

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 PROFIL PERUSAHAAN

CV SB merupakan salah satu perusahaan jasa yang bergerak di bidang hiburan yaitu bisnis karaoke eksklusif yang ada di kota Semarang. Perusahaan ini merupakan salah satu unit bisnis perusahaan DG. DG merupakan sebuah perusahaan keluarga dengan bisnis perhotelan pada awalnya. Perusahaan mulai melebarkan wilayah dan jenis bisnisnya dan kini telah mengelola beberapa hotel yang ada di kota - kota besar di Indonesia yaitu Jakarta, Bandung, Cilacap, Pekalongan, Semarang, Kebumen, Purwokerto, Yogyakarta, Surabaya, Jember, Bali, Nusa Tenggara Barat, Pekanbaru, Sumatera Selatan dan Ternate.

DG berkembang dengan sangat cepat karena sejak awal perusahaan memilih tidak membangun dan memiliki hotelnya sendiri namun dengan menawarkan pengelolaan dengan sejumlah opsi-opsi investasi kemitraan. Perusahaan mengembangkan bisnisnya dalam bidang pengembangan properti mulai dari perumahan, komersial dan juga hotel dan resort. Perusahaan juga melebarkan bisnisnya di bidang hiburan dengan mengelola beberapa outlet karaoke eksklusif, tempat spa dan restoran.

DG sebagai perusahaan yang mengelola berbagai macam bentuk usaha memiliki konsep manajemen yang berbeda-beda untuk diterapkan. Untuk beberapa unit bisnis yang bergerak di bidang hiburan, direksi mendelegasikan wewenang penuh atas segala keputusan untuk setiap manajer dan mereka wajib untuk melaporkan segala sesuatu yang telah dicapai dan terjadi didalam outlet yang dipimpinnya. Setiap manajer harus

dapat mempertanggung jawabkan laporan keuangan dari setiap outlet yang dipimpinnya setiap 3 (tiga) bulan sekali. Penilaian secara spesifik akan dilihat dari pendapatan (*revenue*), laba kotor (*Gross Operational Profit/Loss*) dan rencana strategis yang akan dijalankan selanjutnya.

Perusahaan bergerak di bidang jasa yaitu dalam bisnis eksekutif karaoke dan menyediakan jasa pemandu lagu serta menjual minuman beralkohol dengan ijin pemerintah yang ada di dalam Surat Ijin Usaha Perdagangan Minuman Beralkohol (SIUP-MB) dan resmi terdaftar. Perusahaan mempunyai ciri khas tersendiri dibanding tempat hiburan lainnya yaitu memiliki tema oriental yang setiap hari temanya selalu berbeda dan dengan target pasar menengah keatas. Tema oriental yang ditawarkan perusahaan dapat diminta konsumen yang datang sesuai dengan variasi tema yang ditawarkan. Namun sekarang perusahaan mencoba menggabungkan tema oriental dengan tema-tema yang lain namun tidak menghilangkan ciri khas perusahaan sebagai eksekutif karaoke dengan tema oriental khususnya.

Perusahaan memiliki 30 (tiga puluh) karyawan yang terdiri dari 1 (satu) orang Outlet Manager, 1 (satu) orang Chief Accountant, 2(dua) orang SPV Operasional, 1 (satu) orang Marketing, 1 (satu) orang Accountant, 1 (satu) orang Purchasing, 1 (satu) orang Cost Control, 1 (satu) orang Storeman, 1 (satu) orang HRD, 3(tiga) orang mekanik, 1 (satu) orang IT, 4 (empat) orang Server, 3 (tiga) orang Bartender, 3 (tiga) orang Receptionist, 4(empat) orang Security dan 2 (dua) orang koordinator talent.

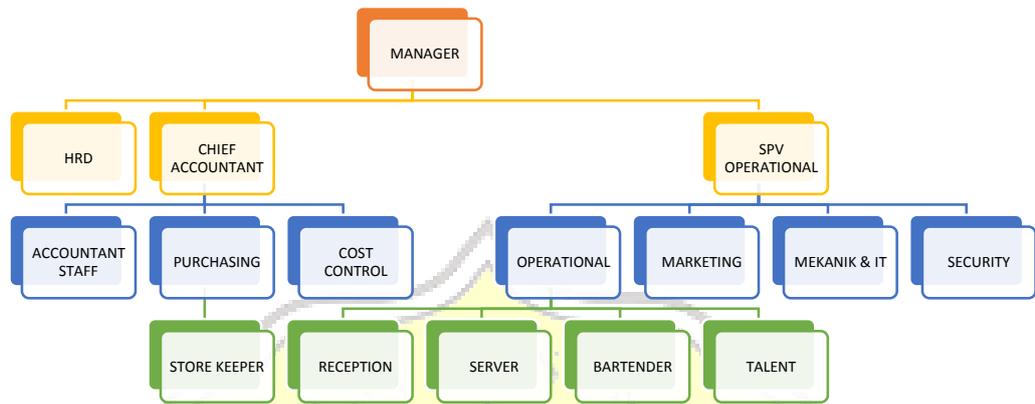
Perusahaan memiliki pasang surut yang dalam menghadapi berbagai tantangan untuk dapat bertahan di industri hiburan yang tengah berkembang pesat, namun

dengan manajemen dan sumber daya manusia yang terus dikembangkan maka dapat menghantarkan perusahaan tetap bertahan sampai saat ini. Dia mempunyai kewenangan penuh dalam mengambil kebijakan dan segala bentuk keputusan strategis untuk operasional perusahaan. Semua hal yang dilakukan oleh manajer akan dilaporkan dalam laporan pertanggungjawaban yang diadakan setiap 3 (tiga) bulan sekali. Seorang manajer harus dapat mempertanggung jawabkan apa saja yang terjadi di outlet dan pencapaian dalam hal pendapatan (*revenue*) dan GOP (*Gross Operational Profit/Loss*) ke jajaran direksi. Hal ini sangat penting karena menjadi bahan penilaian jajaran direksi untuk menilai kinerja keuangan perusahaan.

4.1.1 STRUKTUR ORGANISASI

Perusahaan memiliki 30 (tiga puluh) karyawan yang terdiri dari 1 (satu) orang Manajer, 1 (satu) orang Chief Accountant, 2(dua) orang SPV Operasional, 1 (satu) orang Marketing, 1 (satu) orang Accountant, 1 (satu) orang Purchasing, 1 (satu) orang Cost Control, 1 (satu) orang Storeman, 1 (satu) orang HRD, 3(tiga) orang mekanik, 1 (satu) orang IT, 4 (empat) orang server, 3 (tiga) orang Bartender, 3 (tiga) orang Receptionist, 4(empat) orang Security dan 2 (dua) orang koordinator talent. Berikut struktur organisasi yang ada di CV SB :

Gambar 4.1 Bagan Struktur Organisasi Perusahaan



Sumber : Dokumen internal CV SB

4.1.2 DESKRIPSI PEKERJAAN

1. Manajer

Bertanggung jawab penuh atas seluruh kegiatan operasional outlet, mampu menjalankan visi dan misi perusahaan, melaksanakan dan menjaga SOP (*Standart Operational Procedure*) di unit berjalan dengan benar. Bertanggung jawab atas kelancaran operasional outlet baik sebelum dan sesudah operasional.

2. HRD

Bertanggung jawab melakukan rekrutmen, pembuatan Surat Perjanjian Kerja, pembuatan slip gaji, surat perjanjian / kontrak dengan pihak ke III. Bertanggung jawab terhadap pelatihan pengembangan karyawan, melakukan

penilaian kinerja karyawan. Bertanggungjawab atas rekapitulasi absensi staff serta membuat report KPI.

3. Chief Accountant

Bertanggung jawab menyiapkan laporan keuangan bulanan secara akurat dan tepat waktu dan melakukan fungsi kontrol terhadap divisi akuntansi berjalan lancar dan efisien. Memastikan bahwa operasional keuangan perusahaan berjalan lancar dan laporan manajemen adalah akurat dan tersedia tepat waktu. Mengimplementasikan internal kontrol dan memastikan bahwa perusahaan mengalami profitabilitas yang tinggi. Mengontrol keuangan dari segi pemasukan dan pengeluaran

4. SPV Operasional

Bertanggung jawab mengawasi divisi operasional setiap harinya dan memimpin *daily briefing* sebelum outlet dibuka serta menjalin hubungan baik dengan tamu yang datang.

Mengontrol dan memastikan bar dan room karaoke selalu dalam keadaan bersih, rapi dan siap untuk digunakan. Memastikan minuman yang dibuat/disajikan sesuai dengan order dan sesuai standar kualitas penyajian serta diterima pemesan dalam waktu yang tidak terlalu lama.

5. Accounting Staff

Bertanggung jawab atas semua pencatatan keluar masuk kas harian, persediaan uang kas kecil, setoran harian ke dalam rekening bank dan memastikan semua pengeluaran yang dilakukan melalui dana kas telah disetujui oleh Chief

Accountant dan Outlet Manager. Mengatur kegiatan hutang dagang perusahaan sesuai dengan prosedur.

6. Purchasing

Bertanggung jawab melakukan fungsi pengadaan khususnya untuk memenuhi permintaan barang harian outlet termasuk pembelian rutin makanan, minuman dan barang gudang. Menyiapkan data dan melakukan *stock opname* rutin setiap bulannya.

7. Cost Control

Bertanggung jawab menerapkan dan membangun sistem pengendalian biaya dan pendapatan didalam penjualan dan pembiayaan operasional, mengawasi penerimaan dan penyimpanan, membuat perencanaan harga, pengujian, perencanaan menu dan penyusunan semua laporan biaya. Mengawasi *stock opname* bulanan.

8. Store Keeper

Bertanggung jawab atas ketepatan penyimpanan, jumlah persediaan di gudang beserta administrasinya. Mengawasi operasional semua gudang, menerima dan mengeluarkan barang dari gudang ke semua divisi. Memeriksa barang yang dikirim dengan pesanan pembelian yang meliputi jumlah, kualitas dan harga.

9. Marketing

Bertanggung jawab melakukan pemasaran dan promosi dalam kaitannya menambah daftar tamu baru dan menjaga hubungan baik dengan tamu-tamu. Membentuk *brand image* dan meningkatkan *brand awareness* perusahaan.

Menampung komplain, kritik saran dari tamu untuk di sampaikan ke manajemen. Membuat Work Plan Marketing

10. Server

Bertanggung jawab ikut serta dalam maintenance tamu. Melayani dan memperhatikan pesanan harus sesuai order. Memastikan bar dan room karaoke selalu dalam keadaan bersih/rapi dan siap untuk di gunakan. Memastikan minuman yang dibuat/disajikan sesuai dengan order dan sesuai standar kualitas penyajian serta diterima pemesan dalam waktu yang cepat. Menjaga *grooming* selama operasional berlangsung. Memberikan promo/informasi produk2 yang di jual.

11. Bartender

Bertanggung jawab melayani dan memperhatikan pesanan harus sesuai dengan orderan yang masuk. Memastikan bar selalu dalam keadaan bersih/rapi dan siap untuk digunakan. Memastikan minuman yang dibuat/disajikan sesuai dengan orderan dan sesuai standar resep dengan kualitas baik dan diterima pemesan dalam waktu yang cepat. Melakukan tugas admin / inventory.

12. Receptionist

Bertanggung jawab melakukan tugas kasir sesuai dengan prosedur. Melayani tamu-tamu yang datang (reservasi/langsung). Memastikan bill/nota sesuai dengan captain order (CO). Bertanggung jawab atas penerimaan pembayaran tunai ataupun tidak tunai.

13. Talent

Bertanggung jawab atas penyediaan dan *maintenance* Ladies Companion serta mendatangkan tamu.

14. Mekanik

Bertanggung jawab memeriksa semua peralatan atau komponen yang berhubungan dengan elektronik elektrik dan non elektronik elektrik berfungsi dengan baik. Bertanggung jawab atas kelancaran operasional perusahaan yang berhubungan dengan elektronik elektrik dan non elektronik elektrik dari opening sampai dengan closing oprasional. Bertanggung jawab atas pengawasan perbaikan, penggantian, dan pengadaan barang inventaris perusahaan baru yang berhubungan dengan elektronik elektrik dan non elektronik elektrik. Bertanggung jawab atas semua data inventaris perusahaan yang berhubungan dengan elektronik elektrik dan non elektronik elektrik.

15. IT

Bertanggung jawab memastikan bahwa semua peralatan atau komponen yang berhubungan dengan komputer, baik software dan hardware berfungsi dengan baik. Bertanggung jawab atas kelancaran operasional perusahaan yang berhubungan dengan komputer, baik software dan hardware dari opening sampai dengan closing oprasional

Bertanggung jawab atas pengawasan perbaikan, penggantian, dan pengadaan barang inventaris perusahaan baru yang berhubungan dengan komputer, baik software dan hardware.

16. Security

Bertanggung jawab atas keamanan di dalam dan disekitar outlet. Menjaga keamanan tamu, pimpinan maupun karyawan dan apabila ada tamu yang bukan pengunjung karaoke mau bertemu dengan staff wajib memakai name tag visitor.

4.2 HASIL DAN ANALISIS

Peneliti melakukan pengumpulan data dari wawancara dengan manajer dan 5 (lima) orang karyawan, melakukan observasi dengan mengikuti beberapa kali *daily briefing operational* dan mengumpulkan informasi data internal perusahaan seperti struktur organisasi perusahaan, *job desk* semua divisi yang ada di perusahaan, data marketing untuk jumlah konsumen yang datang periode Oktober 2017 – April 2018, data dari HRD untuk keterlambatan karyawan periode Oktober 2017 – April 2018 dan laporan keuangan periode Oktober 2017 – April 2018. Peneliti mencatat semua jawaban yang didapat menjadi sebuah transkrip lalu mengelompokkan dengan kata kunci indikator kepemimpinan strategik yang berdasarkan teori Lumpkin dan Dess (1996) yang menyatakan bahwa kepemimpinan strategik dibentuk oleh 4 (empat) indikator yaitu orientasi promosi, memberikan bimbingan, kedisiplinan dan kerjasama.

Peneliti melakukan tahapan reduksi data yaitu melakukan proses pemilihan kata kunci berdasarkan indikator, penyederhanaan kata dan membuat ringkasan. Peneliti membaca ulang semua hasil wawancara, observasi dan laporan keuangan yang telah didapat dari perusahaan dan membuat ringkasan. Peneliti menyajikan data primer dengan kesimpulan dari beberapa data yang telah ditelusuri pada tahap reduksi data

dan mendeskripsikannya. Data sekunder disajikan dengan bentuk gambar grafik dan tabel daftar *event* tematik bulan Oktober 2017 sampai April 2018 dengan media yang digunakan untuk promosi, jumlah konsumen yang datang ke outlet operasional perusahaan periode Oktober 2017 sampai April 2018, jumlah keterlambatan karyawan periode Oktober 2017 sampai April 2018 dan laporan laba rugi yang menunjukkan bagaimana perkembangan pendapatan (*revenue*) dan laba kotor (*Gross Operational Profit/Loss*) perusahaan selama Oktober 2017 sampai April 2018. Pada tahap terakhir peneliti mengambil kesimpulan yang menjurus pada jawaban dari pertanyaan penelitian yang diajukan dan mengungkap hasil dari temuan penelitian tersebut. Pada tahap ini peneliti menyajikan kesimpulan akhir dari semua data yang sudah dianalisis.

