanyaan 1.a. Bagaimana pak Eddy memandang konsep keseluruhan perusahaan?

Sangat.

Pertanyaan 1.b. Menurut pak Eddy, identifikasi masalah apa yang ada di dalam perusahaan?

Ya, melalui berbagai info dan berbagai orang.

Pertanyaan 1.c. Bagaimana analisis pak Eddy tentang permasalahan di perusahaan?

Mampu, karena pengetahuannya yang sangat luas dan jarang relasi yang kuat.

Pertanyaan 1.d. Kemampuan kreatif apakah yang ditawarkan oleh pak Eddy untuk suatu pemecahan masalah di perusahaan?

Iya, banyak ide-ide baru yang muncul dari beliau.

Pertanyaan 2.a. Bagaimana minat pak Eddy untuk mendengarkan persoalan pribadi karyawan?

Ya, beberapa kali saya bicara secara pribadi.

Pertanyaan 2.b. Apakah pak Eddy menyimak persoalan pribadi karyawan?

Ya, pasti.

Pertanyaan 2.c. Apa saja kontribusi pak Eddy untuk mengatasi masalah pribadi karyawan?

Saya tidak yakin untuk masalah ini.

Pertanyaan 2.d. Apakah ada kepedulian pak Eddy terhadap kebahagiaan karyawan?

Sangat peduli, terutama kebahagiaan bersama keluarga.

Pertanyaan 3.a. Apakah ada minat pak Eddy untuk mengetahui tujuan karier karyawan?

Sejauh ini tidak terlalu ingin mengetahui.

Pertanyaan 3.b. Apakah pak Eddy mengutamakan kepentingan karyawan?

Saya belum bisa memastikan.

Pertanyaan 3.c. Apakah pak Eddy mengutamakan kesuksesan karyawan?

Sangat peduli, dan selalu bersedia membantu agar saya berhasil.

Pertanyaan 3.d. Apakah pak Eddy mau mengorbankan kepentingan sendiri demi memenuhi keperluan karyawan?

Belum bisa memastikan.

Pertanyaan 4.a. Adakah program-program yang pak Eddy lakukan untuk menciptakan nilai di komunitas?

Ya betul. Masyarakat di Gading Serpong selalu mendapat perhatian dalam setiap pengembangan kota.

Pertanyaan 4.b. Apakah pak Eddy memelopori untuk memberi kembali kepada komunitas?

Sangat suka membantu orang lain.

Pertanyaan 4.c. Apakah pak Eddy secara pribadi terlibat di komunitas?

Yang saya tahu dari lingkungan gerejanya.

Pertanyaan 4.d. Apakah pak Eddy mendorong karyawan sebagai tenaga sukarela di komunitas?

Belum pernah ada, tapi menyarankan untuk membantu orang lain tanpa pamrih.

Pertanyaan 5.a. Apakah pak Eddy memiliki standar etika yang tinggi?

Ya, standar etikanya sangat tinggi.

Pertanyaan 5.b. Apakah pak Eddy menerapkan sikap kejujuran?

Dia pribadi yang jujur. Menurut beliau kejujuran lebih utama daripada keuntungan.

Pertanyaan 5.c. Apakah pak Eddy setuju mengorbankan prinsip etika untuk mencapai keberhasilan?

Tidak setuju. Tidak pernah mau melanggar etika!

Pertanyaan 5.d. Apakah upaya yang dilakukan pak Eddy untuk mempermudah pekerjaan karyawan?

Betul, bantuan dia berikan sering saya terima.

Pertanyaan 6.a. Apakah pak Eddy memprioritaskan pengembangan karier karyawan?

Belum memprioritaskan.

Pertanyaan 6.b. Apakah Eddy mau untuk memastikan karyawan mencapai tujuan kariernya?

Sejauh ini tidak terlalu.

Pertanyaan 6.c. Apa saja pengalaman kerja bagi karyawan yang pak Eddy upayakan untuk pengembangan keterampilan baru mereka?

Iya, beliau sering share pengalaman-pengalaman beliau yang bisa memberi pengetahuan baru bagi saya.

Pertanyaan 6.d. Apakah pak Eddy mau memberikan waktu bagi karyawan untuk berkonsultasi tentang kariernya?

Belum saya dapat pastikan.

Pertanyaan 7.a. Apakah pak Eddy memberikan kesempatan karyawan membuat keputusan sendiri di area kerja mereka?

Iya, tapi untuk beberapa hal yang berdampak besar, disarankan dibahas bersama terlebih dahulu.

Pertanyaan 7.b. Apakah pak Eddy memberikan wewenang karyawan membuat keputusan penting di dalam pekerjaannya?

Ya, pada beberapa kesempatan saya diminta untuk mengambil keputusan.

Pertanyaan 7.c. Apakah pak Eddy memberikan kesempatan karyawan menangani sendiri hasil keputusan penting itu?

Untuk beberapa hal, saya sering memutuskan sendiri.

Pertanyaan 7.d. Apakah pak Eddy memberikan kesempatan karyawan mengatasi situasi yang sulit menurut cara yang dianggap terbaik dari karyawannya?

Biasanya dia meminta untuk dibahas bersama.

LAMPIRAN 6

SALINAN WAWANCARA PERANAN PERILAKU KEPEMIMPINAN *SERVANT LEADERSHIP* DI PT PARAMOUNT LAND GADING SERPONG- TANGERANG

Tanggal : 14 November 2014
Lokasi : PT. Paramount Land Gading Serpong
Informan : S.5

Pertanyaan 1.a. Bagaimana pak Eddy memandang konsep keseluruhan perusahaan?

Beliau adalah sosok profesional yang memiliki konsep terintegrasi dari hulu sampai ke hilir perusahaan yang beliau pimpin. Memiliki visi dan misi yang jelas serta memiliki tools yg lengkap untuk mencapai, menyelesaikannya.

Pertanyaan 1.b. Menurut pak Eddy, identifikasi masalah apa yang ada di dalam perusahaan?

-

Pertanyaan 1.c. Bagaimana analisis pak Eddy tentang permasalahan di perusahaan?

