

**FAKTOR-FAKTOR PEMBENTUK  
EMPLOYEE ENGAGEMENT PADA BISNIS KELUARGA**

**SKRIPSI**



**Disusun Oleh :**

**ADINDA FATMA PURNAMASARI  
110610002**

**FAKULTAS PSIKOLOGI  
UNIVERSITAS AIRLANGGA  
S U R A B A Y A  
2011**

**FAKTOR-FAKTOR PEMBENTUK  
EMPLOYEE ENGAGEMENT PADA BISNIS KELUARGA**

**SKRIPSI**

**Diajukan Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan  
Dalam Memperoleh Gelar Sarjana Psikologi  
Universitas Airlangga Surabaya**

**Disusun Oleh :**

**ADINDA FATMA PURNAMASARI  
110610002**

**FAKULTAS PSIKOLOGI  
UNIVERSITAS AIRLANGGA  
S U R A B A Y A  
2011**

## HALAMAN MOTTO

Oleh karena itu, maka (tetapkanlah kepercayaanmu) bahwa  
sesungguhnya tiap-tiap kesulitan akan disertai kemudahan, bahwa  
sesungguhnya tiap-tiap kesukaran, disertai kemudahan.

(Qs. Al-Insyirah 5-6)

Man Jadda Wa Jadda

(Siapa yang bersungguh-sungguh, maka dia akan berhasil)

## HALAMAN PERSEMBAHAN

*Skripsi ini ku persembahkan untuk orang-orang yang  
mendukungku, khususnya untuk kedua orang tua serta kakak-  
kakakku*

## UCAPAN TERIMA KASIH

Alhamdulillah, puji dan syukur peneliti panjatkan kepada Allah SWT pencipta segala yang ada dan pemberi rahmat dan hidayah-Nya untuk semua makhluk-Nya. Peneliti sangat bersyukur karena atas bantuan-Nya tugas akhir ini dapat terselesaikan. Shalawat dan salam semoga selalu tercurah kepada junjungan kita Nabi Muhammad SAW yang telah mengajarkan kebenaran dan tatanan hidup yang Islami *rahmatan lil'alamin*. Skripsi ini disusun untuk memenuhi sebagian persyaratan pendidikan peneliti di Universitas Airlangga.

Dalam penulisan skripsi ini, peneliti tidak berdiri sendiri. oleh karena itu dalam kesempatan ini, peneliti ingin menyampaikan rasa terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Bapak Dr. Seger Handoyo selaku Dekan Fakultas Psikologi Universitas Airlangga Surabaya dan Dosen Wali atas bimbingan akademik dan dukungan moral kepada peneliti.
2. Bapak Samian S.Psi., M.Psi.,Psi., selaku dosen pembimbing skripsi yang telah rela meluangkan waktu, pikiran, dan tenaga. Terima kasih atas semua doa, nasehat, kesabaran dan ilmu yang telah diberikan kepada peneliti.
3. Bapak Budi Setiawan, S.Psi., M.Psi., atas diskusi yang membantu peneliti dalam menyelesaikan skripsinya.
4. Seluruh dosen pengajar Fakultas Psikologi Universitas Airlangga Surabaya atas ilmu yang bermanfaat bagi peneliti selama kuliah.

5. Seluruh petugas TU Fakultas Psikologi Unair yang membantu peneliti dalam urusan akademik.
6. Seluruh pihak perpustakaan kampus B Unair khususnya Psycho Corner, terima kasih telah membantu dengan jasa foto copy-nya.
7. Seluruh nara sumber dari bisnis keluarga Manunggal Rengel-Tuban serta bisnis keluarga Taysier Waru-Sidoarjo yang bersedia meluangkan waktunya untuk wawancara dengan peneliti.
8. Orang tua peneliti, Bapak dan Ibu tercinta, H. Suharto Warsiman dan Hj. Susilowati serta kakak-kakak tercinta Muhammad Yusuf Perdana Harisusilo, ST. dan Nuraida Fitri Kusumaningrum, SE., Mbahti Hj. Maspiah, Tante Umi Kusrini, ST., Om H. Mauzun dan adik sepupu Zunaida Arfiana, SE. terima kasih atas doa serta dukungan moral dan spiritual untuk menyelesaikan skripsi.
9. Teman belajar dan diskusi Putriandani K. U. S.Psi., Antonia Yosephine, Anggun Swastika R., Paramita Ratna Y., Febri, Ayu Dewi, Ajeng serta teman-teman lain yang tidak mungkin disebutkan satu per satu.

Penulis menyadari skripsi ini masih jauh dari sempurna, oleh karena itu mohon maaf apabila terdapat kesalahan yang tidak disengaja. Kritik dan saran penulis harapkan semoga skripsi ini berguna untuk menambah pengetahuan pembaca.

Penyusun,

Adinda Fatma Purnamasari

## DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL .....	i
HALAMAN PERSETUJUAN .....	iii
HALAMAN PENGESAHAN .....	iv
HALAMAN MOTTO .....	v
HALAMAN PERSEMBAHAN .....	vi
UCAPAN TERIMA KASIH .....	vii
DAFTAR ISI .....	ix
DAFTAR GAMBAR .....	xii
DAFTAR TABEL .....	xiii
DAFTAR LAMPIRAN .....	xiv
ABSTRAKSI PENELITIAN .....	xv
BAB I           PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang Permasalahan .....	1
1.2 Fokus Penelitian .....	10
1.3 Signifikansi dan Keunikan Penelitian .....	11
1.4 Tujuan Penelitian .....	15
1.5 Manfaat Penelitian .....	15
BAB II          LANDASAN TEORI	
2.1 <i>Employee Engagement</i> .....	16
2.1.1 Pengertian <i>Employee Engagement</i> .....	16
2.1.2 Proses Pembentukan <i>Employee Engagement</i> .....	23
2.1.3 Karakteristik Karyawan yang <i>Engaged</i> .....	27

	2.1.4 Faktor-faktor Pembentuk <i>Employee Engagement</i> .....	28
	2.2 Bisnis Keluarga .....	45
	2.2.1 Karakteristik Bisnis Keluarga .....	47
	2.3 Perspektif Teoritis .....	49
<b>BAB III</b>	<b>METODE PENELITIAN</b>	
	3.1 Tipe Penelitian .....	56
	3.2 Unit Analisis .....	57
	3.3 Subyek Penelitian .....	58
	3.4 Teknik Penggalan Data .....	64
	3.4.1 Wawancara .....	65
	3.4.2 Prinsip <i>Appreciative Inquiry</i> .....	67
	3.5 Teknik Pengorganisasian dan Analisis Data .....	72
	3.6 Uji Keabsahan Temuan Penelitian .....	74
	3.6.1 Transferabilitas Penelitian .....	75
	3.6.2 Kredibilitas Penelitian .....	75
	3.6.3 Dependabilitas Penelitian .....	78
	3.6.4 Konfirmabilitas Penelitian .....	79
<b>BAB IV</b>	<b>HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN</b>	
	4.1 Setting Penelitian .....	80
	4.1.1 Tahap Pra Penggalan Data .....	80
	4.1.2 Tahap Penggalan Data .....	81
	4.1.3 Tahap Pasca Penggalan Data .....	83
	4.1.4 <i>Company Profile</i> Bisnis Keluarga .....	84



4.2 Hasil Penelitian dan Pembahasan .....	88
4.2.1 Deskripsi Penemuan .....	88
BAB V	SIMPULAN DAN SARAN
5.1 Simpulan .....	104
5.2 Saran .....	106
5.2.1 Saran Bagi Penelitian Selanjutnya .....	106
5.2.2 Saran Bagi Bisnis Keluarga .....	106
DAFTAR PUSTAKA .....	107
LAMPIRAN .....	112

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1	Model Anteseden dan Konsekuensi <i>Employee Engagement</i> .....	24
Gambar 2.2	Diagram <i>Three-Circle Model</i> dalam Bisnis Keluarga .....	45
Gambar 4.1	<i>Engagement Model</i> .....	89

**DAFTAR TABEL**

Tabel 1.1	Perbedaan Penelitian Faktor-faktor Pembentuk <i>Employee Engagement</i> pada Bisnis Keluarga dengan Penelitian Mengenai <i>Employee Engagement</i> .....	11
Tabel 2.1	Perkembangan Pengertian <i>Employee Engagement</i> .....	19
Tabel 3.1	Susunan Wawancara Awal .....	63
Tabel 3.2	Susunan Wawancara Umum .....	70
Tabel 4.1	Data Subyek .....	82
Tabel 4.2	Analisis Indikator Dimensi Karakter .....	91
Tabel 4.3	Analisis Indikator Dimensi Perkembangan .....	93
Tabel 4.4	Analisis Indikator Dimensi Masyarakat & Kepedulian Sosial ...	96
Tabel 4.5	Analisis Indikator Dimensi Konsisten .....	99
Tabel 4.6	Analisis Indikator Dimensi <i>Image</i> .....	101

## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1	Verbatim Wawancara Awal .....	112
Lampiran 2	Verbatim Wawancara Umum .....	135

## ABSTRAK

Adinda Fatma Purnamasari, 110610002, *Skripsi*, Faktor-faktor pembentuk *employee engagement* pada bisnis keluarga, Fakultas Psikologi Universitas Airlangga, 2011, xv + 103 halaman, 51 lampiran.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui faktor-faktor yang dapat membentuk *employee engagement* dalam bisnis keluarga. Hal ini dilatarbelakangi oleh maraknya fenomena bisnis keluarga khususnya di Indonesia. Peneliti menemukan keunikan sikap dan perilaku para pelaku bisnis keluarga dalam menjalankan bisnisnya. Sikap dan perilaku tersebut menunjukkan adanya unsur-unsur dalam *employee engagement*. Untuk mendapatkan pemahaman tersebut, penelitian ini menggunakan perspektif *social constructionist* yang memandang bahwa realitas itu dikonstruksikan secara sosial sebagai hasil dari interaksi sosial antara individu satu dengan yang lainnya.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode pengambilan data menggunakan wawancara apresiatif dalam pendekatan *appreciative inquiry*, sehingga cerita yang ada terkait langsung dengan pengalaman positif dari para pelaku bisnis keluarga dalam menjalankan bisnisnya yang dapat digali secara mendalam.

Dari hasil wawancara apresiatif yang telah dilakukan menghasilkan cerita dan kisah inspiratif yang menggambarkan faktor-faktor pembentuk *employee engagement* pada bisnis keluarga. Tercatat ada lima faktor yang dapat ditemukan, yaitu: karakter, perkembangan, masyarakat & kepedulian sosial, konsisten, dan *image*. Dari kelima faktor tersebut menghasilkan pelaku bisnis yang *engaged* terhadap bisnis keluarganya.

Kata kunci: *employee engagement*, bisnis keluarga, *social constructionist*, *appreciative inquiry*

Daftar Pustaka, 24 (1999-2011)

## ABSTRACT

Adinda Fatma Purnamasari, 110610002, *Minithesis, The Factors forming employee engagement in the family business*, Faculty of Psychology Airlangga University, 2011, xv + 103 pages, 51 appendices.

*This study aims to determine the factors that can shape employee engagement in the family business. This is motivated by the rampant phenomenon of family businesses, especially in Indonesia. Researchers discover the uniqueness of the attitudes and behavior of actors in the family business running a business. Attitudes and behaviors indicate the presence of elements in employee engagement. To gain this understanding, this study uses a social constructionist perspective which holds that reality is socially constructed as a result of social interaction between individuals to one another.*

*This study used a qualitative approach to data retrieval method using appreciative interviews in the appreciative inquiry approach, so the stories are directly related to the positive experiences of actors in a family business run business that can be explored in depth.*

*From interviews conducted appreciative that has produced stories and inspirational stories that illustrate the factors forming employee engagement in the family business. Noted there are five factors that can be found, namely: character, development, society & social concern, consistent, and image. Of the five factors should result in businesses that engaged against the family business.*

*Key words: employee engagement, family businesses, social constructionist, appreciative inquiry*  
Reference, 24 (1999-2011)

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **1.1 Latar Belakang Permasalahan**

Usaha kecil dan menengah (UKM) adalah salah satu penyerap tenaga kerja yang besar dan penopang perekonomian rakyat terutama dari sektor informal (Muladi, 2007). Kedudukan dan peranan UKM sangat strategis dalam mewujudkan tujuan pembangunan nasional. UKM menempati kedudukan yang sangat penting dalam peta pembangunan perekonomian Indonesia yang merupakan basis yang tumbuh dikalangan rakyat yang nantinya berpotensi untuk ditingkatkan menjadi tulang punggung perekonomian negara.

Seperti kejadian yang pernah dialami negeri ini yaitu krisis multidimensi yang terjadi pada tahun 1997-1998, pada saat itu sudah jelas terlihat bahwa UKM telah terbukti mampu mempertahankan kelangsungan usahanya, bahkan memainkan fungsi penyelamatan di beberapa sub-sektor kegiatan baik dalam hal penyediaan kebutuhan pokok rakyat melalui produksi maupun normalisasi distribusi. Hal ini dikarenakan UKM yang dipelopori oleh para wirausaha pada dasarnya berupaya menumbuhkan kemandirian dan kemampuannya untuk melakukan pemecahan masalah dengan bertumpu pada kemampuan dan kompetensi diri sendiri.

Sebagian besar UKM merupakan bisnis keluarga yaitu pengelolanya merupakan anggota keluarga sendiri atau masih memiliki hubungan kekerabatan dengan sang pemilik (Logenecker, Moore, 2003). Karena pada umumnya

wirausaha memulai dalam ruang lingkup yang kecil yang beranggotakan keluarga dari wirausaha itu sendiri, yang biasa disebut dengan bisnis keluarga. Perusahaan yang berjumlah 16 juta di Indonesia 15 juta diantaranya adalah usaha milik keluarga, maka dapat dikatakan bahwa bisnis keluarga merupakan pelopor semua bisnis (Majalah *Family Business*, Edisi 9: 2004).

Fenomena bisnis keluarga menarik untuk dikaji karena didalamnya terdapat rasa kepercayaan yang tidak didapatkan secara langsung dari bisnis non-keluarga. Unsur kepercayaan ini menjadi suatu hal yang positif dalam membangun sebuah usaha. Dengan adanya kepercayaan dan hubungan keluarga, tiap anggota keluarga dapat bekerja lebih giat. Sebagai sebuah keluarga tentunya memiliki kecenderungan untuk tetap bersatu dalam masa-masa sulit serta setiap anggota memiliki pemahaman yang lebih terhadap anggota keluarga yang lain. Namun terlepas dari itu, bisnis keluarga biasanya berskala kecil, sering dianggap tidak profesional, pembukuannya model 'warung' dan tidak berumur panjang (Sekarbumi, 2005).

Kinerja bisnis keluarga yang dianggap tidak profesional, model pembukuan yang seadanya dan tidak berumur panjang nampaknya kurang sesuai dengan kenyataannya saat ini. Bila bisnis keluarga ditekuni dan berjalan konsisten maka hasilnya akan lebih dari apa yang telah dibayangkan dalam bisnis pada umumnya. Dalam data statistik di Indonesia memang belum mencantumkan secara khusus berapa kontribusi bisnis keluarga kepada perekonomian nasional, namun kenyataannya tidak kecil peran para pelaku bisnis keluarga (Sekarbumi, 2005).



Hal ini dapat dilihat pada contoh bisnis keluarga yang terjadi di Indonesia yaitu keluarga Yusuf Kalla yang sejak lama berkecimpung di dunia bisnis. Pada awalnya bisnis keluarga Kalla adalah UKM yaitu jual beli kain sarung di Makassar. Kemudian usahanya berkembang hingga jual beli hewan ternak. Namun ketika terjadi krisis politik pada saat itu, sempat ada pemikiran dari Haji Kalla, ayah Yusuf Kalla untuk menutup usahanya karena terancam bangkrut. Ternyata niat tersebut mendapat tentangan dari anak-anaknya. Inilah awal mula berkembangnya CV. Haji Kalla menjadi grup usaha yang besar. Kemudian dalam tempo beberapa tahun, Yusuf Kalla dan adik-adiknya berhasil membangun Kalla Group menjadi kelompok usaha besar serta hampir semua anggota keluarga Kalla berkecimpung dalam usaha tersebut (Ahira, 2011).

Berdasarkan keberhasilan bisnis keluarga Kalla diatas maka tentunya memunculkan pertanyaan mengenai adanya kelompok pelaku bisnis keluarga di Indonesia. Untuk membahas mengenai hal tersebut, di Indonesia memiliki wadah khusus bagi komunitas bisnis keluarga yaitu *Indonesia Family Business Community* (I FamBiz) merupakan komunitas yang dibangun oleh *The Jakarta Consulting Group* (JCG) untuk memberi wadah bagi para pemilik bisnis keluarga di Indonesia (I FamBiz, 2009). Nampaknya wadah ini cukup mewakili keberadaan bisnis keluarga di Indonesia walaupun belum tercatat dalam Undang-undang.