4.2.1 KEPEMIMPINAN STRATEGIK DENGAN INDIKATOR PROMOSI

1. Wawancara dengan Manajer

Manajer menyadari bahwa promosi merupakan hal yang terpenting dalam menjalankan bisnis sehingga konsep atau produk yang ditawarkan perusahaan dapat sampai ke konsumen. Ketika konsumen dapat menangkap pesan yang disampaikan tersebut akan ada sebuah transaksi dan menjadi timbal balik ke perusahaan sehingga perusahaan dapat menjual apa yang ditawarkan ke masyarakat luas. Promosi menjadi sebuah prioritas didalam perusahaan. Berikut ini adalah komentar dari Manajer :

“Prioritas? Itu ya sangat prioritas lah..”

“Promosi kan bagian yang sangat penting, kalau bicara seberapa penting itu adalah salah satu poin yang harus dilakukan, karena produk yang dijual hanya bisa terdelivery...”

“feedback yang bakalan diterima oleh perusahaan itu hanya dilakukan dengan cara promosi..”

Menurut manajer, dalam menjalankan bisnis di bidang *hospitality* terutama di bidang jasa yang dijual adalah konsep ke konsumen. Dengan melihat perkembangan teknologi dan perusahaan dapat meng”update” jasa yang ditawarkan. Beriklan merupakan bentuk promosi yang direncanakan dan diterapkan oleh manajer selaku pemimpin dan pengambil kebijakan strategik. Promosi yang telah diterapkan di CV SB ini telah dijalankan oleh divisi pemasaran (*marketing*) dimana media sosial adalah media yang paling banyak digunakan. Menggunakan media sosial yang sedang digemari dan melihat tren yang kini tengah digemari banyak kalangan yaitu facebook, twitter dan instagram. Setiap sebulan sekali perusahaan mengadakan event dengan tema unik kemudian membuat desain promo untuk dapat dipromosikan melalui sosial media (lampiran 5 halaman 68-70). Perusahaan juga bekerjasama dengan media online untuk mendapat ruang untuk meningkatkan promosinya (lampiran 6 halaman 71). Berikut ini adalah komentar dari manajer mengenai konsep promosi perusahaan:

“Nah, kalo di kita di..di..di perusahaan hospitality khususnya di jasa seperti ini atau di jasa seperti ini, ya, mmm, yang kita jual ini kan sebenarnya adalah, mmm, sesuatu yang belum terjadi, misalnya kita menjual konsep. Konsep yang bagaimana kita mengemasnya itu agar orang saat berimajinasi atau membaca atau melihat promo yang kita keluarkan”

“Terus, nah, penerapannya ini, mmm, kita ngomong saat ini pemanfaatan, ngejualnya ya kita memanfaatkan apa sih? Yang kita manfaatkan sekarang ini apa? Nowadays, up to date nya apa kayak media social”

Perusahaan juga mengikat konsumen dengan *short cut interview*, melakukan interaksi langsung dengan konsumen untuk mendapatkan *feedback* yang dirasa sangat bermanfaat untuk perusahaan. Konsep promosi yang ditonjolkan perusahaan adalah harga yang terjangkau dan masuk akal dengan konsep jasa yang ditawarkan. Sejauh

ini perusahaan sudah merasa cukup efektif dengan promosi yang telah dijalankan.

Berikut ini adalah komentar dari Manajer:

“kita lihat, terus, mmm, mencoba untuk mengikat customer dengan mmm, langsung mendapatkan feedback dari customer sendiri itu melalui short cut interview misalnya, terus kita direct ngobrol dengan customer itu salah satu juga konsep promosi yang kita buat, gitu lho.”

“Ya, kita merasa masih efektif, karena kita sampai sekarang masih bisa bertahan di bisnis ini, gitu ya. Jadi berharap ... Kita rasa cukup efektif untuk saat ini. Gitu, otomatis kan tidak menutup kemungkinan untuk selalu berkembang dan up to date sesuai dengan perkembangan saat ini yang ada”

Dampak yang dirasakan dari konsep promosi yang sudah diterapkan diantaranya dampak langsung ke perusahaan seperti pendapatan yang masuk, jumlah konsumen yang datang ke outlet. Dampak tidak langsungnya dapat dilihat dari *brand awareness* perusahaan yang berkembang di masyarakat. Promosi yang telah berjalan masih harus terus dievaluasi keefektifitasannya dan terus diawasi agar manajemen tahu sejauh mana keberhasilan promosi dan melakukan inovasi terhadap konsep promosi. Berikut ini adalah komentar dari Manajer:

“mengukurnya dari brand awareness..kalau kita bicara konsep, konsep di kita misalnya, itu impactnya bisa dengan kamu lihat banyak nggak tamu baru yang datang”

Manajer mengevaluasi dalam beberapa cara diantaranya adalah dengan melihat data marketing tentang konsep promosi, penerapannya dan mengevaluasi program “*known the guest*” yang dijalankan perusahaan. Program tersebut menjadi media untuk bertanya kepada konsumen, untuk mendapat informasi langsung tentang kelebihan dan kekurangan perusahaan setelah konsumen datang dan mendapatkan pelayanan yang ada. Itu menjadi indikator untuk mengevaluasi apa yang sedang digemari masyarakat pada saat ini dan dapat dijadikan inovasi promosi oleh perusahaan. Mengevaluasi

secara tidak langsung adalah dengan melihat *brand awareness* perusahaan yang ditangkap oleh masyarakat dan dapat dilihat seberapa banyak konsumen yang datang berdasarkan *brand awareness*. Se jauh mana ketertarikan mereka terhadap *brand awareness* perusahaan yang ada di masyarakat sehingga memutuskan untuk datang berkunjung. Berikut ini adalah komentar dari Manajer:

“kita harus mengecek kembali keberhasilannya seperti apa..”

“Ya, kalo kamu tau di kita itu yang namanya adalah “known the guest” ya salah satunya itu, mengetahui tentang karakter tamu juga..”

“di cari evaluasinya ya, kita langsung, langsung bertanya kepada customer..”

2. Wawancara dengan karyawan

Bentuk promosi dan dampaknya terhadap perusahaan dikonfirmasi oleh beberapa karyawan, mereka juga dilibatkan dalam hal promosi terutama dalam sosial media sehingga yang melakukan promosi tidak hanya bagian marketing. Ini membuat mereka lebih mempunyai rasa memiliki dan peduli terhadap perusahaan. Berikut ini adalah komentar dari karyawan :

- R1 : *“Menurut saya sih cukup efektif ya ... yaa sekitar 80% lah ya. Ada growth disisi revenue”*
- R2 : *“Promosi yang berjalan dah bagus menurutku ya,, dampaknya cukup baik jadi ada peningkatan di revenue”*
- R3 : *“menurutku bagus yah, kreatif dan inovatif.”*
- R4 : *” dampaknya pasti berasa banget di revenue, dengan promosi kan kita menarik konsumen buat datang berkunjung ke outlet”*
- R5 : *” yaaaa promo booster yang berjalan selama ini yaa sudah baik tapi mungkin perlu dikembangkan lagi biar tamu juga nggak bosan”*

* R : Responden

3. Sintesa

Manajer menyadari akan pentingnya sebuah promosi untuk perusahaan khususnya perusahaan yang bergerak di bidang jasa seperti CV SB. Promosi menjadi jembatan antara perusahaan dengan konsumen untuk menawarkan konsep atau produk layanan yang dapat diberikan oleh perusahaan. Kreativitas promosi menjadi sebuah kebutuhan dari perusahaan untuk menarik minat konsumen sehingga bentuk promosi selalu dievaluasi dengan melihat tren yang tengah digemari oleh masyarakat. Pergerakan tren yang dinamis di masyarakat menjadi sebuah acuan untuk manajer dalam menentukan kebijakan dalam hal promosi yang akan diterapkan didalam perusahaan. **(fleksibel)**

Dari semua bentuk promosi yang ada, manajer lebih memilih gencar melakukan promosi melalui sosial media seperti facebook, twitter, instagram dan aplikasi pesan singkat seperti *broadcast* melalui whatsapp dan bbm (*blackberry messenger*). **(antisipasi,inspirasi)** Manajer juga melibatkan seluruh karyawan di semua divisi dalam proses promosi melalui *broadcast* whatsapp dan bbm (*blackberry messenger*) agar cakupannya lebih luas.**(inspirasi)**. Perusahaan juga bekerjasama dengan beberapa media online untuk mendapat ruang untuk meningkatkan promosinya. Perusahaan mengevaluasi promosi yang telah berjalan dengan cara langsung yaitu melakukan *short cut interview* dengan konsumen untuk mendapatkan *feedback* dan untuk evaluasi tidak langsungnya dengan melihat *brand awareness* perusahaan yaitu dengan melihat banyaknya konsumen yang datang berdasarkan promosi yang ada diluar.**(antisipasi,inspirasi)**. Evaluasi disini menjadi penting unruk

melihat keefektivitasan promosi yang berjalan di lapangan dan untuk menjaga target *market* perusahaan tidak bias.

Konsep promosi yang ditonjolkan perusahaan adalah harga yang terjangkau dan masuk akal dengan konsep jasa yang ditawarkan. Dengan ciri khasnya sebagai outlet eksekutif karaoke yang memiliki tema oriental, perusahaan mengadakan sebuah event tematik setiap bulannya. Yang membedakan event tematik bulanan dan harian adalah konsep yang lebih detail dan menyeluruh seperti dekorasi tempat secara keseluruhan, kostum yang sesuai dengan tema event dan *live band performance*. Saat event tematik bulanan biasanya perusahaan memberikan permainan atau undian yang dapat diikuti oleh semua konsumen yang datang dengan beberapa hadiah yang bervariasi seperti *free room voucher* dan *free bottle*. **(antisipasi,inspirasi)**

Bentuk promosi yang telah dijalankan oleh perusahaan dan dampaknya terhadap perusahaan telah dikonfirmasi oleh beberapa karyawan. Mereka dilibatkan dalam hal promosi terutama dalam mempromosikan event tematik bulanan melalui sosial media dan aplikasi pesan singkat karena hampir semua karyawan pasti mempunyai aplikasi tersebut dan sosial media pribadi. Untuk sosial media perusahaan dijalankan oleh bagian marketing. Ini membuat mereka lebih mempunyai rasa memiliki dan peduli terhadap perusahaan. Menurut beberapa karyawan bentuk promosi yang ditentukan oleh manajer sudah cukup efektif dengan melihat kenaikan pendapatan dari bulan Oktober 2017 sampai April 2018. Ini tidak lepas dari kreativitas promosi dan event tematik yang lebih bervariasi. Perusahaan yang memiliki ciri khas oriental mulai menggabungkan dengan tema lain namun tidak menghilangkan ciri khas perusahaan yang mempunyai konsep oriental.

4.2.2 KEPEMIMPINAN STRATEGIK DENGAN INDIKATOR MENTORING

1.Wawancara dengan Manajer

Manajer sangat menyadari akan pentingnya komunikasi karena menurutnya roda perusahaan itu akan berjalan kalau sebuah komunikasi dibangun dengan baik dan merupakan sebuah hal yang penting untuk dilakukan. Manajer menerapkan sebuah pola komunikasi yang terbuka dimana sebagai seorang pemimpin, ia sangat membuka diri kepada seluruh karyawannya di semua divisi untuk dapat berkomunikasi langsung dengan dirinya. Melakukan pendekatan secara emosional pun diterapkan agar dapat membuat semua orang nyaman sehingga semua masalah dan kendala yang dihadapi dapat dicari solusinya melalui komunikasi yang baik. Apabila komunikasi tidak dapat berjalan dengan baik itu menjadi suatu masalah besar yang akan memengaruhi kinerja dari semua karyawan dan dapat mengakibatkan akibat yang buruk untuk perusahaan. Komunikasi internal sangat ditekankan karena akan memengaruhi komunikasi eksternal, dalam menjalankan roda bisnis perusahaan pasti akan berhubungan dengan pihak luar yaitu dengan masyarakat sebagai pengamat, konsumen ataupun *supplier*. Sekecil apapun kendala dalam komunikasi harus segera dicari solusinya karena dampaknya yang begitu besar dalam perusahaan. Berikut ini adalah komentar dari Manajer:

“Sangat penting, ya kan? Karena roda perusahaan itu akan berjalan kalau sebuah komunikasi dibangun,”

“saya terbuka sama semuanya.. elu mau ngobrol soal apapun, soal kerjaan apalagi pasti sangat sangat terbuka.. kalo ada masalah ya dicari alternatifnya”

“gimana eksternal kita kayak ke supplier, masyarakat mau bagus kalo internalnya aja kacau... gitu yaa..”

Dalam hal pekerjaan, konsep mentoring telah diaplikasikan dalam bentuk *Training Center* yang diadakan setahun sekali dan itu menjadi jembatan untuk seluruh karyawan yang ingin meningkatkan jenjang karirnya melalui beberapa tahap seleksi. *Training Center* dilakukan untuk membentuk kaderisasi-kaderisasi, menambah pengetahuan dan meningkatkan jenjang karir karyawan untuk dapat naik ke level manajemen yang lebih tinggi. Berikut ini adalah komentar dari manajer:

“kita sudah melakukan training-training center yang dilakukan selama ini untuk aplikasinya”

“membentuk kaderisasi-kaderisasi, sdm yang baru yang siap untuk naik ke level manajemen yang lebih tinggi.”

Untuk mengevaluasi dampak dari *mentoring* itu sendiri dengan melihat hasil atau kinerja dari seluruh karyawan dan karyawan yang telah berhasil melewati seleksi dalam *Training Center*. Menurut manajer, dampak yang sudah dirasakan perusahaan dirasa cukup positif dan kaderisasi yang telah terbentuk didalam *Training Center* dapat ikut menjalankan roda perusahaan dengan cukup baik dan pemahaman tentang perusahaan. Berikut ini adalah komentar dari manajer:

“Artinya bahwa, kita akan, dikelilingi oleh SDM-SDM yang memang, paling nggak, sedikit, cukup membantu menjalankan rodanya perusahaan ini. Kita nilai dari kinerja”

Dalam hal *mentoring* perusahaan juga merasa “kehilangan” orang. Karena ketika sumber daya manusia sudah berkembang di dalam perusahaan, kemungkinan akan mendapat tawaran yang mungkin lebih menjanjikan di tempat kerja lain tentu akan berdampak langsung ke perusahaan. Dalam menyiasati kendala yang seperti ini dari perusahaan sudah menerapkan konsep rekrutmen yang tidak melakukan semacam

keterikatan yang artinya perusahaan sudah siap dengan pola seperti itu. Ketika karyawan yang sudah semakin berkembang dari proses training center memutuskan untuk keluar dari perusahaan, perusahaan sudah siap untuk melakukan rekrutmen baru. Berikut ini adalah komentar dari Manajer:

“Kendala dalam mentoring yang paling buruk itu adalah kamu akan kehilangan orang.”

“tidak melakukan konsep dimana bahwa ada semacam keterikatan..”

“kehilangan orang cara menyiasatinya juga dengan hire baru, kita nyari yang baru.”