Beliau memiliki pandangan luas dan dapat menganalisa setiap permasalahan yang ada yang timbul serta memiliki ability untuk mengidentifikasi serta membuktikan permasalahan yang terjadi sekaligus memberikan solusi secara menyeluruh dan details.

Pertanyaan 1.d. Kemampuan kreatif apakah yang ditawarkan oleh pak Eddy untuk suatu pemecahan masalah di perusahaan?

Beliau selalu mengajarkan disiplin, serius, jujur serta menggunakan strategi dalam penyelesaian suatu masalah. Dengan kondisi diatas setiap pribadi dituntut untuk menemukan kreatifitas masing-masing guna dipakai dalam penyelesaian masalah dan beliau akan mengarahkan dengan maksimal.

Pertanyaan 2.a. Bagaimana minat pak Eddy untuk mendengarkan persoalan pribadi karyawan?

Beliau seorang leader yang humble dan peduli dengan setiap persoalan selama sejauh dimintai pendapat atau diajak diskusi.

Pertanyaan 2.b. Apakah pak Eddy menyimak persoalan pribadi karyawan?

Beliau tanggap menyimak persoalan pribadi karyawan walaupun tidak memiliki waktu yang cukup, namun selalu peduli dan tidak menolak saat dimintai tanggapannya akan suatu persoalan tertentu.

Pertanyaan 2.c. Apa saja kontribusi pak Eddy untuk mengatasi masalah pribadi karyawan?

Memberikan masukan yang sangat relevan, mengajarkan untuk mengevaluasi diri, dimulai dari diri sendiri, dan senantiasa memberikan advise yang sangat tepat guna serta terus memantau perkembangan yang terjadi.

Pertanyaan 2.d. Apakah ada kepedulian pak Eddy terhadap kebahagiaan karyawan?

Saya percaya kebahagiaan karyawan merupakan salah satu tujuan yang beliau sangat harapkan untuk digapai oleh karyawan. Ya, beliau punya kepedulian untuk itu.

Pertanyaan 3.a. Apakah ada minat pak Eddy untuk mengetahui tujuan karier karyawan?

Beliau seorang Leader yang jeli dalam menempatkan seseorang diposisi yang tepat, the right man on the right place.

Pertanyaan 3.b. Apakah pak Eddy mengutamakan kepentingan karyawan?

Beliau tanggap atas kepentingan seseorang, karyawan dan memberi kesempatan seseorang untuk mendapatkan kepentingannya dengan perjuangan. Beliau memberikan cara dan strategi kepada seseorang untuk mencapai kepentingannya.

Pertanyaan 3.c. Apakah pak Eddy mengutamakan kesuksesan karyawan?

Saya yakin beliau menyediakan jalan bagi kesuksesan seseorang, karyawan. Selalu memberi kesempatan kepada siapapun yang ingin sukses.

Pertanyaan 3.d. Apakah pak Eddy mau mengorbankan kepentingan sendiri demi memenuhi keperluan karyawan?

Beliau memiliki cara yang bijak dalam memenuhi keperluan karyawan, misalnya memberikan kail dan umpan utk mendapatkan ikan sehingga seseorang benar2 diajarkan untuk bertanggung jawab atas hidupnya. Pembelajaran yang sangat baik.

Pertanyaan 4.a. Adakah program-program yang pak Eddy lakukan untuk menciptakan nilai di komunitas?

Program Super Pro supermarket property, program one stop shoppingnya property, menarik dan membangun kedekatan konsumen dengan developer/perusahaan. Program Great life Seminar, Life Care, 3M Money Making Ministry, CSM, Math Master, dll adalah bentuk program yang pernah Beliau lakukan untuk memberi nilai positif bagi komunitas.

Pertanyaan 4.b. Apakah pak Eddy memelopori untuk memberi kembali kepada komunitas?

Ya , beliau banyak mengajarkan tentang stewardship yang merupakan dasar dari prinsip memberi .

Pertanyaan 4.c. Apakah pak Eddy secara pribadi terlibat di komunitas?

Kesibukan, kepadatan schedule membuat beliau tidak dapat terlibat dalam semua aktifitas di komunitas, namun jika ada kesempatan dan peluang saya melihat beliau sangat responsif untuk terlibat dalam komunitas.

Pertanyaan 4.d. Apakah pak Eddy mendorong karyawan sebagai tenaga sukarela di komunitas?

Ya, beliau mendorong dan mengarahkan setiap orang untuk mengambil bagian dalam hal yg bersifat melayani/pelayanan. Melayani dengan sukarela adalah bagian dari hidup.

Pertanyaan 5.a. Apakah pak Eddy memiliki standar etika yang tinggi?

Yes, beliau seorang yang patut diteladani dalam etika, tata pergaulan. Standar beliau patut diikuti, dicontoh.

Pertanyaan 5.b. Apakah pak Eddy menerapkan sikap kejujuran?

Sangat! Kejujuran adalah sesuatu yang tidak dapat ditawar-tawar. Mutlak dibutuhkan.

Pertanyaan 5.c. Apakah pak Eddy setuju mengorbankan prinsip etika untuk mencapai keberhasilan?

Beliau bukan tipe Leader atau pribadi yang menghalalkan segala cara dalam mencapai keberhasilan, apalagi dengan mengorbankan etika. Beliau memiliki cara yang elegan dalam mencapai suatu tujuan.

Pertanyaan 5.d. Apakah upaya yang dilakukan pak Eddy untuk mempermudah pekerjaan karyawan?

Menurut pendapat saya beliau seorang leader yang selalu mengajarkan agar berjuang keras. Untuk mempermudah pekerjaan karyawan beliau selalu memberikan acuan, tuntunan How to, sehingga jika diikuti dengan seksama akan mempermudah seseorang dalam mencapai tujuan.

Pertanyaan 6.a. Apakah pak Eddy memrioritaskan pengembangan karier karyawan ?

Ya, beliau concern dengan pengembangan karier karyawan.

Pertanyaan 6.b. Apakah pak Eddy mau untuk memastikan karyawan mencapai tujuan kariernya?

