

## GAYA KEPEMIMPINAN GENERASI KEDUA DI PERUSAHAAN KELUARGA PT. POLIDAYAGUNA PERKASA

Vina Erdlan Noviani

[vina.polidaya@gmail.com](mailto:vina.polidaya@gmail.com)

Honorata Ratnawati D.P

[ratna.permai@gmail.com](mailto:ratna.permai@gmail.com)

Frans Sudirjo

[frans.sudirjo@yahoo.co.uk](mailto:frans.sudirjo@yahoo.co.uk)

### Abstrak

Keberlanjutan usaha merupakan suatu hal mutlak, terlebih lagi bagi suatu family business. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis kepemimpinan generasi kedua dalam pengelolaan family business dan menganalisis peran pemimpin dalam pengelolaan kinerja karyawan di PT. Polidayaguna Perkasa, Ungaran. Ketidak siapan pemimpin generasi kedua dalam masa peralihan kepemimpinan serta faktor dari lingkungan keluarga memiliki andil besar atas keberhasilan serta upaya dari suksesor sendiri dalam memimpin perusahaan. Selain suksesor sebagai narasumber utama, dalam penelitian ini juga mewawancarai dan mengambil survei dari karyawan-karyawan perusahaan untuk menggali informasi serta mengetahui upaya pemimpin perusahaan atau suksesor dalam mengelola kinerja karyawannya. Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif, menunjukkan adanya peningkatan kinerja karyawan pada masa kepemimpinan generasi kedua, yang mana memiliki kemauan untuk merangkul karyawan-karyawan kearah perbaikan kualitas bersama serta pendekatan individual.

Kata Kunci : family business, pemimpin generasi kedua, kinerja karyawan

### Abstract

Business sustainability is an absolute matter, including for a family business. This research aims to analyze second generation leadership in family business management and analyze the role of leaders in managing employee performance at PT. Polidayaguna Perkasa, Ungaran.

The unpreparedness of the second generation leaders in the transition period of leadership as well as factors from the family environment have a big contribution to the success and the efforts of the successors themselves in leading the company. In addition to successor as the main resource person, in this study also interviewed and took surveys from company employees to explore information and find out the efforts of company leaders or successors in managing the performance of their employees.

This research is the qualitative research, shows an increase in employee performance during the second generation of leadership, which has the willingness to embrace employees towards shared quality improvement and individual approaches.

Keywords: family business, second generation leader, employee performance

## 1. PENDAHULUAN

### 1.1. Latar Belakang Penelitian

Perusahaan keluarga merupakan suatu fenomena umum yang terjadi di mana-mana, sebagai tanggung jawab kepala keluarga untuk menjamin kualitas hidup yang lebih baik bagi keluarganya dengan cara membuka unit usaha. . Lingkup keluarga sebagai dasar awal menjalankan bisnis adalah karena pemilik bisnis membutuhkan perasaan aman dalam menjalankan bisnis (Pramono, 2006)

Pentingnya keberlanjutan keluarga bukannya tanpa alasan, mengingat ada semacam mitos yang melekat pada suatu perusahaan keluarga bahwa “generasi pertama membangun, generasi kedua menikmati, dan generasi ketiga menghancurkan. (Susanto, 2007).

Sulitnya keberlanjutan bisnis keluarga banyak disebabkan karena konflik antara kepentingan bisnis dan kepentingan keluarga yang disebabkan oleh adanya perbedaan antara nilai keluarga dan nilai bisnis, konflik antar anggota keluarga seperti konflik tujuan, gaya hidup dan kerja, konflik menyangkut kendali

perusahaan, dan leaving the nest (meninggalkan rumah), serta konflik antara keluarga dan karyawan yang berkaitan dengan profesionalitas dan kepercayaan (Hadinugroho & Mustamu, 2013). Kondisi ini menyebabkan perusahaan keluarga tidak dapat bertahan sampai ke beberapa generasi, padahal bisnis keluarga swasta memiliki peran yang berarti dalam perekonomian nasional.

Di Amerika 30% bisnis keluarga sudah dijalankan generasi kedua, 12% sudah di jalankan oleh generasi ketiga dan yang 4% oleh generasi ke empat. Di Indonesia sendiri peralihan bisnis hingga generasi ketiga mencapai pesentase 34%, diikuti generasi kedua sebanyak 24% dan bisnis keluarga yg mencapai generasi keempat

5%. (<http://entrepreneur.bisnis.com>)

Suksesi perusahaan keluarga adalah proses perubahan dari manajemen dan ownership kepada generasi penerus dalam perusahaan keluarga. Faktor yang mempengaruhi perusahaan keluarga tidak berumur panjang karena kurang suksesnya generasi pertama dalam mempersiapkan atau melakukan transfer pengetahuan kepada generasi kedua dan seterusnya. Hal ini karena saat ini dan masa depan akan menghadapi tantangan yang berbeda dibanding masa lalu, misalnya dari teknologi, pendidikan, perindustrian, hukum dan lainnya. (Metania & Ronny, 2014).

Perusahaan keluarga PT. Polidayaguna Perkasa di Ungaran, salah satu PT dari Poligrup yang memproduksi plastik BOPP (Biaxially Oriented Polypropylene Film). Perusahaan ini telah berdiri sejak tahun 1987, pendiri perusahaan juga merupakan pemimpin perusahaan atau pemimpin generasi pertama. Selama beroperasi, pemimpin generasi pertama dibantu oleh anak – anaknya dalam mengawasi jalannya perusahaan. Pendiri

perusahaan atau pemimpin generasi pertama meninggal dunia pada akhir tahun 2011. Secara tidak langsung, kewenangan akan perusahaan diteruskan anak-anaknya sebagai pemimpin pada generasi kedua.

Fenomena bisnis menarik terjadi pada proses suksesi dan saat kepemimpinan generasi kedua. Hal ini ditunjukkan dalam angka penjualan perusahaan. Berikut tersaji data penjualan pada PT. Gambar 1, terlihat bahwa penjualan dari tahun 2011 s/d 2017. Pada tahun 2011. Kepemimpinan masih dipegang pemimpin generasi pertama dan merupakan masa awal dari proses suksesi. Setelah meninggalnya generasi pertama, terlihat grafik yang menurun dimulai pada tahun 2012 sampai pada tahun 2014, di masa inilah generasi kedua mulai memegang kepemimpinan atau masa transisi. Namun dalam 3 tahun terakhir mengalami kenaikan yang cukup signifikan.

Hasil penjualan tersebut, terlihat peralihan kepemimpinan pada perusahaan keluarga PT. Polidayaguna Perkasa sangat berpengaruh pada kinerja karyawan. Dari sejarahnya, pada tahun 2011 masih dipimpin oleh pendiri atau generasi pertama, pada pertengahan 2011 hingga 2014, perusahaan mengalami kemunduran. Puncak kepemimpinan yang rapuh pada masa peralihan (walaupun ada generasi kedua, namun belum fokus pada perusahaan PT. Polidayaguna Perkasa) membuat kinerja karyawan pun makin melemah. Namun pada awal 2015, tergugahnya generasi kedua pada usaha tersebut, mulai berdampak pada meningkatnya tingkat kinerja karyawan yang terlihat pada penjualan perusahaan yang meningkat pula. Hal ini merupakan fenomena menarik yang akan diteliti, tentang bagaimana gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pemimpin generasi kedua

dalam pengelolaan kinerja karyawan, yang mana sempat melemah pada saat masa suksesi atau masa peralihan kepemimpinan.

Penelitian terdahulu mengenai perusahaan keluarga, banyak membahas mengenai persiapan suksesi memunculkan celah dalam penelitian perusahaan keluarga, dimana belum banyak membicarakan atau membahas mengenai implementasi setelah masa persiapan dan proses suksesi terlaksana, yaitu implementasi pada kepemimpinan generasi kedua.

## 1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah, fenomena serta celah penelitian yang tersebut diatas, maka penelitian ini berfokus pada bagaimana menganalisis kepemimpinan generasi kedua dan pengelolaan kinerja karyawan perusahaan keluarga PT. Polidayaguna Perkasa, Ungaran?

## 2. TELAAH PUSTAKA

### 2.1. Bisnis Keluarga (Family Business)

Untuk memahami dan mendapatkan gambaran yang lebih dari bisnis keluarga, beberapa pendekatan yang sering digunakan yaitu :System Theory,The Resource – based View, dan Teori Kelembagaan ( Institutional Theory ).

#### System Theory

Dalam systems theory, perusahaan keluarga digambarkan sebagai satu kesatuan sistem yang terdiri dari tiga subsistem yaitu kepemilikan, keluarga dan manajemen yang saling berkaitan, bergantung, berinteraksi dan bertumpang tindih. Gambar 2. Adanya sudut pandang yang beragam dari masing–masing subsistem, menimbulkan permasalahan sendiri dalam mengelola perusahaan keluarga. Dengan demikian masing-

masing subsistem memiliki tantangan sendiri, di mana di dalam subsistem kepemilikan terdapat tantangan tanggung jawab dan kesatuan kepemilikan, di dalam subsistem keluarga terdapat tantangan harmoni keluarga, di dalam subsistem manajemen terdapat tantangan suksesi.

#### The Resource – based View

Keunggulan bersaing (competitive advantage) yang melekat dalam bisnis keluarga paling baik dijelaskan dengan The Resource-based View yang menguji keunikan, spesifik, kompleks, dinamik dan intangible resources-nya (Poza, 2010). The resource-based view menganggap suatu perusahaan sebagai sebuah paket sumber daya, keahlian, dan kemampuan. Menurut the resource-based view, strategi untuk menjadi perusahaan yang memiliki keunggulan bersaing dapat diraih dengan mengandalkan faktor-faktor internal berupa sumber daya dan kemampuan perusahaan. Ada empat karakteristik dasar yang menentukan suatu sumber daya atau kemampuan mendukung perusahaan untuk berkompetisi, yaitu : value, rarity, inimitability, non-substitutability ( Piercy & Nicouland, 2012) atau disingkat VRIN.

#### Teori Motivasi

Motivasi berasal dari kata latin movere yang berarti dorongan, daya penggerak atau kekuatan yang menyebabkan suatu tindakan atau perbuatan. Kata movere, dalam bahasa Inggris sering disamakan dengan motivation yang berarti pemberian motif, atau hal yang menimbulkan dorongan ( Pitrajaya & Sukoco , 2017). Setiap orang memiliki motivasi tersendiri saat melakukan suatu pekerjaan. Motivasi adalah proses-proses psikologi yang dapat menyebabkan adanya stimulasi, kegigihan, serta arahan terhadap kegiatan yang dilakukan

seseorang dengan sukarela pada suatu tujuan tertentu.