Selain dalam Undang-undang, bisnis keluarga juga belum tercantum dalam program studi universitas-universitas di Indonesia. Sebagai pembanding, di Amerika Serikat telah dibentuk organisasi internasional yang menaungi berbagai hal terkait dengan pemberdayaan bisnis keluarga yaitu *Family Firm Institute* (FFI)

dengan menyelenggarakan beberapa program yaitu pendidikan, seminar berkala, kelompok belajar, hingga sertifikasi untuk konsultan bisnis keluarga—*Certificate in Family Business Advising* (CFBA) (Sekarbumi, 2005). Walaupun di Indonesia belum memiliki sertifikasi semacam ini namun dengan adanya fenomena bisnis keluarga di Indonesia ternyata juga dapat menghasilkan pebisnis yang handal.

Pelaku bisnis keluarga tidak harus memiliki sertifikasi khusus untuk menjalankan bisnisnya sebab sertifikasi tersebut secara tidak sadar telah dimilikinya dari penilaian tiap anggota keluarga. Hal ini terkait dengan sebuah penelitian bisnis keluarga yang membahas mengenai pola interaksi dengan keluarga dalam konteks kepemilikan dan pergantian kepemimpinan, serta konflik antara anggota keluarga (Stafford & Tews, 2009). Bila membahas mengenai bisnis keluarga maka tidak terlepas dari pergantian kepemimpinan yang menjadi titik balik serta keberlangsungan nasib bisnis keluarga.

Hal ini diperjelas dengan hasil survey *The Jakarta Consulting Group* (JCG) mengenai bisnis keluarga di Indonesia menyatakan bahwa masalah suksesi atau pergantian kepemimpinan menjadi masalah terberat bagi para pebisnis keluarga (Suhendra dalam Detik Finance, 2010). Para pelaku bisnis keluarga tidak dapat menutupi rasa kekhawatirannya terhadap pergantian kepemimpinan atau suksesi serta konflik yang muncul didalamnya yang mau tidak mau mereka hadapi demi keberlangsungan bisnis keluarga. Mereka sadar bahwa yang mereka hadapi adalah anggota keluarga sendiri yang tentunya sarat dengan unsur-unsur emosional.

Unsur-unsur emosional tersebut adalah ikatan keluarga yang tidak dapat diabaikan pengaruhnya (Sekarbumi, 2005). Ikatan sebagai orang tua, kakak, dan adik menjadi pertimbangan berat sebagai pengaruh dalam bisnis keluarga. Bila terjadi konflik pada anggota keluarga maka dapat mempengaruhi perkembangan bisnis keluarga itu sendiri. Sehingga hal inilah yang membuat kekuatan ikatan keluarga dalam bisnis keluarga menjadi menurun, bahkan ada anggota keluarga yang akhirnya ‘berkhianat’ dalam menjalankan bisnis keluarganya karena terjadi konflik intern dalam keluarga. Selain itu, adanya ketidakcocokan pola pikir antar anggota keluarga menjadi salah satu pemicu konflik yang terjadi pada bisnis keluarga.

Hal ini dapat dilihat seperti yang terjadi pada banyak bisnis keluarga di Indonesia yaitu pada kasus Bosowa Group, suksesi diambil oleh anak tertua Aksa Mahmud, sementara Garuda Food justru suksesi jatuh ke tangan anak yang ke-12, sementara pemilik Lippo, James Riady merupakan anak kedua dari tujuh bersaudara. Itu berarti, anak pertama belum tentu berkeinginan menjalankan bisnis keluarganya. Oleh karena itu mengenai proses regenerasi di bisnis keluarga, biasanya akan terjadi masalah ketika mulai terjadi suksesi ke generasi kedua dan berikutnya karena adanya perbedaan cara pandang (<http://blog.andalasindo.com/bisnis-keluarga.html>).

Kemudian untuk masalah konflik yang terjadi dalam bisnis keluarga dapat dicermati melalui kasus bisnis keluarga Jamu Jago milik Nyonya Meneer. Konflik pertama dalam organisasi ini dimulai pada 1985, dipicu perebutan kekuasaan antar anak dan menantu untuk meningkatkan peranan masing-masing individu itu

dalam mesin organisasi yang terus membesar. Konflik itu berjalan selama kurang lebih setahun, yang akhirnya diselesaikan dengan cara pelepasan saham oleh dua anak Nyonya Meneer, Lucy Saerang dan Marie Kalalo (<http://aergot.wordpress.com/2008/02/23/nyonya-meneer-story/>). Hal inilah yang membuat anggota keluarga dalam bisnis keluarga tidak selalu terikat dan terlibat dalam bisnis keluarga.

Sedangkan bila ditinjau dari ikatan keluarga, anak memiliki peran penting dalam keberlangsungan bisnis keluarga. Melibatkan anak dalam kegiatan bisnis orangtuanya sejak dini merupakan latihan mentalitas *entrepreneurship* (Kompas, 2011). Dengan mengikutsertakan anak dalam kegiatan bisnis di lingkungan keluarga menjadikan anak tersebut memiliki pemikiran keluar (*out of the box*) dari pemikiran anak-anak pada umumnya. Mereka tidak hanya dapat berpikir konsumtif seperti anak pada umumnya namun dapat mengembangkan jiwa kewirausahaannya sejak kecil. Mereka secara tidak langsung diajarkan untuk bersikap jujur, teliti, tanggung jawab, dan kreatif karena bila melakukan keteledoran dalam bekerja maka akan mengakibatkan kerugian dalam bisnis keluarga mereka sendiri yang tentunya akan berdampak pada kehidupan sehari-hari.

Sikap jujur, teliti, tanggung jawab, dan kreatif merupakan beberapa poin yang menjadi nilai-nilai pokok ajaran dalam sebuah keluarga yang menjalankan bisnis keluarga. Hal ini dikatakan pula oleh sejumlah ahli yang berpendapat bahwa memiliki nilai-nilai yang jelas merupakan salah satu sumber keberhasilan bisnis keluarga dan menjadi faktor elemen kunci untuk mengatur bisnis. Nilai-nilai

tersebut biasanya dilihat sebagai konsepsi eksplisit atau implisit dari apa yang diinginkan baik untuk keluarga maupun bisnis keluarga. Contoh konsepsi tersebut adalah kejujuran, kredibilitas, kerajinan, profitabilitas, harmoni, reputasi, dan tradisi atau warisan (Parada et al, 2010).

Contoh konsepsi diatas menunjukkan pentingnya nilai-nilai yang dapat mempengaruhi kehidupan sosial seseorang. Hal ini juga diungkapkan oleh Rokeach (1973) yang mengasumsikan bahwa nilai juga memainkan peran penting dalam menentukan perilaku manusia dalam kehidupan sosial. Pendekatan ini juga berlaku untuk konteks bisnis dan organisasi. Nilai-nilai khusus seperti komitmen, transmisi tradisi, kerja keras, dan orientasi jangka panjang dapat diidentifikasi sebagai karakteristik utama dari bisnis keluarga (dalam Parada et al, 2010).

Bahasan tentang komitmen sebagai salah satu nilai khusus yang menjadi karakteristik utama dari bisnis keluarga perlu untuk dikaji kembali. Bila dalam sebuah organisasi setiap anggotanya diharapkan untuk berkomitmen tinggi maka organisasi tersebut akan cepat dalam mencapai tujuannya begitu pula yang terjadi pada bisnis keluarga. Hanya saja yang terjadi dalam bisnis keluarga letak komitmen tersebut menjadi sebuah aset yang telah dimiliki sejak awal bersamaan dengan unsur kepercayaan sebab secara tidak sadar komitmen ini telah terbentuk dengan adanya ikatan keluarga. Dalam dunia kerja hal ini dapat dijelaskan melalui penelitian *Right Management*—sebuah konsultan manajemen terkemuka di Amerika Serikat yang mendefinisikan *engagement* dengan menggunakan empat faktor antara lain:

1. Komitmen terhadap pekerjaan dan organisasi;
2. Bangga terhadap pekerjaan dan organisasi;
3. Bersedia mendukung manfaat serta keuntungan dari pekerjaan dan organisasi;
4. Puas terhadap pekerjaan dan organisasi

Selain itu penelitian secara konsisten yang juga dilakukan oleh *Right Management* menunjukkan bahwa *employee engagement* kuat kaitannya dengan berbagai faktor keberhasilan bisnis seperti: penampilan/efisiensi karyawan, produktifitas, keamanan, kehadiran, layanan dan kepuasan konsumen, loyalitas pelanggan, serta profitabilitas (Right Management, 2009). Dari keterangan diatas dapat dikatakan bahwa adanya hubungan erat antara definisi *engagement* dengan *employee engagement* yang dikaitkan dengan keberhasilan dalam bisnis. Karyawan yang *engage* terhadap pekerjaannya dapat mengantarkan organisasi pada keberhasilan.

Dari ilustrasi diatas maka peran *employee engagement* cukup penting dalam keberhasilan mencapai tujuan organisasi. Maka dari itu, telah diketahui berbagai faktor lain yang dapat menumbuhkan *employee engagement* antara lain: pemimpin yang adil dan dipercaya untuk mengarahkan karyawan agar menghasilkan perubahan positif bagi organisasi; pekerjaan yang dirancang untuk memberikan tingkat otonomi secara optimal, memberikan tantangan, serta memberikan umpan balik; bebas dari pelecehan seksual; dan lingkungan kerja dimana karyawan dapat berkonsultasi, dihargai, dan memiliki teman terbaik (Harter, 2008). Sejauh ini keberadaan *employee engagement* menjadi angin segar bagi organisasi begitu pula dengan para anggotanya. Sebab keduanya memiliki

hubungan saling menguntungkan satu sama lain serta dapat memberikan hasil yang berkualitas.

*Employee engagement* ternyata dapat memberikan hasil yang berkualitas, hal ini dapat dilihat dari kemajuan organisasi yang memiliki unsur *employee engagement* di dalamnya. Karyawan tidak sekedar puas dengan pekerjaannya namun juga memiliki komitmen serta rasa memiliki pada organisasi begitu pula sebaliknya. Hubungan timbal balik ini sesuai dengan tujuan dari *employee engagement* bagi organisasi yaitu agar karyawannya menjadi lebih produktif, menguntungkan, aman, sehat, mengurangi kecenderungan *turn over*, mengurangi kemungkinan untuk tidak hadir, dan lebih bersedia untuk *engage* dalam pekerjaannya (Shuck & Wollard, 2010).

Berdasarkan tujuan *employee engagement* terhadap karyawan di atas maka berikutnya adalah keuntungan *employee engagement* bagi organisasi yang dapat digambarkan dengan bukti anggapan terhadap karyawan yang *engaged* dimana karyawan tersebut dapat meningkatkan usia kepuasan pelanggan. Dengan keadaan ini maka tidak menutup kemungkinan akan berujung pula pada peningkatan pendapatan (Shuck & Wollard, 2010). Berdasarkan hal di atas jelas terlihat bahwa keuntungan organisasi juga akan ikut meningkat bila didalamnya terdapat unsur *employee engagement*.

Keberadaan *employee engagement* menjadi bahan pembicaraan di dunia kerja saat ini yang masuk dalam tantangan global organisasi sebab terdapat asumsi bahwa *employee engagement* penting sebagai sistem pengelola anggota dalam

organisasi, karena karyawan yang *engaged* dipercaya dapat memberikan kualitas/layanan dengan komitmen tinggi serta dapat membentuk tim kerja yang berkualitas pula (Mohapatra & Sharma, 2010).

Setelah meninjau penjelasan mengenai *employee engagement* diatas, maka dapat diambil garis besar bahwa organisasi membutuhkan pekerja yang *engaged* untuk membawa organisasinya pada kesuksesan. Begitu pula dengan bisnis keluarga, keberadaan bisnis keluarga beserta berbagai situasi didalamnya (adanya perkembangan, suksesi dan konflik) ternyata menghasilkan dampak yang cukup berpengaruh bagi tiap anggota keluarga (pelaku bisnis keluarga), dampak tersebut antara lain adanya anggota keluarga yang *engaged* maupun tidak.

Maka dari itu, peneliti ingin mengetahui faktor-faktor apa saja yang menjadi pembentuk *employee engagement* pada bisnis keluarga dengan menggunakan metode kualitatif melalui wawancara apresiatif sebagai alat utama penggalian data. Wawancara apresiatif dilakukan sebagai fasilitas dalam upaya penggalian data mengenai *employee engagement* pada pelaku bisnis keluarga, sehingga dapat diketahui faktor-faktor apa saja yang berpengaruh terhadap pembentukan *employee engagement*.

## 1.2 Fokus Penelitian

Berdasarkan latar belakang fenomena diatas, yaitu mengenai *employee engagement* serta keterkaitan antara *employee engagement* dengan keberhasilan bisnis keluarga, maka permasalahan penelitian ini dapat dirumuskan dalam *grand*



*tour question*, yaitu apa saja faktor-faktor pembentuk *employee engagement* pada bisnis keluarga?

### 1.3 Signifikansi dan Keunikan Penelitian

Penelitian mengenai faktor-faktor pembentuk *employee engagement* pada bisnis keluarga penting untuk dilakukan karena *employee engagement* merupakan salah satu unsur pengelola anggota dalam organisasi (Mohapatra & Sharma, 2010). Sedangkan, peneliti mencantumkan dimensi bisnis keluarga karena kenyataannya tidak kecil peran para pelaku bisnis keluarga bagi perekonomian nasional (Sekarbumi, 2005) serta dengan maksud sebagai pembeda sekaligus untuk menambah keberagaman penelitian. Untuk memperjelas perbedaan antara penelitian ini dengan penelitian lain mengenai *employee engagement* dapat dilihat dalam tabel berikut.

**Tabel 1.1**

**Perbedaan Penelitian Faktor-faktor Pembentuk *Employee Engagement* pada Bisnis Keluarga dengan Penelitian Mengenai *Employee Engagement***

Penelitian Mengenai <i>Employee Engagedment</i>		Penelitian Faktor-faktor Pembentuk <i>Employee Engagement</i> pada Bisnis Keluarga
Judul Penelitian	Keterangan	
<i>Mindsets and Employee Engagement: Theoretical Linkages and Intervention Opportunities</i> (Heslin, 2010)	Meneliti tentang pengaruh pola pikir karyawan terhadap energi, antusiasme, dan penghayatan dalam pekerjaan ( <i>engagement</i> ), atau terhadap ambivalensi, kecemasan, dan menghindari resiko yang	Meneliti faktor-faktor yang mempengaruhi terbentuknya <i>employee engagement</i> tanpa memandang sisi negatif dari diri subyek. Tidak berarti meniadakannya, namun dengan metode penggalan data yang

	menjadi pemicu dari <i>disengagement</i> (Kahn, 1990).	menggunakan pendekatan <i>appreciative inquiry</i> maka dapat mengubah sudut pandang defisit yang berbasis pada kelemahan dan kekurangan menjadi hal yang positif berupa kisah-kisah inspiratif yang didapati subyek dari pengalamannya selama bertahun-tahun.
<i>The Meaning of Employee Engagement</i> (Macey & Schneider, 2008)	Memaknai <i>employee engagement</i> pada ranah psikologi dalam penggunaannya untuk percakapan dengan klien yang terdiri dari <i>psychological States engagement, traits engagement, dan behaviors engagement</i> yang dapat mewakili sebagai latar belakang dan hasilnya.	Pandangan mengenai <i>employee engagement</i> yang menitikberatkan pada <i>individual engagement</i> , kepuasan, dengan serta antusiasme untuk bekerja (Harter et al., 2002). Hal ini terwujud dalam bentuk susunan pertanyaan wawancara yang digunakan pada metode penggalan data yang dikemas dengan pendekatan <i>appreciative inquiry</i> .
<i>Study of Employee Engagement and its Predictors in an Indian Public Sector Undertaking</i> (Mohapatra & Sharma, 2010)	Menyajikan penilaian mengenai tingkat <i>employee engagement</i> pada tingkat manajer dalam usaha sektor publik di India. Tingkatan <i>employee engagement</i> dalam organisasi tersebut dibuktikan dengan beberapa hal yang cukup sederhana.	Menyajikan faktor-faktor pembentuk <i>employee engagement</i> pada bisnis keluarga yang berisi tentang penelusuran hal-hal pembentuk <i>employee engagement</i> yang tidak disadari telah membuat subyek menjadi termotivasi dan terlibat penuh dalam pekerjaannya. Hal ini dapat dilihat melalui hasil wawancara dengan pendekatan <i>appreciative inquiry</i> .