Ya, saya rasa iya.

Pertanyaan 6.c. Apa saja pengalaman kerja bagi karyawan yang pak Eddy upayakan untuk pengembangan keterampilan baru mereka?

-

Pertanyaan 6.d. Apakah pak Eddy mau memberikan waktu bagi karyawan untuk berkonsultasi tentang kariernya?

Ya, beliau selalu concern dan beri kesempatan bagi mereka yg serius, sungguh-sungguh ingin membangun karier.

Pertanyaan 7.a. Apakah pak Eddy memberikan kesempatan karyawan membuat keputusan sendiri di area kerja mereka?

Ya, beliau selalu memberi kesempatan untuk seseorang menunjukkan abilitynya , tentunya tetap dalam koridor policy yang sudah ditetapkan perusahaan.

Pertanyaan 7.b. Apakah pak Eddy memberikan wewenang karyawan membuat keputusan penting di dalam pekerjaannya?

Setiap level management memiliki tanggung jawab dan wewenang masing-masing dalam pengambilan keputusan sejauh tidak melanggar aturan yang ada. Saya percaya beliau seorang leader yang mengajarkan kepada karyawan untuk sigap dan tidak ragu dalam pengambilan keputusan.

Pertanyaan 7.c. Apakah pak Eddy memberikan kesempatan karyawan menangani sendiri hasil keputusan penting itu?

Ya, beliau memberi kesempatan dengan tetap memantau dan memberikan masukan-masukan yang perlu bagi karyawan yang bersangkutan.

Pertanyaan 7.d. Apakah pak Eddy memberikan kesempatan karyawan mengatasi situasi yang sulit menurut cara yang dianggap terbaik dari karyawannya?

Ya, beliau selalu mengajarkan agar seseorang berjuang menyelesaikan, mengatasi situasi sulit yang dihadapi, namun beliau selalu siap anytime untuk memberikan arahan, pendampingan jika dirasakan perlu atau jika diminta.

LAMPIRAN 7

SALINAN WAWANCARA PERANAN PERILAKU KEPEMIMPINAN *SERVANT LEADERSHIP* DI PT PARAMOUNT LAND GADING SERPONG- TANGERANG

Tanggal : 30 Mei 2016
Lokasi : PT. Paramount Land Gading Serpong
Informan : S.6.

Apakah Bapak termasuk menyiapkan koran tiap pagi? Pak Eddy suka baca koran. Setiap hari disiapkan di kantornya. Setelah baca, Bapak suka rapiin lagi korannya. *Apakah ketika ketemu suka disapa pak Eddy?* Selalu ketemu Bapak, saya disapa. Saya sebagai security selalu memberi hormat dan Bapak selalu menyapa saya. Beliau pasti membalas. Saya selalu respek. Saya selalu respon ke beliau. Ini nilai² dari perusahaan. *Apakah suka ditanyain kabar dari pak Eddy?* Pas habis libur, bapak salaman dan tanya apa kabar, baik ? Bapak secara pribadi mengucapkan selamat lebaran setelah libur ketemu Bapak. *Apa yang paling berkesan dari pak Eddy?* Paling berkesan, bapak orangnya rendah hati, respect sekali, beliau sangat memperhatikan. Tahu rendah hati dari gesturnya, biasanya dari gesturnya kelihatan. Dari cara jalan, dari dialog. Ketemu orang dia lihat orang, respek. Perhatiannya, saat lebaran diucapin selamat lebaran, sempat kaget juga saya pak. Yang paling menonjol dia baik hati, rendah hati. Dia perhatian pada semua karyawan, pokoknya nga sombong pak. *Apakah pak Eddy tahu keadaan di sekitar kantor ini?* Bapak suka tahu kalau AC kurang dingin, lampu penerangan kurang, telepon. Bapak sampaikan ke sekretaris. Sekretaris sampaikan ke saya kemudian saya lanjutkan. *Berdasarkan pengamatan Bapak, bagaimana sikap pak Eddy ketika berjumpa dengan orang?* Bapak ketemu orang, sudah kenal sebut namanya, disebut namanya, orangnya dilihatan, di tanya siapa kadang-kadang. Kalau datang keluarga, anggota keluarganya. Pelukan, cium tangan pipi. Kayaknya sudah tradisinya nya.. ha..ha..ha.. sangat ini banget... akrab.. kayak teman.. Sebenarnya dengan karyawan sangat akrab ya pak.. Cuma kadang saking sibuknya.. jadi cuman karena nda ada waktunya kali.. jadi nga kelihatan sering-sering... *Selain Security, apakah dipercayakan tugas-tugas lainnya?* Tugas saya menjaga aset, kita bantu foto kopi. Suka melayani bahkan... sifatnya melayani pokoknya.. dipercayakan untuk urusan lainnya setiap haru.. kasih bantuan cari sopir, ob, pokoknya melayani.. untuk operational kerja. *Apa kesan Anda dari pribadi pak Eddy?* Secara pribadi saya menangkap beliau sangat religus di pak, karena berbagai waktu kali ya, yang menonjol kerjanya, tapi saya tangkap religusnya. *Bagaimana penampilan dari pak*

Eddy? Kalau penampilannya saya salut dia pak, sederhana banget, asli sederhana, kelihatan dari penampilan pakai bajunya sederhana ... mau membaaur, ini malah.. nga kentara.. direktornya ... salutlah pak.. *Apakah pak Eddy suka nyuruh orang?* kalau dia bisa selesaikan sendiri dia selesaikan sendiri nga mau repotin orang. Ngomongnya nga nyelekit... walaupun kayaknya agak marah tapi.. marahnya mendidik.. nga menyinggung perasaan.. mendidik malah.. kalau bawaannya? Teduh malah, nyaman, terasa di hati. Bawaannya santai tapi memicuh tanggung jawab. Jadi nga perlu dimarahin dia kita sudah gerak. Orangnya stabil bisa nahan diri. *Apakah penampilannya mencolok?* P'Eddy sih orangnya sederhana, pakai baju putih, krem, polos, agak keunguan, pokoknya polos nga menyolok. *Apakah ada rasa nga enak kalau ketemu pak Eddy?* Kita malah respek ketemu dia. Takut nga tapi sedikit segan dan hormat. Kalau ketemu beliau malah happy tapi tidak mengurangi rasa hormat. Malah berharap untuk ketemu-ketemu. Ketemu tetap senyum, nga cuek, kalau P'Eddy nga cuek, kalu tegur pasti membalas.