## 2.2. Kepemimpinan

Pemimpin sesuai dengan perannya, memiliki fungsi utama yang harus dipahami secara mendalam terhadap fungsi yang berhubungan dengan tugas atau bahkan memecahkan masalah. Keutuhan dan kekompakan kelompok atau sosial merupakan fungsi selanjutnya yang pada umumnya sering diabaikan (Jatmiko, 2013). Kepemimpinan dalam organisasi diarahkan untuk mempengaruhi orang – orang yang dipimpinya, agar mau berbuat seperti yang diharapkan ataupun diarahkan oleh orang yang memimpinya.

## 2.3. Pengelolaan Kinerja

### Manajemen Kinerja

Manajemen kinerja meliputi :performance management dan managing employee performance. Manajemen kinerja meliputi pengelolaan semua elemen proses organisasi yang mempengaruhi prestasi meliputi penetapan tujuan, seleksi & penempatan pekerja, penilaian, kompensasi, pelatihan, dan manajemen karir.

Selanjutnya program manajemen kinerja memiliki tujuan/manfaat antara lain meningkatkan prestasi kerja karyawan, peningkatan yang terjadi pada prestasi karyawan, merangsang minat dalam pengembangan pribadi, membantu perusahaan untuk dapat menyusun program pengembangan dan pelatihan karyawan yang lebih tepat guna, menyediakan alat atau sarana untuk membandingkan prestasi kerja pegawai, memberikan kesempatan pada pegawai untuk mengeluarkan perasaannya tentang pekerjaan (Soegoto, 2015)

### Conflict Of Interest

Conflict of interest adalah sebuah konflik berkepentingan yang terjadi ketika

sebuah individu atau organisasi yang terlibat dalam berbagai kepentingan, salah satu yang mungkin bisa merusak motivasi untuk bertindak dalam lainnya. Menurut Kartono & Gulo (1987), konflik berarti ketidaksepakatan dalam satu pendapat emosi dan tindakan dengan orang lain. Keadaan mental merupakan hasil impuls-impuls, hasrat-hasrat, keinginan-keinginan dan sebagainya yang saling bertentangan, namun bekerja dalam saat yang bersamaan.

### Pengembangan Rencana Kerja Empirik

Ilustrasi pengembangan rencana kerja empiric sebagaimana disajikan pada Gambar 3.

## 3. METODE PENELITIAN

### 3.1. Desain Penelitian

Pendekatan penelitian yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah rancangan kualitatif, dengan penelitian studi kasus. Studi kualitatif merupakan proses inkuiri untuk memahami suatu problem sosial atau problem umat manusia yang didasarkan pada gambaran kompleks, holistik, dibentuk dengan kata-kata, melaporkan pandangan – pandangan rinci dari para informan serta dilaksanakan di dalam suatu setting alamiah (Ilhalauw, 2011). Di samping itu, penelitian kualitatif menggunakan latar alamiah dengan maksud menafsirkan fenomena yang terjadi dan dilakukan dengan cara melibatkan berbagai metode yang ada yaitu wawancara, observasi, partisipasi, studi dokumen dan triangulasi dan sering digunakan secara bersama - sama.

Penelitian kualitatif dipilih karena peneliti akan mengeksplorasi tentang perilaku manusia, yaitu bagaimana sikap seorang pemimpin dalam memimpin perusahaan dan bagaimana sikap karyawan dalam menanggapi sikap

pemimpinnya yang berimbang pada kinerja dalam suatu perusahaan. Selanjutnya untuk persiapan dan mendapatkan data dibagi menjadi tiga tahap utama yaitu : Tahap persiapan lapangan, tahap pekerjaan lapangan dan tahap analisa data.

### **3.2. Tahap – Tahap Pra-Lapangan**

#### **Pemilihan Lokasi Penelitian**

PT. Polidayaguna Perkasa, berlokasi di Jalan Karimunjawa Desa Gedanganak, Ungaran, merupakan salah satu PT dari Perusahaan Poli Grup, yang mana perusahaan yang memproduksi barang jadi atau barang setengah jadi dengan bahan dasar plastik., Perusahaan tersebut adalah perusahaan keluarga yang sekarang ini dipimpin oleh generasi kedua

#### **Observasi Lapangan**

Cara terbaik yang perlu ditempuh dalam penentuan lapangan penelitian ialah dengan jalan mempelajari serta mendalami focus serta rumusan masalah penelitian, untuk itu perlu menjajaki lapangan (objek dan subjek penelitian) untuk melihat secara langsung apakah terdapat kesesuaian dengan kenyataan yang ada di lapangan. Selanjutnya setelah memilih lokasi penelitian peneliti mencari informasi dari berbagai pihak.

#### **Situasi Sosial Penelitian**

Pelaku ( actors ) dalam penelitian ini adalah direktur perusahaan yang mana merupakan generasi kedua dari pendiri perusahaan. Dalam proses wawancara, pelaku memperkenalkan wawancara di dalam perusahaan dan diperbolehkan melakukan observasi langsung pada jam kerja. Pada situasi sosial atau obyek penelitian ini peneliti dapat mengamati secara mendalam aktivitas orang – orang yang ada pada obyek penelitian. Dalam

penelitian kualitatif, situasi sosial ditunjukkan pada gambar 4

#### **Mencari Sumber Data**

Obyek penelitian ini adalah direktur perusahaan yang juga pemimpin generasi kedua serta karyawan perusahaan, oleh karena itu akan dilakukan penelitian secara mendalam sejak pengambilan data (sebelum dan pada masa kepemimpinan generasi kedua), analisa data dan sampai dengan pengambilan simpulan. Perilaku gaya kepemimpinan tidak bisa dapat langsung terlihat sehingga perlu mendapatkan sumber yang tepat dengan pendekatan yang terus menerus. Pengamatan membutuhkan proses maka penelitian kualitatif merupakan pendekatan yang sesuai digunakan dalam penelitian ini. Hal ini akan dilakukan atas dasar kerangka sumber data digambarkan pada gambar 5 tentang Kerangka Penelitian Sumber Data, pada Gambar 5.

#### **Rancangan Kredibilitas Data**

Triangulasi dengan sumber artinya membandingkan dan mengecek balik derajat kepercayaan suatu informasi yang diperoleh melalui waktu dan alat yang berbeda dalam penelitian kualitatif (Patton,1987). Rancangan Triangulasi data dapat digambarkan pada gambar 6.

### **3.3. Tahap - Tahap Pekerjaan Lapangan**

#### **Penentuan Sumber Data**

Pada penelitian kualitatif peneliti memasuki situasi sosial tertentu melakukan wawancara dan observasi kepada orang-orang yang dipandang tahu tentang situasi sosial tersebut. Beberapa nara sumber tersebut dipilih karena dianggap sebagai peran kunci dalam kepemimpinan di perusahaan keluarga dan dapat mewakili dalam mengungkap kinerja karyawan. Dengan demikian nara sumber yang baik, diharapkan data yang

diperoleh akan akurat dan dapat dipertanggung jawabkan keabsahannya. Gambar 7, sedangkan Profil sumber data dirangkum dalam tabel 1.

### **Pengumpulan Sumber Data**

#### **Wawancara**

Jenis wawancara yang dilakukan adalah termasuk dalam kategori in-dept interview, dimana dalam pelaksanaannya lebih bebas dibandingkan dengan wawancara terstruktur. Tujuan dari wawancara jenis ini adalah untuk menemukan permasalahan secara lebih terbuka, dimana pihak yang diajak wawancara diminta pendapat, dan ide-idenya.

#### **Observasi**

Pada tahap observasi, dilakukan studi lapangan tentang perkembangan industri BOPP, kepemimpinan dan praktek erusahaan keluarga di Indonesia melalui berbagai sumber, antara lain dari media elektronik dan media cetak. Sebelum Kegiatan penilaian keadaan lapangan peneliti harus membekali secara baik informasi dengan membaca berbagai sumber kepustakaan atau mengetahui melalui orang-orang tentang situasi dan kondisi daerah tempat penelitian dilakukan.

#### **Studi Kepustakaan**

Teknik dokumentasi yang dilakukan untuk mempelajari dan menelaah literatur – literatur yang berkaitan dengan masalah yang dibahas sehingga dapat disusun kerangka teori. Untuk melengkapai data yang diperoleh dari wawancara, juga dilakukan dengan cara mempelajari dokumen yang berkaitan dengan masalah penelitian. Dokumen yang dipelajari adalah tentang produksi, pemasaran serta manajemen yang sekarang terjadi.

### **3.4. Tahap Analisis Data**

Analisis data yang dipilih tergantung pada input penelitian (data) dan output penelitian. Dalam penelitian ini input penelitian adalah data empirik sementara outputnya adalah gambaran model deskriptif tentang gaya kepemimpinan. Selanjutnya karena penelitian ini bersifat eksploratif yang belum memiliki hipotesis, maka tidak dapat dilakukan analisa secara inferen.

#### **Analisis Interpretasi Data**

Langkah pertama, mengolah dan mempersiapkan data untuk dianalisis. informasi. Langkah kedua, membaca keseluruhan data, langkah pertama adalah membangun general sensitivitas informasi yang diperoleh dan merefleksikan maknanya secara keseluruhan. Langkah ketiga, Memulai coding semua data. Coding merupakan proses pengorganisasian data dengan mengumpulkan teks atau gambar menuliskan kategori dalam batas-batas (Rossman dan Rallis, 2012). Langkah keempat, deskripsi tema-tema disajikan dalam bentuk narasi/laporan kualitatif.

#### **Kredibilitas Data**

Kredibilitas data digunakan upaya pemeriksaan terhadap akurasi hasil penelitian dengan menetapkan prosedur-prosedur tertentu. Kredibilitas data yang dalam penelitian kuantitatif disebut dengan validitas didasarkan pada penentuan apakah temuan didapat akurat dari sudut pandang peneliti, partisipan atau pembaca (Creswell dan Miller, 2000). Strategi validitas yang digunakan oleh penulis adalah triangulasi. Jika tema-tema dibangun berdasarkan sejumlah sumber data atau dari perspektif partisipan, maka proses ini dapat menambah validitas penelitian. Triangulasi teknik, peneliti menggunakan teknik pengumpulan data

yang berbeda-beda untuk mendapatkan data dari sumber yang sama.

### **Peer debriefing**

Untuk meningkatkan keakuratan hasil penelitian dengan proses mengajak orang (a peer debriefing) yang dapat me review untuk berdiskusi mengenai penelitian kualitatif sehingga hasil penelitiannya dapat dirasakan oleh orang lain, selain oleh peneliti sendiri. Proses ini dilakukan bersama dengan Pembimbing satu dan Pembimbing dua.