Keunikan penelitian ini adalah penggunaan pendekatan *appreciative inquiry* dalam menyusun wawancara apresiatif untuk mengetahui faktor-faktor pembentuk

*employee engagement* pada bisnis keluarga. Teknik wawancara ini dipilih karena berawal dari *employee engagement* yang dapat digambarkan sebagai pemenuhan hal positif yang berhubungan dengan pengalaman pekerjaan dan situasi pikiran (Schaufeli dan Bakker, 2004; Sonnentag, 2003) yang berkaitan dengan kesehatan serta dapat mempengaruhi kinerja yang positif (Sonnentag, 2003). Sedangkan, teknik wawancara apresiatif dengan pendekatan *appreciative inquiry* dapat mengusung semangat serta menggali pengalaman-pengalaman yang terbaik, yang “menghidupkan”, yang menggairahkan individu, organisasi, dan komunitas sehingga teknik ini sesuai untuk dikenakan pada penggalian faktor-faktor pembentuk *employee engagement* pada bisnis keluarga melalui kisah-kisah inspiratif yang dipaparkan oleh para pelaku bisnis keluarga dalam menjalankan bisnisnya. Penyusunan wawancara tersebut menerapkan asumsi 4D (*discovery, dream, design, destiny*) sebagai langkah dasar dalam pendekatan *appreciative inquiry*. Sebagai gambaran awal mengenai pendekatan *appreciative inquiry*, berikut adalah beberapa studi kasus dan penelitian yang telah dilakukan:

1. *Appreciative Inquiry as a Shadow Process*. TUI University, University of London, & Relationship Resources, LLC. Maret, 2010 Oleh Stephen P. Fitzgerald, Christine Oliver, & Joan C. Hoxsey

Pendekatan *appreciative inquiry* dihubungkan dengan emosi dan atau kognitif (*Shadow*). Hubungan ini terbagi menjadi tiga yaitu *appreciative inquiry* sebagai *Shadow* menghasilkan “cahaya” dan efek sensor norma polarisasi, *appreciative inquiry* sebagai intervensi terhadap *Shadow*, dan

*appreciative inquiry* itu sendiri sebagai suatu proses *Shadow*. Hubungan antara *appreciative inquiry* dan *Shadow* disajikan melalui dua kasus.

2. *Creating Classrooms of Preference : An Exercise in Appreciative Inquiry.*

*Gannon University*. Maret, 2009 oleh Thomas A. Conklin

Hasilnya: pendekatan *appreciative inquiry* digunakan dalam proses pembentukan “kelas terpilih” pada sebuah sekolah. Dari hasil proses tersebut menunjukkan peningkatan kesadaran dan optimisme pada para siswa tentang kehidupan serta dapat mengembangkan hubungan mereka dengan orang lain di dalam kelas melalui pengalaman bersama.

3. *Appreciative Inquiry and Relationships in Prison. University of*

*Cambridge, UK*. Juli, 1999 Oleh Alison Liebling, David Price, & Charles Elliot

Hasilnya: pendekatan *appreciative inquiry* digunakan sebagai alat untuk memungkinkan staf tahanan fokus pada aspek dan peran terbaik mereka terhadap pekerjaan, serta membuat kondisi dimana mereka bekerja dengan sangat baik.

Pada penelitian ini wawancara dengan pendekatan *appreciative inquiry* lebih ditekankan pada pembentukan kepercayaan terhadap lingkungan sosial yang dapat menumbuhkan *employee engagement* pada bisnis keluarga, di dalam susunan wawancara tersebut terdapat beberapa materi sebagai acuan yang diambil dari grand teori serta secara garis besar faktor-faktor yang membentuk *employee engagement* pada umumnya.

#### 1.4 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui faktor-faktor sekaligus proses dinamika terbentuknya *employee engagement* pada bisnis keluarga.

#### 1.5 Manfaat Penelitian

a) Manfaat Teoritis:

1. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memperkaya khasanah Psikologi Industri dan Organisasi.

b) Manfaat Praktis:

1. Memberikan pengetahuan bagi para pembaca (khalayak umum) mengenai faktor-faktor pembentuk *employee engagement* pada bisnis keluarga.
2. Memberikan sumbangan pemikiran kepada pelaku bisnis keluarga tentang *employee engagement*, dengan harapan dapat membantu untuk *survive* dan semakin berkembang sesuai dengan tuntutan *trend* masa kini.

## BAB II

### LANDASAN TEORI

#### 2.1 *Employee Engagement*

##### 2.1.1 Pengertian *Employee Engagement*

Pengertian mengenai *employee engagement* saat ini mulai berkembang melalui riset para ahli yang terus dilakukan sejak pertama kali konsep ini dikemukakan. Orang yang pertama kali meneliti tentang hal ini yaitu William Kahn (1990:694) mendefinisikan *employee engagement* dengan “memanfaatkan diri sebagai anggota organisasi”, yang dimaksud dengan memanfaatkan diri disini yaitu karyawan dapat berperan dan terlibat dalam pekerjaan mereka. Manusia mempekerjakan dan mengekspresikan diri mereka secara fisik, kognitif, dan emosional”. Jadi, menurut Kahn (1990), keterlibatan (*engagement*) berarti secara psikologis maupun fisik hadir ketika menduduki dan melakukan peran organisasi (Kular, 2008).

Sering sekali *employee engagement* didefinisikan sebagai komitmen baik secara emosional maupun intelektual terhadap organisasi (Baumruk 2004, Richman 2006 & Shaw 2005) atau jumlah keleluasaan usaha yang ditunjukkan oleh karyawan terhadap pekerjaannya (Frank *et al* 2004).

Adanya perbedaan definisi membuat pengetahuan mengenai *employee engagement* sulit untuk ditentukan. Selain itu, *employee engagement* secara universal dapat didefinisikan dan di ukur, tetapi tidak dapat di atur, dan tidak

dapat pula diketahui bila hal ini sedang bekerja (Ferguson, 2007). Selanjutnya, juga terdapat argumen tentang definisi yang sering terdengar mirip dengan konstruksi seperti ‘komitmen organisasi’ dan ‘*organisational citizenship behaviour*’ (OCB) (Robinson *et al* 2004).

Adapun beberapa ahli lain yang mendefinisikan *employee engagement* antara lain Schaufeli *et al* (2002) mendefinisikan keterlibatan (*engagement*) sebagai hal positif, sesuatu yang memenuhi, serta pekerjaan yang berhubungan dengan keadaan pikiran yang ditandai dengan semangat, dedikasi dan penyerapan.

Frank *et al* (2004) mendefinisikan keterlibatan (*engagement*) sebagai jumlah keleluasaan usaha yang ditunjukkan oleh para karyawan dalam pekerjaan mereka.

Penelitian Gallup Group mendefinisikan *employee engagement* sebagai *individual engagement* dan kepuasan dengan serta antusiasme untuk bekerja. Peneliti Gallup menggunakan istilah ‘karyawan yang berkomitmen’ sebagai sinonim untuk karyawan yang terlibat.

Beberapa peneliti lainnya menafsirkan indeks keterlibatan Gallup sebagai pengukur bagaimana setiap individu karyawan terhubung dengan perusahaan dan pelanggannya.

DDI, perusahaan konsultan SDM, mendefinisikan keterlibatan (*engagement*) sebagai sejauh mana orang menghargai, menikmati dan percaya pada apa yang mereka lakukan. DDI juga menyatakan bahwa ukuran keterlibatan (*engagement*) mirip dengan kepuasan dan loyalitas karyawan (Mohapatra & Sharma, 2010).

Dari pengamatan umum para ahli serta penjelasan diatas dapat ditarik tiga komponen konseptual dalam mendefinisikan keterlibatan (*engagement*). Ketiga komponen tersebut antara lain kognisi, afektif, dan perilaku (Zigarmi, 2009).

1. Kognisi. Peneliti dan praktisi menggunakan istilah-istilah seperti kepercayaan, nilai-nilai, komitmen intelektual, atau kognisi untuk mendefinisikan keterlibatan (*engagement*). *Employee engagement* sering dilihat sebagai penilaian kognitif mengenai kemampuan dalam memuaskan kebutuhan pekerjaan atau organisasi.
2. Afektif. Istilah antusiasme, kepuasan, penyerapan, pengaruh, emosi, dan berpikir positif digunakan untuk menggambarkan komponen afektif dari *employee engagement*. Penelitian Gallup menyamakan keterlibatan (*engagement*) dengan “*individual engagement* dan kepuasan dengan serta antusiasme untuk bekerja”. Apakah penulis adalah seorang praktisi atau akademisi, literatur menunjukkan bahwa aspek hati, emosi, atau perasaan adalah bagian dari definisi keterlibatan (*engagement*).
3. Perilaku. Komponen ini tampaknya berada di tempat yang tidak jelas. Perilaku keterlibatan (*engagement*) sering dikaitkan dengan kata-kata seperti keleluasaan usaha.

Berdasarkan komponen diatas para ahli juga telah mengembangkan pengertian mengenai *employee engagement* sejalan dengan perkembangan masa sejak pertama kali dibicarakan. Hal ini dapat terlihat dalam tabel berikut (Shuck & Wollard, 2010).



**Tabel 2.1**  
**Perkembangan Pengertian *Employee Engagement***

Artikel	Pengertian
Kahn (1990)	<i>Personal engagement</i> merupakan pekerjaan yang bersifat simultan serta ekspresi ‘pilihan diri’ seseorang dalam bertugas yang berhubungan dengan pekerjaannya terhadap orang lain, kehadiran pribadi, dan aktif dalam menjalankan peran secara penuh. (Kahn, 1990, p.700)
Maslach, Schaufeli, & Leiter (2001)	Maslach & Leiter (1997) mendefinisikan <i>employee engagement</i> sebagai nilai positif dalam Burnout Inventory Maslach, sedangkan Schaufeli mendefinisikan <i>employee engagement</i> sebagai “sebuah ketetapan, area positif motivasi-afeksi secara menyeluruh pada karyawan yang ditandai dengan tingginya tingkat aktivasi dan kesenangan. (Maslach et al., 2001, p.417)
Harter, Schmidt, & Hayes (2002)	<i>Employee engagement</i> mengacu pada <i>individual engagement</i> dan kepuasan dengan serta antusiasme untuk bekerja. (Harter et al., 2002, p.269)
May, Gilson, & Harter (2004)	Keterlibatan ( <i>engagement</i> ) tidak pernah didefinisikan secara eksplisit walaupun Kahn (1990) mengatakan bahwa “di dalam keterlibatan ( <i>engagement</i> ), karyawan bekerja dan mengekspresikan diri secara fisik, kognitif, dan emosional selama berperan. (May et al., 2004, p.12)
Saks (2006)	Sebuah konstruk yang berbeda dan unik yang terdiri dari kognitif, emosional, dan komponen perilaku yang berkaitan dengan peranan individu dalam bekerja. (Saks, 2006, p.602)
Vance (2006)	<i>Employee engagement</i> dan komitmen tidak pernah didefinisikan meskipun berbagai definisi dan konseptualisasi telah dibahas dalam seluruh artikel.
Czarnowsky (2008)	Karyawan yang secara mental dan emosional telah menginvestasikan diri

	mereka dalam pekerjaan serta berkontribusi terhadap keberhasilan atasan mereka merupakan definisi dari terlibat ( <i>engaged</i> ). (Czarnowsky, 2008, p.6)
Macey, & Schneider (2008)	<i>Trait engagement</i> didefinisikan sebagai “kecenderungan atau orientasi untuk mengalami dunia dari sudut pandang tertentu.” (Macey & Schneider, 2008, p.5) Area psikologi dalam keterlibatan ( <i>engagement</i> ) didefinisikan sebagai anteseden bagi <i>behavioral engagement</i> (meliputi konstruksi kepuasan, keterlibatan ( <i>engagement</i> ), komitmen, dan pemberdayaan; p.5-6). <i>Behavioral engagement</i> didefinisikan sebagai hal dalam keleluasaan usaha (p.6).

Sumber: Shuck & Wollard. (2009). *Employee Engagement and HRD: A Seminal Review of the Foundations*. Human Resource Development Review. 9: 89

Definisi *employee engagement* menurut Kahn (1990) mengulas mengenai *personal engagement* yang berarti ekspresi ‘pilihan diri’ seseorang dalam bertugas yang berhubungan dengan pekerjaannya terhadap orang lain, kehadiran pribadi, dan aktif dalam menjalankan peran secara penuh, yang kesemuanya muncul serentak sehingga mengakibatkan seseorang lebih peka terhadap pekerjaannya. Dalam konteks ini, subyek penelitian adalah pelaku bisnis keluarga yang tentunya secara tidak langsung telah memiliki unsur kehadiran pribadi, sehingga aspek ini tidak perlu untuk diteliti sebab subyek merupakan penggerak utama dan juga merupakan anggota keluarga dalam bisnis keluarga.

Sedangkan Maslach & Leiter (1997) mendefinisikan *employee engagement* sebagai nilai positif. Selanjutnya, Schaufeli (2001) mendefinisikan *employee engagement* sebagai “sebuah ketetapan, area positif motivasi-afeksi secara

menyeluruh pada karyawan yang ditandai dengan tingginya tingkat aktivasi dan kesenangan. Kedua definisi di atas kurang sesuai diterapkan dalam penelitian ini sebab minim dalam menggambarkan unsur-unsur yang mengarah pada “nilai positif” itu sendiri. Serta kedua definisi di atas lebih mengarah pada karyawan sedangkan pada penelitian ini, subyek penelitian bisa merupakan pemilik (*owner*).

Pada pengertian menurut May, et al (2004) keterlibatan (*engagement*) tidak pernah didefinisikan secara tegas sehingga orang dapat menangkap maksudnya dengan mudah dan tidak mempunyai gambaran yg kabur atau salah mengenai hal ini. Maka dari itu definisi diatas tidak dapat digunakan sebagai acuan pada penelitian ini sebab kurang memberikan batasan terhadap pengertian *employee engagement* itu sendiri.

Lalu menurut Saks (2006) *employee engagement* merupakan sebuah konstruk yang berbeda dan unik yang terdiri dari kognitif, emosional, dan komponen perilaku yang berkaitan dengan peranan individu dalam bekerja. Definisi ini terdiri atas unsur-unsur sifat yang kurang sesuai dikenakan pada metode penggalan data sebab beberapa hal tersebut minim dalam menggali alur cerita atau pengalaman yang dimiliki oleh subyek sehingga definisi ini lebih cocok bila digunakan sebagai kriteria dalam penentuan subyek penelitian.

Berikutnya definisi menurut Vance (2006) yaitu *employee engagement* dan komitmen tidak pernah didefinisikan meskipun berbagai definisi dan konseptualisasi telah dibahas dalam seluruh artikel. Maka dari itu, pengertian *employee engagement* menurut Vance (2006) tidak dapat digunakan dalam

penelitian ini sebab ia meyakini bahwa belum pernah menemukan pengertian yang tepat sehingga tidak dapat memberikan batasan-batasan yang jelas terkait dengan topik ini.

Definisi menurut Czarnowsky (2008) yaitu karyawan yang secara mental dan emosional telah menginvestasikan diri mereka dalam pekerjaan serta berkontribusi terhadap keberhasilan atasan mereka merupakan definisi dari terlibat (*engaged*). Pengertian di atas tidak dapat digunakan dalam penelitian ini sebab menjurus pada karyawan atau pekerja yang memiliki atasan sedangkan subyek penelitian bisa merupakan pemilik (*owner*).

Macey dan Schneider (2008) mengutarakan bahwa *Trait engagement* didefinisikan sebagai “kecenderungan atau orientasi untuk mengalami dunia dari sudut pandang tertentu”. Selanjutnya mereka menjelaskan mengenai area psikologi dalam keterlibatan (*engagement*) yang didefinisikan sebagai anteseden bagi *behavioral engagement* (meliputi konstruksi kepuasan, keterlibatan (*engagement*), komitmen, dan pemberdayaan). *Behavioral engagement* didefinisikan sebagai hal dalam keleluasaan usaha. Dalam konteks ini, unsur komitmen tidak perlu diteliti sebab secara tidak langsung unsur ini telah dimiliki oleh subyek yang dibangun sejak usia dini terhadap bisnis keluarga, maka dari itu pengertian di atas tidak dapat digunakan dalam penelitian ini.