2.Wawancara dengan Karyawan

Menurut beberapa karyawan, cara mentoring yang dilakukan oleh Manajer sudah baik dan mereka paham dengan apa yang disampaikan. Cara komunikasi yang santai, dapat dimengerti dan pemilihan bahasa yang sederhana membuat karyawan nyaman dengan *mentoring* yang diberikan oleh Manajer. Berikut ini adalah komentar dari karyawan:

- R1 : ***“Dalam hal mentoring itu menurut saya, dia mempunyai ciri khas yang unique. Orangnya to the point. Biasanya dia pakai bahasa informal dan luwes.”***
- R2 : ***“Dia sering ikut dalam daily briefing operational, sering juga nanya kendala di back office gimana... dan juga sering memotivasi karyawan yang mau ikut Training Centre untuk bisa naik jabatan lah ya istilahnyaa.”***
- R3 : ***“dia termasuk orang yang cukup rajin kasih mentoring ke anak-anak ya, biasanya dia tanya ke aku sebagai hrd disini”***
- R4 : ***” Kalau mentoring dalam hal manajemen, dia banyak sharing knowledge dan SOP atau special case”***
- R5 : ***”Dia masternya sihnya di bisnis begini jadi yaaa bisa kasih pengarahan yang detail ke kita.”***

* R : Responden

3. Sintesa

Manajer mengartikan mentoring sebagai sebuah pola komunikasi yang dapat mengarahkan para karyawannya untuk dapat menjalankan tugas sesuai dengan tanggung jawab masing-masing dan mencari solusi terbaik apabila ada kendala didalam berjalannya perusahaan. Pola komunikasi yang terbuka dan luwes menjadi pilihan Manajer untuk mengarahkan karyawannya. Manajer disini memposisikan dirinya sebagai sosok yang terbuka untuk para karyawannya, karyawan dapat berkomunikasi dengan baik dalam hal pekerjaan ataupun pribadi yang sekiranya dapat menjadi kendala dalam pekerjaan. **(inspirasi, fleksibel)**. Berusaha membangun kedekatan secara emosional pun dilakukan oleh Manajer untuk membuat karyawan nyaman. Pola komunikasi secara internal ini masih dibangun sampai saat ini karena menurutnya sebuah komunikasi itu penting dan mempengaruhi komunikasi eksternal seperti dalam berhubungan dengan pihak luar seperti *supplier* dan masyarakat umum.

Manajer menjadi mentor yang berperan mengarahkan langsung karyawan yang dianggap mempunyai potensi untuk mengikuti *Training Center*. **(inspirasi)**. Mentoring disini dilakukan dengan memberikan arahan langsung dari sisi manajemen dalam menjalankan operasional outlet dan diskusi tentang mencari solusi atas kendala yang pernah dialami perusahaan. Ketika ada karyawan yang sudah lolos dalam proses seleksi itu artinya karyawan dianggap mampu untuk naik ke level manajemen yang lebih tinggi dan dapat ikut membantu menjalankan roda perusahaan. Namun hal ini bisa menjadi kendala perusahaan, dengan kemampuan yang didapat karyawan yang telah lolos seleksi tersebut banyak hal yang didapat sehingga tidak menutup kemungkinan karyawan tersebut mendapatkan tawaran peluang yang lebih

menjanjikan di tempat kerja yang lain. Dalam menyiasati kendala yang seperti ini dari perusahaan sudah menerapkan konsep rekrutmen yang tidak melakukan semacam keterikatan. Ketika karyawan yang sudah semakin berkembang dan memutuskan untuk keluar dari perusahaan, perusahaan sudah siap untuk melakukan rekrutmen baru.

Manajer juga memberikan mentoring terhadap semua karyawan di semua divisi dalam *daily briefing* sebelum operasional berjalan. Mengarahkan semua divisi untuk dapat bertanggung jawab dengan tugas masing-masing, mencari alternatif solusi untuk mengatasi kendala yang ada di masing-masing divisi dan memotivasi karyawan untuk selalu semangat dan juga memberikan pelayanan yang terbaik tidak lupa selalu disampaikan didalam *daily briefing* agar operasional dapat berjalan dengan lancar. (**inspirasi**). Menurut beberapa karyawan cara mentoring yang dilakukan oleh manajer sudah baik dan mereka paham dengan apa yang disampaikan.

4.2.3 KEPEMIMPINAN STRATEGIK DENGAN INDIKATOR KEDISIPLINAN

1.Wawancara dengan Manajer

Kedisiplinan menjadi hal yang sangat penting dalam proses pencapaian tujuan perusahaan. Sebuah aturan dibuat untuk dijalankan oleh seluruh karyawan tanpa terkecuali. SOP (*Standart Operational Procedure*) menjadi pedoman dasar dari semua karyawan yang ada dan keputusan-keputusan yang diambil didalam perusahaan. Menurut manajer, kedisiplinan yang ada di perusahaannya sudah cukup baik dengan melihat indikator menurunnya angka karyawan yang indisipliner yaitu

rekapitulasi absensi yang didapat dari divisi personalia yang menunjukkan rekapitulasi absensi staff. Berikut ini adalah komentar dari Manajer :

“Kedisiplinan itu sangat penting karena memang, mmm, karena memang aturan dibuat untuk bisa dijalankan”

“Cukup puas saya sebenarnya.. kita liat menurunnya angka staff yang indisipliner.”

Kedisiplinan dalam perusahaan tidak lepas dari *reward* dan *punishment* yang dijalankan sebagai sebuah kebijakan yang diambil oleh manajer. *Reward* yang diberikan oleh perusahaan biasanya adalah sebuah bentuk apresiasi, misalnya penobatan dan hadiah sebagai karyawan teladan yang diberikan dalam acara *staff gathering* yang diadakan 3 (tiga) bulan sekali. *Punishment* yang diberlakukan pun ada ketika karyawan tidak memberikan informasi yang jelas tentang alasan tidak masuk kerja atau terlambat secara terus-menerus dapat diberikan SP (Surat Peringatan). Berikut ini adalah komentar dari Manajer :

“Kalau kita bicara agar stabil pasti akan kita lakukan yang namanya, punishment and reward,”

“kita kasih penghargaan sebagai best employee of the month dalam acara staff gathering”

“ Otomatis kan ada punishment-punishment yang memang harus kita kerjakan kepada mereka, gitu lho...yang sudah ada si ya kita SP si”

2.Wawancara dengan Karyawan

Menurut beberapa karyawan, manajer dapat menjadi sosok teladan dalam hal kedisiplinan, manajer memberikan contoh dengan selalu berusaha datang tepat waktu agar dapat memberikan contoh yang baik untuk para karyawannya. Hal ini diharapkan dapat dijadikan contoh kedisiplinan yang diharapkan perusahaan karena sebuah kedisiplinan menjadi salah satu faktor penting dalam mencapai tujuan perusahaan.

Kedisiplinan dapat membentuk karakter dan semangat kerja yang positif untuk banyak orang. Berikut ini adalah komentar dari karyawan :

- R1 : *“tapi cukup bisa kasih teladan ke kita sebagai karyawan ya, mau balik closing outlet jam berapa juga paginya dia bisa dateng..”*
- R2 : *“Kalau masuk jam kerja biasanya pagi udah ada di kantor sih”*
- R3 : *“dibilang disiplin yaa disiplin sih”*
- R4 : *“kalo kita ngomong soal disiplin masuk kerja ya sangat disiplin lah ya karena dia sosok teladan buat saya”*
- R5 : *“Bapake kalo dateng gasik lho... ya ontime lah kalo mau meeting juga selalu ontime datengnya..”*

* R : Responden

Namun untuk tingkat kedisiplinan yang ada di perusahaan masih kurang stabil karena untuk beberapa karyawan tertentu masih suka datang terlambat walaupun sudah diberi peringatan oleh bagian personalia. Berikut ini adalah komentar dari karyawan :

- R1 : *“menurut saya masih naik turun.”*
- R2 : *“Masih banyak yang suka telat.”*
- R3 : *“ya sebenarnya masih kurang, karena masih ada beberapa karyawan terutama operasional yang telat “*
- R4 : *“rekap absen mereka telatnya masih banyak”*
- R5 : *“ masih ada beberapa yang telat..”*

* R : Responden

3. Sintesa

Bentuk kedisiplinan yang diharapkan manajer ada pada ketepatan jam masuk para karyawan. Dengan indikatornya adalah rekapitulasi absensi dari bagian personalia setiap bulannya. Sebuah aturan dibuat untuk dijalankan oleh seluruh karyawan tanpa terkecuali. Untuk jam masuk dan jam pulang karyawan ada didalam aturan perusahaan. Untuk karyawan *back office* seperti Accountant, Purchasing, Cost Control, HRD dan Store Keeper jam kerja mulai 10.00 – 18.00 WIB dan karyawan operasional seperti SPV Operasional, Reception, Bar, Server dan Talent jam kerja

mulai 17.00 – 02.00 WIB. Kedisiplinan dalam menjalankan *job desk* masing-masing juga menjadi tanggung jawab semua karyawan. *Standart Operational Procedure* menjadi pedoman dasar dari semua pekerjaan yang harus dilakukan karyawan dan dasar untuk pengambilan keputusan didalam perusahaan. Manajer memberikan contoh langsung dengan datang tepat waktu dan ini dikonfirmasi dengan pernyataan beberapa karyawan yang menyatakan bahwa manajer dapat menjadi contoh sosok teladan dalam hal kedisiplinan. **(inspirasi)**.

Manajer sudah cukup puas dengan tingkat kedisiplinan yang ada di perusahaan untuk saat ini dengan melihat menurunnya angka staff yang indisipliner. Namun hal ini kurang sesuai dengan apa yang disampaikan beberapa karyawan yang menganggap masih banyak karyawan yang datang terlambat. Menurut Manajer, kedisiplinan yang ada di perusahaan tidak lepas dari *reward* dan *punishment* yang diberikan. *Reward* yang diberikan oleh perusahaan biasanya adalah sebuah bentuk apresiasi, misalnya penobatan dan hadiah sebagai karyawan teladan yang diberikan dalam acara *staff gathering* yang diadakan 3 (tiga) bulan sekali. **(inspirasi, antisipasi)**. *Punishment* yang diberlakukan pun ada ketika karyawan tidak memberikan informasi yang jelas tentang alasan tidak masuk kerja atau terlambat secara terus-menerus dapat diberikan SP (Surat Peringatan).

4.2.4 KEPEMIMPINAN STRATEGIK DENGAN INDIKATOR KERJASAMA

1. Wawancara dengan Manajer

Menurut manajer, kerjasama dalam sebuah perusahaan sama pentingnya dengan sebuah komunikasi dalam sebuah perusahaan. Karena dalam bisnis *hospitality* itu intinya adalah menjual jasa, lebih mendominasi dalam penggunaan sumber daya manusia dibandingkan dengan mesin yang artinya bahwa sebuah *team work* yang dibentuk itu sangat penting dalam hal ini karena yang diharapkan adalah dengan *team work* yang bagus akan dapat memberikan *output* yang bagus juga. Berikut ini adalah komentar dari Manajer :

“kerjasama dalam sebuah perusahaan itu sama dengan pentingnya sebuah komunikasi dalam sebuah perusahaan. Karena, disini, hospitality itu lebih mendominasi dalam hal ini penggunaan sdm dibandingkan dengan mesin.”

“team work yang bagus akan dapat memberikan output yang bagus juga.”

Penerapan kerjasama di perusahaan diantaranya adalah bentuk komunikasi dalam mengeksekusi operasional setiap harinya ataupun event operasional bulanan yang berjalan. Dalam hal ini bagaimana seluruh karyawan harus membentuk sebuah komunikasi mulai dari persiapan acara, selama acara berjalan dan setelah acara untuk dapat mengevaluasinya sehingga segala kekurangan dan kelebihan yang ada dapat diambil pelajarannya sehingga tidak terjadi di event selanjutnya. Berikut ini adalah komentar dari Manajer :

“berkomunikasi dalam mengeksekusi setiap harinya event ataupun operasional yang berjalan.”

“komunikasi mulai dari pre-acara-during operasional –after operasional- dan evaluasi after that.”

Cara mengevaluasi kerjasama disini adalah dengan melihat seberapa banyak masalah yang terjadi, karena masalah sendiri sebagian besar disebabkan oleh kurangnya komunikasi dan kerjasama. *Team work* yang sempurna menurut manajer adalah ketika divisi *operational*, *marketing* dan *accounting* dapat bekerja sama dimana divisi *marketing* dapat menjual konsep dengan baik, divisi *operational* dapat mengeksekusi dengan baik dan divisi *accounting* dapat mengontrol keuangan dengan baik sehingga otomatis akan berdampak positif ke profit. Berikut ini adalah komentar dari manajer :

“Marketing mencoba menjualnya dengan baik, operasional mengeksekusi dengan baik kemudian accounting mengontrol keuangan dengan baik otomatis efeknya ke profit juga langsung dampaknya juga akan langsung positif.”

2.Wawancara dengan Karyawan

Menurut beberapa karyawan, masih ada kurangnya kerjasama dengan divisi tertentu yaitu divisi talent dimana mereka masih merasa kurang dapat diandalkan dalam bekerja sama karena kurangnya cara komunikasi dan pemahaman dalam divisi tersebut. Berikut ini adalah komentar dari karyawan :

- R1 : ***“ kalau antar divisi sebenarnya cukup bagus, tapi masih sering miss dengan divisi talent khususnya karena mereka divisi yang unik dan sensitive “***
- R2 : ***“ada konflik wajarlah sedikit ada mbak namanya orang kerja yah...”***
- R3 : ***“Kerjasama antar karyawan masih harus diperbaiki ya karena banyak karakter disini”***
- R4 : ***“kadang suka ada bentrokan kecil-kecilan.”***
- R5 : ***“Hmmm secara keseluruhan udah bagus, tapi miss communication masih ada beberapa...”***

* R : Responden

3. Sintesa

Menurut Manajer, kerjasama dalam sebuah perusahaan sama pentingnya dengan sebuah komunikasi dalam sebuah perusahaan karena perusahaan ini menjual jasa. Penggunaan sumber daya manusia lebih mendominasi daripada mesin yang artinya komunikasi lah yang dipakai untuk bekerjasama secara internal ataupun eksternal. Kerjasama internal yang ditekankan disini karena menurutnya *team work* yang bagus akan menghasilkan *output* yang bagus. Penerapan kerjasama yang diterapkan adalah bentuk komunikasi dalam mengeksekusi operasional setiap harinya ataupun event tematik bulanan. Dalam hal ini bagaimana seluruh karyawan harus membentuk sebuah komunikasi mulai dari persiapan acara, selama acara berjalan dan setelah acara untuk dapat mengevaluasinya sehingga segala kekurangan dan kelebihan yang ada dapat diambil pelajaran sehingga tidak terjadi di event selanjutnya. (**antisipasi, inspirasi, fleksibel**). *Team work* yang sempurna menurut manajer adalah ketika divisi *operational*, *marketing* dan *accounting* dapat bekerja sama dimana divisi *marketing* dapat menjual konsep dengan baik, divisi *operational* dapat mengeksekusi dengan baik dan divisi *accounting* dapat mengontrol keuangan dengan baik sehingga otomatis akan berdampak positif ke profit. Dalam hal kerjasama ternyata ada kendala antar karyawan. Menurut beberapa karyawan, divisi talent masih sulit diajak kerjasama dan sering ada *miss communication* dalam melakukan koordinasi. Hal ini sudah disampaikan koordinator talent didalam *daily briefing* dan mendapat solusi dari manajer namun masih terjadi beberapa kali dikarenakan tingkat kematangan orang yang ada didalam divisi talent itu berbeda-beda.