### **Penyajian Data**

Penyajian data merupakan sekumpulan informasi tersusun yang memberi kemungkinan adanya penarikan kesimpulan dan pengambilan tindakan. Penyajian data berbentuk matriks, bagan dan sebagainya. Semua dirancang untuk menggabungkan informasi yang tersusun dalam bentuk yang padu dan mudah diraih. Dengan demikian, dapat memudahkan analisis apa yang sedang terjadi untuk melakukan langkah selanjutnya. Dalam melakukan penyajian data selain dengan alat tersebut diatas perlu memperhatikan teks secara naratif secara jelas. Penyajian data yang dibuat selanjutnya pengambilan kesimpulan dengan melakukan abstraksi dan generalisasi sehingga ditemukan kesimpulan yang berlaku umum.

### **Gambaran Perusahaan**

PT. Polidayaguna Perkasa tergolong sebagai family business karena telah terdapat dua generasi dalam keluarga yang telah memimpin dan mengelola manajemen perusahaan ini secara efektif. PT. Polidayaguna Perkasa yang berlatar belakang etnis Tionghoa didirikan secara resmi pada tahun 1990 oleh bapak Hoo Liong Tiau (HLT), berlokasi di jalan Karimunjawa Desa Gedanganak Kabupaten Ungaran. Kepemimpinan PT.

Polidayaguna Perkasa telah memasuki generasi kedua.

Bapak HLT memiliki enam orang anak. Anak pertama sampai dengan anak ketiga berjenis kelamin perempuan, anak keempat hingga ke enam adalah laki-laki. Mengenai suksesi dalam perusahaan keluarga berbudaya Tionghoa, pada umumnya akan menekankan pada aspek anak laki-laki yang akan menjadi suksesor perusahaan. Suksesor merupakan anak laki-laki pertama dalam keluarga.

### **Gambaran Karyawan**

PT. Polidayaguna Perkasa memiliki total karyawan 192 orang. Yang terdiri dari 166 orang laki-laki dan 26 orang perempuan, seperti tabel 2. Berdasarkan observasi di lapangan, prosentase karyawan laki-laki (86.5%) jauh lebih tinggi daripada karyawan perempuan (13.5%), dikarenakan perusahaan merupakan pabrik yang memproduksi plastik BOPP dengan menggunakan alat mesin yang besar dan berat. Dengan demikian memerlukan karyawan dengan kecakapan dan tenaga yang lebih untuk dapat mengatasi proses produksi serta kendala-kendala yang terjadi dalam proses tersebut. Sedangkan karyawan perempuan ditempatkan di bagian staf pembukuan, akuntansi, dan lainnya.

Dari tabel 3 diatas, terlihat karyawan yang masa kerjanya 0-5 tahun sebanyak 39 orang, dalam masa kerja tersebut dapat dikatakan masih baru dalam bisnis BOPP dan lebih kearah untuk regenerasi karyawan. Sedangkan karyawan yang masa kerjanya 21-25 tahun dan diatas 25 tahun terlihat sangat mendominasi. Hal demikian menunjukkan loyalitas yang tinggi pada perusahaan dan pengalaman kerja yang dimiliki karyawan juga sangat diperlukan oleh perusahaan. Selain melihat dari sisi masa kerjanya, ditinjau pula faktor usia yang mempengaruhi

kinerja dari karyawan. Pada tabel 4.2 diatas, dapat terlihat frekuensi tertinggi pada kelompok usia 50-55 tahun. Secara tidak langsung, hal ini menunjukkan tingkat loyalitas yang cukup tinggi, dengan bekerja atau mengabdikan pada perusahaan hingga batas usia pensiun yaitu 55 tahun.

## **4. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

### **4.1. Analisis Pemimpin dan Family Bisnis**

#### **Gambaran Perilaku Pemimpin**

Dalam mengemban tugasnya, bapak BP banyak mengambil contoh dan pengalaman dari pendiri perusahaan atau ayahnya sendiri. Namun walaupun demikian, segala tindakan atau keputusan yang diambil bagi perusahaan, dipengaruhi pula oleh sifat dan sikap pribadi Bapak BP sendiri. Dalam wawancara Bapak BP, peneliti dapat mengkategorikan beberapa sifat dan sikap atau perilaku dari Bapak BP, tersaji pada tabel 5.

Menurut Hendrawan, 2017 sikap mandiri adalah sebuah tindakan atau reaksi seseorang yang dilakukan terhadap situasi tertentu dan bisa menentukan apa yang dicari dalam kehidupannya. Bapak BP memiliki sikap mandiri ditunjukkan dengan hasil wawancara yang menyatakan bahwa dirinya mengurus segala keperluan untuk melanjutkan studi ke luar negeri dan bekerja disana agar mencukupi segala kebutuhannya tanpa harus meminta kepada orang tua.

Bapak BP juga memiliki sikap disiplin, disini ditunjukkan setelah ayahnya meninggal dunia, dia mengemban tugasnya sebagai pemimpin perusahaan. Disiplin yang baik mencerminkan besarnya rasa tanggung jawab seseorang terhadap tugas-tugas yang diberikan kepadanya. Hal ini mendorong gairah

kerja, semangat kerja dan terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat ( Khumaedi, 2016)

Self efficacy adalah keyakinan seseorang mengenai sejauh mana ia mampu mengerjakan tugas, mencapai tujuan, dan merencanakan tindakan untuk mencapai suatu goal

(<https://psikologihore.com/self-efficacy-efikasi-diri>). Self efficacy Bapak BP ditunjukkan dengan keyakinannya dapat memimpin perusahaan dengan baik seperti ayahnya, walaupun dengan sikap yang berbeda.

Konsep locus of control pertama kali dikemukakan oleh Rotter tahun 1966. Locus of control adalah cara pandang seseorang terhadap suatu peristiwa apakah dia merasa dapat atau tidak dapat mengendalikan peristiwa yang terjadi padanya. Hal ini pula terbaca dalam wawancara singkat ketika ia menjelaskan mengenai studi yang harus berpindah ke luar negeri ketika tidak diterima di universitas di Indonesia.

Empati termasuk kemampuan untuk merasakan keadaan emosional orang lain, merasa simpatik dan mencoba menyelesaikan masalah, dan mengambil perspektif orang lain. Alfred Adler (2008) menyatakan bahwa empati itu merupakan sikap menerima apa yang dirasakan oleh orang lain lalu ia menempatkan dirinya pada posisi orang tersebut. Uraian di atas dapat di ringkas dengan gambar 8.

Dari uraian diatas dapat disimpulkan pribadi Bapak BP memiliki sikap mandiri, disiplin, self efficacy, menunjukkan locus of control serta sifat empati. Kepribadian ini yang mendominasi kepribadian dari BP, tanpa ketergantungan dari generasi pertama, tanggung jawab yang besar dirasakan menjadi tanggung jawab sebagai penerus kepemimpinan secara utuh

#### **Peran Keluarga**



Analisis pemimpin di family business, selain pribadi pemimpin itu sendiri, peran keluarga juga sangat berpengaruh. Seperti System Theory yang menerangkan tiga subsistem yang saling berhubungan, salah satunya adalah keluarga. Berikut tersaji petikan wawancara dari narasumber Bapak BP dan kategori peran keluarga yang berdampak pada kepemimpinannya pada tabel 6.

Tradisi atau kebiasaan ([Latin](#): traditio,"dit eruskan") adalah sesuatu yang telah dilakukan untuk sejak lama dan menjadi bagian dari kehidupan suatu kelompok [masyarakat](#), biasanya dari suatu [negara](#), [kebudayaan](#), [waktu](#), atau [agama](#) yang sama. Berdasarkan dari tradisi yang masih kental dalam keluarga, penerus bisnis dilimpahkan pada anak-anak laki saja. Anak-anak perempuan tidak ikut campur dalam manajemen family business.

Mentoring berasal dari bahasa Inggris, mentor yang artinya penasehat. . Dari hasil wawancara dengan bapak BP peran ayah sangat dominan, ayahnya telah memberikan tatanan perusahaan yang sampai sekarang masih dipegang dan dilaksanakan dalam memimpin perusahaan oleh anak-anaknya terutama bapak BP di PT. Polidayaguna Perkasa. Konflik dalam keluarga pastilah umum terjadi dalam kehidupan.. Namun dalam family business yang diteliti ini tidaklah bersifat menghancurkan. Perselisihan terjadi karena tiap individu memiliki karakter dan sifat yang berbeda, seperti pada Gambar 9.

Dari pembahasan diatas ditemukan bahwa keluarga memiliki peran terhadap pemimpin dalam memimpin perusahaannya, seperti ditunjukkan pada gambar 4 antara lain tradisi keluarga, orangtua yang dianggap sebagai panutan, keuangan serta konflik internal dalam keluarga.

### **Kondisi Setelah Suksesi**

Sejak awal didirikan, generasi pertama sangat berperan dominan dalam perusahaan, begitu pula dalam keluarga sebagai tanggungjawabnya sebagai kepala keluarga. Namun dikarenakan tingkat kesibukan yang tinggi sebagai pemimpin perusahaan serta tokoh masyarakat etnis Tionghoa, generasi pertama seperti terlambat mempersiapkan penerusnya, demikian pula kedekatannya kepada keluarga terutama anak-anak yang kurang intensif dalam pertemuan. Berikut pembahasan mengenai pimpinan setelah proses suksesi, dalam tabel 7 disajikan kondisi pemimpin setelah proses suksesi:

Setelah membutuhkan waktu sekitar 2 tahun untuk menyesuaikan diri dan mempelajari segala persoalan tentang bisnis BOPP, yang juga ia dapat dengan sharing dengan karyawan-karyawan perusahaan, secara bertahap perusahaan dapat mulai meningkatkan performancenya. Hal ini dapat dilihat dari grafik penjualan BOPP yang telah tersaji pada latar belakang penelitian. Dari analisa terhadap wawancara didapat bahwa kondisi pemimpin setelah masa suksesi, diawal kepemimpinannya pemimpin merasa bingung dalam menghadapi persoalan-persoalan yang terjadi di perusahaan, serta pemimpin hingga saat ini masih bergantung pada karyawan-karyawan lama dalam menentukan arah perusahaan atau pengambilan keputusan. Butuh waktu dan adaptasi ketika suksesi sepenuhnya telah berpindah. Walaupun yang menggantikan telah memiliki bekal emosi yang cukup secara pribadi, pendidikan dan dukungan akan faktor eksternal dan keluarga. Membutuhkan adaptasi dan penyesesuaian situasi di dalam perusahaan yang dilimpahkan tanggung jawab kepada pemegang tongkat estafet kepemimpinan. Ketergantungan kepada karyawan lama,

sehingga karyawan lama untuk sementara dipertahankan untuk transisi dan pengalihan tanggung jawab untuk melanjutkan usaha yang saat ini sedang dipimpin oleh generasi ke dua

#### **4.2. Analisis Pemimpin Generasi Kedua Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Berdasarkan Motivasi Karyawan**

##### **Kebutuhan Fisiologis**

Menurut Winardi (2007), motivasi berasal dari kata motivation yang berarti "menggerakkan". Motivasi merupakan hasil sejumlah proses yang bersifat internal atau eksternal bagi seorang individu, yang menyebabkan timbulnya sikap entusiasme dan persistensi dalam hal melaksanakan kegiatan-kegiatan tertentu. Dalam mencapai kepuasan kebutuhan, seseorang harus berjenjang, tidak peduli seberapa tinggi jenjang yang sudah dilewati, kalau jenjang dibawah mengalami ketidakpuasan atau tingkat kepuasannya masih sangat kecil, dia akan kembali ke jenjang yang tak terpuaskan itu sampai memperoleh tingkat kepuasan yang dikehendaki. Dalam menganalisis mengenai motivasi pada karyawan, narasumber yang diambil adalah karyawan yang telah memiliki masa kerja diatas 10 tahun serta questioner dari 26 karyawan lain yang dianggap dapat mewakili karyawan lain.

