

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah.

Bisnis keluarga merupakan tulang punggung ekonomi Indonesia. Bisnis keluarga memiliki keunikan tersendiri, dengan nilai manajemen yang didasarkan pada pendekatan keluarga sampai kepada individu yang amat dominan dalam menggerakkan roda bisnis tersebut. Biasanya bisnis keluarga sangat tergantung pada individu yang kuat dan kharismatik yaitu yang mendirikan dan mengembangkan bisnis tersebut. Menurut John L. Ward dan Craig E. Aronoff (2002 : 162), suatu perusahaan dikatakan perusahaan keluarga apabila terdiri dari dua atau lebih anggota keluarga yang mengawasi keuangan perusahaan. Sedangkan menurut Robert G. Donnelly (2002 : 3), suatu organisasi dinamakan perusahaan keluarga apabila paling sedikit ada keterlibatan dua generasi dalam keluarga itu dan mereka mempengaruhi kebijaksanaan perusahaan.

Bagi para pengusaha bisnis keluarga, kepemimpinan lintas generasi merupakan hal yang wajar, karena khususnya bagi para pengusaha Tionghua, kepemimpinan turun temurun sudah merupakan kewajiban. Artinya usaha yang dilakukan oleh generasi sebelumnya haruslah diteruskan oleh generasi selanjutnya, meskipun bentuk usahanya sudah mengalami perubahan. Gaya kepemimpinan yang diterapkan tiap-tiap generasi dapat berbeda-beda, karena dapat

disebabkan oleh beberapa faktor, antara lain faktor budaya, tingkat pendidikan, dan perkembangan zaman (Michael Wanandi, Executive Focus : 16).

Dalam kenyataannya di perusahaan seorang pemimpin dapat mempengaruhi kepuasan kerja, keamanan, dan kualitas kehidupan kerja dan terutama tingkat prestasi suatu perusahaan (Handari, 1998 : 20). Menurut Fleishman dan Haris (1998 : 27), kepemimpinan adalah proses pengaruh interpersonal dengan sasaran mengoptimalkan serangkaian kemungkinan penyebab kontradiksi diantara tujuan individu, kelompok, agar bekerja secara sukarela dan penuh semangat untuk mencapai tujuan yang ditetapkan.

Setiap pemimpin bisa mempunyai gaya kepemimpinan yang berbeda antara satu dengan yang lain. Gaya kepemimpinan tersebut akan menjadi sumber terbentuknya pola hubungan antar pribadi dalam organisasi yang akan menciptakan suasana dalam organisasi (Michael Wanandi, Executive Focus : 9).

Ketidaktanggapan terhadap pergeseran generasi dapat berakibat fatal bagi masa depan organisasi. Bahkan sampai ada kecenderungan umum yang mengatakan *generasi pertama membangun, generasi kedua menikmati, dan generasi ketiga menghancurkan*, merupakan salah satu contoh kehancuran organisasi akibat kurangnya wawasan antar generasi. Dilema yang dihadapi oleh para pemimpin adalah transisi-transisi generasional ini bagaikan gerakan arus bawah,

pengaruhnya tidak tampak sepenuhnya tetapi gejolaknya sering dirasakan dalam berbagai interaksi kerja sehari-hari (Michael Wanandi, Executive Focus : 11).

Kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan yang menciptakan visi dan lingkungan yang memotivasi para karyawan untuk berprestasi melampaui harapan, dalam hal ini para karyawan merasa kagum, percaya, loyal dan hormat kepada pemimpinannya sehingga mereka termotivasi untuk melakukan lebih dari apa yang diharapkan dari mereka (Tjiptono, 2002 : 84). Sedangkan kepemimpinan transaksional adalah kepemimpinan yang memusatkan perhatiannya pada transaksi interpersonal antara pemimpin dan bawahan yang melibatkan hubungan pertukaran, dimana pertukaran tersebut didasarkan pada kesepakatan mengenai tugas yang harus dilaksanakan dan imbalan atas pemenuhan tugas tersebut (Tjiptono, 2002 : 84).