4.2.5 KEPEMIMPINAN STRATEGIK DALAM PROGRAM FUNGSIONAL PROMOSI DAN SDM

Perusahaan meningkatkan promosi dengan mengadakan event tematik bulanan yang berbeda dengan tema harian dan lebih bervariasi daripada tema-tema sebelumnya yang hanya menonjolkan tema oriental. Yang membedakan event tematik bulanan dan harian adalah konsep yang lebih detail dan menyeluruh seperti dekorasi tempat secara keseluruhan, kostum yang sesuai dengan tema *event* dan *live band performance*. Saat event tematik bulanan biasanya perusahaan memberikan kesempatan kepada semua konsumen yang datang dengan minimum pembelian untuk mengikuti undian dan mendapatkan hadiah yang bervariasi seperti *free room voucher* dan *free bottle*.

Divisi marketing membuat tema promosi yang sesuai dengan event yang akan diadakan lalu membagikannya melalui sosial media seperti facebook, twitter, instagram dan aplikasi pesan singkat seperti broadcast melalui whatsapp dan bbm (blackberry messenger). Sebelumnya perusahaan juga memilih teknik promosi seperti baliho namun dari manajemen merasa kurang efektif karena biayanya tinggi dan kurang efektif. Berikut terlampir *event* tematik bulanan selama Oktober 2017 – April 2018:

Bulan	Tema	Sosial Media	Frekuensi
Oktober	Final Fantasy	<ul style="list-style-type: none"> • Facebook • Instagram • Twitter • Whatsapp • BBM 	25 x 25 x 10 x 600 x 600x
November	After Bath	<ul style="list-style-type: none"> • Facebook • Instagram • Twitter • Whatsapp • BBM 	20 x 20 x 10 x 640 x 640 x
Desember	Santa Girl	<ul style="list-style-type: none"> • Facebook • Instagram • Twitter • Whatsapp • BBM 	65x 665x 25 x 600x 600x
Januari	Hidden Pleasure	<ul style="list-style-type: none"> • Facebook • Instagram • Twitter • Whatsapp • BBM 	23 x 23 x 10 x 690 x 690 x
Februari	1001 Night in Shanghai	<ul style="list-style-type: none"> • Facebook • Instagram • Twitter • Whatsapp • BBM 	23 x 23 x 10 x 575 x 590 x
Maret	Story of Geisha	<ul style="list-style-type: none"> • Facebook • Instagram • Twitter • Whatsapp • BBM 	22 x 22 x 15 x 620 x 640 x
April	Naughty Kitten	<ul style="list-style-type: none"> • Facebook • Instagram • Twitter • Whatsapp • BBM 	21 x 21 x 12 x 630 x 567 x

Tabel 4.1 Promosi dalam sosial media event Oktober 2017 – April 2018

Sumber : Dokumen Marketing Internal CV SB

Dengan berbagai tema yang bervariasi ini lah yang membuat konsumen tertarik untuk datang dan melihat secara langsung konsep yang ditawarkan melalui promosi yang telah disebar. Meningkatnya jumlah konsumen yang datang tentunya berpengaruh

terhadap pendapatan perusahaan, berikut data yang menunjukkan jumlah konsumen yang datang selama periode Oktober 2017 – April 2018 :

Bulan	Jumlah Konsumen	Rata-rata
Oktober	174	Rp 4.473.898
November	175	Rp 4.895.458
Desember	197	Rp 4.974.813
Januari	174	Rp 5.632.403
Februari	151	Rp 5.467.874
Maret	164	Rp 5.503.504
April	165	Rp 6.517.577

Tabel 4.2 Jumlah Konsumen Oktober 2017 – April 2018

Sumber : Dokumen Internal CV SB

Dalam teori yang dikemukakan Lumpkin dan Dess (1996) yang menyatakan bahwa kepemimpinan strategik dibentuk oleh 4 (empat) indikator, diantaranya yaitu promosi, memberikan bimbingan (*mentoring*), kedisiplinan dan kerjasama, indikator promosi dan mentoring berpengaruh dalam program fungsional promosi perusahaan. Kepemimpinan strategik dengan indikator promosi berkaitan dengan kebijakan – kebijakan yang diambil oleh manajer yang berkaitan dengan bentuk dan konsep promosi yang digunakan didalam menjalankan bisnis perusahaan. Kepemimpinan strategik dengan indikator mentoring berkaitan dengan sikap manajer dalam mengarahkan proses promosi yang dilakukan, terutama untuk divisi marketing dan mengarahkan seluruh karyawan untuk ikut serta dalam proses promosi perusahaan.

Proses pencapaian tujuan oleh perusahaan ini tidak lepas dari faktor kedisiplinan yang mengharuskan karyawan disiplin secara administrasi tetapi juga disiplin dalam menjalankan tugasnya masing-masing dan dapat bekerja sama dengan baik. Manajer memberikan contoh langsung dengan datang tepat waktu, menjadi teladan untuk semua karyawan dan dapat bekerjasama dengan semua karyawan dari semua divisi yang ada. Namun dalam operasional harian perusahaan masih terlihat banyak karyawan yang masih datang terlambat. Koordinasi antar karyawan juga ada kendala di salah satu divisi yang ada, hal ini dikonfirmasi dengan melakukan wawancara kepada beberapa karyawan yang menyatakan masih sering terjadi kendala dalam koordinasi dengan divisi Talent. Ini dapat menjadi bahan evaluasi perusahaan dalam hal kedisiplinan dengan melihat bentuk *punishment* dan *reward* yang diterapkan perusahaan masih kurang efektif karena masih ada beberapa karyawan yang masih sering datang terlambat walaupun menurut manajer angka keterlambatan karyawan sudah menurun. Berikut data keterlambatan karyawan periode Oktober 2017 – April 2018 dengan jumlah 30 (tiga puluh) orang karyawan :

Bulan	Jumlah Keterlambatan
Oktober	65 x
November	64 x
Desember	27 x
Januari	30 x
Februari	57 x
Maret	49 x
April	14 x

Tabel 4.3 Keterlambatan Karyawan Oktober 2017 – April 2018

Sumber : Dokumen Internal HRD CV SB

Dalam teori yang dikemukakan Lumpkin dan Dess (1996) yang menyatakan bahwa kepemimpinan strategik dibentuk oleh 4 (empat) indikator, diantaranya yaitu promosi, memberikan bimbingan (*mentoring*), kedisiplinan dan kerjasama, indikator kedisiplinan dan kerjasama berpengaruh dalam program fungsional sumber daya manusia perusahaan. Kepemimpinan strategik dengan indikator kedisiplinan berkaitan kebijakan manajer yang berpengaruh terhadap tingkat kedisiplinan karyawan yaitu jumlah keterlambatan karyawan setiap bulannya. Kepemimpinan strategik dengan indikator kerjasama berkaitan koordinasi antara manajer dengan karyawan dan juga koordinasi antar karyawan dalam menjalankan operasional perusahaan.

4.2.6 KINERJA KEUANGAN BERDASARKAN LAPORAN LABA RUGI

1.Wawancara dengan Manajer

Manajer akan mempresentasikan laporan keuangan perusahaan setiap 3 (tiga) bulan sekali di hadapan para direksi. Penilaian secara spesifik dilihat dari pendapatan (*revenue*) dan laba kotor (*gross operational profit/loss*). Dalam laporan pertanggung jawaban tersebut manajer wajib mempresentasikan laporan keuangan selama 3 (tiga) bulan terakhir, evaluasi event setiap bulannya dan rencana yang akan dilakukan operasional outlet selama 3(tiga) bulan kedepan. Manajer harus dapat mempertanggung jawabkan segala sesuatu yang terjadi di outlet dan menjawab semua yang ditanyakan oleh para direksi. Berikut ini adalah komentar dari Manajer :

“evaluasi yang di LPJ itu dilakukan per tiga bulan sekali dan yang dilihat kurang lebih ke performance pastinya. Kita presentasi PnL 3 (tiga) bulan terakhir dan lebih spesifik ke revenue dan GOPnya.”

Laporan laba rugi berisi total pendapatan setiap bulannya yang dimulai dari bulan Oktober 2017 sampai April 2018. Bulan Oktober 2017 total pendapatan sejumlah Rp 778.458.257 dengan GOP Rp 119,671,261, November 2017 mengalami kenaikan senilai Rp 856.705.217 dengan GOP Rp 137,087,674 dan di bulan Desember 2017 terus mengalami kenaikan dengan pencapaian pendapatan Rp 980,038,161 dengan GOP Rp 168,699,863. Manajer mendapat penilaian dari direksi pada Januari 2018 untuk masa pertanggung jawaban bulan Oktober – Desember 2017. Berikut data pada tabel 4.1 yang menunjukkan laporan laba rugi selama Oktober 2017 – April 2018.

Tabel 4.4 Laporan Laba Rugi Oktober 2017 – April 2018

CV SB P n L Summary Oktober 2017 - April 2018							
Description	Oktober	November	Desember	Januari	Februari	Maret	April
SALES REVENUE							
FOOD REVENUE	21,879,000	21,615,000	30,271,500	16,705,000	18,980,000	24,673,000	20,475,000
BEVERAGE REVENUE	488,669,968	500,385,637	593,099,359	380,000,332	471,341,764	499,785,565	586,311,492
MINIBAR REVENUE	10,554,744	10,227,721	13,619,485	9,654,660	10,103,296	11,594,703	12,516,522
CIGARETTES REVENUE	20,454,545	20,776,860	22,603,306	16,322,314	19,083,884	19,421,488	22,037,190
ROOM RENTAL REVENUE	4,500,000	3,500,000	4,500,000				
PR REVENUE	232,400,000	300,200,000	307,800,000	247,200,000	306,140,000	347,100,000	374,060,000
OTHERS REVENUE			8,144,511				60,000,000
TOTAL SALES REVENUE	778,458,257	856,705,217	980,038,161	669,882,306	825,648,944	902,574,755	1,075,400,204
COST OF SALES							
FOOD COST	7,007,749	7,204,963	7,793,734	5,355,987	6,035,493	8,330,601	6,710,824
BEVERAGE COST	156,187,694	160,140,311	202,347,996	131,911,629	126,955,773	150,449,604	228,737,582
MINIBAR COST	2,091,314	2,002,649	3,899,289	2,788,350	2,108,159	3,536,992	3,842,942
CIGARETTES COST	9,720,278	10,192,676	10,541,653	7,798,354	10,903,984	11,030,015	9,695,903
PR COST	154,970,484	204,505,153	218,564,319	167,219,811	210,174,122	244,100,050	248,451,649
TOTAL COST OF SALES	329,977,519	384,045,751	443,146,992	315,074,131	356,177,531	417,447,262	497,438,900
GROSS PROFIT	448,480,739	472,659,466	536,891,169	354,808,174	469,471,413	485,127,493	577,961,304
EXPENSES							
PAYROLL - RELATED EXPENSES							
- SALARIES & WAGES	75,529,193	77,743,887	80,156,250	89,511,935	86,482,757	80,398,233	94,750,259
- PAYROLL TAX	30,000	30,000	30,000	53,400	53,400	44,400	53,400
- EMPLOYEE BENEFIT	5,275,175	782,500	6,461,367	985,185	10,556,669	6,616,123	8,397,377
TOTAL PAYROLL - RELATED EXPENSES	80,834,368	78,556,387	86,647,617	90,550,520	97,092,826	87,058,756	103,201,036
UTILITIES	12,194,847	11,376,932	11,016,739	9,941,113	10,857,046	10,974,255	11,501,027
RENT	85,350,000	85,450,000	85,450,000	85,450,000	85,450,000	85,450,000	85,450,000
PR HOUSING & OTHER EXPENSES	14,250,167	13,759,443	12,942,909	11,091,434	10,074,719	10,632,906	16,252,834
LICENSE & RETRIBUTION	24,750,500	27,116,667	40,116,667	26,355,000	28,208,267	26,855,000	35,688,334
GUEST GRATUITIES	25,608,261	26,882,313	29,513,550	13,398,636	15,269,997	11,379,749	16,865,122
SALES & PROMOTION EXPENSES	2,422,400	1,610,200	23,226,402	5,378,900	7,993,600	6,583,600	5,520,700
MUSIC & ENTERTAINMENT	1,000,000	1,000,000	1,000,000	2,700,000	2,700,000	1,700,000	1,000,000
TRANSPORTATION	2,392,940	2,254,500	2,244,000	2,154,000	2,225,000	2,082,000	2,415,000
TRAVELING					567,051		
CONTRACT SERVICES	13,299,748	2,887,045	3,672,045	2,902,045	2,902,045	2,902,045	2,902,045
POM EXPENSES	2,111,299	11,375,500	1,536,349	3,931,750	6,501,200	536,150	6,029,500
OPERATING SUPPLIES	17,869,590	24,421,869	17,584,876	11,674,622	12,374,501	10,075,547	14,497,701
ADMINISTRATION & GENERAL MANAGEMENT & ROYALTY FEE	9,257,856	8,501,789	11,993,146	9,405,383	7,048,999	10,569,560	17,062,694
	37,467,501	40,379,146	41,247,006	30,674,184	38,518,947	43,561,251	44,926,755
TOTAL EXPENSES	328,809,477	335,571,791	368,191,306	305,607,587	327,784,199	310,360,818	363,312,749
GROSS OPERATING PROFIT/LOSS	119,671,261	137,087,674	168,699,863	49,200,587	141,687,214	174,766,675	214,648,555
NON OPERATING INCOME							
- Loss & Breakage Charge	50,000	200,000	350,000	1,900,000	150,000	400,000	100,000
- Bank Interest Income		2,005,061	175,726	129,859	132,323	196,803	190,295
- Other Non Operating Income	(2,841,358)	2,576,832	(3,822,488)	2,047,176	(1,458,756)	3,140,780	2,296,822
TOTAL NON OPERATING INCOME	(2,791,358)	4,781,893	(3,296,762)	4,077,035	(1,176,432)	3,737,583	2,587,117
NON OPERATING EXPENSES							
- PROPERTY & OTHER TAXES	3,516,001	3,674,861	3,617,651	3,533,801	3,813,001	3,544,871	4,568,871
- INSURANCE	637,641	637,641	637,641	632,517	632,517	632,517	450,033
- INTEREST & BANK EXPENSES	219,464	2,236,135	422,146	405,554	732,913	531,137	531,187
- GAIN & LOSS							
- DEPRECIATION	3,252,755	3,785,213	3,661,567	4,191,067	4,266,067	4,282,734	4,191,067
- AMORTIZATION							
TOTAL NON OPERATING EXPENSES	7,625,861	10,333,851	8,339,005	8,762,940	9,444,498	8,991,259	9,741,159
TOTAL NON OPERATING PROFIT/LOSS	(10,417,219)	(5,551,957)	(11,635,767)	(4,685,904)	(10,620,931)	(5,253,676)	(7,154,042)
NET PROFIT	109,254,042	131,535,717	157,064,096	44,514,683	131,066,283	169,512,999	207,494,513

Sumber : Laporan keuangan CV SB

Pada awal tahun 2018 perusahaan mengalami penurunan yang cukup signifikan yaitu mencapai 31,64%. Menurut manajer hal tersebut dikarenakan *euphoria* akhir tahun 2017 dan ini masih menjadi tantangan bagi perusahaan untuk dapat selalu meningkatkan pendapatan. Bulan Januari menjadi evaluasi internal bagi manajer sehingga di bulan Februari 2018 perusahaan dapat menaikkan *revenue* sampai 23,25%, 34,73% pada bulan Maret 2018 dan 60.53% pada bulan April 2018. Berikut gambar 4.2 yang menunjukkan pertumbuhan pendapatan perusahaan.