Berdasarkan teori Abraham Maslow, didapat analisa kebutuhan terhadap karyawan PT. Polidayaguna Perkasa, pada table 8 terlihat pada top managemen telah memiliki rumah sendiri, dan dari hasil wawancara singkat tidak hanya satu melainkan 2 buah rumah dengan luas yang cukup besar. Kebutuhan dasar atau kebutuhan fisiologis telah terpenuhi. Kebutuhan fisiologis yaitu terkait dengan kebutuhan tubuh secara biologis. Kebutuhan fisiologis termasuk makanan, air, oksigen, dan suhu tubuh

normal. Untuk mengetahui tingkat pemenuhan kebutuhan pada karyawan, peneliti mengajukan pertanyaan berkaitan dengan frekuensi makan tiap harinya, frekuensi pembelian baju atau sandang, serta kepuasannya terhadap gaji yang diterima. Hal ini tersaji pada tabel 9, 10, 11.

Tahap analisis kebutuhan kedua yaitu mengenai kebutuhan pangan. Seberapa kebutuhan pangan yang dapat dipenuhi oleh karyawan dalam sehari. Pada tabel 9 secara keseluruhan pemenuhan kebutuhan pangan dapat dikatakan terpenuhi.

Analisis yang ketiga, mengenai kebutuhan akan sandang. Seberapa sering karyawan dalam memiliki pakaian baru? Jawaban dari level atas rata-rata tiap 3 bulan sekali membeli pakaian baru. Jika ditinjau dari latar belakang ekonominya, dapat dipastikan ia sanggup untuk memenuhi kebutuhan sandangnya. Kemungkinan yang paling mendasar, kebutuhan akan sandang bagi laki-laki tidak begitu dihiraukan. Jawaban satahun sekali membeli pakaian, biasanya dilakukan saat hari raya atau lebaran. Secara umum kebutuhan akan sandang para karyawan cukup terpenuhi.

Gaji atau uang merupakan hal utama atau tujuan utama dari setiap orang memiliki pekerjaan. Dan salah satu tolak ukur akan kepuasan kerja dari seorang karyawan. Dalam tabel 11, terdapat jawaban dengan pernyataan, apakah anda puas dengan gaji yang diterima saat ini ?

Dari wawancara singkat dengan narasumber, jawaban tidak puas yang dipilih oleh sebagian besar karyawan, salah satu faktor pertimbangan adalah masa kerja. Dengan masa kerja yang telah lama, menurut mereka gaji yang mereka terima tidak memuaskan. Dari sini dapat disimpulkan kebutuhan karyawan akan uang atau gaji belum terpenuhi secara maksimal.

### **Kebutuhan Keamanan**

Kebutuhan dasar yang kedua adalah keamanan. Ketika kebutuhan dasar pertama sudah terpenuhi, kebutuhan akan keamanan menjadi aktif. Kebutuhan keamanan ini lebih banyak pada anak-anak karena kesadaran mereka terhadap batasan diri masih kurang, sehingga perlu adanya orang lain untuk memberikan keamanan bagi mereka. Pada orang dewasa, kebutuhan keamanan sedikit kecuali pada keadaan darurat, bencana, atau kegagalan organisasi dalam struktur sosial. Adanya situasi yang tidak menyenangkan membuat orang dewasa mencari tempat atau orang yang dapat memenuhi kebutuhan keamanannya. Untuk lebih memahami kebutuhan keamanan pada karyawan, peneliti memberikan dua pertanyaan seputar keamanan yaitu kepemilikan jaminan kesehatan dan keamanan serta tanggapan mereka mengenai keamanan barang milik pribadi pada saat bekerja. Tersaji pada tabel 12 dan 13

Dari tabel 12 Analisis kebutuhan karyawan diatas, jaminan kesehatan karyawan masih sangat terbatas. Terbukti sebagian besar karyawan hanya memiliki jaminan kesehatan berupa BPJS yang diberikan atau dibantu oleh perusahaan. Dapat diartikan kebutuhan karyawan akan jaminan kesehatan masih minim. Hanya karyawan dari middle dan top saja yang memiliki pandangan untuk lebih memproteksi kesehatan maupun kesehatannya. Bagi level lower, bagi mereka jaminan BPJS dinilai sudah mencukupi walaupun mereka menyadari ada berbagai ketentuan dan keterbatasan fasilitas.

Analisis keamanan akan kepemilikan barang disini dimaksudkan untuk mengerti apakah karyawan dalam bekerja masih khawatir akan barang-barangnya yang dibawa pada saat bekerja. Dari hasil questioner yang ada, dapat disimpulkan

kondisi lingkungan perusahaan PT. Polidayaguna Perkasa aman dan dapat memberikan rasa percaya akan karyawannya. Disamping itu karyawan satu sama lain tidak saling ada rasa iri atau persaingan tidak sehat terkait barang-barang pribadi.

### **Kebutuhan Cinta, Sayang dan Kepemilikan**

Ketika kebutuhan fisiologis dan keamanan sudah terpenuhi, tingkatan selanjutnya adalah kebutuhan akan cinta, kasih sayang, dan kepemilikan (love/belonging). Maslow menyatakan bahwa orang mencari cara untuk mengatasi rasa kesepian atau kesendirian. Dalam hal ini penelitian mengajukan dua pertanyaan mengenai kebutuhan akan kelompok kerja dan sosialisasi dengan orang lain diluar pekerjaan. Hasilnya dapat dilihat pada tabel 14 dan 15.

Suatu kebutuhan untuk berkelompok dalam bekerja ternyata tidak selalu dibutuhkan oleh semua kalangan karyawan. Hal tersebut didasari dari tingkat pendidikan dan bagian pekerjaan yang dilakukan. Pada tingkat top dan middle semua narasumber menjelaskan mereka memiliki kebutuhan untuk berkelompok dalam pekerjaan. Namun dari level dibawahnya, lima orang laki-laki membutuhkan kelompok dan dua orang tidak membutuhkan. Pada gender perempuan, empat orang membutuhkan kelompok dan tiga orang tidak membutuhkan kelompok.

Lebih mendalam lagi mengenai kebutuhan akan kelompok dalam bekerja, menurut Asip F. Hadipranata (1999) mengatakan pembentukan kelompok (teambuilding) ternyata menimbulkan etos kerja serta mampu memberikan kontribusi yang cukup besar bagi produktivitas insani. Pada survey karyawan level bawah atau lower yang menjawab “tidak” pada kebutuhan kelompok kerja, mereka memiliki bagian

pekerjaan yang dapat diselesaikan secara individu seperti cleaning service dan operator telepon. Hal demikian mereka ungkapkan juga karena adanya pengalaman bekerja yang saat membutuhkan bantuan dan menerima penolakan oleh karyawan lain. Sikap yang ditunjukkan itu merupakan ungkapan ketiakuasaan akan suatu kelompok.

Dalam survei yang melibatkan karyawan perusahaan, hanya satu orang dari level lower dan bergender perempuan yang menyatakan tidak memerlukan sosialisasi di luar pekerjaan. Wawancara singkat untuk mengungkapkan alasan ketidakperluannya adalah bahwa ia merupakan karyawan yang memiliki peran pula sebagai ibu rumah tangga, dengan dua orang anak yang masih belum bisa mandiri, sehingga sepulang dari bekerja, ia mengurus rumah tangga dan menyiapkan segala keperluan untuk keluarganya. Sedikit waktu yang tersisa ia pakai untuk beristirahat, sehingga sosialisai dengan lingkungan sekitar sangat minim. Selain dari karyawan tersebut, karyawan lainnya menjawab “ya” untuk survei kebutuhan sosialisai diluar pekerjaan.

#### **Kebutuhan Esteem**

Kebutuhan esteem bisa termasuk kebutuhan harga diri maupun penghargaan dari orang lain. Dalam hal ini peneliti mengambil dua kategori yang menggambarkan kebutuhan esteem yaitu mengenai pendidikan dan keinginan untuk berbagi ilmu, seperti pada table 16. Kebutuhan akan kompetensi, prestise dan kepercayaan diri dapat diwakilkan oleh suatu keinginan akan pendidikan yang tinggi. Pertanyaan yang diberikan pada analisis ini berupa “Masihkah Anda ingin menempuh pendidikan lebih tinggi lagi?”. Dari wawancara singkat dengan karyawan perempuan, mereka tidak menginginkan untuk berpendidikan lebih

tinggi lagi, mereka berpendapat bahwa sudah cukup mendapat penghasilan dari pekerjaannya yang sekarang dan menjadi ibu rumah tangga atau sekedar membantu orangtua (diluar pekerjaan utama), sehingga motivasi untuk menerima pendidikan tidak lagi ada di narasumber. Bagi narasumber laki-laki, sebagian besar masih memiliki keinginan untuk menempuh pendidikan lebih tinggi. Selain karena gengsi, juga dikarenakan mereka bekerja ditempat yang menuntut mereka untuk mengembangkan kemampuan serta pengalaman dan pengetahuan akan teknologi yang ada saat ini.

Melihat hal yang demikian, pelatihan sangat diperlukan oleh karyawan untuk mengembangkan diri. Dalam PT. Polidayaguna Perkasa saat ini belum ada pelatihan khusus atau upaya yang lebih seperti pemberian beasiswa bagi karyawannya agar dapat menjangkau pengetahuan akan teknologi yang telah berkembang di dunia.