Penelitian ini mencoba melihat kepemimpinan lintas generasi dalam bisnis keluarga khususnya di Toko Obat Malaya yang berada di jalan Urip Sumoharjo no. 15 Yogyakarta. Dimana kepemimpinan ditoko obat Malaya sudah berjalan sampai pada generasi kedua. Anwar Santoso sebagai pendiri dan saat ini usaha tersebut diteruskan oleh anaknya yang bernama Alin Santoso. Toko Obat Malaya yang sudah berdiri sejak tahun 1952 ini sudah mengalami perkembangan bisnis dari generasi pertama sampai generasi kedua. Gaya kepemimpinan

apakah yang diterapkan oleh generasi pertama dan generasi kedua, apakah ada perbedaan yang signifikan gaya kepemimpinan generasi pertama dan kedua.

B. Rumusan Masalah.

1. Bagaimana kecenderungan gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh generasi pertama menurut karyawan di Toko Obat Malaya?
2. Bagaimana kecenderungan gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh generasi kedua menurut karyawan di Toko Obat Malaya?
3. Apakah ada perbedaan penilaian yang signifikan gaya kepemimpinan pada generasi pertama dan kedua pada Toko Obat Malaya?

C. Batasan Masalah.

1. Karyawan yang dimaksudkan adalah karyawan yang sudah bekerja pada generasi pertama dan generasi kedua.
2. Ada dua macam gaya kepemimpinan yang digunakan :
 - a. Gaya Kepemimpinan Transformasional.
Kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan yang dapat memotivasi karyawan untuk berbuat lebih dari apa yang sesungguhnya diharapkan oleh pimpinan (Bass, 1999 : 179).

b. Gaya Kepemimpinan Transaksional.

Kepemimpinan transaksional menetapkan apa yang harus dilakukan bawahan untuk mencapai tujuan mereka sendiri dan organisasi mengklasifikasikan tuntutan tersebut, dan membuat bawahan merasa percaya diri bahwa mereka dapat mencapai sasarannya dengan menambah usaha yang dibutuhkan (Bass, 1999 : 179)

3. Generasi pertama adalah orang yang mulai merintis bisnis usaha untuk pertama kalinya.

Generasi kedua adalah orang yang melanjutkan usaha yang sebelumnya dilakukan oleh generasi pertama.

D. Tujuan dan Manfaat Penelitian.

1. Tujuan Penelitian.

- a. Untuk mengetahui bagaimana kecenderungan gaya kepemimpinan generasi pertama di Toko Obat Malaya.
- b. Untuk mengetahui bagaimana kecenderungan gaya kepemimpinan generasi kedua di Toko Obat Malaya.
- c. Untuk mengetahui perbedaan penilaian yang signifikan gaya kepemimpinan generasi pertama dan kedua di Toko Obat Malaya.

2. Manfaat Penelitian.

Manfaat dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

a. Dapat memberi sumbangan pemikiran kepada pengusaha bisnis keluarga mengenai gaya kepemimpinan lintas generasi di Yogyakarta.

b. Bagi penulis.

Penelitian ini merupakan media untuk mempraktekkan ilmu dan teori yang telah dicapai khususnya dalam bidang manajemen sumber daya manusia.

c. Bagi pihak lain.

Sebagai bahan perbandingan mengenai masalah personalia terutama bagi pihak-pihak yang mempelajari kepemimpinan lintas generasi.

E. Hipotesis.

Dalam penelitian ini hipotesis yang diajukan adalah sebagai berikut :

1. Kecenderungan gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh generasi pertama di Toko Obat Malaya adalah Gaya Kepemimpinan Transaksional.
2. Kecenderungan gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh generasi kedua di Toko Obat Malaya adalah Gaya Kepemimpinan Transformasional.

3. Ada perbedaan yang signifikan antara gaya kepemimpinan generasi pertama dengan generasi kedua.

F. Metode Penelitian.

1. Bentuk Penelitian.

Penelitian ini merupakan studi kasus di Toko Obat Malaya.

2. Tempat dan Waktu.

Penelitian dilakukan di Toko Obat Malaya, jalan Urip Sumoharjo no. 15 Yogyakarta. Penelitian dilaksanakan pada bulan Februari sampai bulan April 2006.

3. Populasi dan Sampel.

Populasi adalah keseluruhan dari obyek penelitian sedangkan sampel adalah bagian dari populasi yang karakteristiknya hendak diselidiki dan dianggap bisa mewakili seluruh populasi (Sugiyono, 2001 : 19).