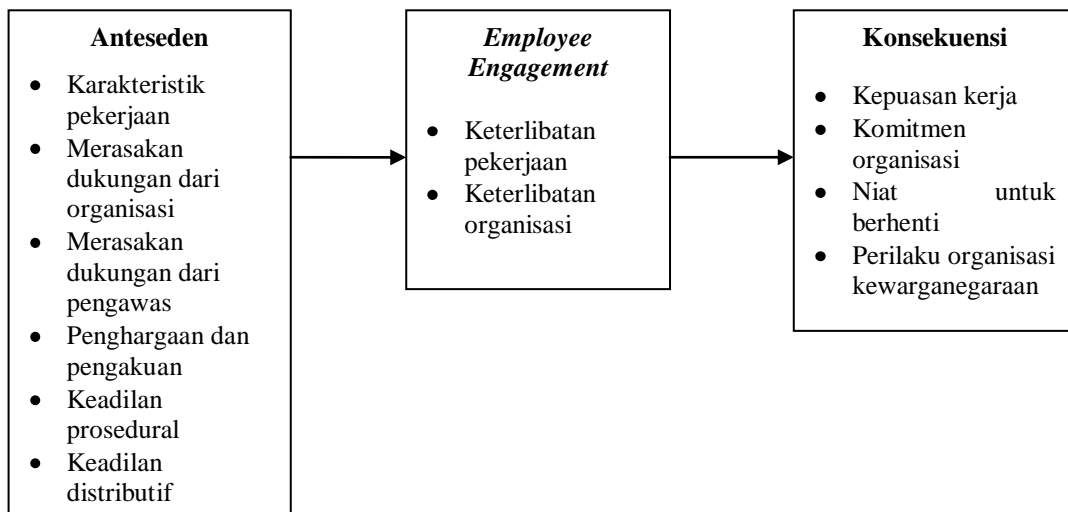
Definisi terakhir yaitu menurut Harter, Schmidt, & Hayes (2002) yang mengemukakan bahwa *employee engagement* mengacu pada *individual engagement* dan kepuasan dengan serta antusiasme untuk bekerja. Peneliti

memutuskan untuk menggunakan konsep definisi *employee engagement* yang dikemukakan oleh Harter, Schmidt, & Hayes (2002) sebagai grand teori penelitian karena pengertian ini menekankan pada beberapa aspek penting yang dapat menggali alur cerita atau pengalaman dari subyek serta sesuai untuk dikenakan pada subyek maupun panduan wawancara dengan asumsi 4-D (*discovery, dream, design, destiny*) dalam pendekatan *appreciative inquiry*. Aspek-aspek tersebut antara lain *individual engagement*, kepuasan dengan serta antusiasme untuk bekerja.

### **2.1.2 Proses Pembentukan *Employee Engagement***

Menurut Saks (2006) terdapat tiga tahap dalam proses terjadinya *employee engagement* termasuk dampak yang dihasilkan. Ketiga tahapan tersebut dapat dilihat pada gambar 2.1 dibawah ini.

**Gambar 2.1**  
**Model Anteseden dan Konsekuensi *Employee Engagement***



Sumber : Saks, A., M., (2006), p.604.

Terlihat dari gambar diatas bahwa *employee engagement* terbentuk melalui tiga tahap, antara lain:

a. **Anteseden**

Dalam tahap anteseden terdapat beberapa hal yang menjadi bagiannya yaitu

**Karakteristik pekerjaan**

Menurut Kahn (1990, 1992), kebermaknaan psikologis dapat dicapai dari karakteristik tugas yang menantang, beragam, memungkinkan penggunaan keterampilan yang berbeda, pertimbangan pribadi, dan kesempatan untuk membuat kontribusi penting. Hal ini didasarkan pada model karakteristik pekerjaan Hackman dan Oldham (1980), lima karakteristik inti pekerjaan (yaitu berbagai keterampilan, identitas tugas, signifikansi tugas, otonomi, dan umpan balik). Pekerjaan yang memiliki tingkatan tinggi dalam karakteristik

inti pekerjaan menjadikan individu lebih terlibat dalam pekerjaannya (Kahn, 1992).

### **Merasakan dukungan dari organisasi dan pengawas**

Lingkungan yang mendukung memungkinkan anggota untuk bereksperimen dan mencoba hal-hal baru bahkan gagal tanpa takut akan konsekuensi (Kahn, 1990). Dalam uji empiris mereka Model Kahn dalam Mei dkk. (2004) juga menemukan bahwa hubungan atasan mendukung secara positif terkait dengan keamanan psikologis.

### **Penghargaan dan Pengakuan**

Rasa pengembalian investasi bisa berasal dari imbalan eksternal dan pengakuan di samping pekerjaan yang bermakna. Oleh karena itu, karyawan akan lebih melibatkan diri mereka di tempat kerja sampai batas diberikannya penghargaan dan pengakuan untuk peran mereka.

### **Keadilan prosedural dan distributif**

Keadilan distributif berkaitan dengan persepsi seseorang tentang keadilan hasil keputusan, keadilan prosedural mengacu pada keadilan yang dirasakan dari sarana dan proses yang digunakan untuk menentukan jumlah dan distribusi sumber daya (Colquitt, 2001; Rhoades et al, 2001). Tinjauan penelitian keadilan organisasi menemukan bahwa persepsi keadilan berhubungan dengan hasil organisasi seperti kepuasan kerja, komitmen

organisasi, perilaku organisasi kewarganegaraan, penarikan, dan kinerja (Colquitt et al., 2001).

b. *Employee Engagement*

Terdiri atas keterlibatan pekerjaan dan organisasi.

c. Konsekuensi

Kekuatan pendorong di balik popularitas *employee engagement* adalah karena ia memiliki konsekuensi positif bagi organisasi. Seperti yang ditunjukkan sebelumnya, terdapat kepercayaan umum bahwa ada hubungan antara *employee engagement* dan hasil bisnis (Harter dkk., 2002). Ada sejumlah alasan yang mengharapkan keterlibatan berkaitan dengan hasil pekerjaan. Sebagai permulaan, pengalaman keterlibatan dapat digambarkan sebagai pemenuhan hal positif yang berhubungan dengan pengalaman pekerjaan dan situasi pikiran (Schaufeli dan Bakker, 2004; Sonnentag, 2003). Hal ini juga berkaitan dengan kesehatan yang baik serta dapat mempengaruhi kinerja yang positif (Sonnentag, 2003). Pengalaman positif dan emosi inilah yang cenderung menghasilkan kinerja yang positif. Seperti dicatat oleh Schaufeli dan Bakker (2004), *employee engagement* memiliki keterikatan yang lebih besar bagi organisasi dan kecenderungan lebih rendah untuk meninggalkan organisasi.



### 2.1.3 Karakteristik Karyawan yang *Engaged*

Setelah membahas mengenai pengertian maka selanjutnya perlu untuk mengetahui karakter apa saja yang dimiliki oleh karyawan yang *engaged* sebagai langkah awal untuk mengidentifikasi keberadaan *employee engagement* dalam sebuah organisasi. Menurut *Institute for Employment Studies (IES)*, terdapat 9 karakteristik seorang karyawan yang *engaged* terhadap perusahaannya, yaitu:

1. Memiliki kepercayaan terhadap perusahaan.
2. Bekerja secara aktif untuk membuat segala sesuatunya menjadi lebih baik.
3. Mengidentifikasikan dirinya seperti perusahaannya.
4. Memandang sesuatu melalui gambaran yang lebih luas, bahkan terkait dengan nilai-nilai personal yang dianut karyawan.
5. Selalu mengikuti perkembangan yang terjadi di lingkup wilayahnya.
6. Berpikir secara positif mengenai pekerjaan dan perusahaan.
7. Mencari, dan juga diberi kesempatan untuk meningkatkan kinerja perusahaan.
8. Dapat dipercaya, dan bekerja melebihi apa yang telah ditargetkan.
9. Memperlakukan orang lain dengan hormat, dan membantu rekan kerjanya untuk menyelesaikan tugasnya dengan lebih efektif.

Hewitt Associates menyatakan bahwa karyawan yang merasa *engaged* dengan perusahaan tempat ia bekerja akan menunjukkan karakteristik perilaku berikut:

1. *Stay* – karyawan memiliki keinginan kuat untuk menjadi bagian dari organisasi dan mereka tetap tinggal/bekerja di perusahaan tersebut.
2. *Say* – karyawan mendukung perusahaan dengan menjalin hubungan dengan karyawan dan konsumen yang potensial, bersikap positif terhadap rekan kerja, dan memberikan kritik yang membangun.
3. *Strive* – karyawan memberikan usaha terbaiknya dan terlibat dalam perilaku yang mengarah kepada kesuksesan bisnis perusahaan.

Pernyataan yang dikemukakan oleh Lockwood (2005 dalam Endres & Smoak, 2008) mengenai perilaku yang ditunjukkan oleh karyawan yang *engaged* tidak jauh berbeda dengan yang diungkapkan Hewitt Associates. Tiga perilaku utama yang tampak ialah:

1. Membicarakan perusahaan secara positif kepada rekan kerja dan menghubungkannya dengan pekerja dan pelanggan yang potensial.
2. Memiliki keinginan kuat untuk menjadi bagian/anggota perusahaan, walaupun memiliki kesempatan kerja di tempat lain.
3. Mengarahkan segala daya upayanya (berusaha bekerja keras) dan menunjukkan perilaku yang menyebabkan kesuksesan perusahaan.

#### **2.1.4 Faktor-faktor Pembentuk *Employee Engagement***

Selaras dengan pengertian, para ahli juga saling berpendapat mengenai faktor-faktor pembentuk *employee engagement*. Mereka memiliki pandangan yang beragam mengenai faktor-faktor pembentuk *employee engagement*.

*Gallup organization* (dalam Buckingham & Coffman, 1999) berpandangan bahwa ada empat kunci yang dapat digunakan untuk menjadikan pekerja terikat, yaitu:

1. *Select for Talent*

Kunci ini adalah dimana kita dituntut untuk dapat menemukan seseorang dan menempatkannya pada posisi yang sesuai dengan minat apapun bakatnya. Cara-cara menyeleksi untuk mendapatkan orang yang tepat pada posisi yang tepat tidak semata-mata melihat dari pengalamannya, kecerdasannya ataupun determinasinya. Seseorang yang memiliki suatu bakat akan menunjukkan kinerja yang luar biasa ketika ia ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan bakatnya.

2. *Define the right outcomes*

Pekerja akan sangat termotivasi ketika ia mengetahui tujuan dan harapan akan hasil pekerjaannya. Merupakan suatu kesalahan jika pekerja hanya diberikan langkah-langkah dalam melakukan pekerjaannya, atau hanya memberikan tugas demi tugas. Akan lebih baik jika pekerja dibiarkan untuk menentukan sendiri langkah-langkah untuk mencapai tujuan dan harapan akan hasil pekerjaannya.

3. *Focus on strength*

Pekerja harus difokuskan dengan apa yang terbaik yang ia bisa kerjakan. Melihat pekerja dengan sudut pandang kelemahan-kelemahan yang harus

diperbaiki, bukannya menumbuhkan motivasi untuk memperbaiki diri, melainkan akan menjadi demotivasi untuk melakukan hal-hal baik. Ketika pekerja difokuskan dengan apa yang terbaik dari dirinya, maka ia akan lebih termotivasi untuk terus dan terus mengembangkan potensinya.

#### 4. *Find the right fit*

Mengembangkan seseorang menjadi yang terbaik dari dirinya. Sebagai contoh, promosi jabatan bukan hanya sebagai suatu hirarki pasti yang akan dilalui oleh setiap pekerja. Pengembangan diri pekerja, yang salah satunya dengan promosi jabatan hendaknya disesuaikan dengan apa yang benar-benar kemampuan dan keahlian pekerja.

Seijts dan Crim (2006) memiliki istilah *ten C's of employee engagement*. Ia berpendapat faktor-faktor yang membentuk *employee engagement* adalah 10 C, yaitu:

##### 1. *Connect*

Pemimpin harus menunjukkan bahwa menghargai pekerja. *Employee engagement* merupakan cerminan langsung bagaimana pekerja merasakan tentang hubungan mereka dengan atasannya. Jika pemimpin beranggapan bahwa para pekerjanya adalah aset yang paling berharga dalam organisasi, dan mampu menunjukkan hal itu kepada pekerja, maka pekerja akan menjadi terikat atau memiliki tingkatan *employee engagement* yang tinggi.

## 2. *Career*

Pemimpin seharusnya menyediakan pekerjaan yang menantang dan berarti yang memberikan kesempatan untuk meningkatkan jenjang karirnya. Sebagian besar orang memiliki keinginan untuk sesuatu yang baru dalam pekerjaannya, untuk itu organisasi mengadakan rotasi pekerjaan, memperluas area pekerjaan dan sebagainya.

## 3. *Clarity*

Pemimpin harus mengkomunikasikan visi yang jelas. Para pekerja tentu saja ingin mengetahui dan mengerti visi yang dimiliki oleh para pimpinan untuk organisasinya. Selain itu tujuan yang ingin dicapai oleh setiap divisi atau unit harus diketahui oleh pekerja. Jadi, pekerja harus mengetahui apa tujuan organisasi, kenapa tujuan itu menjadi penting untuk dicapai, dan bagaimana cara tujuan itu dicapai.

## 4. *Convey*

Pemimpin menjelaskan harapan mereka terhadap para pekerja dan memberikan umpan balik terhadap apa yang mereka lakukan dan fungsi mereka dalam organisasi. Hal ini bertujuan untuk meningkatkan kinerja para pekerja sehingga mencapai hasil optimal. Pemimpin yang baik menyediakan prosedur dan aturan untuk membantu pekerja menguasai pekerjaannya dan memfasilitasi dalam mencapai tujuan.

## 5. *Conratulate*

Suatu survey menunjukkan bahwa pekerja merasa segera mendapatkan umpan balik negatif jika melakukan suatu kesalahan. Sebaliknya, pujian

dan ucapan selamat jarang mereka terima ketika berhasil melakukan pekerjaannya dengan baik atau bahkan melebihi harapan. Pemimpin yang baik selalu akan memberikan penghargaan bagi pekerjaannya yang menunjukkan prestasi.

6. *Contribute*

Para pekerja ingin mengetahui bahwa apa yang mereka hasilkan berarti bagi organisasi dan memberi sumbangsih pada keberhasilan organisasi. Pemimpin yang baik membantu pekerjanya melihat bagaimana mereka memberikan sumbangsih pada keberhasilan organisasi pada masa depannya.

7. *Control*

Pekerja diberikan kendali tentang bagaimana pekerjaan mereka. Selain itu pemimpin memberikan kesempatan dengan mengikutsertakan para pekerja dalam pengambilan keputusan terutama yang berhubungan dengan pekerjaan mereka. Suara dan pendapat para pekerja juga merupakan bagian penting yang harus didengarkan. Dengan merasakan menjadi bagian dari sesuatu, akan mengurangi tekanan, dan menciptakan kepercayaan serta menumbuhkan rasa tanggung jawab jika terjadi suatu masalah.

8. *Collaborate*

Penelitian menunjukkan bahwa ketika pekerja bekerja dengan tim dan memiliki kepercayaan juga kerja sama dalam anggota tim, mereka menampilkan kinerja yang sangat baik. Pemimpin yang baik adalah

pemimpin yang mampu membangun tim dengan menciptakan lingkungan yang berfokus pada kepercayaan dan kolaborasi. Dengan menciptakan kolaborasi yang baik antara pekerja, hal ini juga akan menghindarkan pekerja untuk mengejar kepentingannya sendiri.

#### 9. *Credibility*

Pemimpin seharusnya berjuang untuk menjaga reputasi organisasi dan menunjukkan standar etik yang tinggi. Para pekerja ingin menjadi bangga dengan pekerjaan, kinerja dan organisasinya. Salah satu contoh adalah ketika organisasi menerima suatu penghargaan dari pihak luar, maka hal itu akan menjadi bagian dari kebanggaan para pekerja.

#### 10. *Confidence*

Pemimpin yang baik membantu para pekerja untuk menciptakan kepercayaan terhadap organisasi dengan menjadi contoh dalam menunjukkan standar kinerja yang tinggi. Pekerja akan merasa dipermalukan ketika sesuatu yang buruk terjadi dalam organisasi mereka seperti penyelewengan, korupsi, skandal dan sebagainya.

*Development Dimensions International* (2007) memiliki pandangan berbeda mengenai faktor-faktor pendorong *employee engagement*. DDI beranggapan ada lima kunci untuk membentuk pekerja yang terikat, yaitu:

#### 1. Menyatukan usaha dengan strategi

Keterikatan pekerja dimulai dengan pemahaman yang jelas tentang apa yang harus mereka lakukan dalam pekerjaannya. Setiap pekerja

mebutuhkan *job description* yang sangat jelas dan harapan kinerja yang harus ditunjukkan. Lebih jauh, sangat penting untuk mereka dapat mengerti bahwa tujuan individual mereka berkaitan langsung dengan tujuan organisasi secara keseluruhan.