Gambar 4.2 Revenue Growth

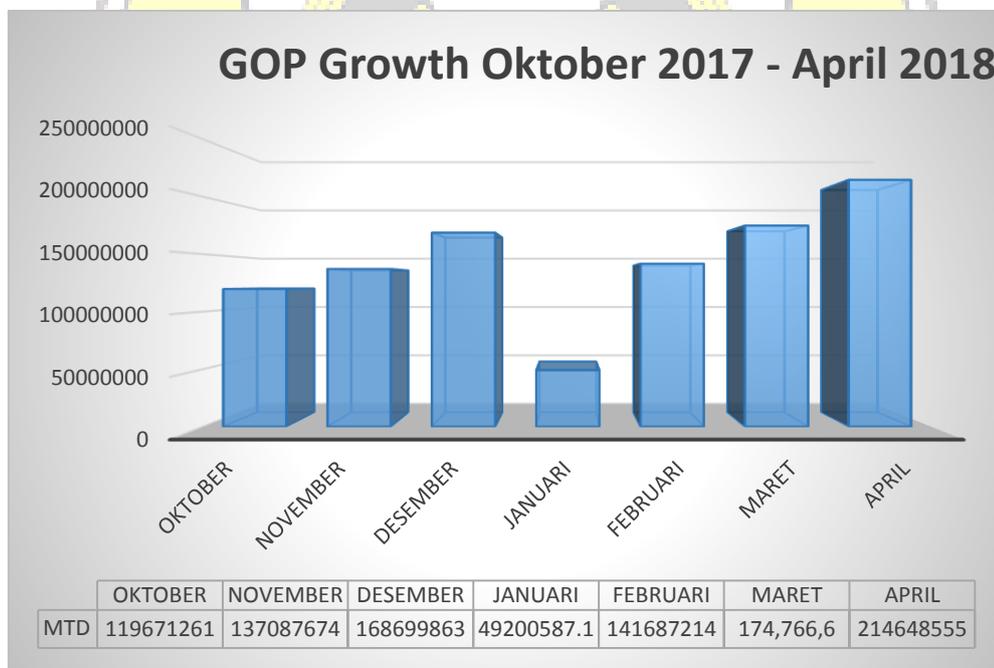


Sumber : Laporan keuangan CV SB

Perusahaan terus menunjukkan kenaikan pendapatan sampai April 2018. Bentuk evaluasi dari perusahaan yang berjalan beberapa kebijakan yang diambil diantaranya dengan lebih gencar dalam melakukan promosi di sosial media, membeli paid promote di akun-akun yang tersedia di sosial media, mengevaluasi bentuk promosi

yang kurang berpotensi, mengadakan event rutin setiap bulannya dengan tema yang lebih menarik konsumen dengan melakukan short cut interview kepada beberapa konsumen potensial, melakukan branding ke tempat-tempat yang tengah diminati masyarakat dan bekerja sama dengan beberapa rekan media seperti wartawan surat kabar dan radio yang ada di kota Semarang serta melakukan Corporate Social Responsibility. Bentuk dari CSR sendiri ada beberapa seperti tanam 100 pohon bakau di magrove, kegiatan sosial di beberapa panti asuhan dan berpartisipasi dalam kegiatan-kegiatan yang diselenggarakan oleh dinas pariwisata. Beberapa kegiatan tersebut terus digencarkan dan ternyata membawa dampak yang cukup positif untuk perusahaan. (lampiran 8 halaman 73). Pada gambar 4.3 menunjukkan pertumbuhan GOP (*Gross Operational Profit/Loss*) dari bulan Oktober 2017 sampai April 2018.

Gambar 4.3 GOP Growth



Sumber : Laporan Keuangan CV SB

4.3 IMPLIKASI MANAJEMEN

Analisis kepemimpinan strategik ini memunculkan beberapa implikasi manajemen. Berikut uraian implikasi dari analisis kepemimpinan strategik yang dilihat dari indikator promosi, mentoring, kedisiplinan dan kerjasama.

Kepemimpinan strategik dalam kaitannya promosi mempunyai pengaruh yang cukup besar dalam meningkatkan pendapatan. Kebijakan manajer dalam mengajak seluruh karyawan untuk ikut berpartisipasi dalam hal promosi menjadi langkah yang baik dalam memperluas jangkauan promosi. Kritik dan saran dari setiap konsumen pun dapat menjadi bahan evaluasi dalam menentukan bentuk *event* selanjutnya dengan mengetahui keinginan dari konsumen yang tidak terpikirkan oleh perusahaan.

Kepemimpinan strategik dalam kaitannya mentoring dalam perusahaan sudah berjalan cukup baik dengan melihat pernyataan-pernyataan dari manajer dan tanggapan dari beberapa karyawan walaupun penerimaan dari masing-masing karyawan berbeda. Mengetahui tingkat kematangan dari masing-masing karyawan dibutuhkan oleh manajer untuk bahan evaluasi.

Kepemimpinan strategik dalam kaitannya kedisiplinan menurut manajer sudah baik dengan menurunnya angka indisipliner namun masih terdapat beberapa karyawan yang masih sering datang terlambat. Menurut karyawan sosok manajer bisa menjadi teladan dalam kedisiplinan.

Kepemimpinan strategik dalam kaitannya kerjasama antara pemimpin dengan karyawan sudah cukup baik dengan melihat respon karyawan yang tidak mempunyai kendala dalam berkomunikasi dengan manajer. Untuk kerjasama antar karyawan dapat

dievaluasi kembali karena menurut beberapa karyawan masih ada kendala terutama divisi talent yang kurang bisa diajak kerjasama.

Beberapa indikator kepemimpinan strategik tersebut menjadi suatu rangkaian yang berpengaruh dalam program fungsional promosi dan sumber daya manusia. Kebijakan yang diambil dalam hal promosi tentunya berkaitan langsung dengan penentuan media apa saja yang akan dipakai dalam promosi, bagaimana menyampaikan konsep yang ditawarkan perusahaan. Kebijakan mentoring lebih diarahkan kepada divisi *marketing* dan seluruh karyawan dalam proses promosi yang sedang dan akan berjalan, contohnya dengan mengingatkan pentingnya partisipasi setiap orang yang ada didalam promosi untuk perusahaan. Kebijakan yang dilakukan dalam hal kedisiplinan berpengaruh terhadap kualitas sumber daya manusia yang ada di perusahaan. Hal ini diharapkan dapat meningkatkan tingkat kedisiplinan karyawan sehingga mereka dapat bekerja dengan lebih baik. Kebijakan manajer dalam hal kerjasama juga berpengaruh terhadap sumber daya manusia yang ada di perusahaan, apabila karyawan sebagai sumber daya manusia disini dapat bekerjasama dengan baik dengan kebijakan yang diterapkan seperti koordinasi setiap operasional dan *event* bulanan berlangsung maka kerjasama yang solid pun dapat tercapai.

Semua indikator yang diterapkan dalam perusahaan berpengaruh pada pendapatan perusahaan yang menjadi hal yang paling penting dalam laporan keuangan. Kinerja keuangan perusahaan ini dinilai dari laporan keuangan yang secara spesifik dinilai dari laporan laba rugi. *GOP (Gross Of Profit/Loss)* menjadi penilaian kinerja keuangan perusahaan di hadapan para direksi dalam laporan pertanggung jawaban. Pencapaian laba menjadi tujuan utama perusahaan.

seleksi Training Center manajer melakukan seleksi yang selektif dan didalam prosesnya menjadi mentor dalam mengelola manajemen perusahaan. Training Center menjadi jembatan untuk seluruh karyawan yang ingin meningkatkan jenjang karirnya melalui beberapa tahap seleksi. Training Center dilakukan untuk membentuk kaderisasi-kaderisasi, sumber daya manusia yang baru. Dampak yang sudah dirasakan perusahaan dirasa cukup positif dimana kaderisasi yang telah terbentuk dapat ikut menjalankan roda perusahaan dengan cukup baik namun tetap akan dievaluasi secara berkala.

Dalam kedisiplinan, manajer menggunakan SOP (*Standart Operational Procedure*) yang menjadi pedoman dalam memberikan pemahaman kepada seluruh karyawan yang ada dan keputusan-keputusan yang diambilnya. Penghargaan yang diberikan oleh perusahaan merupakan sebuah bentuk *reward* dan *punishment* yang diberikan merupakan bentuk dari dorongan agar karyawan lebih disiplin. Ketika karyawan tidak memberikan informasi yang jelas tentang alasan tidak masuk kerja atau terlambat secara terus-menerus dapat diberikan SP (Surat Peringatan).

Dalam hal kerjasama, manajer harus lebih memperhatikan kerjasama antar karyawan dan kendala yang terjadi. Sebuah kerjasama sangat penting karena dapat memberikan hasil yang bagus juga contohnya bentuk komunikasi dalam mengeksekusi operasional yang berjalan setiap harinya. Misalkan dalam hal event bulanan, bagaimana mereka harus membentuk sebuah komunikasi mulai dari sebelum acara, selama acara berjalan dan setelah acara untuk dapat mengevaluasinya dan dapat dijadikan pengalaman dan pembelajaran untuk acara selanjutnya.

Analisis kepemimpinan strategik menurut Lumpkin dan Dess (1996) yang menyatakan bahwa kepemimpinan strategik dibentuk oleh 4 (empat) indikator, diantaranya yaitu promosi, mentoring, kedisiplinan dan kerjasama. Dalam CV SB semua indikator kepemimpinan tersebut yaitu promosi, mentoring, kedisiplinan dan kerjasama sudah berjalan dengan baik dan berpengaruh pada program fungsional perusahaan dalam hal promosi dan sumber daya manusia sehingga berdampak positif terhadap kinerja keuangan perusahaan.

Indikator promosi dan mentoring berpengaruh terhadap program fungsional promosi perusahaan yaitu dengan kebijakan yang ditentukan Manajer lalu promosi dijalankan oleh marketing lalu dapat dijual dengan baik ke masyarakat, mentoring ke semua karyawan sudah dilakukan dengan baik sehingga operasional dapat menjalankan dengan baik ketika tamu datang berkunjung ataupun ketika ada event yang diselenggarakan. Indikator kedisiplinan dan kerjasama berpengaruh terhadap program fungsional sumber daya manusia perusahaan. Kontrol kedisiplinan karyawan masih harus diperhatikan karena angka keterlambatan karyawan masih tinggi. Kerjasama antar karyawan ataupun kerjasama antara pimpinan dengan karyawan berjalan dengan baik.

5.2 SARAN

Adanya keterbatasan penelitian yang dilakukan, maka dari kesimpulan diatas ada beberapa saran yang dapat diberikan oleh peneliti yaitu:

1. Menurut 4 (empat indikator) kepemimpinan strategik yang ada pada penelitian ini, manajer memiliki kelebihan dalam hal menentukan

kebijakan promosi dan mentoring, namun dalam hal menaikkan kedisiplinan staff dan kerjasama antar staff masih belum maksimal, hal ini dapat menjadi dasar bahan untuk evaluasi manajer agar perusahaan dapat berkembang lebih baik.

2. Untuk *punishment* yang diberikan ke karyawan belum mempunyai efek jera karena masih terdapat karyawan yang selalu terlambat, pemotongan gaji bisa dijadikan alternatif agar menjadi efek jera untuk meningkatkan kedisiplinan yang ada dalam perusahaan.
3. Mengevaluasi setiap divisi untuk mengetahui kendala yang paling sering terjadi dalam kerjasama antar karyawan ada di divisi mana dan dapat dicari solusinya karena kerjasama menjadi faktor penentu keberhasilan perusahaan.
4. Mengevaluasi kepemimpinan strategik dilihat dari faktor eksternal untuk mendapat sudut pandang yang berbeda.

DAFTAR PUSTAKA

- Akil, Nashriah. 2016. Model Penerapan Kepemimpinan Strategis Untuk Menciptakan Keunggulan Bersaing Pada Bengkel Perawatan Dan Perbaikan Toyota PT. Hadji Kalla Cabang Urip Sumoharjo Makassar. *Jurnal Bisnis dan Kewirausahaan*. Vol 5 No 2. Diakses dari : <https://e-jurnal.stienobel-indonesia.ac.id/index.php/jibk/article/view/48>
- Arisbah, Muklis, Maria Magdalena Minarsih dan Azis Fathoni. 2018. Pengaruh Strategic Leadership Dan Keefektifan Pemimpin Berkompeten Dalam Membangun Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Karyawan PT Dong Bang Indo (Studi Kasus pada PT Dong Bang Indo Kabupaten Semarang). *Journal Of Management*. ISSN:2502-7689. Diakses dari : <http://jurnal.unpand.ac.id/index.php/MS/article/view/1111/1086>.
- Baihaqi, Muhammad Arif. 2011. *Analisis Peran Kepemimpinan Strategis Dalam Membangun Kapabilitas Inovasi Di PT. Garuda Indonesia*. Tesis. Universitas Gajah Mada : Yogyakarta. Diakses dari: http://etd.repository.ugm.ac.id/index.php?act=view&buku_id=51111&mod=penelitian_detail&sub=PenelitianDetail&typ=html.
- Hartono, Chriselda Yolanda. 2017. Analisa Gaya Kepemimpinan Direktur Utama Di PT. Bukit Mustika Persada. *AGORA*. 5(1). Diakses dari: <http://publication.petra.ac.id/index.php/manajemen-bisnis/article/view/5186>.
- Hernowo, Kenditila Cromaviant. 2016. *Pengaruh Kepemimpinan terhadap Employee Engagement PT Astra International Tbk*. Tesis. Universitas Gajah Mada : Yogyakarta. Diakses dari: http://etd.repository.ugm.ac.id/index.php?act=view&buku_id=106387&mod=penelitian_detail&sub=PenelitianDetail&typ=html.
- Hertawan, Yudi. 2012. *Pengaruh Lingkungan Bisnis dan Kepemimpinan Stratejik Terhadap Strategi Bersaing dan Kinerja Bisnis (Studi pada hotel non bintang di*

Provinsi Kepulauan Riau). Disertasi. Universitas Padjajaran : Bandung. Diakses dari : <http://journal.feb.unpad.ac.id/index.php/jbm/article/download/13/18>

Hitt, Michael A. 2010. Strategic Leadership For The 21st Century. *Business Horizons*. 53 : 437-444. Diakses dari: https://www.researchgate.net/publication/227413590_Strategic_leadership_for_the_21_century.

Ikatan Akuntan Indonesia, 2008, Standar Akuntansi Keuangan (SAK), Jakarta: Salemba Empat, 2008.