Jumlah populasi yang diambil sebanyak 20 karyawan, sampel yang diambil sebanyak 20 karyawan. Karena teknik penentuan sampel semua anggota populasi digunakan sebagai sampel maka disebut dengan sampel jenuh (Sugiyono : 2001 : 72).

4. Metode Pengukuran Sampel.

Data ada dua macam yaitu :

- a. Data Primer, yaitu data yang diperoleh dari responden dengan menggunakan metode angket dan wawancara.
- b. Data Sekunder, yaitu data yang diperoleh dengan membaca buku, literatur yang berhubungan dengan tema yang diteliti.

Dalam penelitian ini data diperoleh dengan cara :

- a. Wawancara.

Dengan mengadakan tanya jawab langsung dengan pihak-pihak yang mempunyai hubungan dengan subyek yang diteliti. Pihak-pihak tersebut antara lain pemimpin generasi pertama dan kedua, serta karyawan yang sudah bekerja pada generasi pertama dan kedua.

- b. Observasi.

Observasi yaitu dengan mengadakan pengamatan langsung pada obyek penelitian untuk melengkapi data yang diperlukan.

- c. Kuisisioner.

Kuisisioner merupakan serangkaian pertanyaan yang diserahkan kepada responden untuk di isi. Kuisisioner digunakan untuk mendapatkan data-data mengenai sikap responden terhadap kepemimpinan lintas generasi.

Ada dua bagian dari kuisisioner :

Bagian pertama : Pertanyaan mengenai karakteristik karyawan yang meliputi jenis kelamin, umur, dan lamanya bekerja ditoko tersebut.

Bagian kedua : Pertanyaan mengenai gaya kepemimpinan yang diambil dari MLQ (*Multifactor Leadership Questionnaire*).

Data yang diperoleh dalam kuisisioner tersebut masih bersifat kualitatif. Supaya dapat diolah maka data tersebut dikuantitatifkan dulu. Untuk mengkuantitatifkan data yang diperoleh dari jawaban kuisisioner digunakan model skala Likert. Adapun pemberian bobot nilai untuk jawaban kuisisioner tersebut adalah sebagai berikut :

Sangat Tidak Setuju (STS)	diberi nilai 1
Tidak Setuju (TS)	diberi nilai 2
Netral (N)	diberi nilai 3
Setuju (S)	diberi nilai 4
Sangat Setuju (SS)	diberi nilai 5

5. Metode Pengujian Instrumen.

MLQ merupakan 60 pertanyaan mengenai diskripsi kepemimpinan atasan atau Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) yang hanya akan diisi oleh bawahan (Bass dan Avolio, 1990).

Butir 1 – 40 : Kepemimpinan Transformasional.

1 – 10 : Idealized influence.

11 – 20 : Inspirational motivation.

21 – 30 : Intellectual stimulation.

31 – 40 : Individualized consideration.

Butir 41 – 60 : Kepemimpinan Transaksional.

41 – 50 : Contingent reward.

51 – 60 : Management by exception pasif or active.

Untuk menguji kuisisioner tersebut valid dan stabil maka digunakan:

a. Analisis Validitas.

Digunakan untuk menguji seberapa cermat suatu tes melakukan fungsi ukurannya. Semakin tinggi validitas suatu alat ukur, semakin tepat pula pengukur itu mengenai sasarannya. Untuk mengukur kuisisioner yang diberikan kepada responden, digunakan rumus kolerasi product moment (Sugiyono, 2004 : 182)

$$r_{xy} = \frac{n \sum xy - (\sum x)(\sum y)}{\sqrt{(n \sum x^2 - (\sum x)^2) \cdot (n \sum y^2 - (\sum y)^2)}}$$

Keterangan :

r_{xy} : Kolerasi product moment.

x : Skor total suatu item.

y : Skor nilai setiap item.

n : Jumlah sampel.

Dalam pengujian digunakan bantuan komputer yaitu dengan menggunakan software Seri Program Statistik (SPSS) tentang analisis kesahihan tiap pertanyaan. Jika hasil pemrosesan pada taraf signifikansi 5% menunjukkan hasil lebih kecil atau sama dengan dengan taraf signifikansi 5% maka item tersebut dinyatakan gugur. Pada perhitungan koefisien produk moment (r), hasilnya lebih besar dari pada r_{tabel} maka alat ukur ini dinyatakan valid.

b. Analisis Reliabilitas.