## 2. Penguatan

Penguatan (*empowerment*) adalah suatu perasaan memiliki pekerjaan yang dilakukannya, perasaan kemampuan untuk mengambil keputusan, untuk bertanggung jawab, untuk dapat dinilai berdasarkan hasil yang dicapai, dan perasaan dihargai sebagai manusia, bukan hanya sekedar menjadi alat untuk melakukan sesuatu. Pekerja merasa diberi penguatan ketika tugas yang diberikan memiliki tujuan yang jelas dan berharga bagi pekerja tersebut.

## 3. Kolaborasi

Beberapa pekerja bisa melakukan pekerjaannya tanpa bantuan orang lain. Namun ketika pekerja memiliki dukungan dan kerja sama dari rekan kerja mereka, mereka mampu menghasilkan kinerja yang lebih baik dan berbagi gagasan yang menghasilkan solusi yang kreatif. Dalam hal *employee engagement*, kerja tim dan kolaborasi membutuhkan hubungan yang baik antara anggota tim dan antara satu tim dengan tim yang lain. Jika hubungan yang baik hanya terjadi diantara anggota tim, namun tidak diantara satu tim dengan tim yang lain, maka yang terjadi adalah kompetisi. Dalam kompetisi tim akan lebih memikirkan bagaimana



caranya mengalahkan tim lain ketimbang mencapai tujuan dengan hasil yang optimal.

4. Pertumbuhan dan pengembangan

Penelitian yang dilakukan DDI pada tahun 2004 menemukan banyak pekerja yang meninggalkan pekerjaannya untuk mencari kesempatan berkembang dan bertumbuh yang lebih baik. Kebanyakan pekerja, menjaga agar pekerjaannya tidak membosankan dan tetap menarik dengan cara mempelajari keterampilan baru. Organisasi dapat menciptakan keterikatan dengan membangun budaya belajar dan membuat rencana pengembangan bagi setiap pekerja.

5. Dukungan dan penghargaan

Pekerja yang merasa mereka didengarkan, didukung, dan dihargai untuk kontribusi mereka terhadap organisasi, akan lebih memiliki keterikatan. Pekerja sangat senang jika dihargai karena kontribusi mereka yang unik satu sama lain bagi organisasi. Dukungan dan penghargaan dapat berarti beberapa hal dalam konteks *employee engagement*. Disatu aspek, dukungan berarti para pekerja dihargai karena kontribusinya terhadap organisasi. Selain itu, penghargaan dilakukan dengan mendengarkan pekerja dan memberi tanggapan terhadap gagasan-gagasan yang mereka berikan.

*Scottish Executive Social Research* (2007) melakukan suatu studi literatur yang menghasilkan pendapatnya sendiri mengenai faktor pembentuk *employee*

*engagement*. Pada studi ini *Scottish Executive Social Research* mengungkapkan faktor-faktor pembentuk *employee engagement* adalah:

1. Suatu hubungan dua arah antara pekerja dan atasannya.
2. Adalah suatu yang penting bagi individu atau pekerja untuk dapat menselaraskan dan menyatukan diri dengan produk, jasa dan nilai yang dianut organisasi.
3. Kemampuan organisasi untuk mengkomunikasikan visi, strategi, tujuan yang ingin dicapai, dan nilai yang dipercaya organisasi kepada para pekerjanya sehingga mereka mengerti dengan sangat jelas.
4. Para pemimpin memberikan ruang gerak yang cukup bagi pekerja dan otonomi agar mereka dapat menggali potensi yang mereka miliki.
5. Para pekerja sangat terikat ketika komunikasi yang terjalin bersifat dua arah, khususnya memberi dorongan untuk membuka komunikasi vertikal dari para pekerja pada atasannya.
6. Yang terakhir adalah pemimpin yang berkomitmen merupakan aspek yang paling penting dalam membangun keterikatan pekerja pada organisasinya.

Selain itu, berdasarkan penelitian selama bertahun-tahun Gallup Organization telah menyusun sebuah alat ukur yang disebut Q12 (dalam Buckingham & Coffman, 1999). Alat ukur tersebut digunakan untuk mengetahui seberapa *engaged* karyawan terhadap organisasinya. Mereka yang menjawab tiap pertanyaan secara positif, dapat dikatakan sebagai karyawan yang *engaged*. Atau dengan kata lain, item-item yang ada dalam Q12 merupakan gambaran dari

karakteristik karyawan yang *engaged*. Selain itu, tema yang ada dalam setiap item juga merupakan faktor yang berpengaruh pada *engagement*. Berikut ini diberikan keduabelas item tersebut dan sedikit pemaparannya:

1. Tahu apa yang diharapkan

Mengetahui apa yang diharapkan merupakan salah satu jalan yang dapat menuntun seorang pekerja menuju suatu prestasi. Jika apa yang diharapkan tidak jelas, maka pekerja bisa menjadi bimbang, ragu-ragu dalam mengambil keputusan dan mengalami ketidakpastian dalam dirinya. Kemudian karyawan yang telah mengetahui hasil akhir yang ingin dicapai dari pekerjaannya diberi kebebasan untuk menggunakan caranya sendiri sesuai dengan bakat yang dimilikinya guna mencapai hasil tersebut. Hal ini menunjukkan adanya penghargaan terhadap perbedaan cara tiap karyawan serta dapat memberikan kesempatan bagi individu untuk memaksimalkan kekuatan potensi yang dimilikinya. Kebebasan ini juga akan mendorong karyawan agar lebih bertanggung jawab terhadap pekerjaan dan cara yang telah dipilihnya untuk menyelesaikan pekerjaan tersebut.

2. Bahan dan peralatan

Karyawan yang mengetahui apa yang diharapkan darinya dalam menyelesaikan pekerjaan namun tidak dibekali dengan peralatan penting untuk mencapainya, tentu akan terasa sangat berat. Karyawan pasti membutuhkan bahan dan peralatan untuk menyelesaikan pekerjaannya dengan efektif dan efisien. Namun, tidak semua karyawan membutuhkan

bahan dan peralatan yang sama, bahkan karyawan yang terlihat memiliki pekerjaan yang serupa. Pemberian peralatan kepada individu sebaiknya disesuaikan dengan ilmu pengetahuan dan kemampuan yang dimilikinya. Sehingga dengan adanya peralatan tersebut dapat memaksimalkan potensi yang dimiliki karyawan, bukan malah mematikannya.

### 3. Selalu melakukan yang terbaik

Kesempatan untuk melakukan apa yang terbaik, setiap harinya, terikat dengan integrasi antara bakat (pola pikiran, perasaan, dan perilaku), pengetahuan (fakta dan ilmu yang dipelajari) serta keterampilan (kemampuan melakukan sesuatu) seseorang. Pengetahuan dan keterampilan dapat dibentuk dan diubah, namun tidak demikian halnya dengan bakat. Bakat merupakan suatu *gift* yang tidak dapat dipungkiri. Bakat inilah yang menjadi faktor pembeda dalam kinerja seseorang, karena pada dasarnya setiap pekerjaan membutuhkan bakat khusus. Bahkan untuk pekerjaan yang tampaknya sangat sederhana sekalipun, tetap membutuhkan bakat tertentu sehingga tidak semua orang bisa menyelesaikan suatu pekerjaan dengan sempurna. Fakta ini menguatkan asumsi bahwa “*put the right person at the right place*” memang harus dapat dipahami dan diterapkan dengan tepat agar individu berada dalam posisi dan situasi dimana ia bisa menggunakan bakat dan kekuatannya secara maksimal.

### 4. Penghargaan atau pujian

Semua manusia memiliki kebutuhan yang sama akan adanya pengakuan sebagai individu dan merasakan sensasi dari sebuah prestasi. Oleh karena itu, pujian dan penghargaan setidaknya ada dan perlu untuk diberikan agar dapat mengkomunikasikan apa yang dianggap sebagai sesuatu yang penting dalam melakukan sebuah pekerjaan. Penghargaan yang efektif memiliki beberapa karakteristik, yaitu bersifat positif, langsung berhubungan dengan kinerja, menunjukkan secara jelas mengenai apa yang dipuji, dan dekat dengan tindakan. Penghargaan atau pujian ini tidak hanya akan terasa bernilai ketika diberikan oleh atasan saja, namun penghargaan yang berasal dari rekan kerja juga memiliki pengaruh positif yang sama.

5. Kepedulian atasan atau seseorang di tempat kerja

Kepedulian yang ditunjukkan oleh atasan dapat membuat seorang karyawan nyaman berada dalam lingkungan kerjanya. Seorang atasan dituntut untuk bisa memperlakukan karyawannya berdasarkan karakteristik individual yang dimiliki, bukan memberikan perlakuan yang sama bagi setiap karyawan. Mereka sebaiknya dapat menjalin hubungan yang baik dengan setiap karyawannya. Karena bagaimanapun juga, pandangan karyawan mengenai kredibilitas seorang *manager* senior didasarkan oleh kualitas hubungan tersebut.

6. Dukungan untuk perkembangan

Sifat alami manusia adalah naluri untuk belajar dan berkembang. Sebuah pekerjaan memungkinkan seseorang untuk menghadapi situasi baru dan

mencari berbagai cara untuk menyelesaikan tantangan yang ada setiap harinya. Perkembangan yang terjadi dan terkadang terkesan dipaksakan ialah ketika karyawan ‘dibantu’ untuk mengenali kelemahannya dan kemudian menyusun strategi guna memperbaikinya. Pendekatan ini justru sangat berisiko, karena karyawan akan lebih fokus pada cara-cara untuk memperbaiki kelemahan dan kekurangannya. Perkembangan yang dimaksudkan disini adalah lebih pada bagaimana karyawan bisa mengenali diri mereka sendiri serta segala yang dimilikinya. Setelah karyawan memiliki *self-knowledge* secara utuh, fokus dialihkan pada kekuatan yang dimiliki dan bagaimana mengembangkan serta memaksimalkan potensi tersebut.

#### 7. Pendapat saya diperhitungkan

Semua karyawan ingin merasakan bahwa mereka memberikan kontribusi yang berarti dalam pekerjaannya. Bagaimana cara organisasi mendengar dan memproses ide yang telah diberikan karyawannya itulah yang kemudian akan membentuk apakah seorang karyawan merasa bernilai atas kontribusi yang telah diberikannya atau tidak. Hal lainnya yang berpengaruh ialah pengabaian terhadap karyawan dalam pengambilan keputusan-keputusan penting, dimana keputusan tersebut berpengaruh pada pekerjaannya. Diskusi antara atasan dan bawahan perlu dilakukan untuk meminimalisir perasaan diabaikan tersebut. Hal ini bukan berarti bahwa apapun yang dikatakan karyawan menjadi keputusan final. Namun, ketika terdapat perbedaan antara keinginan karyawan dan

keputusan akhir yang diambil, maka penjelasan mengenai alasan pengambilan keputusan tersebut perlu diberikan.

#### 8. Misi perusahaan, amanah

Setiap individu memiliki tujuan yang unik dan berbeda-beda, dan mereka bisa saja menemukan makna yang berbeda dari situasi yang sama. Oleh karena itu, karyawan sebaiknya dapat memahami bagaimana tugas atau pekerjaannya dalam memberikan kontribusi terhadap alasan keberadaan sebuah organisasi (misi organisasi). Pemahaman tersebut dapat menjadi bentuk kompensasi yang luar biasa. Karyawan dalam setiap kedudukan akan merasa senang jika ia menjadi bagian dari organisasi (dimiliki dan memiliki organisasi). Prestasi individu memang merupakan hal yang penting, namun ketika karyawan merasa bahwa mereka adalah bagian yang penting dari keutuhan organisasi, maka mereka akan lebih berkomitmen untuk tetap tinggal dan bekerja di organisasi tersebut. Selain itu, adanya hubungan antara nilai dan tujuan yang dianut organisasi dengan apa yang dimiliki karyawan akan mendorong karyawan untuk memberikan kontribusi serta usaha yang lebih guna pencapaian tujuan tersebut.

#### 9. Melaksanakan kerja yang bermutu

Mutu bukanlah sesuatu yang didefinisikan sebagai tidak adanya kesalahan dalam menyelesaikan suatu pekerjaan. Pengertian semacam ini hanya akan mendorong karyawan untuk menyembunyikan kesalahan dan masalah yang dihadapinya tanpa memberikan perhatian yang lebih

mendalam. Mutu lebih didefinisikan sebagai proses seorang karyawan mengenali masalah dan berusaha mencari penyelesaiannya. Hal ini dikarenakan adanya kesadaran bahwa semua orang dapat melakukan kesalahan dan belajar untuk memperbaikinya.

Terkadang, pekerjaan tidak hanya dilakukan secara individu namun menuntut adanya kerja tim. Karyawan yang tergabung dalam satu tim belum menjamin bahwa ia tergabung secara psikologis dalam tim tersebut. Terlebih jika ia memiliki kekhawatiran akan pencapaian mutu pekerjaan yang tidak maksimal. Hal ini dikarenakan ia tidak memiliki kepercayaan terhadap rekan kerja dalam timnya dan mereka juga memiliki tingkat komitmen yang sama dalam menghasilkan pekerjaan yang bermutu. Cara meningkatkan kerja tim itu adalah membangun kepercayaan tersebut. Ketika tim telah benar-benar terbentuk, maka tiap anggota yang telah memiliki komitmen yang sama untuk melakukan pekerjaan yang berkualitas akan memandang masalah sebagai sebuah tantangan untuk meningkatkan kohesivitas tim.

#### 10. Di kantor ada teman dekat

Manusia adalah makhluk sosial, dan pekerjaan adalah institusi sosial. Di dalam lingkungan kerja diakui bahwa karyawan ingin menjalin hubungan yang berkualitas dengan rekan kerjanya, dan loyalitas terhadap organisasi dapat terbentuk dari hubungan tersebut. Bahkan, kualitas kedalaman hubungan antara karyawan dengan rekan kerjanya dapat menjadi



komponen kritis yang mempengaruhi keputusan seseorang untuk tetap tinggal atau pergi meninggalkan organisasi.

#### 11. Perhatian tentang kemajuan

Adanya diskusi tentang kemajuan dan perkembangan seorang karyawan merupakan kesempatan untuk membantu mereka lebih memahami mengenai dirinya dan dapat memberikan gambaran yang jelas tentang bagaimana kontribusinya telah membuat perubahan dalam organisasi. Mereka membutuhkan *feedback* yang diberikan secara obyektif sehingga mereka dapat memfokuskan bakatnya untuk memberikan sesuatu yang lebih produktif lagi.

#### 12. Kesempatan untuk belajar dan tumbuh

Manusia memiliki insting untuk belajar dan berkembang, salah satunya ialah dengan mencari cara yang efisien dalam menyelesaikan suatu pekerjaan. Adanya pembelajaran dan pertumbuhan memicu munculnya inovasi, dan ini merupakan bibit dasar yang penting untuk memiliki pandangan yang lebih positif dan menyegarkan.

Dari keseluruhan faktor-faktor pembentuk *employee engagement* diatas, terdapat beberapa poin yang tidak dapat dikenakan pada bisnis keluarga. Poin-poin tersebut antara lain yang dikeluarkan oleh *Gallup Organization* (dalam Buckingham & Coffman, 1999), faktor *select for talent* kurang sesuai bila dikenakan sebagai acuan dalam bisnis keluarga karena dalam bisnis keluarga proses seleksi tidak berdasarkan bakat namun didasarkan pada ikatan keluarga.

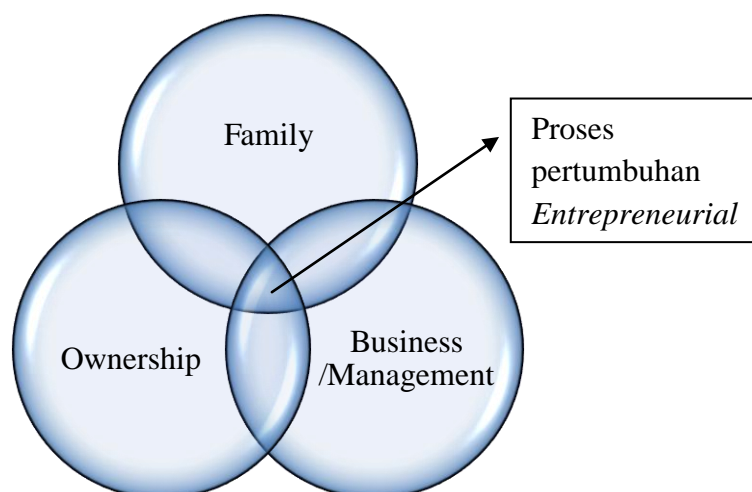
Kemudian faktor-faktor yang dikemukakan oleh Seijts dan Crim (2006) dengan istilah *Ten C's of Employee Engagement* menunjukkan bahwa faktor *confidence* tidak sesuai bila dikenakan sebagai acuan dalam bisnis keluarga. Hal ini dikarenakan dalam bisnis keluarga tidak perlu menciptakan kepercayaan terhadap organisasi sebab rasa kepercayaan itu sudah dimiliki pelaku bisnis keluarga sejak berdirinya bisnis keluarga tersebut.