Miftah, Toha. *Kepemimpinan Dalam Manajemen*, Jakarta: CV Rajawali, 1988.

Prasetio, Arif Partono. 2014. *Kajian Teori Kepemimpinan Strategik*. Universitas Pendidikan Indonesia :Bandung. Diakses dari: http://www.academia.edu/11697325/Kajian_Teori_Kepemimpinan_Strategik.

Son, Wandrial. 2011. Strategic Management Dan Strategic Leadership: Dua Sisi Mata Uang Kemampuan Untuk Hadapi Tantangan Perubahan Lingkungan Yang Drastis. *Binus Business Review*. 2(1):415-422. Diakses dari: <http://eprints.binus.ac.id/13610/>.

Supartha, I Wayan. 2011. Analisis Pengaruh Kepemimpinan Stratejik, Dan Karakteristik UMKM Terhadap Strategi Bisnis Dalam Meningkatkan Kinerja UMKM Nasabah PT. Bank BRI, Tbk Kanca Purwodadi. *Jurnal Bisnis Strategi*. 20(2):64-86. Diakses dari: <https://ejournal.undip.ac.id/index.php/jbs/article/viewFile/14355/10944>.

Trisnawati, Imas. 2012. *Analisis Kemampuan Pemecahan Masalah Multistep Pada Materi Soal Cerita Perbandingan dan Skala Siswa Kelas V Sekolah Dasar*. Universitas Pendidikan Indonesia. Diakses dari: http://repository.upi.edu/9397/3/t_pd_1007364_chapter3.pdf.

Lampiran 1

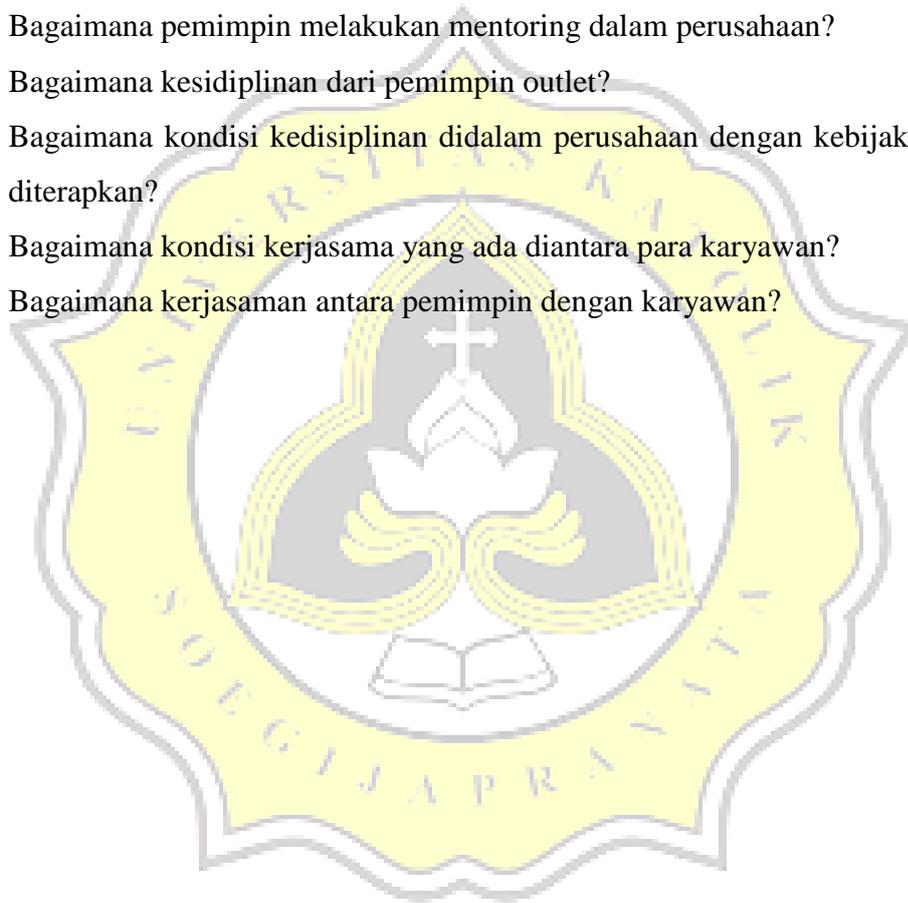
DAFTAR PERTANYAAN MANAJER

1. Menurut anda, seberapa penting promosi dalam proses pencapaian tujuan perusahaan?
2. Strategi promosi apa yang telah anda terapkan untuk divisi marketing didalam perusahaan?
3. Apakah diperlukan evaluasi dalam hal promosi yang telah berjalan dan bagaimana cara anda mengevaluasinya?
4. Menurut anda, seberapa penting mentoring atau bimbingan dalam hal kepemimpinan di perusahaan?
5. Bagaimana anda mengevaluasi dampak dari mentoring yang telah anda terapkan di perusahaan?
6. Apakah ada kendala dalam hal mentoring dan bagaimana cara anda menyiasatinya?
7. Menurut anda, seberapa penting kedisiplinan dalam proses pencapaian tujuan perusahaan?
8. Bagaimana kedisiplinan yang ada di perusahaan anda sekarang?
9. Bagaimana cara anda mengevaluasi kedisiplinan yang ada di perusahaan?
10. Bagaimana penerapan kerjasama yang sudah terbentuk di perusahaan anda?
11. Bagaimana cara anda mengevaluasi dari kerjasama yang ada di perusahaan?
12. Bagaimana cara anda untuk menjaga dan meningkatkan kerjasama di dalam team di perusahaan? Kerjasama antar karyawan, antar divisi dan antara karyawan dengan pimpinan.

Lampiran 2

DAFTAR PERTANYAAN STAFF

1. Bagaimana sosok pemimpin dalam hal menentukan kebijakan dalam hal promosi perusahaan?
2. Menurut anda, bagaimana promosi yang telah berjalan didalam perusahaan dan seberapa besar dampak yang sudah dirasakan?
3. Bagaimana pemimpin melakukan mentoring dalam perusahaan?
4. Bagaimana kesidiplinan dari pemimpin outlet?
5. Bagaimana kondisi kedisiplinan didalam perusahaan dengan kebijakan yang diterapkan?
6. Bagaimana kondisi kerjasama yang ada diantara para karyawan?
7. Bagaimana kerjasaman antara pemimpin dengan karyawan?



Lampiran 3

TRANSKRIP WAWANCARA DENGAN MANAJER

- Peneliti : Menurut anda, seberapa penting promosi dalam proses pencapaian tujuan perusahaan?
- Manajer : Ya ... Promosi kan bagian yang sangat penting, kalau bicara seberapa penting itu adalah salah satu poin yang harus dilakukan, karena produk yang dijual hanya bisa ter*delivery* ...ya dengan cara promosi. Ya to? *Only one way* nya adalah itu, artinya bahwa sebuah konsep yang direncanakan, sebuah *planning* yang pengen kita *delivery* ke masyarakat ya, *feedback* yang bakalan diterima oleh perusahaan itu hanya dilakukan dengan cara promosi. Itu yang kita sebut, kalo ditanya seberapa penting, ya, sangat penting. Prioritas? Itu ya sangat prioritas lah... prioritas di sebuah perusahaan. Bagi anda yang mempromosikan dengan baik.
- Peneliti : Strategi promosi apa yang telah anda terapkan untuk divisi marketing didalam perusahaan?
- Manajer : Aaa ... Itu macam-macam *depend on product*. Kalo kita disini berbicara tentang, mmm ... menjual jasa, ya. Di bisnis jasa, itu kan produk yang kita jual ini kan, sebenarnya kan,mmm, beda dengan kalau menjual produk yang memang *real*. Misalnya, kamu menjual, mmm, pena, kamu menjual, mmm, barang yang langsung jadi dan kemudian visualisinya ada. Nah, kalo di kita di..di..di perusahaan *hospitality* khususnya di jasa seperti ini atau di jasa seperti ini, ya, mmm, yang kita jual ini kan sebenarnya adalah,

mmm, sesuatu yang belum terjadi, misalnya kita menjual konsep. Konsep yang bagaimana kita mengemasnya itu agar orang saat berimajinasi atau membaca atau melihat promo yang kita keluarkan saat ini langsung bisa membayangkan apa yang terjadi. Ini diluar kita bicara produk, lho, ini kita bicara tentang how to telling konsep di, di, di, bisnisnya kita sekarang ini. Kita ngomong, kamu menjual tema saat ini. Emang tema itu apa si yang mau kamu jual? Yang kamu jual kan cuman *story*, yang kamu jual kan bayangan orang, yang kamu jual kan imajinasi saat orang itu melihat nanti. Terus, nah, penerapannya ini, mmm, kita ngomong saat ini pemanfaatan, ngejualnya ya kita memanfaatkan apa sih? Yang kita manfaatkan sekarang ini apa? *Nowadays, up to date* nya apa kayak media sosial yang coba kita jalani saat ini, nah, terus, mmm, strategi atau promosi apa yang telah diterapkan? Promosi apa yang telah diterapkan ya kita menerapkan promosinya dengan memanfaatkan sosial media, nomor duanya kita lihat, terus, mmm, mencoba untuk mengikat customer dengan mmm, langsung mendapatkan *feedback* dari *customer* sendiri itu melalui *short cut interview* misalnya, terus kita *direct* ngobrol dengan *customer* itu salah satu juga konsep promosi yang kita buat, gitu lho. Untuk apa? Untuk mengetes efek dari marketing yang kita lakukan ini seberapa jauh, gitu lho. Seperti itu. Mmm, terus, strategi promosi apalagi yang kita jalankan. Ya, umumnya, konvensional tetep kita pake, misalnya melalui, mmm, titik promosi atau outdoor promotion

yang kita jalankan dalam hal ini bisa dalam bentuk baliho yang sekarang kita jalankan. Terus, *in house promotion*, dengan memanfaatkan semua fasilitas-fasilitas kita yang bisa punya potensi untuk bisa men delivery informasi. Misal, memanfaatkan fitur-fitur yang ada dalam perusahaan kita agar bisa mempromosikan produk yang kita punya disini. Seperti itu ya? Ada lagi pertanyaa kira-kira sampai sini?

Peneliti : Jadi promosi yang sudah diterapkan itu kurang lebih soal iklan gitu ya pak ya?

Manajer : Ya, kita beriklan pastinya. Konsepnya adalah konsep beriklan, karena jasa. Produk ada, produk, ya kalau produk kan pastinya yang kita tonjolkan adalah harga saat ini. Tonjolannya lebih ke harga kalau kita bicara produk. Karena, yang menarik dalam promosi kita ini adalah bagaimana kamu menjual sebuah produk dengan harga yang cukup masuk di masyarakat, bukan rendah ya, tapi masuk di masyarakat dan pasarnya. Kemudian bisa diterima secara konsep *story telling* nya yang kita sampaikan ke masyarakat. Itu, nomor dua. Terus...

Peneliti : Bagaimana cara anda melihat peluang dalam promosi dalam menghadapi perubahan jaman yang terus berubah?

Manajer : Kalau melihat peluang ya otomatis kita harus peka terhadap ya, terhadap potensi yang saat ini ada di dunia periklanan. Artinya bahwa, sebagai seorang promotor kita bicara, pengatur promosi promotor, bagaimana dia harus bisa melihat potensi yang ada. Artinya bahwa, mmm, sadar akan teknologi, dalam

artian bahwa kita harus melihat, lo sendiri harus bisa melihat bahwa posisi saat ini, apa sih yang lagi hits. Kita harus bisa *up to date* dengan jaman yang ada. Jadi, fluktuatif? Ya sangat fluktuatif, perkembangan promosi di, mmm perkembangan marketing promo di dunia saat ini, karena memang sudah banyak celah, sudah banyak cara, efektifnya, untungnya sudah banyak cara saat ini untuk promo-promo yang bisa dilakukan dengan *cost* yang cukup *low*, gitu lho. Dengan memanfaatkan social media yang ada. Jadi saya pikir itu juga salah satu potensi yang memang harus dimanfaatkan dengan mengikuti perkembangan jaman. Seperti itu. Gitu ya? Terus, peluang, ya..peluang akan selalu ada. Semakin modern perkembangan di nomor 3 (tiga) lo pikir, masalah peluang, semakin modern perkembangan jaman, teknologi. Nah, itu yang akan menuntut kita juga harus *up to date* untuk bisa mengikuti perkembangan yang ada, gitu lho.

Peneliti : Menurut anda, sudah efektif kah promosi yang telah berjalan didalam perusahaan dan seberapa besar dampak yang sudah dirasakan?

Manajer : Efektif itu *equal* dengan hasil, ya kan? Tapi kita bicara konsep promosi itu ada 2 (dua) misi disini. Pertama, memang dampak langsung ke perusahaan itu adalah hasil yang kita rasakan langsung. Yang kedua, adalah kita ke *image, brand awareness*. Nah itu kan 2 (dua) konsep yang sebenarnya sama-sama membutuhkan promosi. Yang artinya, promosi yang bagus akan membuat brand image sebuah tempat menjadi bagus kemudian brand image tempat bagus

akan menghasilkan sales yang bagus. Itu equal, gitu lho. Kira-kira begitu. Jadi, kalau kamu mau bertanya tentang tadi, mmm apa namanya? Seberapa besar efektif? Ya, kita merasa masih efektif, karena kita sampai sekarang masih bisa bertahan di bisnis ini, gitu ya.

Peneliti : Apakah diperlukan evaluasi dalam hal promosi yang telah berjalan dan bagaimana cara anda mengevaluasinya?

Manajer : Sangat, sangat perlu, artinya kita bicara masalah efektifitas, disini. Ya kita bicara efektifitas seperti ini dari berbagai macam konsep promo yang kita terapkan di lapangan kita harus mengecek kembali keberhasilannya seperti apa, agar...pertama, tidak bias terhadap target market yang mau kita kerjakan, terus konsep promosi yang mau kita bikin juga tidak bias. Apa hal yang dilakukan, ya kita langsung *direct* ke *customer*. Ya, kalo kamu tau di kita itu yang namanya adalah "*known the guest*" ya salah satunya itu, mengetahui tentang karakter tamu juga. Terus juga data marketing punya, itu yang customer, apa..mmm promosi, untuk mengukur efektifitas promosi kan ada tu di setiap unit kalau kamu mau cek itu. Nah, ini juga yang jadi salah satu indikatornya kita untuk mengukur apa yang lagi trend saat ini, dan konsep promosi seperti apa yang lagi trend saat ini. Kira-kira begitu, put, di cari evaluasinya ya, kita langsung, langsung bertanya kepada customer.

Peneliti : nah itu kan direct pak ya? Direct berarti kan langsung ke customer. Kalau misalkan...mmm, yang gak langsung itu evaluasinya melalui apa?