LAMPIRAN 8

SALINAN WAWANCARA PERANAN PERILAKU KEPEMIMPINAN *SERVANT LEADERSHIP* DI PT PARAMOUNT LAND GADING SERPONG- TANGERANG

Tanggal : 30 Mei 2016
Lokasi : PT. Paramount Land Gading Serpong
Informan : S.7.

Pak Eddy suka minum apa? Pak Eddy suka minum teh, teh Tong Ji. Tong Ji yang biasa yang melati dan gula merah. Apa yang disukai dari pak Eddy? Orangnya baik, ramah, kalau ditanya juga jawab, kadang malah dia tanya duluan. Kalau dibilang selamat siang dibalas selamat siang. Setelah menyajikan teh ke pak Eddy, dia suka bilang apa? Kalau dikasih teh suka bapak bilang terima kasih. Kalau ketemu, bagaimana sikap pak Eddy? Bapak suka negur, sama kita2 ini tidak beda2in gitu.. enak sih Pak. Kalau pak Eddy orangnya nga neko2.. nga macam2.. Dia mengucapin terima kasih kalau dikasih makan... kalau ada 10 makanan dikasih dia ucapin sampe 10 kali terima kasih. Kalau ngomong dia lihat wajah kita. Bilang terima kasih sambil senyum lihat wajah kita, nga dicuekin. Bagaimana tutur kata pak Eddy? Kesehari-harinya, dari omongannya sopan. Kata-katanya halus.. nga suka marah2.. kalau minta tolong pakai bahasa, saya... minta tolong... Biasanya kalau habis dilayani bagaimana gelas dan piringnya? Habis minum nga berantakan di meja. Ditaruh ditempat. Bekas tisunya bahkan ditaruh di sebelah tatakan gelas. Dikecilin tisunya biar nga repot. Apakah pernah ketemu di luar tugas lagi layani pak Eddy? Pernah satu lift, disalamin, bapak senyum terus. Di lift kalau ada tamu, mendahulukan tamunya dulu. Pak Eddy suka ngajakin kalau kosong. Kadang sama bos2 lain kita sungkan tapi kalau pak Eddy nga. Suka ditanya kalau di lift mau kelantai berapa. Saya belum lihat dia marah sih. Kalau orang lain salah dikit langsung dimarahin. Bagaimana penampilan dari pak Eddy? Bajunya batik, sederhana tapi rapi. Apakah pak Eddy punya OB yang suka diandalin? Nga suka membeda-bedakan kita ob begitu. Apa pernah rasain diperhatiin pak Eddy? Pas tahun baru, pak Eddy ucapan duluan selamat tahun baru pas masuk keruangannya, dikasih salaman, saya sampe kaget gitu. Kalau pak Eddy pesan makanan, apakah stress nyiapinnya? Makannya nga riwet, gampang, gado2, liwet ya sudah, murah meriah dan sehat.. hahhaa... kalau dia datang kantor biasa saja.. kita nga rasa takut. Apakah pak Eddy mengetahui keadaan di kantor ini? Ruang-ruang di sini dia tahu, termasuk pantry. Apakah pak Eddy pernah ngumpul bareng kalian? Buka bersama, puasa tiap tahun. Halal-bihalal. Beliau hadir. Dia datang nga pakai utusan.

Dia ikut bareng rame2.. dia ikutan lesehan.. campur.. ikut makan.. dia ngomong sambutan2 gitu.. dia ngomong kita ngerti sih.. paham... dia pakai bahasa Indonesia medok jawa.. hahaha...

LAMPIRAN 9

SALINAN WAWANCARA PERANAN PERILAKU KEPEMIMPINAN *SERVANT LEADERSHIP* DI PT PARAMOUNT LAND GADING SERPONG- TANGERANG

Tanggal : 16 Juni 2016
Lokasi : Kelapa Gading
Informan : S.8.

Sudah berapa lama bekerja sebagai driver di pak Eddy? Saya berapa ya.. lima tahunan kayaknya Pak... Bagaimana pengalaman sebagai driver pak Eddy? Enak.. enak ya Pak... pak Eddy baik.. baiklah...sopan... sama karyawan baik... kalau ketemu dikasih senyum dan ditegor....pokoknya kalau ke saya.. ke pribadi saya Bapak itu baik-baik... begitu juga keluarganya... Bapaknya kan orangnya bijaksana... seperti apa karakter pak Eddy? Karakter.. ya itulah... tutur katanya itu... ya itulah...bijaksananya itu... nga mau bicara banyak tapi kalau bicara orang mau dengar dan ikut.. Ada contohnya nga? kita kan lihat dari jauh saja begitu..., pak Eddy bicara sama orang-orang karyawan Bapak...disegani semua orang... mereka jawab iya-iya... Bagaimana sikap pak Eddy ketika diantar pakai mobil? Kalau dijemput.. naik-turun mobil suka bilang terima kasih... Apakah pernah telat? Kalau dari parkir ke lobby ya begitu lah Pak... kadang suka lama karena prosesnya Pak.. tapi nga dimarahin... Bapak diam-diam saja... nga masalah... saya belum pernah ya dimarahin... Kalau keluarganya? Keluarganya... keluarganya baguslah... nga pernah macam-macam... apa adanya sajalah... kalau komunikasi paling..yuk kesini.. saya jawab baik...ayo... sopan semuanya... apalagi anak perempuannya sopan... sopan banget... selalu... Bagaimana perasaan kalau bawa pak Eddy? Terus serang saya sungkan juga...tapi kalau bawa pak Eddy.. Bapak biasa saja.. saya takut ya nga.. saya happy kerjanya... menikmati kerjanya... sebagai sopir nyaman-nyaman saja ya Pak... Apakah ingin lama kerja di pak Eddy? Ya namanya kerja... kita mau-mau saja kerja dengan Bapak... saya senang-senang saja... Apakah pak Maman dikasih keputusan sendiri untuk memilih jalur yang akan dilewati ketika antar pak Eddy? Iya Pak.. saya putusin sendiri.. kalau misalkan Bapak.. ini suka tanya mau lewat mana.. jadi saya jelasin.. ini...ini.. dan Bapak bilang iya... iya Pak, terserah saya yang penting sampai pada tujuannya... Saya dikasih inisiatif sendiri dan semuanya akhirnya lancar-lancar...