Selanjutnya faktor-faktor yang berasal dari *Scottish Executive Sosial Research* (2007) menunjukkan bahwa ada dua faktor yang tidak sesuai bila dikenakan sebagai acuan dalam bisnis keluarga. Faktor pertama, kemampuan organisasi untuk mengkomunikasikan visi, strategi, tujuan yang ingin dicapai, dan nilai yang dipercaya organisasi kepada para pekerjanya sehingga mereka mengerti dengan sangat jelas. Dalam bisnis keluarga hal ini tidak terjadi karena para pelaku bisnis keluargalah yang membuat visi, strategi, tujuan yang ingin dicapai, dan nilai yang dipercaya organisasi, sehingga yang dilakukan mereka berupa musyawarah atau diskusi antara anggota keluarga. Kemudian faktor selanjutnya yaitu para pekerja sangat terikat ketika komunikasi yang terjalin bersifat dua arah, khususnya memberi dorongan untuk membuka komunikasi vertikal dari para pekerja pada atasannya. Pada bisnis keluarga tidak terdapat komunikasi vertikal, semua dimusyawarahkan antar anggota keluarga sehingga poin ini tidak dapat digunakan sebagai acuan dalam bisnis keluarga.

## 2.2 Bisnis Keluarga

Bisnis keluarga ialah sebuah usaha yang pengelolanya merupakan anggota keluarga sendiri atau masih memiliki hubungan kekerabatan dengan sang pemilik (Logenecker, Moore, 2003). Berdasarkan *Three-circle Model* (<http://www.lums.lancs.ac.uk/files/PPR088.pdf>), bisnis keluarga terdiri dari tiga komponen penting yaitu *family*, *ownership*, dan *business/management*. Dari model ini dapat mengilustrasikan kompleksitas peran individu dalam karakteristik organisasional yang dihubungkan dengan subsistem pada area bisnis keluarga. Model tersebut dapat dilihat dalam bagan berikut.

**Gambar 2.2**  
**Diagram *Three-Circle Model* dalam Bisnis Keluarga**



Sumber: Gersick, Davis & Hampton, 1997, p. 6; Habbershon, Williams & MacMillan, 2003, p. 453

Dari bagan diatas dapat dijelaskan bahwa bisnis keluarga dicirikan terutama pada kepemilikan maupun pengelolaan bisnis yang dipegang oleh pihak yang sama, yaitu keluarga. Pengambilan keputusan dan kebijakan penyusunan strategi serta kegiatan bisnis sehari-hari juga dilakukan oleh keluarga. Pada pusat bagan terjadi proses pertumbuhan *entrepreneurial* yang juga menjadi cikal bakal terbentuknya sebuah organisasi seperti yang ada dalam tahap-tahap daur hidup organisasi (Daft, 2004, p.325-328). Dalam tiap tahap daur hidup organisasi dapat diwakili oleh bisnis keluarga. Tahapan-tahapan tersebut antara lain:

1. *Entrepreneurial stage*

Tahap ini menggambarkan keadaan organisasi yang baru lahir. Pada tahap ini organisasi berfokus pada pembuatan produk dan usaha agar organisasi dapat bertahan dalam pasaran. Namun dalam tahap ini, organisasi membutuhkan karyawan serta kepemimpinan sebab energi telah terkuras pada kreatifitas dalam pembuatan produk.

2. *Collectivity stage*

Bila kepemimpinan telah dicapai maka organisasi dapat memulai perkembangannya melalui tujuan-tujuan yang jelas. Organisasi mulai membentuk struktur kewenangan serta pembagian kerja. Krisis dalam tahap ini terletak pada kurangnya perwakilan dalam organisasi. Yang dimaksud dengan perwakilan adalah adanya *missed communication* antara atasan dengan bawahan disebabkan longgarnya mekanisme untuk mengontrol dan mengkoordinasi departemen.

### 3. *Formalization stage*

Tahap selanjutnya menggambarkan mulai adanya penggunaan aturan, prosedur, sistem kontrol. Komunikasi mulai berkurang serta terlihat lebih formal. Krisis dalam tahap ini adalah terlalu birokrasi. Organisasi menjadi agak mengikat dan birokratis.

### 4. *Elaboration stage*

Tahap terakhir menggambarkan solusi dari krisis birokrasi yaitu dengan munculnya kolaborasi dan kerja tim. Top manager lebih mementingkan mutu serta reputasi organisasi. Hambatan dalam tahap ini adalah dibutuhkannya revitalisasi sebab setelah organisasi mencapai kematangan, maka tidak menutup kemungkinan organisasi akan memasuki masa penurunan sementara.

Setelah meninjau daur hidup organisasi di atas maka dapat dikatakan bahwa dalam bisnis keluarga terdapat proses pertumbuhan *entrepreneurial stage* yang merupakan cikal bakal terwujudnya organisasi besar dan kuat.

## **2.2.1 Karakteristik Bisnis Keluarga**

Menurut Susanto (2007) terdapat beberapa karakteristik bisnis keluarga yang dapat digunakan sebagai gambaran mengenai bisnis keluarga antara lain:

### **1. Keterlibatan Anggota Keluarga**

Sejak kecil anak-anak sudah dimagangkan apabila orang tua ingin mereka terlibat dalam bisnis keluarga. Dalam sebuah bisnis permata yang menjadi klien *The Jakarta Consulting Group*, misalnya, sejak kecil anak-anak sudah diberi tugas

untuk menjaga toko. Jadi, penghitungan dan cara tawar menawar emas atau perhiasan lainnya sudah di luar kepala sejak kecil. Keterlibatannya sudah tinggi, komitmennya terhadap bisnis tentu juga tinggi, karena sejak kecil sudah bergelut dengan bisnis itu dan menyadari bahwa kebutuhan makan dan sekolah dibiayai dari bisnis itu.

## **2. Lingkungan Pembelajaran yang Saling Berbagi**

Generasi penerus mempunyai kurva pembelajaran (*learning curve*) yang cepat. Anggota keluarga sudah magang atau belajar sejak kecil, sudah menjaga toko, dan sudah tahu apa yang dibicarakan di meja makan. Ayah ibu melakukan diskusi tentang usaha mereka. Dan ketika bertemu dengan paman dan tante mereka berdiskusi lagi sampai dalam pertemuan keluarga pun yang dibicarakan adalah bisnis.

Anggota keluarga yang menjadi generasi penerus mungkin belum pernah bekerja secara penuh, tetapi jiwa bisnis mereka sudah meresap dan mendarahdaging sehingga kurva pembelajaran menjadi lebih cepat bagi mereka.

## **3. Tingginya Saling Keterandalan**

Alangkah enaknya bekerja di usaha bisnis yang semua pekerjanya dapat diandalkan, sehingga bisnis dapat berjalan, meskipun pimpinannya tidak ada di tempat.

## **4. Kekuatan Emosi**

Bisnis keluarga dikelola secara emosional sehingga rasa kekeluargaan di dalamnya tinggi. Karyawan yang seringnya terdiri dari sepupu, anak, keponakan, dan atau cucu memang merupakan keluarga sendiri. Hubungan di antara mereka

dalam sebuah organisasi memang penting karena sering terjadi konflik keluarga. Misalnya, jumlah anak ada 5 orang. Masing-masing memiliki kepribadian yang berbeda dan ingin dibuatkan bisnis sendiri-sendiri, karena tidak mau bekerja dalam satu payung yang sama.

### **5. Kekaburan Fungsi**

Setiap anggota keluarga memiliki peran yang sama sehingga tidak jelas mengenai keberfungsian dalam struktur organisasinya.

### **6. Kepemimpinan Ganda**

Dalam bisnis keluarga tidak jelas mengenai keberfungsian dalam struktur organisasinya sehingga sering mengakibatkan terjadinya kepemimpinan ganda.

Secara khusus, pelaku bisnis keluarga menggunakan pendekatan pribadi dan memberikan kepercayaan terhadap anggota keluarga dalam mengelola bisnisnya. Oleh karena itu, bisnis keluarga lebih stabil dan konservatif karena keluarga mempunyai komitmen berjangka panjang terhadap bisnisnya.

## **2.3 Perspektif Teoritis**

Penelitian ini menggunakan perspektif *social constructionist* yang memandang bahwa tidak ada realitas obyektif yang terbentuk “di luar sana”, akan tetapi realitas itu sendiri dikonstruksikan secara sosial sebagai hasil dari interaksi sosial antara satu dengan yang lainnya. Perspektif ini juga merupakan salah satu prinsip yang dipegang teguh oleh *appreciative inquiry*.

*Social constructionist* dikemukakan pertama kali oleh Kenneth Gergen. Ia menyatakan bahwa “penyelidikan *social constructionist* pada prinsipnya berkaitan dengan mempertegas proses dimana manusia mulai mendeskripsikan, menjelaskan atau mempertanggungjawabkan dunia (termasuk dirinya sendiri) dimana mereka hidup” (Gergen, 1958 dalam Haar, 2002). Penjelasan yang definitif, sehingga masih belum memberikan pemahaman yang jelas mengenai apa itu *social constructionist*, terutama penekanan pada masyarakat bertanggung jawab akan dunianya. Hal inilah yang menjadi fokus perhatian Gergen dikemudian hari, walaupun masih belum berupa penjelasan secara definitif dan deskriptif (Haar, 2002).

Pengertian tentang *social constructionist* memang masih langka, banyak penulis yang masih mencoba menjelaskan apa itu *social constructionist* secara terpecah-pecah, berikut ini adalah beberapa pengertian yang mencoba menjelaskan apa itu *social constructionist*.

- a. *Social constructionist* menyatakan bahwa realitas dibuat oleh orang-orang yang berkomunikasi satu dengan yang lain melalui bahasa. Tiap orang mempengaruhi dan membatasi jangkauan dari respon orang lain. Pendekatan ini lebih mengamati jaringan interaksi antar orang-orang daripada segi individualnya. Pendekatan ini juga dapat menjelaskan dirinya sendiri dengan baik untuk menganalisis cara realita diwujudkan dalam organisasi. Konstruksionis berkenaan dengan perhatian kita pada proses dimana orang-orang mengkonstruksikan sebuah pandangan tentang



permasalahan organisasional, dan proses dimana kita berupaya untuk bergabung dengan klien kita untuk terkonstruksi bersama, atau bersama-sama terkonstruksi (*co-construct*), sebuah cerita yang memasukkan solusi kedalam masalah (Campbell, Coldicott dan Kinsella, 1994 dalam Haar, 2002).

- b. *Social constructionist* tertarik pada komunikasi tentang dan dalam hubungan antara manusia serta proses nalar yang diproduksinya. *Social constructionist* perhatian pada pandangan bahwa manusia adalah makhluk hidup yang organis (*self-regulating*), yang memiliki kapasitas untuk mengkonstruksi hal-hal yang menstimulasi indra mereka pada realitas yang masuk akal bagi mereka. Pemikiran kita berangkat dari pandangan bahwa manusia, dalam keadaan yang sama, memiliki kemampuan untuk menghasilkan konstruksi-konstruksi sosial yang berbeda-beda dari suatu realitas yang sama. *Social constructionist* juga menghilangkan ilusi dari sebuah ontologi membelah subjek dengan objek dan menggantikannya dengan realitas intersubjektif. Sebuah keyakinan atas realita dimana pengetahuan dan penguasaan pengetahuan dipertimbangkan menjadi sebuah proses interaktif, karena manusia memberikan pengertian pada pengalaman mereka dengan cara berinteraksi secara konstan dengan lingkungannya (Dorieke Van Der Haar 2002).

Haar (2002) mencoba memberikan beberapa premis berkaitan dengan *social constructionist*, antara lain:

1. Konstruksionis sosial berasumsi bahwa dunia tidak dapat dipahami seperti apa yang tampak, dan juga berasumsi tentang keberadaan realitas konstruksi sosial yang jamak.
2. Konstruksionis sosial melihat bahasa, komunikasi dan diskursus sebagai jalan utama bagi proses konstruksi, seperti halnya melalui proses interaksi yang dapat kita pahami sendiri dan juga orang lain.
3. Konstruksionis sosial melihat bahasa dan komunikasi sebagai proses koordinasi, menghubungkan pemeran. Maka dapat terlihat bahwa konstruksionis sosial perhatian dengan proses relasional dalam dan melalui aktor yang mengkonstruksikan realitas sosial.
4. Konstruksionis sosial berasumsi bahwa perbedaan subjek-subjek tidak selalu diperlukan dan membantu sebuah konstruksi. Karena alasan ini mereka ingin melampaui dualisme terlarang ini yang membedakan entitas sebagai keberadaan yang independen satu sama lainnya.
5. Konstruksionis sosial memandang penting penanaman dari asumsi dan konstruksi sosial, kultural, dan sejarah, serta bertujuan untuk membuka realitas yang mungkin terkonstruksikan.

Pendapat *social constructionist* bahwa realitas merupakan hasil dari konstruksi sosial, bukan berarti tidak mengakui keberadaan ide-ide individual. Akan tetapi ide individu tersebut merupakan bagian yang turut membangun konstruksi sosial atas realitas tersebut. Realitas itu sendiri menurut Gergen, dikonstruksikan melalui interaksi sosial yang terjalin, bahasa dan dialog. Pada *social constructionist*, realitas itu sudah tercipta dalam sosial, dan masih terus dalam proses penciptaan

melalui interaksi sosial yang tidak pernah berhenti pula. Tujuan penelitian *social constructionist* sendiri adalah memantapkan realitas yang terbaik yang merupakan hasil dari konstruksi sosial.

Pemahaman mengenai *social constructionist* yang menyatakan bahwa realitas itu merupakan hasil konstruksi dari kelompok diperkuat oleh pernyataan Berger (1966), bahwa apa yang “diketahui” oleh masyarakat sebagai “kenyataan” merupakan hasil dari kehidupan mereka sehari-hari yang tidak teoritis ataupun yang pra-teoritis. Apa yang dimaksud dengan Berger “hasil dari kehidupan sehari-hari” disini sesuai dengan pemikiran *social constructionist* tentang apa yang dimaksud dengan ‘hasil dari proses komunikasi dalam masyarakat akan mengkonstruksikan sebagai realitas’.

*Social constructionist* sendiri secara mendasar berbicara tentang hubungan, yang lebih bersifat umum daripada individual, melihat setiap kejadian sebagai hal yang relasional dibanding internal dan sangat mempengaruhi pembentukan makna dalam satu komunitas antar sesama anggotanya (Hoffman dalam Thayser, 2005).

Sebagaimana yang telah disebutkan sebelumnya, bahwa realitas yang terbentuk dalam sosial salah satunya terbangun melalui proses komunikasi, dan terjadinya dialog dalam anggota sosial tersebut. Adapun menurut Gergen, dialog merupakan proses pertukaran makna yang memunculkan kesadaran timbal balik antara individu. Terdapat beberapa ciri dari dialog atau percakapan yang relevan dengan studi ini, yaitu:

- a. Dialog atau percakapan berada dalam wilayah publik;

- b. Dialog atau percakapan adalah suatu bentuk tindakan berkoordinasi;
- c. Nilai suatu dialog atau percakapan lahir dalam kekekatannya dengan konteks;
- d. Nilai suatu dialog atau percakapan lahir dalam kekekatannya dengan sejarah dan situasi yang melingkupi;
- e. Dialog atau percakapan digunakan untuk berbagai tujuan, baik positif maupun negatif; (Gergen, 2005)

Mengacu pada apa yang dikemukakan oleh Hoffman (1995 dalam Thayser, 2005), *social constructionist* dikembangkan sejalan dengan *constructivist*, kedua pendekatan ini berbeda akan tetapi memiliki konsep yang berhubungan, keduanya sepakat menolak anggapan bahwa realitas itu ada “di luar sana”. Pikiran bukanlah kaca dari dunia, akan tetapi pikiranlah yang menciptakan dunia. Perbedaan yang mendasar antara keduanya adalah, jika *constructivist* menggunakan pendekatan sistem saraf, dimana proses mengkonstruksi itu masih pada pikiran individu, sedangkan *social constructionist* menyatakan bahwa makna itu tercipta dari interaksi sosial antara individu satu dengan lainnya (Gergen, 2000; Hoffman, 1995 dalam Thayser, 2005).