Reliabilitas adalah pengujian tingkat kestabilan disuatu alat pengukur untuk mengukur suatu gejala atau kejadian. Semakin tinggi tingkat suatu alat ukur akan semakin stabil dan dapat diandalkan dalam mengukur suatu gejala. Oleh karena itu kuisisioner perlu dianalisis tingkat reliabilitasnya. Rumus yang digunakan dalam menguji reliabilitas kuisisioner adalah teknik koefisien Alpa Cronbach (Sugiyono, 2001 : 185).

$$r_n = \frac{M}{M-1} \left(\frac{V_t - V_x}{V_t} \right) = \frac{M}{M-1} \left(1 - \frac{V_x}{V_t} \right)$$

V_x : Variasi butir pertanyaan.

V_t : Variasi total (faktor).

M : Jumlah butir.

Dalam pengujian digunakan bantuan komputer yaitu dengan menggunakan software Seri Program Statistik (SPSS). Pada taraf signifikansi 5%, jika r_n lebih besar dari r_{tabel} maka dikatakan bahwa kuisisioner syarat reliabilitas.

6. Metode Analisis Data.

a. Analisis Persentase.

Analisis ini bertujuan untuk mengetahui kecenderungan gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh generasi pertama dan generasi kedua di Toko Obat Malaya.

Rumus yang digunakan adalah (Riduwan, 2006 : 16) :

$$\frac{\text{JumlahSkor}}{\text{SkorTertinggi}} \times 100\%$$

0 20 40 60 80 100



Dalam hubungan teknik pengumpulan data angket, instrumen tersebut dibagikan kepada 20 responden, kemudian direkapitulasi untuk mengetahui berapa persen hasil yang diperoleh.

Untuk mengetahui apakah ada perbedaan yang signifikan gaya kepemimpinan pada generasi pertama atau kedua, maka digunakan Uji *Independent Sampel T- test*.

Langkah-langkah pengujian: (Atmaja, 1997:271)

1. Menentukan Hipotesis.

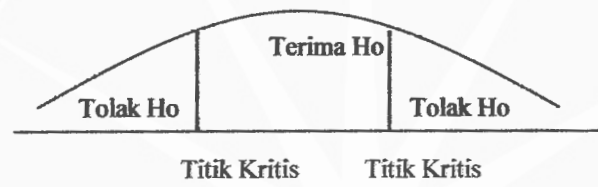
$$H_0 : \eta_1 = \eta_2$$

Menyatakan tidak terdapat perbedaan yang signifikan gaya kepemimpinan transaksional dan transformasional.

$$H_a : \eta_1 \neq \eta_2$$

Menyatakan terdapat perbedaan yang signifikan gaya kepemimpinan transaksional dan transformasional.

2. Menentukan titik kritis.



3. Uji statistik.

$$t = \frac{\bar{X}_1 - \bar{X}_2}{\sqrt{\frac{(n_1 - 1)S_1^2 + (n_2 - 1)S_2^2}{n_1 + n_2 - 2}} \times \sqrt{\frac{1}{n_1} + \frac{1}{n_2}}}$$

dimana:

t = Nilai hitung

\bar{X}_1 = rata-rata jawaban responden generasi pertama

\bar{X}_2 = rata-rata jawaban responden generasi kedua

S_1 = Variansi populasi generasi pertama

S_2 = Variansi populasi generasi kedua

n_1 = jumlah responden generasi pertama

n_2 = jumlah responden generasi kedua

Taraf signifikansi $\alpha : 0,05$

4. Setelah dilihat dibandingkan dengan nilai t_{tabel} pada setiap variabel dengan jumlah responden tertentu.

Daerah terima H_0 adalah $t_{hitung} < t_{tabel}$ atau probabilitas > 0.05

Daerah terima H_a adalah $t_{hitung} > t_{tabel}$ atau probabilitas ≤ 0.05

5. Kesimpulan

H_0 diterima, hal ini menunjukkan tidak terdapat perbedaan yang signifikan gaya kepemimpinan transaksional dan transformasional.