LAMPIRAN 10

STRUKTUR ORGANISASI PT. PARAMOUNT LAND

**Organization Structure
PARAMOUNT LAND**

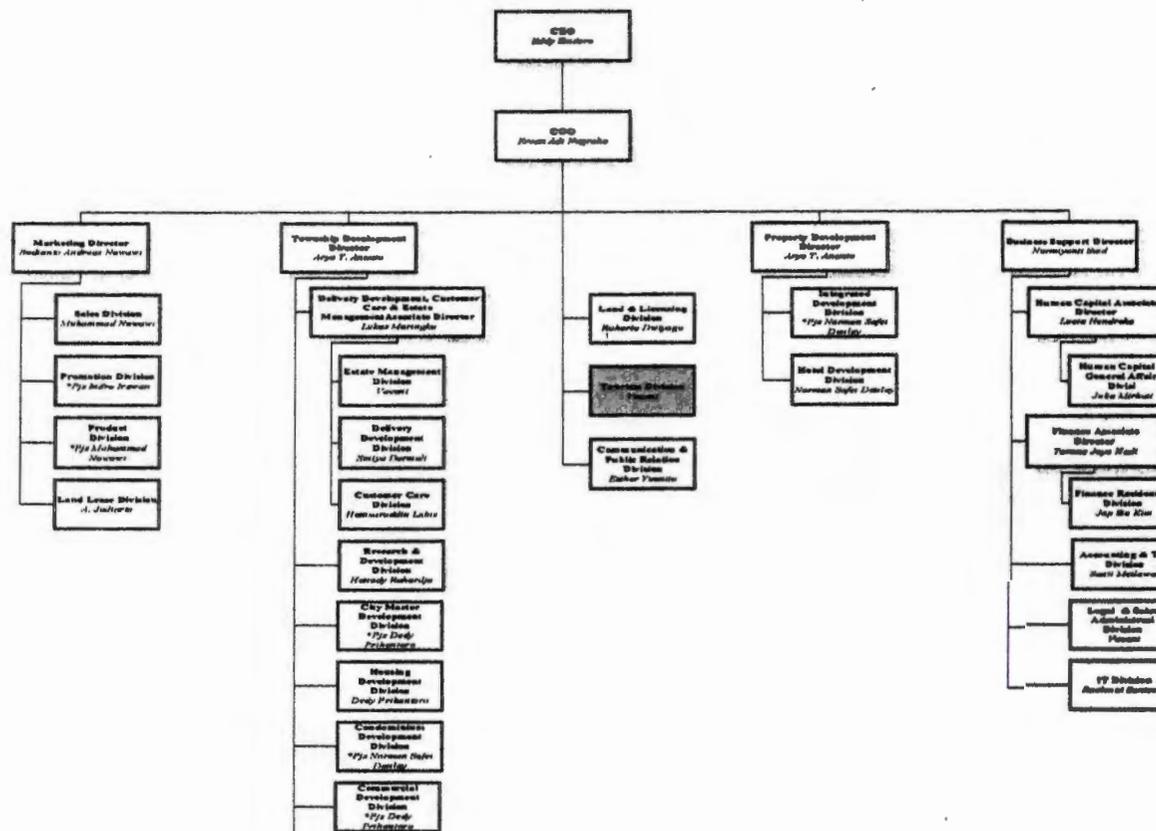
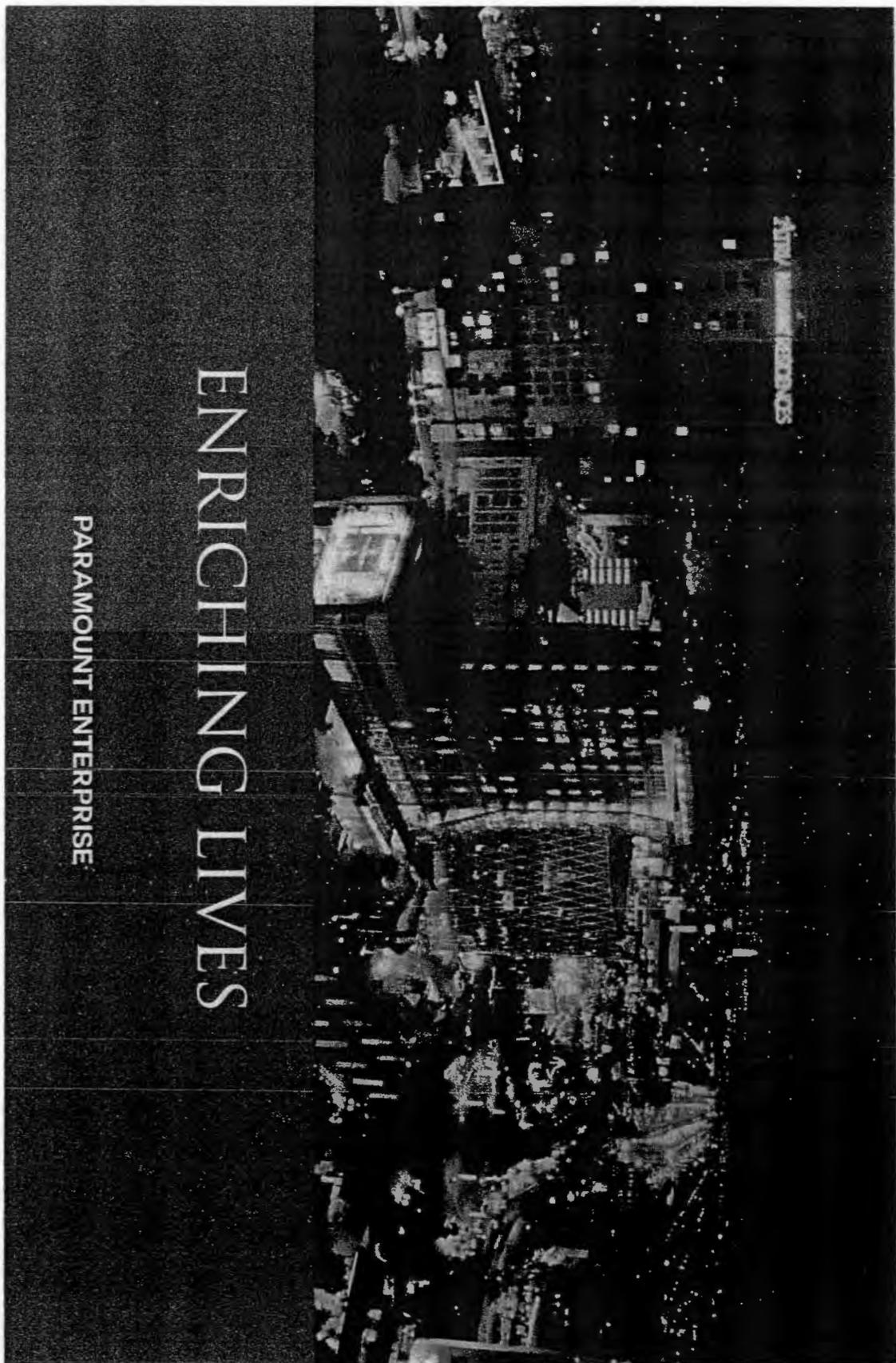