Dari berbagai penjelasan tentang *social constructionist*, penulis mencoba untuk memahami bahwa realitas itu tidak diciptakan dari ‘luar’, tetapi diciptakan dalam interaksi individu-individu tersebut. *Social constructionist* beranggapan bahwa realitas itu merupakan hasil konstruksi sosial, yang dapat tercipta melalui interaksi sosial. Interaksi sosial sendiri disini meliputi dialog serta cerita-cerita

yang berkembang di lingkungan bisnis, peristiwa-peristiwa tertentu, yang hal-hal tersebut membawa pemaknaan tersendiri bagi pelaku bisnis keluarga dalam menjalankan bisnisnya.

## BAB III

### METODE PENELITIAN

#### 3.1 Tipe Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif. Pendekatan kualitatif merupakan sebuah pendekatan yang diarahkan pada individu atau kelompok amatan secara holistik tanpa mengisolasi ke dalam variabel tertentu (Mantra, 2004). Lebih lanjut, menurut Sutarmanto (Dalam Mantra 2004) terdapat ciri-ciri *post positivistik* dalam pendekatan kualitatif sebagai berikut.

1. Mencoba memperoleh gambaran yang lebih jelas
2. Bersifat Holistik
3. Memahami makna (*verstehen* atau pemahaman mendalam)
4. Memandang hasil penelitian sebagai spekulatif

Sebagaimana yang telah diterangkan pada bab sebelumnya paradigma penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah *social constructionist*. Hal ini dimaksudkan untuk mengumpulkan realitas yang ada di organisasi melalui konstruksi-konstruksi sosial yang ada, dimana konstruksi tersebut didapatkan dari cerita-cerita tentang pengalaman terbaik yang ada di organisasi. Metode penelitian yang digunakan penelitian ini adalah dengan metode naratif, tidak seperti bentuk-bentuk lain dari penelitian kualitatif, metode naratif tidak hanya berfokus pada metodenya saja, akan tetapi juga dengan luasnya isu-isu ontologis. Naratif

menitikberatkan pada yang benar-benar ingin kita capai, dan juga cara kita untuk bertindak di muka bumi ini (Murray, 2003). Brunner (1986 dalam Murray 2003), berpendapat bahwa ada dua cara untuk mengetahui, yaitu *paradigmatic* dan naratif, secara *paradigmatic* lebih mengacu pada “menggunakan sistem matematis untuk mendeskripsikan dan menjelaskan kondisi formal yang ideal”, sedangkan alternatif pendekatan adalah dengan naratif dimana membentuk sebuah pemaknaan atas dunia dengan menghubungkan kejadian waktu-demi waktu ke dalam sebuah cerita, atau sebagaimana yang diungkapkan beberapa psikolog kontemporer, Gergen (1986 dalam Murray, 2003) bahwa naratif adalah pusat dimana manusia memaknai dunianya. Sebuah naratif memberikan bentuk yang pasti, struktur atau alur dari sebuah rangkaian kejadian. Sebagaimana yang telah disebutkan sebelumnya, bahwa pemaknaan tersebut tertuang dalam sebuah cerita, yaitu sebuah cerita yang membicarakan tentang kehidupan itu dan merupakan konstruksi sosial. Karena kita selalu membagikan cerita tentang kehidupan kita dengan sesama, dengan jaringan yang disebut dengan keluarga komunitas dan cerita yang lainnya, sehingga itu semua terkonstruksikan dalam catatan *naratif* dengan menggunakan bahasa sehari-hari (Murray, 2003).

### **3.2 Unit Analisis**

Tellis (1997) mengungkapkan bahwa unit analisis merupakan analisa khas yang bekerja dalam sebuah kerangka sistematis dan bukan kekhasan dari individu

atau kelompok. Dalam penelitian ini unit analisisnya adalah faktor-faktor pembentuk *employee engagement* pada bisnis keluarga.

### 3.3 Subyek Penelitian

Patton (1990) mengatakan bahwa perbedaan penelitian kualitatif dan kuantitatif sangat jelas terlihat pada cara pengambilan sampelnya. Secara mendetail Patton menguraikan pedoman pengambilan sampel pada penelitian kualitatif:

1. Pengambilan sampel ekstrim atau menyimpang: pendekatan ini berfokus pada kasus-kasus yang kaya dengan informasi, justru karena mereka berbeda atau menampilkan karakteristik khusus dalam aspek-aspek tertentu. Kasus yang tidak biasa atau khusus dianggap menampilkan ciri-ciri ekstrim, misalnya sangat berhasil dalam kegiatan yang ditekuni atau justru selalu gagal.
2. Pengambilan sampel berfokus pada intensitas: logika yang dipakai disini sama dengan pengambilan kasus ekstrim, yakni memperoleh data yang kaya mengenai suatu fenomena tertentu. Yang berbeda adalah, sampel bukanlah kasus-kasus ekstrim, melainkan kasus-kasus yang diperkirakan mewakili (penghayatan terhadap) fenomena secara intens.
3. Pengambilan sampel dengan variasi maksimum: pengambilan sampel ini dilakukan bila subyek atau target penelitian menampilkan banyak variasi, dan penelitian bertujuan menangkap dan menjelaskan tema-tema sentral



yang ditampilkan sebagai akibat keluasan cakupan (variasi) partisipan penelitian. Keterwakilan semua variasi penting, dan pendekatan *maximum variation sampling* justru mencoba memanfaatkan adanya perbedaan-perbedaan yang ada untuk menampilkan kekayaan data. Patton mengingatkan bahwa penelitian dengan sampel yang menampilkan variasi maksimum tidak dapat dilakukan dengan jumlah sampel yang terlalu kecil, mengingat jumlah sampel yang terlalu kecil akan menyulitkan diperolehnya keterwakilan semua variasi.

4. Pengambilan sampel homogen: berbeda dengan pendekatan memaksimalkan variasi, dalam pendekatan ini yang diambil adalah sejumlah kecil kasus homogen. Contoh misalnya, penelitian pada masyarakat Tionghoa yang tinggal di Pecinan yang menunjukkan budaya homogenitas, masih menggunakan bahasa Cina, masih mempertahankan budaya yang diturunkan dari generasi sebelumnya.
5. Pengambilan sampel kasus tipikal: kasus yang diambil adalah kasus yang dianggap mewakili kelompok “normal” dari fenomena yang diteliti. Patton menambahkan bahwa data yang dihasilkan tetap tidak dimaksudkan untuk digeneralisasikan (dalam pengertian statistik), mengingat sampel tidak bersifat definitif (pasti) melainkan ilustratif (memberi gambaran tentang kelompok yang dianggap normal mewakili fenomena yang diteliti).
6. Pengambilan sampel purposif yang terstratifikasi: melalui pendekatan ini peneliti mengambil kasus-kasus yang menjelaskan kondisi rata-rata, di

bawah rata-rata dari suatu fenomena. Dengan strategi ini peneliti tidak memfokuskan pada upaya mengidentifikasi masalah-masalah mendasar, melainkan pada upaya menangkap variasi-variasi berdasarkan respon obyek penelitian. Atau dengan kata lain pendekatan ini peneliti mengambil sampel dari masing-masing stratifikasi.

7. Pengambilan sampel bola salju/berantai (*snow ball/chain sampling*): pengambilan sampel diambil secara berantai dengan meminta informasi pada orang yang telah diwawancarai atau telah dihubungi sebelumnya, demikian seterusnya. Peneliti bertanya pada subyek penelitiannya tentang (calon) subyek penelitian atau narasumber lain yang penting yang harus dihubungi. Dengan bertanya pada orang yang telah diwawancarai mengenai siapa lagi yang dapat memberikan informasi, rantai semakin lama semakin panjang dan bola salju semakin lama semakin besar.
8. Pengambilan sampel kritikal: strategi ini dilakukan bila peneliti mengalami keterbatasan-keterbatasan tertentu (misal dana dan waktu) peneliti tidak mungkin dapat melakukan penelitian pada berbagai kelompok berbeda.
9. Pengambilan sampel dengan kriteria tertentu: yang mendasari pendekatan ini adalah penelitian akan mereview dan mempelajari semua kasus yang memenuhi kriteria penting tertentu yang telah ditetapkan sebelumnya.
10. Pengambilan sampel berdasarkan teori atau berdasarkan konstruk operasional (*theory based/operational construct sampling*): sampel dipilih dengan kriteria tertentu, berdasarkan konstruk operasional sesuai

tujuan penelitian, hal ini dilakukan agar sampel sungguh-sungguh mewakili (bersifat representatif terhadap fenomena yang dipelajari).

Pada penelitian ini peneliti menggunakan teknik *theory based* dalam memilih subyek, hal ini dilakukan karena peneliti ingin mendapatkan subyek yang sungguh-sungguh mewakili konstruk operasional. Sebagai acuan awal, peneliti memilih subyek melalui tiga kriteria yang juga merupakan komponen konseptual dalam mendefinisikan keterlibatan (*engagement*) (Zigarmi, 2009) antara lain:

1. Kognisi

Peneliti dan praktisi menggunakan istilah-istilah seperti kepercayaan, nilai-nilai, komitmen intelektual, atau kognisi untuk mendefinisikan keterlibatan (*engagement*). *Employee engagement* sering dilihat sebagai penilaian kognitif mengenai kemampuan dalam memuaskan kebutuhan pekerjaan atau organisasi.

2. Afeksi

Istilah antusiasme, kepuasan, penyerapan, pengaruh, emosi, dan berpikir positif digunakan untuk menggambarkan komponen afektif dari *employee engagement*. Penelitian Gallup menyamakan keterlibatan (*engagement*) dengan “*individual engagement* dan kepuasan dengan serta antusiasme untuk bekerja”. Apakah penulis adalah seorang praktisi atau akademisi, literatur menunjukkan bahwa aspek hati, emosi, atau perasaan adalah bagian dari definisi keterlibatan (*engagement*).

### 3. Perilaku

Komponen ini tampaknya berada di tempat yang tidak jelas. Perilaku keterlibatan (*engagement*) sering dikaitkan dengan kata-kata seperti keleluasaan usaha.

Sebagai proses, untuk memenuhi ketiga kriteria subyek diatas maka peneliti mula-mula melakukan tindakan wawancara awal kepada calon subyek dan *significant other* dalam waktu yang tidak bersamaan dan secara informal. Calon subyek yaitu pelaku bisnis keluarga baik anggota keluarga inti maupun orang yang memiliki hubungan keluarga dalam bisnis keluarga tersebut. Calon subyek juga menduduki struktur inti dalam bisnis keluarga.

Sedangkan *significant other* yaitu orang terdekat calon subyek yang bukan menjadi calon subyek dan berperan untuk meyakinkan peneliti atas informasi yang diberikan terhadap data yang didapat dari calon subyek. *Significant other* adalah anggota keluarga yang tidak ikut dalam bisnis keluarga atau karyawan yang bekerja dalam bisnis keluarga, bukan anggota keluarga dan tidak menduduki struktur inti dalam bisnis keluarga.

Setelah menemukan kesesuaian informasi mengenai ketiga kriteria di atas antara calon subyek dengan *significant other* maka calon subyek tersebut dapat diputuskan menjadi subyek penelitian. Untuk memperoleh data yang terstruktur mengenai ketiga kriteria diatas maka perlu dibuat susunan wawancara awal yang dapat dilihat dalam tabel berikut.

**Tabel 3.1**  
**Susunan Wawancara Awal**

Kriteria Subyek	Pertanyaan
<p><b>Kognisi</b> Kriteria yang dimaksud dalam komponen kognisi adalah nilai tanggung jawab yang dimiliki oleh subyek. Hal ini dapat dijelaskan melalui keberanian menanggung resiko atas keputusan yang telah diperbuat, untuk memastikannya dapat dilihat melalui cerita perjalanan bisnis keluarga subyek.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tolong ceritakan pengalaman X/anda saat menghadapi situasi mendesak yang membutuhkan keputusan demi peningkatan dalam bisnis? Apa yang terjadi?</li> <li>2. Bagaimana X/anda dalam menghadapinya? Apa saja yang menjadi acuan dalam pengambilan keputusan tersebut?</li> </ol>
<p><b>Afeksi</b> Komponen afeksi yang dimaksud adalah bekerja dengan tersenyum artinya subyek melakukan pekerjaan dengan ramah dan tidak emosional.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ingatlah pengalaman X/anda pada saat menghadapi konsumen atau order. Bagaimana perilaku X/anda dalam menerima konsumen atau order?</li> </ol>
<p><b>Perilaku</b> Perilaku yang dimaksud disini adalah kreatif. Hal ini dapat ditinjau dari jenis usaha atau bisnis yang dimiliki.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ingatlah pengalaman X/anda saat proses pembuatan produk untuk pertama kali hingga saat ini. Apa yang terjadi di dalamnya?</li> <li>2. Apa saja yang menjadi acuan X/anda dalam membuat produk yang siap untuk diluncurkan kepada konsumen?</li> </ol>

Setelah melakukan prosedur wawancara awal seperti diatas kepada calon subyek dan *significant other*, maka peneliti dapat mengambil keputusan. *Pertama*, bila informasi calon subyek dan *significant other* yang didapat memenuhi kriteria sebagai subyek penelitian maka individu tersebut (calon subyek) dapat ditetapkan sebagai subyek penelitian. *Kedua*, bila informasi calon subyek dan *significant other* yang didapat tidak memenuhi kriteria sebagai subyek penelitian maka data tersebut tidak dipergunakan atau dihilangkan dari penelitian sehingga peneliti mendapatkan subyek penelitian dengan data yang akurat. Pada akhirnya, bila peneliti telah mendapatkan subyek penelitian maka dapat melanjutkan

tindakannya pada teknik *theory based* yaitu wawancara dengan menggunakan pendekatan *appreciative inquiry*.

### 3.4 Teknik Penggalan Data

Salah satu sifat yang khas yang dapat ditemui dalam penelitian kualitatif adalah peneliti itu sendiri merupakan instrumen utama pengumpul data dalam penelitian. Walaupun menurut Moleong (2002) kedudukan peneliti dalam penelitian kualitatif cukup rumit, karena posisi peneliti juga merupakan perencana, pelaksana pengumpul data, analisis, penafsir data dan pada akhirnya sebagai pelapor hasil penelitiannya. Guba dan Lincoln (1981 dalam Moleong 2002) mengemukakan beberapa ciri-ciri umum manusia sebagai instrument penelitian, antara lain:

1. Peneliti adalah pihak yang sangat responsif terhadap situasi atau kejadian-kejadian yang berkembang selama penelitian.
2. Peneliti memiliki kemampuan yang baik dalam menyesuaikan diri dengan lingkungan penelitian.
3. Memahami bahwa setiap situasi atau kejadian merupakan suatu keutuhan.
4. Dalam memahami situasi atau kejadian, berpedoman pada perluasan atas pengetahuan yang dimilikinya dan tidak membatasi diri.
5. Memproses data secepatnya.
6. Memanfaatkan kesempatan untuk mengklarifikasikan dan mengikhtisarkan.

7. Memanfaatkan kesempatan untuk mencari respon yang tidak lazim dan *idiosinkratik*.

### 3.4.1 Wawancara

Wawancara adalah percakapan dan tanya jawab yang diarahkan untuk tujuan tertentu. Wawancara kualitatif dilakukan bila peneliti bermaksud untuk memperoleh pengetahuan tentang makna-makna subyektif yang dipahami individu berkenaan dengan topik yang diteliti dan bermaksud melakukan eksplorasi terhadap isu tersebut, suatu hal yang tidak dapat dilakukan oleh pendekatan lain (Banister dkk., 1994). Secara umum ada tiga pendekatan dasar dalam wawancara (Patton, 1990) antara lain:

1. Wawancara informal, dalam wawancara ini didasarkan sepenuhnya pada berkembangnya pertanyaan-pertanyaan secara spontan dalam interaksi alamiah. Satu hal menjadi ciri khas dalam wawancara ini adalah partisipan tidak menyadari bahwa sedang diwawancarai dan secara sistematis sedang menggali data.
2. Wawancara dengan pedoman umum, dalam wawancara ini, peneliti dilengkapi pedoman wawancara yang sangat umum, yang mencantumkan isu-isu yang harus diliput tanpa menentukan urutan pertanyaan, bahkan mungkin tanpa bentuk pertanyaan eksplisit.
3. Wawancara dengan pedoman terstandar yang terbuka, dalam wawancara ini, pedoman wawancara ditulis secara rinci, lengkap dengan set pertanyaan dan penjabarannya dalam kalimat.