Tabel 17 merupakan hasil dari questioner pada karyawan mengenai kemauan untuk berbagi ilmu. Hasilnya hampir semua karyawan yang terbagi dalam tiga level, baik laki-laki maupun perempuan bersedia untuk membagi ilmu mereka kepada karyawan lain. Hal ini menunjukkan tingkat keeratan yang baik antara karyawan satu dengan yang lainnya, antara karyawan lama kepada karyawan baru. Hal ini baik bagi perusahaan untuk dapat meneruskan kinerja yang baik untuk masa yang akan datang, dengan memiliki karyawan yang dapat saling menimba ilmu.

#### **Kebutuhan Aktualisasi Diri**

Kebutuhan selanjutnya yang perlu dipenuhi setelah keempat kebutuhan yang lain terpenuhi adalah kebutuhan aktualisasi diri. Aktualisasi diri merupakan suatu bentuk nyata yang mencerminkan keinginan seseorang

terhadap dirinya sendiri. Maslow menggambarkan aktualisasi diri sebagai kebutuhan seseorang untuk mencapai apa yang ingin dia lakukan. Hasil dapat dilihat pada tabel 18.

Hasil pemetaan tersebut menyatakan bahwa pada level atas atau top management, middle management membutuhkan wisata sebagai aktualisasi dirinya. Hasil dari analisa kebutuhan karyawan tersebut dapat dikomparasi dengan hasil wawancara mengenai kepuasan karyawan yang tersaji pada table 19.

Melalui questioner dan wawancara terhadap karyawan mengenai motivasinya dalam bekerja, peneliti dalam memetakan faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi karyawan, pemberian insentif/bonus, pengambilan keputusan oleh pimpinan perusahaan, kesejahteraan karyawan, serta keeratan hubungan dengan karyawan lain.

#### **Loyalitas**

Loyalitas karyawan dapat dikatakan memiliki kesetiaan kepada organisasinya, maka karyawan merasa memiliki kesadaran akan kewajiban dan menggunakan fasilitas yang diberikan serta sumber daya yang dimilikinya demi kemajuan organisasi (Gomez dan Sutanto,2017). Sejak awal berdirinya perusahaan, ada banyak karyawan yang mengabdikan diri hingga saat ini. Hal tersebut dapat dilihat dari tabel 4.1 karyawan berdasarkan masa kerja nya. Dalam wawancara dengan beberapa narasumber karyawan, pemimpin memiliki peran besar dalam membentuk loyalitas seorang karyawan. Berikut peneliti pemetakan dalam beberapa kategori hasil wawancara yang tersaji pada tabel 20.

Cara kepemimpinan Bapak BP yang tidak kaku, dapat berkompromi dengan bawahannya, serta mau berkomunikasi, menjaga kedekatan dengan bawahan

merupakan hal yang penting untuk digarisbawahi dalam hal menganalisa kepemimpinan yang dijalankan

Dari hasil wawancara, sementara didapat hasil bahwa peralihan kepemimpinan generasi pertama (HLT) ke generasi kedua (BP) sedikit banyak mempengaruhi karyawan secara psikologi dan berimbas pada proses produksi atau output dari perusahaan, disamping itu dalam kepemimpinannya, masih dipengaruhi oleh saudara sekandung dalam pengambilan keputusan. Namun pemimpin generasi kedua (BP) memiliki gaya kepemimpinan yang dapat menyesuaikan situasi dan kondisi perusahaan serta karyawannya, dengan sifat yang bijaksana dan perhatian kepada bawahannya dan terbukti mampu meningkatkan performance dari perusahaan.

Loyalitas yang ditunjukkan oleh karyawan PT. Polidayaguna Perkasa, melalui sejumlah wawancara ditemukan beberapa faktor yang memperkuatnya, seperti ditunjukkan pada gambar 12 diatas, antara lain kedekatan pimpinan dengan karyawannya, rasa empati yang ditunjukkan pemimpin, kepribadian pemimpin itu sendiri yang membuat karyawan nyaman serta lokasi tempat tinggal yang tidak jauh dari perusahaan.

#### **4.3. Pembahasan**

Dari penjabaran yang telah dilakukan, maka ditemukan jawaban untuk rumusan penelitian serta tujuan dari penelitian ini yaitu, yang pertama, pemimpin generasi kedua merangkul anggota keluarga lain untuk tetap terlibat dan menekan ego demi keutuhan keluarga. Selain hal itu, peningkatan pada produksi tidak melulu karena bonus yang diberikan oleh pimpinan pada karyawan-karyawannya, faktor penting lainnya yang mempengaruhi adalah keterlibatan pimpinan secara langsung dalam memotivasi karyawannya. Yang kedua,

peran pemimpin dalam pengelolaan kinerja karyawan adalah untuk meningkatkan kinerja karyawan yang dengan demikian meningkat pula performa dari perusahaan sehingga keberlanjutan usaha lebih terjamin. Untuk lebih dapat memahami akan hasil dari penelitian ini dapat dilihat pada gambar 13

## 5. KESIMPULAN

Berdasarkan uraian sebelumnya, upaya generasi kedua dalam mengelola family business dipengaruhi oleh faktor keluarga dan proses suksesi dan kepribadian generasi kedua itu sendiri. Faktor keluarga terlihat dominan dalam kepemimpinan generasi kedua. Demi menjaga keutuhan keluarga, pemimpin generasi kedua masih membuka keterlibatan anggota keluarga lain, walaupun terkadang hal tersebut dapat menimbulkan konflik. Konflik keluarga disini lebih kearah pengambilan keputusan.

Proses suksesi yang didapat oleh generasi kedua memang tergolong terlambat. Tongkat kepemimpinan diterima setelah orang tua meninggal. Namun pemimpin generasi kedua memiliki kepribadian yang mandiri, disiplin, self efficacy tinggi dan dapat mengendalikan peristiwa yang terjadi padanya telah ditunjukkan sewaktu mudanya, terlihat jelas dapat membantu generasi kedua dalam mengatasi tantangan dalam memimpin perusahaan.

Penjabaran singkat menunjukkan keberhasilan generasi kedua dalam mengelola family business yang menjadi tanggung jawabnya dengan tanpa mengesampingkan faktor keluarga yang menjadi tujuan utama didirikannya family business tersebut. Dengan merangkul anggota keluarga lain untuk tetap terlibat dan menekan ego demi keutuhan keluarga.

Kinerja karyawan yang dicerminkan melalui hasil perusahaan ditunjukkan dalam gambar 1.1 secara jelas menunjukkan peningkatan. Peningkatan akan hal ini tidak melulu karena usaha karyawan ataupun bonus yang diberikan oleh pimpinan. Selain memberikan bonus atas prestasi yang ditunjukkan, faktor penting lainnya yang mempengaruhi adalah faktor keterlibatan pimpinan secara langsung dalam memotivasi karyawannya.

Peran pemimpin generasi kedua dalam pengelolaan kinerja karyawan ditunjukkan dengan kemauan untuk merangkul karyawan-karyawan kearah perbaikan kualitas bersama serta pendekatan individual. Pendekatan individual yang dimaksud ialah pemimpin memiliki kedekatan atau tidak ragu-ragu dalam memulai suatu komunikasi dengan karyawannya. Hal ini tentu sangat berpengaruh terhadap psikologis dari karyawan itu sendiri. Secara tidak langsung meningkatkan kepercayaan diri, adanya rasa dihargai, timbulnya rasa dibutuhkan yang mengarah ke peningkatan loyalitas dan motivasi bagi karyawan.

## 6. IMPLIKASI TEORITIS

Dasar dari pengembangan model dalam penelitian ini adalah berdasarkan teori Manajemen Sumber Daya Manusia. Manajemen Sumber Daya Manusia memiliki peran penting dalam terwujudnya perusahaan seperti perusahaan yang berbasis keluarga. Implikasi teoritis dalam penelitian ini dapat dilihat pada tabel 21.

## 7. IMPLIKASI MANAJERIAL

Penelitian ini diharapkan akan memberikan implikasi bukan hanya dalam pengembangan teoretis tapi juga pengembangan manajerial sehingga hasil dari penelitian bermanfaat dalam pengembangan ilmu pengetahuan tetapi

juga bermanfaat bagi perusahaan. Beberapa hasil dari implementasi pada perusahaan dalam dilihat dari tabel 22 berikut :

## 8. SARAN

Pemimpin generasi kedua sebaiknya dapat memulai untuk proses suksesi generasi ketiga. Hal ini dikarenakan pengalaman yang dimiliki sendiri oleh generasi kedua yang terlambat dalam menerima pengetahuan dan pengalaman dari generasi sebelumnya. Manajemen perusahaan sebaiknya mulai mempersiapkan sedini mungkin regenerasi pada karyawan-karyawannya. Dilihat dari usianya, banyak karyawan yang telah memasuki usia pensiun. Mempekerjakan kembali karyawan yang telah pensiun dengan masa kerja yang lama, akan membebani perusahaan karena gaji yang tinggi.