- Manajer : mengukurnya dari *brand awareness* kalau kita bicara konsep, konsep di kita misalnya, itu impactnya bisa dengan kamu lihat banyak nggak tamu baru yang datang ke tempat kamu. Kita lihat, ujung-ujungnya adalah ke *customer visit*, artinya kan, mmm, disaat kamu melihat bahwa promosimu di satu tempat ini berhasil dengan baik, setelah kamu melakukan interview langsung dengan customer, kemudian kita bisa juga mengukur dengan banyaknya datang tamu baru. Visitor-visitor baru di tempatmu, itu yang kita sebut dengan mengukur keberhasilan dari konsep promosi yang kita buat. Gitu, sambungannya tadi dengan *awareness* yang bagus, kemudian akan membuat orang paham tentang *brand* nya kamu kemudian mereka akan datang untuk merasakan *service* yang bisa kamu berikan. Seperti itu. Terus..
- Peneliti : Menurut anda, seberapa penting komunikasi didalam sebuah perusahaan?
- Manajer : Sangat penting, ya kan? Karena roda perusahaan itu akan berjalan kalau sebuah komunikasi dibangun, gitu. Itu hal yang sangat mutlak untuk dilakukan. Sama halnya dengan ditanyai nomor satu tentang seberapa penting promosi, gitu. Ya kan? Terus...
- Peneliti : Bagaimana cara komunikasi anda dengan karyawan selama ini?
- Manajer : Pada intinya saya terbuka sama semuanya.. elu mau ngobrol soal apapun, soal kerjaan apalagi pasti sangat sangat terbuka.. kalo ada masalah ya dicari alternatifnya, semua itu yaa perlu dikomunikasikan..terutama internal ya, gimana

- eksternal kita kayak ke *supplier*, masyarakat mau bagus kalo internalnya aja kacau... gitu yaa..
- Peneliti : Menurut anda, seberapa penting mentoring atau bimbingan dalam hal kepemimpinan di perusahaan?
- Manajer : Ya, macam-macam, ada orang yang memang meng-hire orang dengan kondisi kamu sudah matang dan, siap melakukan pekerjaan. Itu yang kita sebut *prefer*, meng-hire orang yang sudah profesional. Kemudian ada juga orang yang meng-hire pemula, tapi dimentorin sendiri untuk bisa menjalankan roda perusahaan. Pola yang kita terapkan disini adalah konsep mentoring. Kita coba untuk meng-hire orang, kita *train* sendiri, kita mentor sendiri, kemudian saat orang itu berkembang bisa bermanfaat buat perusahaan juga, itu yang kita, pola yang selama ini kita lakukan. nah, kita sudah melakukan *training-training center* yang dilakukan selama ini untuk aplikasinya..Seperti itu. training center itu dilakukan setiap tahun. Pola yang kita lakukan adalah untuk membentuk kaderisasi-kaderisasi, sdm yang baru yang siap untuk naik ke level manajemen yang lebih tinggi.
- Peneliti : Bagaimana dengan *mentoring* harian yang ada di outlet?
- Manajer : Kalo untuk hariannya sih lebih ke..ke.. terus motivasi anak-anak aja sih biar terus semangat, terus pupuk *sense of belonging* ke perusahaan juga sangat perlu... biasanya waktu *daily briefing* sebelum operasional *running*..
- Peneliti : Bagaimana anda mengevaluasi dampak dari mentoring yang telah anda terapkan di perusahaan?

Manajer : Ya, otomatis kita merasa dengan kita mentoring sendiri, ya, otomatis kan pekerjaan kita otomatis banyak terbantu ya, dampaknya cukup positif. Artinya bahwa, kita akan, dikelilingi oleh SDM-SDM yang memang, paling nggak, sedikit, cukup membantu menjalankan rodanya perusahaan ini. Kita nilai dari kinerja, itu jelas sudah pasti, terus, terus memahami tentang perusahaan yang digeluti. Seperti itu

Peneliti : Apakah ada kendala dalam hal mentoring dan bagaimana cara anda menyiasatinya?

Manajer : Kendala dalam mentoring yang paling buruk itu adalah kamu akan kehilangan orang. Ya to? Menyiasatinya saat ini kita memang tidak melakukan konsep dimana bahwa ada semacam keterikatan. Kita tidak melakukan itu. Artinya, kita sudah siap bahwa setiap kali kita melakukan mentoring, kemudian kita akan sdm bersangkutan, buat kita ya itu lebih ke, ya..sudahlah. ya to? Kendala si ya pasti ada, ya itu tadi kehilangan. Kalau yang namanya mengajari, kendala dalam mengajari, ya pasti ada yang namanya masing-masing orang kan pasti, mmm apa ya,,daya serap, daya tangkap itu berbeda-beda. Itu hal yang sangat wajar ya dalam me-mentoring orang. Ya, kamu menemukan kendalam dalam artian penerapan yang berbeda, penyerapan ilmu yang berbeda, terus, kehilangan orang yang sudah belajar dari tempatmu kemudian pergi, nah itu buat kita sih sudah jadi hal yang wajar. Disitu. kehilangan orang cara menyiasatinya juga dengan *hire* baru, kita nyari yang

- baru. Kita tidak akan pernah merasa ketergantungan terhadap satu karyawan. Posisinya disitu. Terus..
- Peneliti : Menurut anda, seberapa penting kedisiplinan dalam proses pencapaian tujuan perusahaan?
- Manajer : Poin nomor 1(satu), poin nomor 6 (enam) dan poin nomor 11 (sebelas), balik lagi disini adalah sebuah konsep, mmm , sebuah keterkaitan bahwa dimana pentingnya sebuah promo, pentingnya sebuah komunikasi, sekarang kita bicara pentingnya sebuah kedisiplinan. Karena, you manage people ya, kita manage people. Kita disini berhubungan dengan banyak orang, kita berkaitan dengan banyak orang otomatis yang kita butuhkan adalah itu. Kedisiplinan itu sangat penting karena memang, mmm, karena memang aturan dibuat untuk bisa dijalankan. Aturan dibuat untuk dijalankan dibutuhkan sebuah tim yang bisa menjalankan aturan tersebut. Jadi ya, *it's a...hubungannya ya seperti itu sih..*
- Peneliti : Bagaimana kedisiplinan yang ada di perusahaan anda sekarang?
- Manajer : Cukup puas saya sebenarnya.. kita liat menurunnya angka staff yang indisipliner. Indikator dasarnya adalah itu, menurunnya jumlah staff yang indisipliner.
- Peneliti : Bagaimana cara anda mengevaluasi kedisiplinan yang ada di perusahaan?
- Manajer : Evaluasi langsung terhadap data riil. Ya, artinya bahwa, mmm disini kita bisa mengambil data itu dari HR. Terus melakukan konseling langsung terhadap staff yang memang dalam batas-batas tertentu tidak

- ada kewajaran dalam kedisiplinannya, kan kami akan langsung melakukan tindakan, kan pasti. Seperti itu...
- Peneliti : Menurut anda, seberapa besar dampak dari kedisiplinan yang telah diterapkan di perusahaan?
- Manajer : Yang pasti kalau kita sudah menjalankan, ada peningkatan disitu. Maksud saya adalah kalau ada peningkatan dari sisi kedisiplinan, otomatis yang kita rasakan adalah roda perusahaan akan berjalan dengan baik. Penerapan SOP akan berjalan dengan baik. Kemudian, tamu akan merasakan standarisasi yang bagus dalam sebuah perusahaan. Apalagi dalam dunia jasa. Disini, pesan yang pengen kita sampaikan kepada tamu bahwa kita bekerja dengan konsep yang profesional. Artinya bahwa, profesional, perusahaan menjalankan sebuah perusahaan, mmm, perusahaan jasa yang menjalankan konsep yang profesional akan didukung oleh staff-staff yang memang sangat disiplin untuk menjalankan SOP yang sudah berjalan dengan baik. Mmm, saya kira seperti itu...
- Peneliti : Bagaimana cara anda untuk terus menjaga kedisiplinan yang ada di perusahaan?
- Manajer : Hmm...agar stabil. Kalau kita bicara agar stabil pasti akan kita lakukan yang namanya, *punishment and reward*, saat ini kan pasti ada. Kamu yang disiplin, yang disiplinmu bagus, akan mendapatkan *reward*, kamu yang tidak disiplinnya bagus, ya.. akan mendapatkan *punishment*. *Reward* disini kan kita tidak selalu melulu berupa materi ya, lebih ke *psychological approaching* aja si sebenarnya disini. Bagaimana kita bisa membantu membentuk tim dengan kesadaran yang tinggi. Kemudian *reward*

yang kita kasih itu adalah, mmm dalam hal ini kan hanya cukup dengan thank you atau kita kasih penghargaan sebagai *best employee of the month* dalam acara *staff gathering*. Kita ngomong kamu sudah menjalankan kedisiplinan dengan baik, kamu juga sudah menjalankan aturan dengan baik, terus e, dalam konsep *staff gathering* kita disini melakukan pemilihan *staff-staff* yang menjadi, mmm *staff* dengan absen terbaik. Itu kan sebuah karya yang bisa di banggakan sama mereka. Nah, demikian pula hal sebaliknya dengan mereka yang indiscipliner. Otomatis kan ada *punishment-punishment* yang memang harus kita kerjakan kepada mereka, gitu lho...yang sudah ada si ya kita SP si,

Peneliti

: Menurut anda, seberapa penting kerjasama dalam sebuah perusahaan?

Manajer

Ya kerjasama dalam sebuah perusahaan itu sama dengan pentingnya sebuah komunikasi dalam sebuah perusahaan. Karena, disini, *hospitality* itu lebih mendominasi dalam hal ini penggunaan sdm dibandingkan dengan mesin. Ya, artinya bahwa sebuah *team work* yang dibentuk itu sangat penting dalam hal ini karena yang diharapkan adalah bahwa dengan *team work* yang bagus akan dapat memberikan *output* yang bagus juga.

Peneliti

Bagaimana penerapan kerjasama yang sudah terbentuk di perusahaan anda?

Manajer

Penerapan kerjasama disini itu lebih ke bagaimana berkomunikasi dalam mengeksekusi setiap harinya *event* ataupun operasional yang berjalan. Dalam hal ini bagaimana mereka harus membentuk sebuah

komunikasi mulai dari *pre-acara-during* operasional –*after* operasional- dan *evaluasi after that*. Jadi, mengkombinasikan sebuah hubungan atau komunikasi antara divisi operasional dengan *back office*, itu yang kita sebut dengan *teamwork*.

Peneliti

Bagaimana cara anda mengevaluasi dari kerjasama yang ada di perusahaan?

Manajer

Mmm, evaluasinya itu kita akan melihat seberapa banyak problem yang terjadi disini. Jadi, mmm, indikatornya sebenarnya mudah. Apabila terjadi banyak masalah miss komunikasi disana maka disitulah kita tahu bahwa ada kurang bagusnya, mmm, komunikasi yang terjalin di suatu perusahaan, atau di satu unit. Nah, disitulah kita tau apa yang perlu kita benarkan untuk mencari tahu bagaimana cara menyelesaikannya. Seperti itu..otomatis kan kita berharap sebuah tim yang, *teamwork* yang bagus dalam sebuah unit, efek langsungnya adalah ke *sales* dan ke *profit*. Dimana bahwa, contoh sederhananya adalah sebuah divisi, dua divisi, tiga divisi yang terjadi di kita antara marketing operasional dan accounting, kalau tiga-tiganya bisa melakukan komunikasi yang bagus. Marketing mencoba menjualnya dengan baik, operasional mengeksekusi dengan baik kemudian accounting mengontrol keuangan dengan baik otomatis efeknya ke profit juga langsung dampaknya juga akan langsung positif. Seperti itu... evaluasi yang di LPJ itu dilakukan per tiga bulan sekali dan yang dilihat kurang lebih ke *performance* pastinya. Kita presentasi PnL 3 (tiga)

	bulan terakhir dan lebih spesifik ke <i>revenue</i> dan GOPnya.
Peneliti	Bagaimana cara anda untuk menjaga dan meningkatkan kerjasama di dalam <i>team</i> di perusahaan? Kerjasama antar karyawan, antar divisi dan antara karyawan dengan pimpinan.
Manajer	Membuka komunikasi yang baik. Ya, <i>good communication</i> akan membuat <i>good thing</i> sederhananya si begitu. Kalo ada kendala kita bicara itu kita bicara person ya. Jadi, ekspektasi kita adalah kita bekerja dengan orang yang punya skill komunikasi yang bagus, team work yang baik. Dan itu susah. Ya, balik lagi adalah bahwa benang merahnya disini adalah di aturan. Jadi sebuah aturan about SOP yang baku itu akan membetuk orang untuk melakukan komunikasi yang bagus dan <i>teamwork</i> yang baik. Dasarnya adalah itu. Kalau kita nanti bicara ke personal ya, susah nanti jatuhnya.
Peneliti	Seberapa besar dampak dari kerjasama yang sudah terjalin di perusahaan saat ini? Apakah sudah sesuai dengan rencana anda dalam mencapai tujuan perusahaan?
Manajer	Selalu akan terus dikembangkan. Kalau dibilang puas, mmm, tolak ukurnya akan tidak ada disitu. Artinya bahwa karena perusahaan kita ini fluktuatif pergerakannya, ya, akan terus ada yang namanya <i>next chapter</i> ya seperti apa. Terus akan berkembang, tidak akan sampai dengan titik ini saja. Titik ini mungkin kita anggap ok, tapi, besok kita akan coba lakukan yang lebih baik karena bidang jasa akan terus berkembang. Seperti itu.

Lampiran 4

TRANSKRIP WAWANCARA DENGAN STAFF

Marketing

- Peneliti : Bagaimana sosok pemimpin dalam hal menentukan kebijakan dalam hal promosi perusahaan?
- Staff : Dia itu jeli melihat peluang ... kayak tau perkembangan yang ada di masyarakat. Jadi dia menentukan kebijakan itu biasanya mempertimbangkan beberapa hal dan disitu dia akan menentukan pilihan untuk lanjut atau tidaknya bentuk promosi yang diterapkan. Yaa...itu dilihat dari cara pandangnya dia terhadap potensi konsep promosi yang sudah berjalan ataupun yang masih direncanakan. Biasanya dalam hal ini dia berdiskusi dengan saya sebagai marketing.
- Peneliti : Menurut anda, bagaimana promosi yang telah berjalan didalam perusahaan dan seberapa besar dampak yang sudah dirasakan?
- Staff : Menurut saya sih cukup efektif ya ... yaa sekitar 80% lah ya. Ada growth disisi revenue. Disitu kita juga bisa mengevaluasi apakah promosi yang berjalan itu cukup efektif, dilihat dari naik turunnya revenue setelah promosi itu berjalan... ya kurang lebih begitu sih..
- Peneliti : Bagaimana pemimpin melakukan mentoring dalam perusahaan?
- Staff : Dalam hal mentoring itu menurut saya, dia mempunyai ciri khas yang unique. Orangnya to the point. Biasanya dia pakai bahasa informal dan luwes. Dia bisa mengarahkan karyawannya dengan baik. Sebagai contoh, ketika ada suatu kebijakan baru yang ada di outlet, dia pasti akan turun tangan langsung untuk

memberitahu ke seluruh staff. Dan sering mengikuti daily briefing jadi dari situ dia bisa mengevaluasi kegiatan operasional secara langsung.