Foto 1: Kawasan Perumahan Paramount Land Gading Serpong



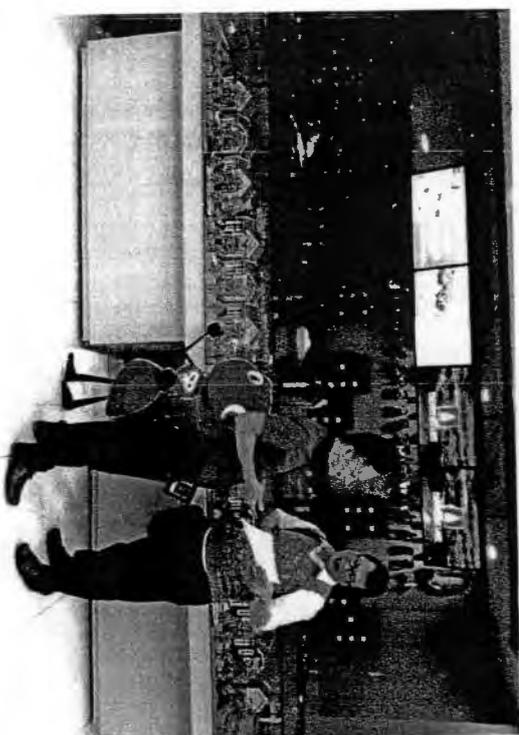
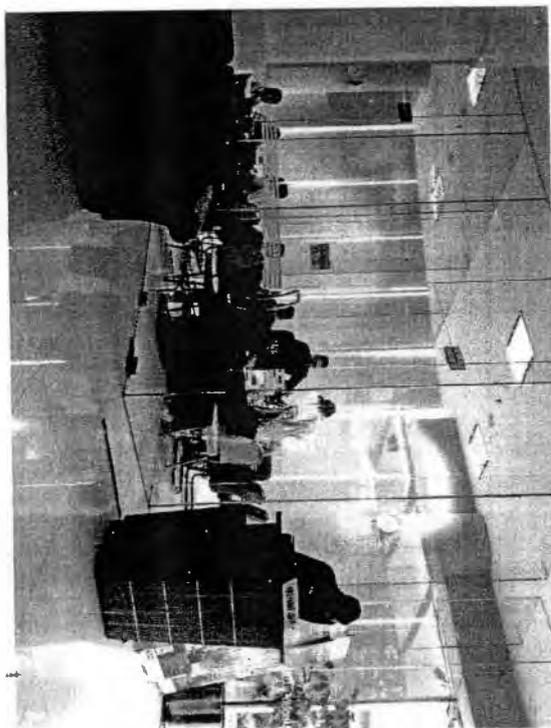


Foto 2: Observasi Penelitian di PT. Paramount Land

Foto 3: Wawancara Dengan Security & OB PT. Paramount Land



Foto 4: Kemampuan Konseptual; Perwujudan Dan Pengayaan Konsep Perusahaan Oleh Pimpinan Melalui Annual Conference