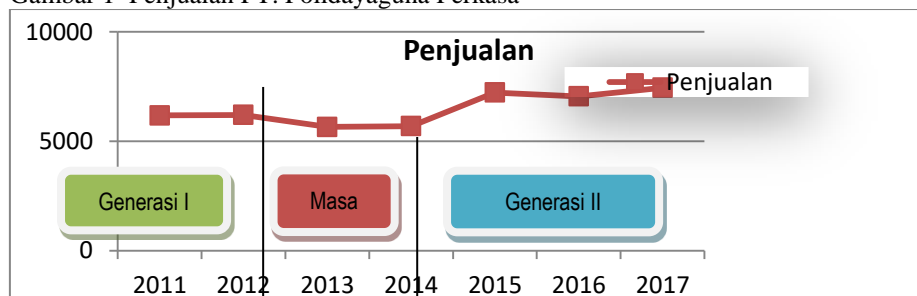
## DAFTAR REFERENSI

- Binacci, Martina. (2013). Top Management Terms in Family Business : The Role of Non Family Managers.
- Cater, John James. (2016). Stepping Out The Shadow : The Leadership Qualities Of Successors In Family Business. Melalui [https://digitalcommons.lsu.edu/gradschool\\_dissertations/1573/](https://digitalcommons.lsu.edu/gradschool_dissertations/1573/)
- Fahmi, Irham (2012). Manajemen Kepemimpinan : Teori & Aplikasi. Cetakan Kesatu. Bandung : Alfabeta.
- Gomes, Lydia Gomes I & Sutanto, Eddy Madiono. (2017). Pengaruh Motivasi Kerja Dan Loyalitas Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan Di CV Hartono Flash Surabaya. *Agora Vol. 5, No. 3, (2017)*
- Gudono. (2014). Teori Organisasi. BPF – 69+Yogyakarta.
- Hadipranata, Asip F. & Sudardjo (1999). Pengaruh Pembentukan Kelompok (Team Building) Terhadap Etos Kerja Dan Kontribusinya Bagi Produktivitas Kerja Insani. *Jurnal Psikologi No. 1, 18 – 28.*
- Hadrinugroho, E., & Mustamu R.H. (2013). Studi Deskriptif Persiapan Suksesi Kepimpinan Pada Perusahaan Freight and Forwarding. *Agora Vol.1(1), p.1-10.*
- Halim, Yonathan. (2013). Analisa Suksesi Kepemimpinan Pada Perusahaan Keluarga PT. Fajar Artasari Di Sidoarjo. *Agora Vol.3, No.1.*
- Hanis, Mahmoud F. (2012). Factors Influencing Family Business Succession Case Study : Gaza – Family Business.
- Harsono, Mugi,(2010). Pengembangan Model Konseptual Tentang Keterikatan Para Pelaku Dengan Keluasan Perencanaan Suksesi Pada Perusahaan Keluarga. *Benefit Jurnal Manajemen dan Bisnis.*
- Hartel, Charmine EJ. & Gil Bozer, Leon Levin.(2009). Family Business Leadership Transition : How an Adaptation of Executive Coaching May Help.
- Hendrawan, Josia Sanchaya & Sirine, Hani. (2017). Pengaruh Sikap Mandiri, Motivasi, Pengetahuan Kewirausahaan Terhadap Minat Berwirausaha (Studi Kasus pada Mahasiswa FEB UKSW Konsentrasi Kewirausahaan). *AJIE - Asian Journal of Innovation and Entrepreneurship (e-ISSN: 2477- 0574 ; p-ISSN: 2477-3824) Vol. 02, No. 03, September 2017*
- Heryjanto,Andreas. (2016). Mitosis Bisnis Strategi Generasi Ketiga Lunpia Semarang Mempertahankan Keberlanjutan Bisnis.
- Khumaedi, Evawati . (2016). Pengaruh Disiplin Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Sentra Operasi Terminal Pt.Angkasa Pura II.

- Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis  
Volume 2, Nomor 1, Maret 2016.
- Miller, Stephen P.(2014). Next Generation Leadership Development In Family Businesses : The Critical Roles Of Shared Vision And Family Climate. Original Research Artikel, Vol.5, Article 1335.
- Pitrajaya, brian Oswnda Sukoco, Hendri. (2017). Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, Disiplin Kerja Dan Komunikasi Pada Kinerja Karyawan. Jurnal Ilmu Dan Riset Manajemen Vol.6 Nomor 9.
- Prasetya, Metania & Mustamu Ronny. (2014). Gaya Dan Nilai Kepemimpinan Dalam Suksesi Perusahaan Bidang Developer Keluarga Di Surabaya. Agora, Jurnal Mahasiswa Manajemen Bisnis Vol 2, No 2.
- Purnama, Ayu,(2013). Peranan Gaya Kepemimpinan Dan Sistem Pengendalian Manajemen Terhadap Loyalitas Karyawan Di Perusahaan Keluarga PT. SUS Surabaya. Calyptra: Jurnal Ilmiah Mahasiswa Universitas Surabaya Vol.2 No.2.
- Simanjuntak, Augustinus, (2010). Prinsip-Prinsip Manajemen Bisnis Keluarga (Family Business) Dikaitkan Dengan Kedudukan Mandiri Perseroan Terbatas. Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan, Vol12, No.2:113-120.
- Suarmini , Ni Wayan , Ni Gusti Made Rai & Marsudi (2016). Karakter Anak Dalam Keluarga Sebagai Ketahanan Sosial Budaya Bangsa. Jurnal Sosial Humaniora, Vol 9 No.1.
- Susanto, A.B. (2007). The Jakarta Consulting Group on Family Business.
- Sutikno, Mikhail Yuwono dan Ronny H.Mustamu. (2013). Succession Plan Pada Perusahaan Keluarga PT. Ria Putra Metalindo. Agora Vol. 1, No.3.
- Soegoto, Eddy,S. (2015). Penerapan Manejemen Kinerja Dengan Pendekatan Balanced Scorecard Dalam Meningkatkan Akuntabilitas Pengelolaan Perguruan Tinggi. Majalah Ilmiah UNIKOM, Vol.6, No.2
- Wallace, Jeffrey S. (2010). Family – Owned Business : Determinants of Business and Profitability.
- Westhuizen, J.P van der, (2014).“Leadership practices of first and second generation family business owners and the correlation with business performance”.
- (<http://entrepreneur.bisnis.com/read/20170411/263/644294/bisnis-keluarga-tumbuh-paling-subur-di-indonesia>)
- <https://dosenpsikologi.com/teori-teori-motivasi/>
- <http://jurnalmanajemen.com/>
- <https://psikologihore.com/self-efficacy-efikas diri/>

## Lampiran

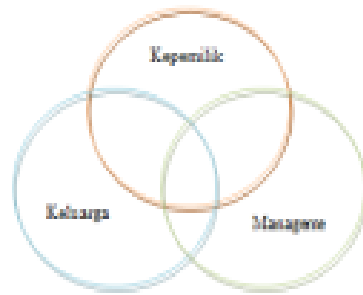
Gambar 1 Penjualan PT. Polidayaguna Perkasa



Sumber : Data perusahaan yang diolah

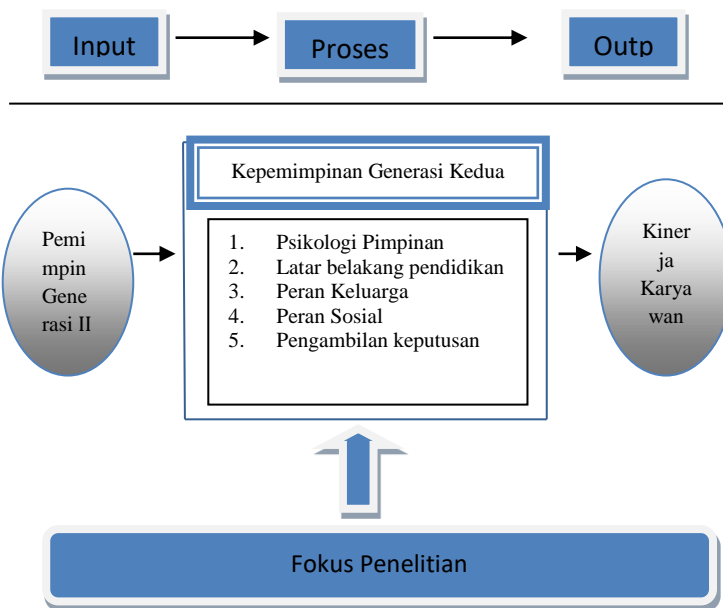


Gambar 2 : Model Teori Sistem Family Business



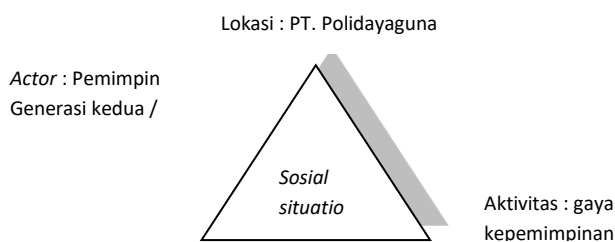
Sumber : Poza, 2010

Gambar 3. Pengembangan Rencana Model Empirik



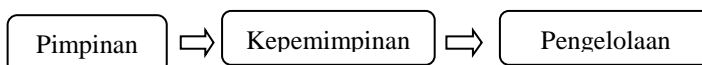
Sumber : Data Empiris yang Diolah

Gambar 4. Situasi Sosial penelitian (Social Situation)

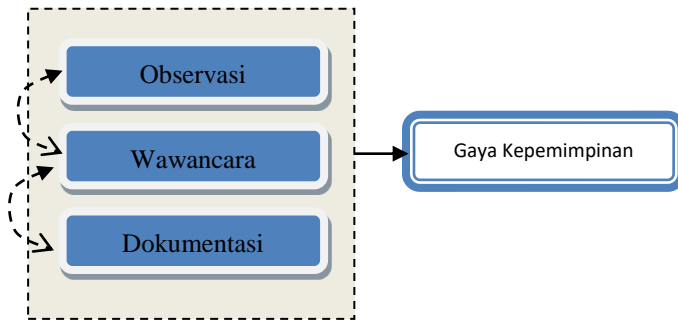


Sumber : Data Empiris yang Diolah

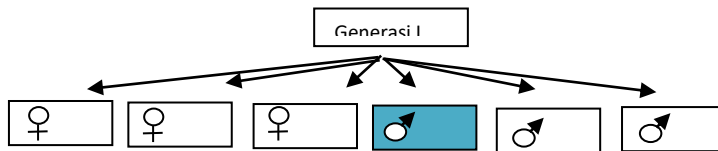
Gambar 5. Kerangka Penelitian Sumber Data



Gambar 6. Pengumpulan Data Triangulasi



Gambar 7. Gambaran sederhana generasi I dan generasi II



Tabel 1. Data Responden penelitian

No	Jenis Responden	Inisial Nama	JK	Jabatan	Lama Kerja (tahun)
1	Nara sumber	BP	L	Direktur Utama	4
2	Participant	JW	L	Kabag	27
3	Informan 1	EH	P	Internal Audit	13
4	Informan 2	W	L	Kabag Produksi	16
5	Informan 3	J	L	Manager IT	13
6	Informan 4	A	P	Admin Gudang	25

Sumber: Observasi di Lapangan

Tabel 2. Karyawan PT. Polidayaguna Perkasa berdasarkan jenis kelamin

No	Jenis Kelamin	Frekuensi	Prosentase
1	Laki-laki	166	86.5 %
2	Perempuan	26	13.5 %

Sumber : data karyawan yang telah diolah, 2018

Tabel 3. Karyawan PT. Polidayaguna Perkasa berdasarkan masa kerja

No	Masa Kerja (Tahun)	Frekuensi
1	0 - 5	29
2	6 – 10	10
3	11 – 15	9
4	16 – 20	7
5	21 – 25	34
6	Diatas 25	93

Sumber : data karyawan yang telah diolah, 2018

Tabel 4. Karyawan PT. Polidayaguna Perkasa berdasarkan usia

No	Usia (tahun)	Frekuensi	Prosentase
1	20 - 29	26	13.5%
2	30 - 39	42	21.9 %
3	40 - 49	57	29.7 %
4	50 - 55	64	33.3 %
5	di atas 55	3	1.6 %