H_a diterima, hal ini menunjukkan terdapat perbedaan yang signifikan gaya kepemimpinan transaksional dan transformasional.

Setelah diketahui bahwa ada perbedaan yang signifikan pada generasi pertama atau generasi kedua, maka dapat diketahui kecenderungan gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh generasi pertama atau generasi kedua.

- b. *Independen Sample T-test* (Uji Hipotesis Beda Dua Rata-rata).

Pengujian ini digunakan untuk mengukur ada tidaknya perbedaan gaya kepemimpinan yang signifikan antara generasi pertama dan generasi kedua.

Langkah-langkah pengujian: (Atmaja, 1997:271)

1. Menentukan Hipotesis.

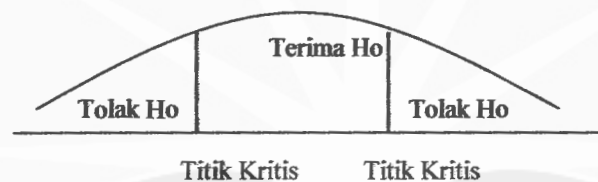
$$H_0 : \eta_1 = \eta_2$$

Menyatakan tidak terdapat perbedaan gaya kepemimpinan yang signifikan antara generasi pertama dan generasi kedua.

$$H_a : \eta_1 \neq \eta_2$$

Menyatakan terdapat perbedaan gaya kepemimpinan yang signifikan antara generasi pertama dan generasi kedua.

2. Menentukan titik kritis.



3. Uji statistik.

$$t = \frac{\bar{X}_1 - \bar{X}_2}{\sqrt{\frac{(n_1 - 1)S_1^2 + (n_2 - 1)S_2^2}{n_1 + n_2 - 2}} \times \sqrt{\frac{1}{n_1} + \frac{1}{n_2}}}$$

dimana:

t = Nilai hitung

\bar{X}_1 = rata-rata jawaban responden generasi pertama

\bar{X}_2 = rata-rata jawaban responden generasi kedua

S_1 = Variansi populasi generasi pertama

S_2 = Variansi populasi generasi kedua

n_1 = jumlah responden generasi pertama

n_2 = jumlah responden generasi kedua

Taraf signifikansi $\alpha : 0,05$

4. Setelah dilihat dibandingkan dengan nilai t_{tabel} pada setiap variabel dengan jumlah responden tertentu.

Daerah terima H_0 adalah $t_{hitung} < t_{tabel}$ atau probabilitas > 0.05

Daerah terima H_a adalah $t_{hitung} > t_{tabel}$ atau probabilitas ≤ 0.05

5. Kesimpulan

H_0 diterima, hal ini menunjukkan tidak terdapat perbedaan gaya kepemimpinan yang signifikan antara generasi pertama dan generasi kedua.

H_a diterima, hal ini menunjukkan terdapat perbedaan gaya kepemimpinan yang signifikan antara generasi pertama dan generasi kedua.

G. Sistematika Penulisan.

BAB I : Pendahuluan.

Bab ini berisikan hal-hal yang menyangkut latar belakang masalah, perumusan masalah, pembatasan masalah, tujuan dan manfaat penelitian, hipotesis, metode penelitian, metode pengukuran data, metode

pengujian instrumen, metode analisis data, dan sistematika penulisan.

BAB II : Landasan Teori.

Berisikan tentang teori-teori yang mendasari penelitian tentang gaya kepemimpinan lintas generasi sebagai dasar penelitian ini.

BAB III : Gambaran Umum Gaya Kepemimpinan Bisnis Keluarga Di Toko Obat Malaya.

Berisikan tentang kecenderungan gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh generasi pertama dan generasi kedua oleh karyawan di Toko Obat Malaya, serta perbedaan penilaian yang signifikan gaya kepemimpinan generasi pertama dan kedua di Toko Obat Malaya.

BAB IV : Analisis Data.

Berisikan tentang analisis profil responden yaitu analisis validitas, analisis reliabilitas, dan uji hipotesis.

BAB V : Kesimpulan dan Saran.

Merupakan bab penutup yang berisikan kesimpulan, saran, keterbatasan penelitian dan implikasi penelitian dari penulis atas dasar penelitian.