**PARAMOUNT LAND ANNUAL CONFERENCE
SINGAPORE, 15 JANUARY 2014**



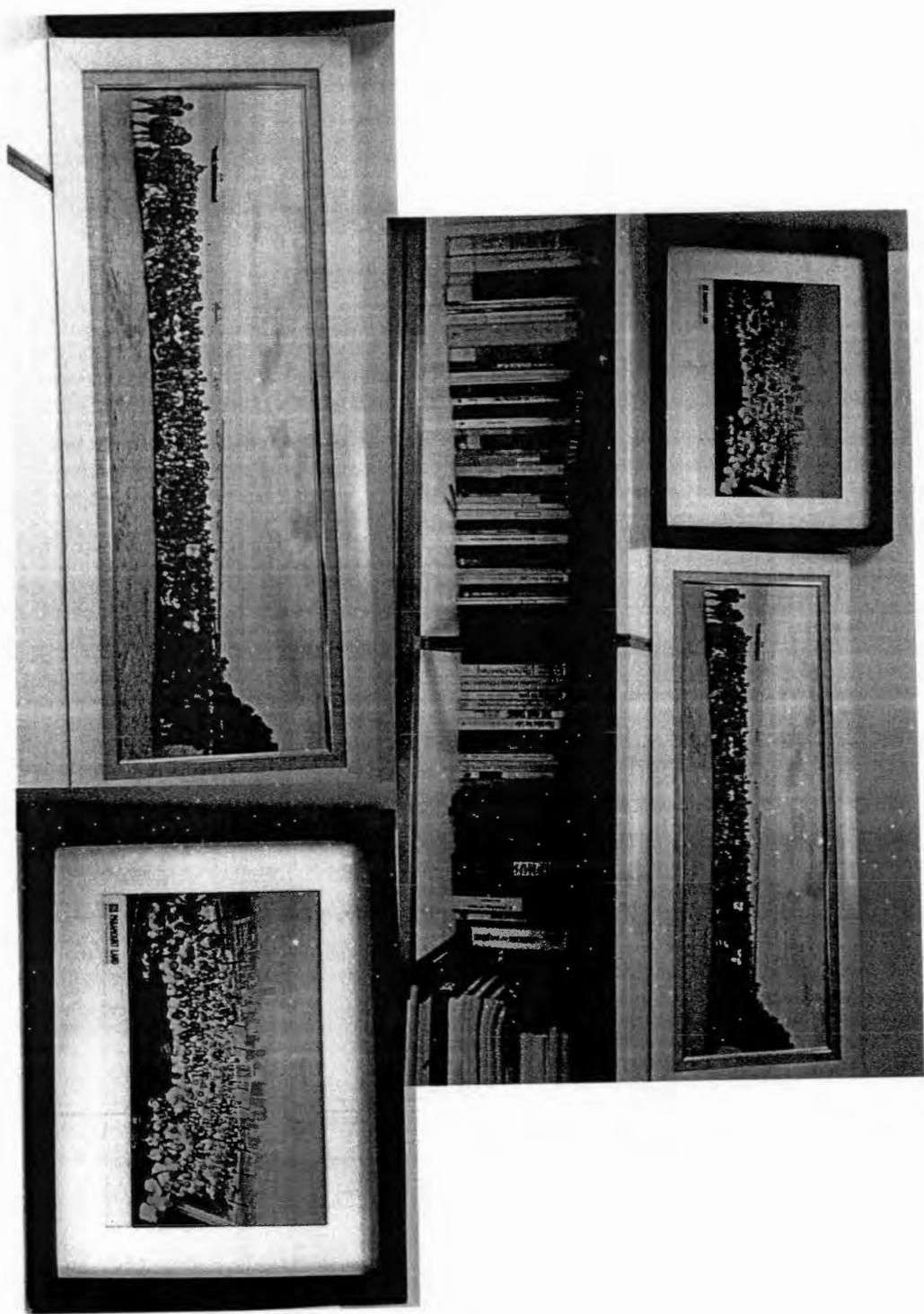


Foto 5: Memulihkan Emosi: *Gathering* Perusahaan Sebagai Bagian 'Hubungan dan Pemulihan Emosi'

**Foto 6: Mengutamakan Karyawan; Memberikan Penghargaan Kepada Karyawan Di Acara Utama Perusahaan
1 OCTOBER 2014**

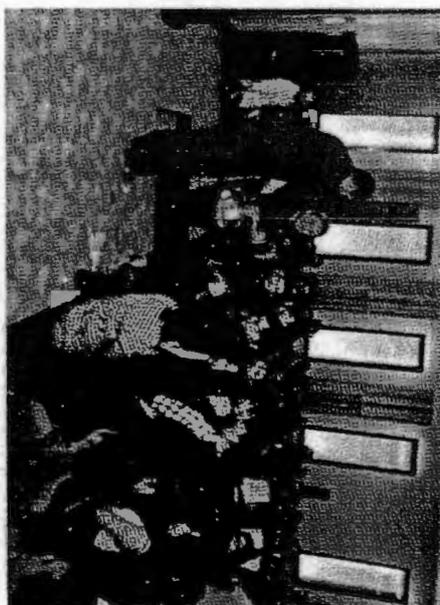
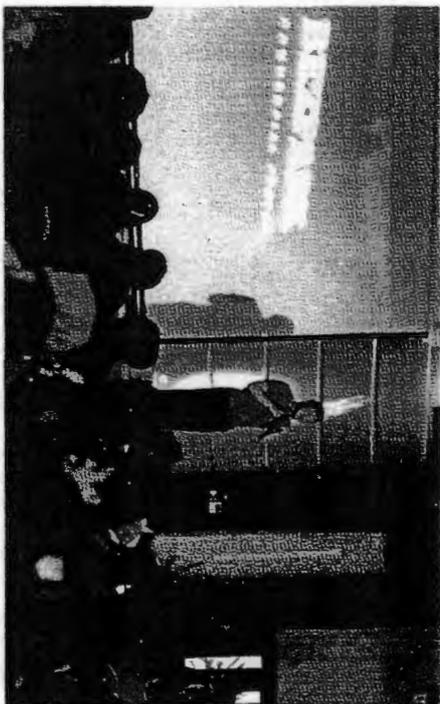


Foto 7: Menciptakan Nilai Di Masyarakat

**ACARA SELAMATKAN BUMI DENGAN PENGHIJAUAN DI SEKITAR KITA (TK TARAKANITA),
DISPONSORI OLEH PARAMOUNT ENTERPRISE & MATANA UNIVERSITY
4 SEPTEMBER 2014**



Foto 8: Suasana Lingkungan Kerja/ Budaya Organisasi & Penanaman Nilai-nilai & Perilaku Etika Perusahaan