- Peneliti : Bagaimana kedisiplinan dari pemimpin outlet?
- Staff : Dia sih santai orangnya tapi cukup bisa kasih teladan ke kita sebagai karyawan ya, mau balik closing outlet jam berapa juga paginya dia bisa dateng menyesuaikan jam back office
- Peneliti : Bagaimana kondisi kedisiplinan didalam perusahaan dengan kebijakan yang diterapkan?
- Staff : hmhhh gimana yaa,... ini masalah SDM sih, menurut saya masih naik turun. Hmhhh bisa dikatakan ini soal penerimaan SDM yang berbeda dan kesadaran dari masing-masing karyawan, tapi over all cukup disiplin untuk sebagian besar karyawan. Dalam hal ini saya ada masukan ke Bapak Manajer untuk dapat menindaklanjuti karyawan yang bisa dikatakan ndableg, sering banget telat, udah dikasih teguran tapi kok masiiiihh aja, itu takutnya bisa jadi pengaruh buat karyawan lainnya. Itu aja sih...
- Peneliti : Bagaimana kondisi kerjasama yang ada diantara para karyawan?
- Staff : Kerjasama antar para karyawan yaa... kalau antar divisi sebenarnya cukup bagus, tapi masih sering miss dengan divisi talent khususnya karena mereka divisi yang unik dan sensitif... yang seperti kita tau lah ya, banyak ladies dengan berbagai latar belakang dan SDM jadi mengkondisikan mereka itu harus dengan cara yang bener-bener merekanya bisa ngerti gitu lho.. hahahaha
- Peneliti : Bagaimana kerjasama antara pemimpin dengan karyawan?

Staff : Sebagai seorang pemimpin, seharusnya tidak terjun langsung dalam hal-hal detail yak arena disini fungsi supervisi ada di SPV Operational.... Tapi dia kadang ikut terjun langsung untuk melihat dan berkomunikasi langsung apabila ada kendala.. cukup baik sih kerjasamanya, walaupun ga setiap saat bisa ya, tapi kalo kita butuh koordinasi walaupun by phone yaah dia open untuk itu.. gitu..

Accounting

Peneliti : Bagaimana sosok pemimpin dalam hal menentukan kebijakan dalam hal promosi perusahaan?

Staff : Kebijakan yang diambil sudah cukup bagus sih, kreatif juga, bisa melihat peluang, yang lagi hits itu yang kayak gimana...

Peneliti : Menurut anda, bagaimana promosi yang telah berjalan didalam perusahaan dan seberapa besar dampak yang sudah dirasakan?

Staff : Promosi yang berjalan dah bagus menurutku ya,, dampaknya cukup baik jadi ada peningkatan di revenue...

Peneliti : Bagaimana pemimpin melakukan mentoring dalam perusahaan?

Staff : Dia sering ikut dalam daily briefing operational dan juga sering memotivasi karyawan yang mau ikut Training Centre untuk bisa naik jabatan lah ya istilahnyaa.

Peneliti : Bagaimana kesidiplinan dari pemimpin outlet?

Staff : Kalau masuk jam kerja biasanya pagi udah ada di kantor sih, tapi ada jamnya kalau butuh tandatangannya dia,

soalnya kalo siang biasanya udah pergi dan nanti ada lagi sore jam 5 sore lah kira-kira...

Peneliti : Bagaimana kondisi kedisiplinan didalam perusahaan dengan kebijakan yang diterapkan?

Staff : Kalo dari karyawan back office aku rasa udah bagus yaa.. mungkin kalo divisi lain agak kurang yaa mbak.... Masih banyak yang suka telat.

Peneliti : Bagaimana kondisi kerjasama yang ada diantara para karyawan?

Staff : Kerjasama antar karyawan ga ada masalah si, baik-baik aja.. ada konflik wajarlah sedikit ada mbak namanya orang kerja yah... tapi selama ini masih amanlah...

Peneliti : Bagaimana kerjasama antara pemimpin dengan karyawan?

Staff : Baik, kerjasama ke karyawan cukup membantu... bisa kasih solusi kalo ada masalah dan kita sebagai karyawan bisa ngobrol banyak hal ke dia atau ada kendala ke dia sebagai pemimpin.

HRD

Peneliti : Bagaimana sosok pemimpin dalam hal menentukan kebijakan dalam hal promosi perusahaan?

Staff : Dilihat dari bentuk-bentuk promosi yang uda jalan selama ini sih menurutku bagus yah, kreatif dan inovatif. Sebagai pengambil kebijakan manajer kita ini cukup oke lah, bisa banget liat peluang.

Peneliti : Menurut anda, bagaimana promosi yang telah berjalan didalam perusahaan dan seberapa besar dampak yang sudah dirasakan?

- Staff : Promosi yang udah berjalan sih pasti ngefek ke revenue kita yah... dampaknya yaa pasti besar lah kan kita tau kalau kita sebagai staff pun pasti berharap revenue yang tinggi karena kan ngaruh juga ke service kita kalo gajian. Jadi berasa banget kalo ditanya dampaknya, walaupun ada naik turunnya...
- Peneliti : Bagaimana pemimpin melakukan mentoring dalam perusahaan?
- Staff : Kalo soal mentoring ya,, dia termasuk orang yang cukup rajin kasih mentoring ke anak-anak ya, biasanya dia tanya ke aku sebagai hrd disini,... ada kejadian-kejadian apa nih di outlet waktu si bapaknya lagi nggak di tempat... kita ada diskusi dulu pasti lah kalo soal itu.. hmhhh mentoringnya sejauh ini bagus-bagus aja sih nggak ada masalah yang gimana-gimana.
- Peneliti : Bagaimana kesidiplan dari pemimpin outlet?
- Staff : Sebenarnya secara job desk itu dia mengikuti jam operasional yang dari sore sampe malem, tapi disini kita ada back office yang masuk dari pagi sampe sore dan ada beberapa keperluan yang butuh tandatangan dia kan... jadi kalo pagi dia mau ngerti kondisi itu, dia dateng ikut jam masuk back office, trus biasanya siang dia keluar entah pulang atau pergi kan aku ga tau yaa.. nanti sorenya balik lagi dia waktu hamper jam jam daily briefing anak-anak operasional.. gituu, dibilang disiplin yaa disiplin sih tapi kan emang jamnya dia fleksibel..
- Peneliti : Bagaimana kondisi kedisiplinan didalam perusahaan dengan kebijakan yang diterapkan?
- Staff : Kondisinya menurut catatanku ya sebenarnya masih kurang, karena masih ada beberapa karyawan terutama operasional yang telat.. kita bilang telat disini kalo lewat

dari 5 menit. Jam masuknya mereka untuk prepare dan sebagainya kan mulai jam 17.00 jadi di rekap data hrd tuh tiap bulannya waktu aku narik dari finger print masih aja ada yang telat... gitu.. walaupun mereka tau ada punishment dan rewardnya dengan data kedisiplinan itu sendiri.

Peneliti : Bagaimana kondisi kerjasama yang ada diantara para karyawan?

Staff : Kerjasama yaah.... HmMMM secara keseluruhan udah bagus, tapi miss communication masih ada beberapa...

Peneliti : Bagaimana kerjasama antara pemimpin dengan karyawan?

Staff : Bapak Manajer itu sosok yang open ke siapapun sih ya, jadi kerjasama disini missal kita liat dari ada big event gitu yaa.. dia pasti kontrol langsung ke anak-anak, ke semua divisi gimana preparationnya, kurang apa dan sebagainya.. over all cukup baik kerjasamanya dan ga bossy lah..

SPV Operational

Peneliti : Bagaimana sosok pemimpin dalam hal menentukan kebijakan dalam hal promosi perusahaan?

Staff : Beliau sosok yang menurut saya banyak pertimbangan ketika memutuskan sesuatu, walaupun memang pertimbangan dia banyak yang terpikirkan oleh kita.. misal kita dapat bahan konsep dari marketing, dia pasti akan minta data serinci mungkin dan ga jarang dia survey langsung... sebagai pengambil kebijakan dia cukup bijaksana dan teliti menurut saya. Banyak hal yang dia pertimbangkan disitu..

- Peneliti : Menurut anda, bagaimana promosi yang telah berjalan didalam perusahaan dan seberapa besar dampak yang sudah dirasakan?
- Staff : Promosi berjalan lancar... karena kita kan emang gencar banget ya yang promosi lewat sosmed, jadi harus update terus tuh, dan salah satu kebijakan bapak itu promosi untuk blasting promo dia melibatkan semua karyawan karena semua karyawan pasti punya sosmed dong.. iyaaa kaaaan.. nah sense of belongingnya juga biar dapet lah.. kalo revenue kita bagus kan semua merasakan, ya nggak.. dampaknya pasti berasa banget di revenue, dengan promosi kan kita menarik konsumen buat datang berkunjung ke outlet kita kan... jadi pasti ngefeknya ke revenue.
- Peneliti : Bagaimana pemimpin melakukan mentoring dalam perusahaan?
- Staff : Kalau mentoring dalam hal manajemen, dia banyak sharing knowledge dan SOP atau special case yang pernah dia hadapi atau misal ada masalah di operasional gimana menanganinya ke saya sebagai SPV disini... untuk ke semua karyawan mentoring dia lebih ke hal teknis ya,..
- Peneliti : Bagaimana kesidiplinan dari pemimpin outlet?
- Staff : hmmm kalo kita ngomong soal disiplin masuk kerja ya sangat disiplin lah ya karena dia sosok teladan buat saya dan temen-temen lain disini.. sering datang pagi untuk keperluan back office, kalau sore itu sebelum anak-anak operasional dating kalau nggak ada agenda diluar dia pasti uda standby di ruangnya...
- Peneliti : Bagaimana kondisi kedisiplinan didalam perusahaan dengan kebijakan yang diterapkan?

Staff : Kedisiplinan karyawan terutama oprasional masih kurang yaa, karena setiap bulannya rekap absen mereka telatnya masih banyak,hahahaha... nah ini yang jadi PR kita juga sih gimana caranya ngebilangin.. kalo uda kebangetan biasanya sih nanti dipanggil langsung sama bapak..

Peneliti : Bagaimana kondisi kerjasama yang ada diantara para karyawan?

Staff : Kerjasama antar karyawan masih harus diperbaiki ya karena banyak karakter disini, saya disini berfungsi sebagai supervisi dan menjadi jembatan antara karyawan dengan pemimpin.

Peneliti : Bagaimana kerjasama antara pemimpin dengan karyawan?

Staff : Kerjasama cukup baik selama ini karena dia sosok yang cukup terbuka, mau ngobrol dengan siapapun, sharing hal apapun.. jadi kalo ada kendala selama ini kita masih bisa omongin bareng dan cari solusinya kek gimana..

Talent

Peneliti : Bagaimana sosok pemimpin dalam hal menentukan kebijakan dalam hal promosi perusahaan?

Staff : Bagus, cukup bagus sih terutama dalam sisi media.. belakangan beliau juga ajak dari mana itu... media radio sama koran apa yaa buat ikut kerjasama..

Peneliti : Menurut anda, bagaimana promosi yang telah berjalan didalam perusahaan dan seberapa besar dampak yang sudah dirasakan?

Staff : yaaaa promo booster yang berjalan selama ini yaa sudah baik tapi mungkin perlu dikembangkan lagi biar tamu

- juga nggak bosen.. dampaknya bikin outlet rame lah..
hahaha.. pasti abis itu revenue naik juga..
- Peneliti : Bagaimana pemimpin melakukan mentoring dalam perusahaan?
- Staff : Dia masternya sihnya di bisnis begini jadi yaaa bisa kasih pengarahan yang detail ke kita.. gitu.. trus kasih training knowledge soal minuman dan treatment ke tam uterus diperhatikan, dijaga, bisa dengerin keluh kesah kita, kendalanya apa ketika ada tamu yang rese, bisa menjaga karyawan sih intinya.. gitu..
- Peneliti : Bagaimana kesidiplinan dari pemimpin outlet?
- Staff : Bapake kalo dateng gasik lho... hahaha... jadi kadang kita kalo telat ya pekewuh sendiri ya, ya ontime lah kalo mau meeting juga selalu ontime datengnya...
- Peneliti : Bagaimana kondisi kedisiplinan didalam perusahaan dengan kebijakan yang diterapkan?
- Staff : Cukup disiplin sih ya walaupun masih ada beberapa yang telat tapi masih wajar sih menurutku..
- Peneliti : Bagaimana kondisi kerjasama yang ada diantara para karyawan?
- Staff : Nah itu... hahaha.. kadang suka ada bentrokan kecil-kecilan lah, tapi nggak sampe gede sih.. Cuma beda pendapat aja atau salah paham..
- Peneliti : Bagaimana kerjasama antara pemimpin dengan karyawan?
- Staff : Hanya mengawasi sih kalau dia. kalau ada yang urgent kita sampe SPV nggak ada solusi baru ke dia.. tapi kalau mau ke dia langsung dia juga oke-oke aja kok..

Lampiran 5

Jadwal Observasi

1. 4 September (17.00 -19.00)
Mengikuti *daily briefing operastional* dan berinteraksi dengan beberapa karyawan.
2. 7 September (16.00 -19.00)
Mengikuti *daily briefing operastional* dan berinteraksi dengan beberapa karyawan.
3. 12 September (17.00 -20.00)
Mengikuti *daily briefing operastional* dan berinteraksi dengan beberapa karyawan.
4. 15 September (17.00 -19.00)
Mengikuti *daily briefing operastional* dan berinteraksi dengan beberapa karyawan.
5. 18 September (17.00 -19.00)
Mengikuti *daily briefing operastional* dan berinteraksi dengan beberapa karyawan.
6. 21 September (17.00 -19.00)
Mengikuti *daily briefing operastional* dan berinteraksi dengan beberapa karyawan.

Lampiran 6

Contoh Data Observasi

Susunan acara dalam *daily briefing* :

1. SPV Operasional membuka *briefing* dan memimpin doa
2. Sambutan dari Manajer
3. Sharing tentang kendala dan persiapan dari perwakilan masing-masing divisi :
 - Back Office : Kondisi persediaan, administrasi perusahaan
 - Mekanik & I T : Laporan *daily checking room* dan kendala yang ada
 - Security : Laporan untuk keamanan di dalam dan luar outlet
 - Bar : Laporan kebutuhan minuman, snack, buah dan kendala
 - Server : Laporan persediaan minibar, *cek room* dan kendala
 - Reception : Laporan persediaan rokok, *petty cash* dan kendala.
 - Talent : Laporan reservasi dan jumlah talent
4. Solusi dari Manajer dan SPV untuk semua divisi
5. Motivasi dari Manajer
6. Doa penutup dipimpin oleh SPV Operasional
7. Selesai – Operasional malam dimulai

FORMULIR SCAN ANTI PLAGIARISME

8.9/18

Nama : PUSPITA PUTRI KIRANA

Alamat email : puti.poc@gmail.com

Fak. / Prodi : MM NIM : 15.03.0030

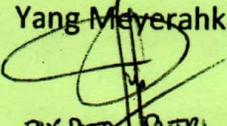
berupa (TESIS, TUGAS AKHIR, PROPOSAL, SKRIPSI, SUMMARY, LAPORAN KERJA PRAKTEK)

dengan judul : ANALISIS KEPEMIMPINAN STRATEGIS DALAM
PENINGKATAN KINERJA KEUANGAN PADA
CV SB DI SEMARANG

Semarang, 13 Desember 2018

Petugas

Rita

Yang Meyerahkan

PUSPITA PUTRI

Dosen Pembimbing

Dr. Berta Betti Petrawati, MS

NB. Laporan hasil scan terlampir

untuk Yang bersangkutan *