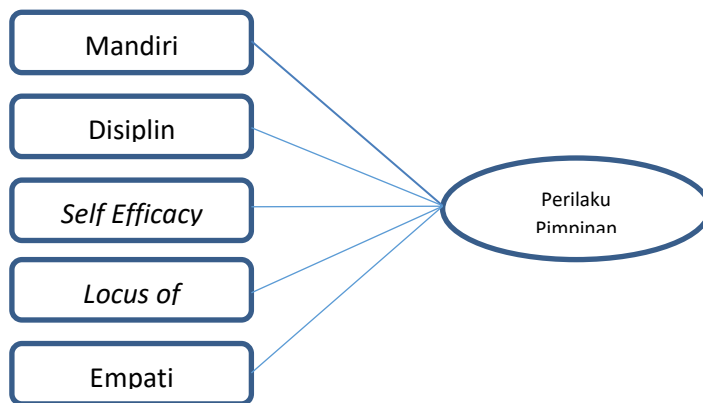
Sumber : data karyawan yang telah diolah, 2018

Tabel 5. Pengkategorian Emosi Pemimpin

Hasil wawancara	Kategori
“Aku pegi kan umur 19 tahun,urus dewe semua, nulis surat dewe,visa dewe sampe akhir e berangkat. Ya nda pernah, jarang minta uang.. kerja disana”	Mandiri
“...masuk tu ya ngantor tapi lebih intensif, ngurusi bahan baku,macem –macem...”	Disiplin
“...jamane papahku dulu kan intensif banget, la nek sekarang kan ada perubahan sikap pasti. Karena regenerasi kan sikap e nda sama. Makane tugasku saiki kan mengembalikan apa yang bapakku ndisik tanamkan disini”	Self Efficacy
“...nda bisa masuk universitas di Indonesia sini. Jadine yo kluar negeri, wong ono duit...”	Locus of Control
“ya dari karyawan-karyawan. Trus aku ya try to adapt untuk menyesuaikan”	Empati

Sumber : Hasil wawancara yang diolah , 2018

Gambar 8. Gambaran Perilaku Pimpinan BP

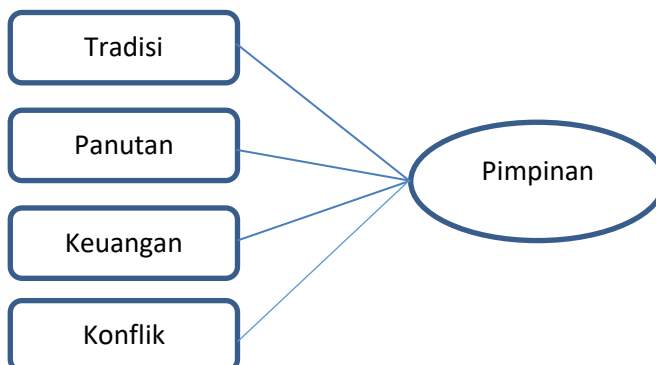


Tabel 6. Tabel Kategori Peran Keluarga

Hasil Wawancara	Kategori
“Kalo aku tu dari Hokjia ya, Hokjia tu nganggep kalo wedok kawin itu disangoni sak akeh-akeh, goleke bojo sing apik, sudah itu selesai. “	Tradisi
“ya tradisinya gitu. Kalo ayahnya dia ada kesulitan, anak e wedok nda ada sing mbantu. Sing wedok wes lungo, yo wes”	Panutan
“oiya dikei.. pengalaman kerjane dn.. manggul beras....”	
“... perusahaan ini perusahaan ayah, ngei anak (memberi kepada anak), nah setelah ayah meninggal, estafet ke anaknya. Dan anaknya itu tidak mengalami kesulitan sama sekali, ... manajemen itu sudah disetting sama bapaknya, sudah diwariskan sama manajer-manajernya dan bawahan-bawahannya”	Keuangan
“oiya to ada. Nek money sharing ya mesti tetep. ”	
“Pribadi masing –masing itu karakter yang lain. Sehingga ambil keputusan ya agak.. agak..ada konflik. Saya ya ngalah saja gitu.. nda sampe ngejak geger gitu, ngajak konflik ya ndak lah. La piye, sebagai kakak paling tuo ya ngalah ya to”	Konflik

Sumber : Hasil wawancara yang diolah , 2018

Gambar 9. Gambaran Peran Keluarga Terhadap Pimpinan

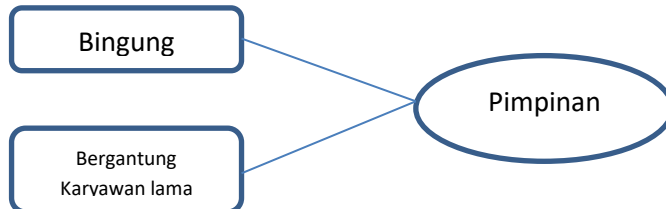


Tabel 7. Kategori Pemimpin Setelah Sukses

Hasil wawancara	Kategori
“tidak dikasih,, kita itu meraba-raba dewe” “...jadi butuh education sama pengalaman “	Bingung
“...karyawan e ayah semua sampe sekarang. Jamane bapakku masih usia 24 23, sekarang wes do 50 kabeh. La mereka yang neruskan , anake tinggal mantau aja”	Bergantung karyawan lama

Sumber : Hasil wawancara, 2018

Gambar 10. Gambaran pimpinan setelah suksesti



Tabel 8. Analisis kebutuhan karyawan berdasarkan Physiological tempat tinggal

Physiological	Laki - laki			Perempuan			Qty
	Rumah Sendiri	Kost /Kontrak	Rumah Ortu	Rumah Sendiri	Kost/ Kontrak	Rumah Ortu	
Top	1						1
Middle	4			2			6
Lower	5	1	1	5		2	14

Sumber : data karyawan yang telah diolah, 2018

Tabel 9. Analisis kebutuhan karyawan berdasarkan Physiological pangan

Physiological	Laki - laki			Perempuan			Qty
	1x	2x	3x	1x	2x	3x	
Top		1					1
Middle			4			2	6
Lower		1	6		3	4	14

Sumber : data karyawan yang telah diolah, 2018

Tabel 10. Analisis kebutuhan karyawan berdasarkan Physiological sandang

Physiological	Laki - laki				Perempuan				Qty
	1 bl 1x	3 bl 1x	1 th 1x	Jarang	1 bl 1x	3 bln 1x	1th 1x	Jarang	
Top		1							1
Middle	1		1	2	1		1		6
Lower		1	2	4		2	3	2	14

Sumber : data karyawan yang telah diolah, 2018

Tabel 11 Analisis kebutuhan karyawan berdasarkan Physiological keuangan

Physiological	Laki - laki			Perempuan			Qty
	Puas	Ckp Puas	Tdk Puas	Puas	Ckp Puas	Tdk Puas	
Top		1					1
Middle		4		1	1		6
Lower		3	4	1	3	3	14

Sumber : Hasil wawancara yang diolah, 2018

Tabel 12 Analisis kebutuhan karyawan berdasarkan Physiological Kesehatan

Safety	Laki - laki			Perempuan			Qty
	BPJS	BPJS dan lainnya	Tdk Punya	BPJS	BPJS dan Lainnya	Tdk Punya	
Top		1					1
Middle	1	3		1	1		6
Lower	7			7			14

Sumber : data karyawan yang telah diolah, 2018

Tabel 13 Analisis kebutuhan karyawan berdasarkan Safety-Kepemilikan barang

Safety	Laki - laki		Perempuan		Qty
	Ya / Puas	Tidak / Tidak Puas	Ya / Puas	Tidak / Tidak Puas	
Keamanan barang di tempat kerja					
Top	1				1
Middle	4		2		6
Lower	7		7		14

Sumber : data karyawan yang telah diolah, 2018

Tabel 14 Analisis kebutuhan karyawan berdasarkan Love/ Belonging Needs akan kelompok kerja

Love/Belonging Needs	Laki - laki		Perempuan		Qty
	Ya	Tidak	Ya	Tidak	
Kebutuhan kelompok kerja					
Top	1				1
Middle	4		2		6
Lower	5	2	4	3	14

Sumber : data karyawan yang telah diolah, 2018

Tabel 15 Analisis kebutuhan karyawan berdasarkan Love/ Belonging Needs akan sosialisasi di luar lingkungan kerja

Love/Belonging Needs	Laki - laki		Perempuan		Qty
	Ya	Tidak	Ya	Tidak	
Sosialisasi diluar pekerjaan					
Top	1				1
Middle	4		2		6
Lower	7		6	1	14

Sumber : data karyawan yang telah diolah, 2018

Tabel 16 Analisis kebutuhan karyawan berdasarkan Esteem - Pendidikan

Esteem	Laki - laki		Perempuan		Qty
	Ya	Tdk	Ya	Tdk	
Ingin pendidikan lebih tinggi					
Top	1				1
Middle	1	3	2		6
Lower	2	5	7		14

Sumber : data karyawan yang telah diolah, 2018

Tabel 17 Analisis Kebutuhan Karyawan Berdasarkan Esteem – Berbagi Ilmu

Esteem	Laki - laki		Perempuan		Qty
	Ya	Tidak	Ya	Tidak	
Berbagi Ilmu					
Top	1				1
Middle	4		2		6
Lower	7		6	1	14

Sumber : data karyawan yang telah diolah, 2018

Tabel 18 Analisis kebutuhan karyawan berdasarkan Self Actualization

Self Actualization	Laki - laki		Perempuan		Qty
	Ya	Tidak	Ya	Tidak	
Keinginan Wisata					
Top	1				1
Middle	3	1	2		6
Lower	6	1	7		14

Sumber : data karyawan yang telah diolah, 2018

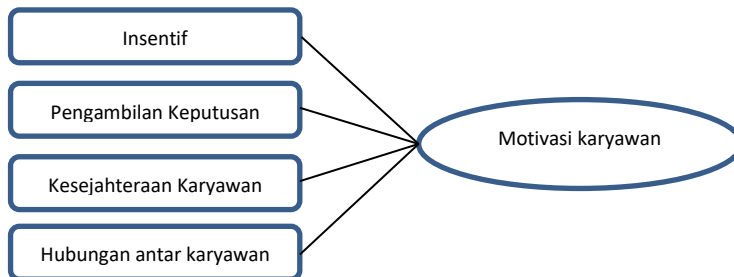
Tabel 19 Tabel Kategori Motivasi Karyawan

Hasil wawancara	Kategori
“Kayake soal bonus ga rata. Termsuk tempat saya dulu bagian gudang dapatnya sekita seribu rupiah”	Insentif/bonus
“kalo dari sisi kesejahteraan karyawan sekarang bagus dengan adanya bonus”	