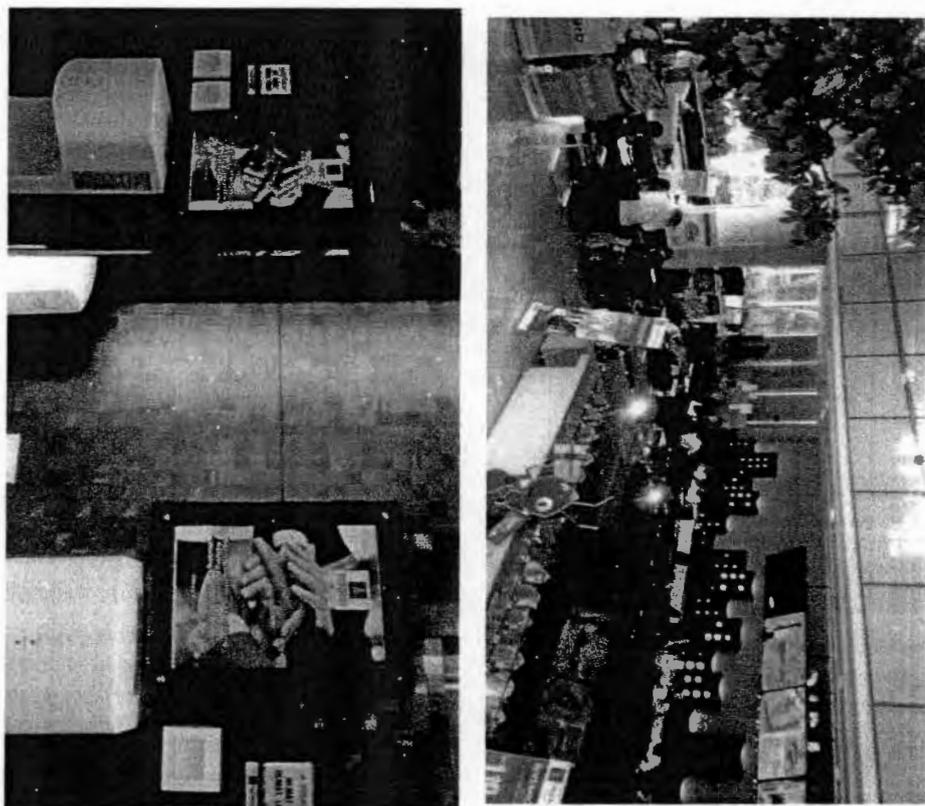


Foto 9: Menolong Karyawan Tumbuh Dan Sukses Dengan Memberikan Pengarahan & Edifikasi Karyawan

7 MAY 2014

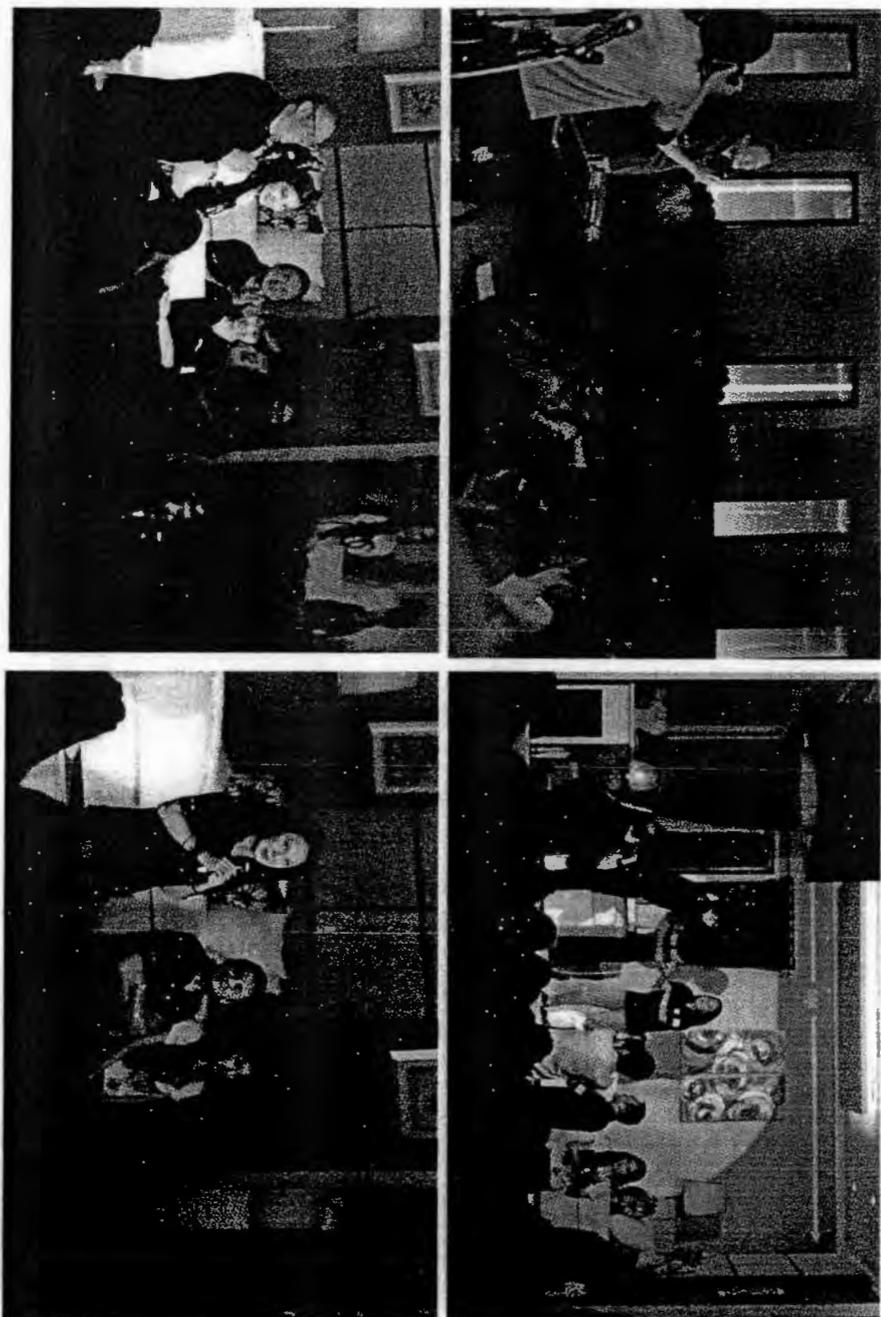


Foto 10: Pemberdayaan Karyawan; Menghasilkan Karyawan-karyawan Berprestasi Dan Penghargaan di Pertemuan Akbar

16 JULY 2014