Hasil wawancara	Kategori
“..untuk ngambil keputusan second line itu kok mundur mundur gitu lo...”	Pengambilan keputusan
“kalo kesejahteraan lebih baik lalu” “...Nek jaman pak HLT tu mungkin ekonomi masih bagus, naik naiknya cukup tinggi”	Kesejahteraan karyawan
“... ah itu bukan kerjaanku, bukan bagianku, lawong dia dapat ini kok, aku ga dapet kok,tugasku ya ini. Sehingga kita itu satu kesatuan bias menjaga saru system. Sama sama memiliki. kalo kita sama-sama seneng, menikmati , pikirannya sama”	Hubungan antar karyawan

Sumber : Hasil wawancara, 2018

Gambar 11. Faktor-Faktor Motivasi Karyawan

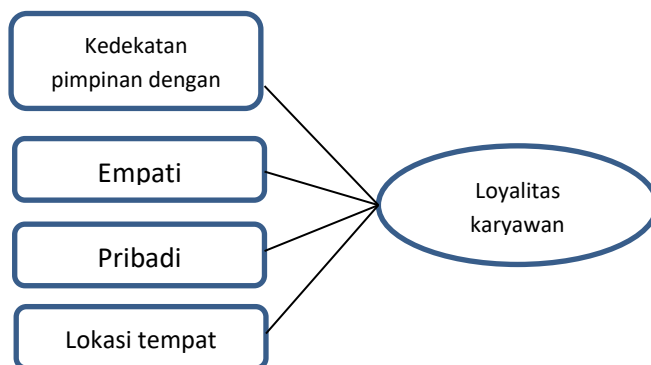


Tabel 20 Tabel Kategori Loyalitas

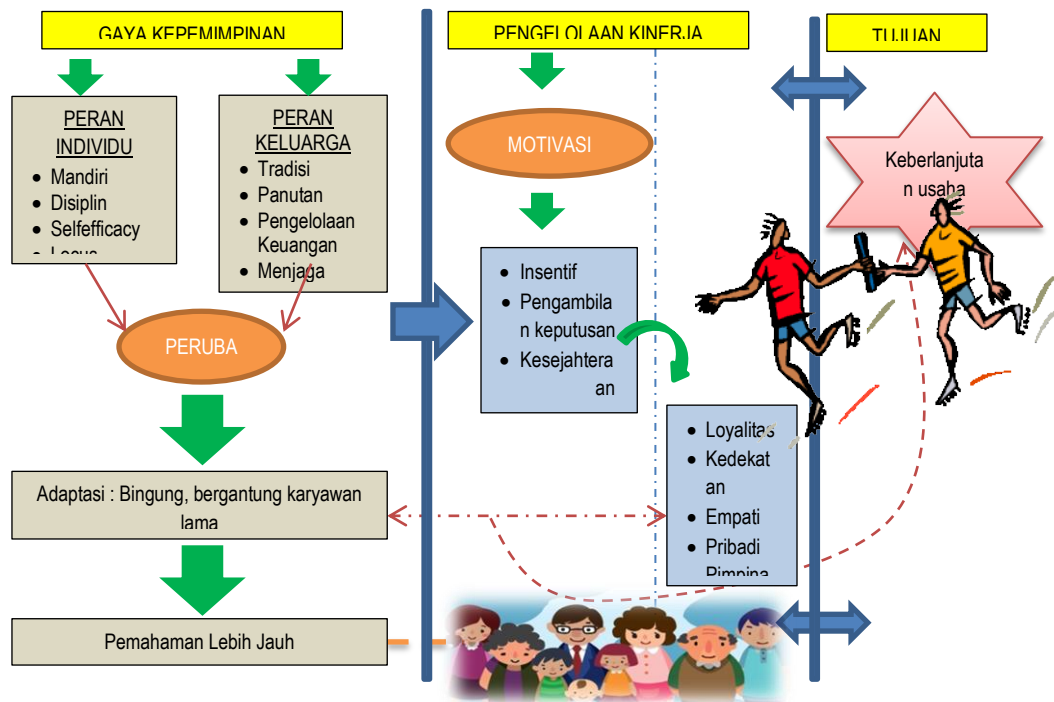
Hasil wawancara	Kategori
“...Pak Bp tu kan kalo sama pegawai kan rodo deket, ngajakin omong, sering keluar jalan-jalan,ketemu” “kalo interaksinya pak HLT kalo pas ketemu tok, ngomong-ngomong langsung nggak pernah, kalo pak BP yang sekarang sering ngomong”	Kedekatan dengan karyawan
“...Saya belum kerja 3 bulan, saya sakit dibiayai rumahsakit full sampe rawat jalan. Itu saya hutang budi”	Empati
“...sikap orangnya lebih bijaksana, bisa ngerti, dan pandai, bagus....”	Pribadi Pimpinan
“: karena rumah e deket, yang rumah jauh –jauh juga ada yang lama disini, wong kita pendidikan juga tanggung, mungkin kalo jenjang lebih tinggi dia bisa cari lainnya”	Lokasi tempat tinggal

Sumber : Hasil wawancara, 2018

Gambar 12. Faktor-Faktor Loyalitas Karyawan



Gambar 13 Model Kepemimpinan Generasi kedua Dalam Pengelolaan Kinerja Karyawan



Tabel 21 Implikasi Teoritis

Penelitian terdahulu	Penelitian sekarang	Implikasi Teoritis
Komitmen keluarga menjamin kemandirian PT berupa kebebasan dewan direksi menjalankan perusahaan secara profesional. Batas-batas manajemen bisnis keluarga dalam PT terletak pada fungsi organ PT ( RUPS, Direksi , Komisaris) yang didalamnya terdapat anggota keluarga owner; Augustinus Simanjuntak;2010	Owner sekaligus menjalankan fungsi sebagai direksi. Campuran keluarga masih sangat besar dalam perusahaan. Dampaknya pada pengambilan keputusan dan karyawan menjadi bimbang.	Poza (2010) menjelaskan dalam systems theory, perusahaan keluarga digambarkan sebagai satu kesatuan sistem yang terdiri dari tiga subsistem yaitu kepemilikan, keluarga dan manajemen yang saling berkaitan, bergantung, berinteraksi dan bertumpang tindih
Adanya hubungan positif antara praktek kepemimpinan dengan kinerja bisnis pada pemimpin generasi pertama di bisnis keluarga. Hasil ini lebih jauh menekankan perbedaan potensial dalam cara pemimpin generasi pertama, dan pemimpin dari generasi berikutnya bisnis keluarga yang baik; J.P van der Westhuizen;2014	Adanya pencarian cara kepemimpinan secara mandiri pada generasi kedua, oleh karena tidak cukup menerima bekal dari pemimpin sebelumnya	Piercy & Nicoulund, (2012) the resource-based view, strategi untuk menjadi perusahaan yang memiliki keunggulan bersaing dapat diraih dengan mengandalkan faktor –faktor internal berupa sumber daya dan kemampuan perusahaan. Ada empat karakteristik dasar yang menentukan suatu sumber daya atau kemampuan mendukung perusahaan untuk berkompetisi, yaitu : value, rarity, inimitability, non-substitutability ()
Loyalitas Karyawan tidak muncul dengan sendirinya. Kepemimpinan dan sistem pengendalian manajemen saling berkaitan satu sama lain. Kepemimpinan yang baik dapat membentuk sistem pengendalian manajemen yang efektif. Sistem	Terpenuhinya kebutuhan karyawan sangat menunjang tingginya loyalitas dan motivasi kerja karyawan.	Abraham Maslow (1943) mengungkapkan jika 5 kebutuhan manusia tersebut berdasarkan hirarkinya. Dimulai dari kebutuhan yang sangat mendasar hingga mencapai kebutuhan yang paling tinggi

Penelitian terdahulu	Penelitian sekarang	Implikasi Teoritis
manajemen yang efektif dapat menciptakan dan meningkatkan loyalitas karyawan; Ayu Purnama; 2013		

Tabel 22 Implikasi Manajerial

Temuan Penelitian	Implikasi Manajerial
Perilaku Pimpinan Mandiri Disiplin Self Efficacy Locus of control Empati	Pemimpin generasi memiliki sikap yang telah terbangun sejak masa mudanya. Terdorong kondisi keluarga, melatih pemimpin generasi kedua untuk mandiri dan belajar menyelesaikan persoalan yang dihadapi, walaupun masih dalam konteks pribadi atau diluar urusan bisnis. Selain itu, sikapnya tersebut menunjang dalam hubungan kerja (antar rekan bisnis dan dengan bawahan-bawahannya), hubungan sosial, hingga dapat menjadi penengah dalam keluarga jika terjadi masalah sepeeninggalan orangtuanya.
Peran Keluarga Tradisi Panutan Keuangan Konflik	Peran masing-masing anak dalam perusahaan pun tidaklah sama. Bagi anak laki-laki tentunya lebih besar porsinya dibanding anak perempuan. Baik dari manajemen perusahaan maupun dari segi keuangan, dilihat dari segi tradisi yang masih kental diturunkan oleh generasi sebelumnya. Namun keterlibatan keluarga disini juga menimbulkan konflik baik didalam perusahaan maupun diluar perusahaan.
Sukseksi Bingung Bergantung karyawan lama	Generasi pertama belum menyiapkan penerusnya secara matang untuk memimpin perusahaan. Perlu banyak belajar dan sempat mengalami kebingungan. Butuh beberapa tahun untuk pemimpin generasi kedua dapat menguasai seluk beluk dari bisnis yang dijalankan. Namun dalam kurun waktu itu hingga sekarang ini, masih bergantung pada karyawan lama untuk membantu menentukan keputusan, walaupun seiring waktu ketergantungan tersebut semakin berkurang.
Motivasi Insentif Pengambilan keputusan Kesejahteraan karyawan Hubungan antar karyawan	Pemimpin generasi kedua tidak segan atau ragu untuk membeikan motivasi lebih kepada karyawan yang berupa insentif. Insentif-insentif dibagikan dengan harapan mampu membantu kesejahteraan karyawan dan mendorong motivasinya dalam meningkatkan kinerja pribadi yang berimbas positif pada kinerja perusahaan. Selain itu pemimpin generasi kedua juga pernah mengadakan acara-acara sederhana guna untuk mengumpulkan karyawan seperti acara peringatan ulang tahun perusahaan, outbond, dan karyawisata tahunan agar hubungan antar karyawan semakin erat.
Loyalitas Kedekatan pimpinan dengan karyawan Empati Pribadi pimpinan Lokasi tempat tinggal	Karyawan-karyawan di perusahaan didominasi oleh karyawan lama dengan masa kerja diatas 15 tahun. Dari hal ini dapat dikatakan loyalitas yang tinggi kepada perusahaan. Berbagai motivasi dari masing-masing karyawan yang mendorong adanya sikap loyal terhadap perusahaan.