Dalam penelitian ini peneliti menggunakan wawancara dengan pedoman terstandar yang terbuka yaitu wawancara apresiatif yang dikembangkan oleh *appreciative inquiry*. Wawancara apresiatif dengan pendekatan *appreciative inquiry* digunakan dalam penelitian ini karena pada hakekatnya pendekatan ini merupakan sebuah paradigma yang memandang manusia sebagai suatu organisme positif dengan berbagai macam kelebihan tanpa bermaksud menghilangkan sisi negatif dari organisme tersebut namun diharuskan dapat menghargai apa yang sudah dimiliki atau apapun yang sudah pernah dikerjakan bersama. Hal ini merupakan bentuk infestasi seorang individu atau sebuah organisasi untuk memiliki potensi yang besar dalam menciptakan sesuatu yang baru dan sesuatu yang luar biasa. Lebih lanjut, langkah dasar dalam pendekatan *appreciative inquiry* adalah asumsi 4-D, yaitu:

a) ***Discovery*** : Penyelidikan (penemuan)

Tahap menyelidiki dan mengapresiasi apa yang terbaik pada individu dan lingkungannya.

b) ***Dream*** : Impian

Tahap mengimajinasikan kemungkinan-kemungkinan kehidupan terbaik di masa depan.

c) ***Design*** : Perancangan

Tahap merancang arsitektur sosial yang mengoptimalkan inti positif individu dan lingkungannya untuk mewujudkan seluruh impian bersama.

d) ***Destiny*** : Takdir



Tahap merayakan, mendukung dan memelihara proses pembelajaran individu dan lingkungan sosialnya.

*Appreciative inquiry* adalah sebuah pendekatan untuk perkembangan dan perubahan organisasional yang tumbuh dari pemikiran konstruksionis sosial. Pendekatan *appreciative inquiry* menawarkan keseluruhan proses dan potensial untuk secara positif menjelajahi, membayangkan secara kolektif, merancang secara kolaboratif dan berkomitmen bersama-sama untuk selangkah lebih maju. Paradigma ini mempunyai harapan untuk mengubah sudut pandang defisit yang berbasis pada kelemahan dan kekurangan.

Pada penelitian ini wawancara *appreciative inquiry* lebih ditekankan pada pembentukan kepercayaan terhadap lingkungan sosial yang dapat menumbuhkan *employee engagement* pada bisnis keluarga, di dalam susunan wawancara tersebut terdapat beberapa materi sebagai acuan yang diambil dari grand teori serta secara garis besar faktor-faktor yang membentuk *employee engagement* pada umumnya.

### **3.4.2 Prinsip *Appreciative Inquiry***

Pendekatan *appreciative inquiry* yang digunakan dalam penelitian ini didasarkan pada salah satu prinsip dasar *appreciative inquiry* yang sudah dikembangkan sebelumnya. Prinsip ini sesuai dengan semangat yang diusung oleh *appreciative inquiry* yaitu semangat menggali pengalaman-pengalaman yang terbaik, yang “menghidupkan”, yang menggairahkan individu, organisasi, dan

komunitas. Prinsip tersebut adalah *positive principle* (Whitney & Toorsten-Bloom, 2003).

Prinsip Positif tidaklah sedemikian abstrak, prinsip ini timbul dari pengalaman selama bertahun-tahun dengan *appreciative inquiry*. Prinsip Positif menyatakan bahwa pertanyaan positif menuntun pada perubahan positif. Berdasarkan penelitian terhadap *appreciative inquiry* dalam pembentukan tim, para guru besar manajemen, Bushe dan Coetzer, menguraikan (Whitney & Toorsten-Bloom, 2003):

Semakin positif pertanyaan yang kita gunakan untuk memandu sesuatu pembentukan tim atau prakarsa pengembangan organisasi, semakin bertahan lama dan efektif pula upaya perubahan yang dilakukan (Bushe & Coetzer, 1995, p.13).

Sederhananya, momentum untuk perubahan membutuhkan banyak pengaruh positif dan ikatan sosial yakni harapan, inspirasi, dan luapan kegembiraan untuk saling berkreasi bersama orang lain. Pertanyaan positif memunculkan hal-hal terbaik dari dalam diri setiap orang, mengilhami tindakan positif, serta menciptakan berbagai kemungkinan bagi masa depan yang positif. Pertanyaan positif memperjelas sifat dasar organisasi dalam kondisi terbaiknya yakni yang dikenang dari masa lalu, yang dilakukan pada saat ini, dan yang dibayangkan di masa depan. Karena memiliki kesempatan untuk mengkaji, mempelajari serta memimpikan inti positif, semua orang dan juga organisasi merasa penuh harapan, penuh gairah, dan secara alami mengarah pada apa yang telah berhasil (Whitney & Toorsten-Bloom, 2003).

Inti positif organisasi menurut David Cooperrider dan Diana Whitney adalah kearifan, pengetahuan, strategi yang berhasil, sikap dan pengaruh positif, praktik terbaik, keahlian, sumber daya, dan kemampuan organisasi. Hal tersebut merupakan potensi yang menghidupkan, yang terdiri atas kualitas, kemampuan dan sumber daya organisasi yang kreatif dan mendukung kehidupan (Whitney & Toorsten-Bloom, 2003).

Menurut Whitney & Toorsten-Bloom (2003), dalam fase *discovery* terdapat fase penggalian tentang pengalaman-pengalaman terbaik, faktor-faktor yang menyebabkan kesuksesan, serta dalam fase ini selalu berputar sekitar wawancara yang apresiatif, dalam wawancara apresiatif ini terdapat beberapa sub-pertanyaan antara lain:

1. *Backward Question*, pada umumnya tampil duluan, mengajak untuk menemukan pengalaman terbaik, pertanyaan yang mengarahkan pada proses mengingat memori kembali tentang pengalaman-pengalaman yang terbaik, yang membuat lebih hidup, dan itu sudah dialami sebelumnya.
2. *Inward Question*, pada umumnya mengikuti pertanyaan *backward*, lebih mengarah pada mengajak untuk memaknai pengalaman yang terbaik tersebut.
3. *Forward Question*, pada umumnya hadir paling belakang, bertanya tentang impian, harapan, dan inspirasi. *Partisipan* diajak untuk membayangkan akan masa depan yang terbaik.
4. *Transition Question*, biasanya berhubungan dengan *forward question*, akan tetapi terkait dengan apa yang terjadi pada masa sebelumnya.

Ketika *forward question* bertanya tentang masa depan, *transition question* berbicara tentang apa yang *partisipan* miliki yang dapat digunakan untuk mencapai impiannya.

Aplikasi langsung mengenai penggunaan wawancara apresiatif dalam penelitian ini menggunakan grand teori penelitian yaitu konsep definisi *employee engagement* menurut Harter, dkk. (2002) sebagai acuan yang dapat dilihat dari panduan wawancara yang telah dibuat peneliti dibawah ini:

**Tabel 3.2**  
**Panduan Wawancara Umum**

Sub Pertanyaan	Pokok Pikiran Pertanyaan	Pertanyaan
<i>Backward Question</i>	Pengalaman ketika/tentang... 1. Perasaan positif yang dirasakan waktu pertama kali berbisnis keluarga 2. Pengalaman terbaik saat berbisnis keluarga	1. Tolong ceritakan pengalaman pertama kali saat berbisnis keluarga. Apa yang anda rasakan? Apa harapan anda pada saat itu? 2. Adakah pengalaman indah selama anda berbisnis keluarga? Seperti apa pengalaman indah anda tersebut? Apa yang membuat itu sebagai pengalaman indah? Alternatif 3. Ada saat menyedihkan. Ada saat menyenangkan. Bisakah anda ceritakan pengalaman ketika anda merasa benar-benar terlibat dalam bisnis ini sehingga anda merasakan kenyamanan di dalamnya? Apa yang terjadi?
<i>Inward Question</i>	Unsur-unsur yang mempengaruhi/menyebabkan 1. <i>Individual engagement</i> 2. Kepuasan kerja 3. Antusiasme untuk bekerja	1. Ingatlah pengalaman anda, apa yang membuat anda memilih untuk berbisnis keluarga? Mengapa bisnis keluarga menjadi bagian <i>passion</i> dalam diri anda? 2. Ingatlah pengalaman anda,

	(Harter dkk., 2002)	<p>bagaimana bisnis keluarga dapat membuat anda merasa puas dalam bekerja? Apa saja yang membuat anda merasa puas saat bekerja dalam bisnis keluarga?</p> <p>3. Apa faktor utama yang membuat anda bersemangat serta terlibat secara antusias untuk bekerja dalam bisnis keluarga?</p>
<i>Forward Question &amp; Transition Question</i>	<p>Harapan akan keadaan masa depan</p> <p>1. Menciptakan situasi bisnis keluarga yang kuat dalam nilai-nilai kekeluargaan, mengutamakan kenyamanan, dan penuh perhatian.</p> <p>(Scottish Executive Social Research, 2007)</p>	<p>1. Tolong bayangkan anda sedang bermimpi tentang bisnis keluarga anda dua puluh tahun mendatang. Saat itu anda melihat banyak kejadian positif yang sangat anda harapkan benar-benar terjadi, saat dimana interaksi antar karyawan anda berjalan dengan sangat harmonis, sangat dekat, dan sangat menyenangkan sampai anda lupa akan beratnya pekerjaan anda.</p> <p>2. Lalu tiba-tiba anda terbangun dan benar-benar sampai pada 20 tahun mendatang, ceritakan hal apa saja yang telah anda temui?</p> <p>3. Ceritakan bagaimana situasi tersebut dan apa saja yang anda lihat tentang orang-orang yang berinteraksi di dalamnya?</p> <p>4. Dengan melihat apa yang mungkin dicapai tersebut, bisakah anda ceritakan tindakan apa yang akan anda lakukan sebagai pelaku bisnis keluarga untuk dapat mewujudkannya? Apa saja prinsip-prinsip yang anda terapkan?</p> <p>5. Anda saat ini kembali kepada realita, hal sederhana apa yang bila anda kerjakan dengan sungguh-sungguh akan berdampak luar biasa bagi bisnis keluarga, yang dapat dilakukan saat ini untuk mewujudkan mimpi anda tadi? Mengapa hal</p>

		tersebut menjadi sangat penting dilakukan dalam perkembangan bisnis keluarga anda?
--	--	--

### 3.5 Teknik Pengorganisasian dan Analisis Data

Sebagaimana menurut Patton (1990, dalam Poerwandari 2005), bahwa melakukan analisis data dalam penelitian kualitatif tidak sama dengan penelitian kuantitatif. Tidak ada aturan yang sifatnya absolut tentang analisis data, yang terpenting adalah kita melakukan analisis tersebut sebaik mungkin. Akan tetapi yang perlu diingat dalam analisis adalah bagaimanapun analisis dilakukan, peneliti wajib memonitor dan melaporkan proses dan prosedur-prosedur analisisnya sejujur dan selengkap mungkin Patton (1990). Sedangkan menurut Spradley (1997), analisis merujuk pada pengujian sistematis terhadap sesuatu untuk menentukan bagian-bagiannya, hubungan di antara bagian-bagian, serta hubungan bagian-bagian itu dengan keseluruhannya.

Menurut Afifuddin & Beni Ahmad Saebani (2009) terdapat beberapa macam analisis data dalam penelitian kualitatif yang sebagai berikut:

1. Analisis domain, berguna untuk mencari dan memperoleh gambaran umum atau pengertian yang bersifat menyeluruh.
2. Analisis taksonomi, berfokus pada salah satu domain (struktur internal domain) dan pengumpulan hal-hal atau elemen yang sama.
3. Analisis tema kultural, mencari benang merah yang ada dan mengaitkannya dengan nilai-nilai, orientasi nilai, nilai dasar utama, premis, etos, pandangan dunia, dan orientasi kognitif.

4. Analisis komparasi konstan, melakukan analisis bergelombang serta mengembangkan tema inheren menjadi suatu teori.

Dalam penelitian ini menggunakan teknik analisis data dengan teknik analisis taksonomi. Analisis taksonomi dilakukan setelah melakukan analisis terhadap keseluruhan data didasarkan pada pengelompokan tertentu sebagaimana kategorisasi yang sudah didomainkan. Perwujudan analisis taksonomi dalam penelitian ini adalah dengan bentuk skema.

Afifuddin & Beni Ahmad Saebani (2009) menjelaskan dalam proses menganalisis keseluruhan data dilakukan melalui langkah-langkah sebagai berikut beserta penerapannya dalam penelitian ini:

1. Mengorganisasi data.

Memilah data berupa hasil wawancara faktor-faktor pembentuk *employee engagement* yang terlihat melalui kisah-kisah inspiratif yang pernah dialami para pelaku bisnis keluarga yang sesuai dengan penelitian dan membuang data yang tidak sesuai.

2. Membuat kategori, menentukan tema, dan pola.

Pembuatan kategori dilakukan melalui pengkodean (*coding*). Jenis pengkodean yang dipilih yaitu pengkodean terbuka dengan menggunakan teknik variasi cara pengkodean terbuka. Proses dalam teknik ini yaitu dengan menganalisis baris per baris hasil wawancara dan pengamatan. Mendapatkan kategori dengan analisis baris per baris penting karena menjadi landasan dalam penyampelan teoritik. Teknik ini juga dapat dilakukan dengan menganalisis per kalimat atau paragraf.

3. Menguji hipotesis yang muncul dengan menggunakan data yang ada.

Dari hasil pengkategorian data maka ada kemungkinan berkembangnya suatu hipotesis yang akan dibuktikan dengan menggunakan data yang tersedia.

4. Mencari eksplanasi alternatif data proses berikutnya.

Peneliti mampu menerangkan data berdasarkan hubungan logika makna yang terkandung didalamnya.

5. Menulis laporan

Menuliskan kata, frase dan kalimat serta pengertian secara tepat yang dapat digunakan untuk mendeskripsikan data dan hasil analisis.

### **3.6 Uji Keabsahan Temuan Penelitian**

Dasar dari uji keabsahan adalah jawaban atas pertanyaan penelitian, bagaimana peneliti dapat menyakinkan audiens bahwa temuan peneliti memiliki nilai dan kegunaan; argumen apa yang dikemukakan oleh peneliti, kriteria apa yang digunakan peneliti, pertanyaan apa yang akan dijawab melalui penelitian tersebut.

Secara umum, Lincoln & Guba (1985: 290) mengemukakan empat kriteria yang dijadikan dasar dalam menguji keabsahan penelitian kualitatif, yaitu: transferabilitas, kredibilitas, dependabilitas, dan konfirmabilitas.



### 3.6.1 Transferabilitas Penelitian

Suatu temuan penelitian, naturalistik berpeluang untuk diterapkan pada konteks lain apabila ada kesamaan karakteristik antara setting penelitian dengan setting penerapan. Lincoln & Guba (1985: 315) menjelaskan:

*The naturalistic cannot specify the external validity of an inquiry, he or she can provide only the thick description necessary to enable someone interested in making a transfer to reach a conclusion about whether transfer can be contemplated as a possibility.*

Ini berarti bahwa dalam konteks transferabilitas, permasalahan dalam kemampuan terapan adalah permasalahan bersama antara peneliti dengan pemakai. Dalam hal ini, tugas peneliti adalah mendeskripsikan setting penelitian secara utuh, menyeluruh, lengkap, mendalam, dan rinci. Sedangkan tugas pemakai adalah menerapkannya jika terdapat kesamaan antara setting penelitian dengan setting penerapan. Transferabilitas dalam penelitian ini dilakukan dengan uraian rinci (*thick description*). Ini dapat dilakukan peneliti melalui pengumpulan data yang diperoleh dari subyek maupun *significant other* dengan rinci, sehingga memungkinkan diperbandingkan antara satu konteks dengan konteks yang lainnya, dan melalui pembuatan deskripsi tentang konteks tersebut yang mendetail maka dapat dilakukan penilaian kecocokannya pada konteks lain.

### 3.6.2 Kredibilitas Penelitian

Istilah validitas dan reliabilitas penelitian dalam penelitian kualitatif yang paling sering digunakan adalah kredibilitas (Jorgensen, 1989; Lincoln dan Guba dalam Marshall dan Rosman, 1995; Patton, 1990; Leiniger, 1994 dalam

Poerwandari, 2005). Lebih lanjut, Poerwandari mengatakan bahwa kredibilitas studi kualitatif terletak pada keberhasilannya mencapai maksud mengeksplorasi masalah atau mendeskripsikan setting, proses, kelompok sosial atau pola interaksi sosial yang kompleks (Poerwandari, 2005: 182). Adapun upaya yang dilakukan peneliti untuk mencapai kredibilitas adalah sebagai berikut:

1. Konsisten pada satu paradigma awal penelitian fenomenologis intrepetatif.  
Penelitian yang dilaksanakan ini menggunakan pendekatan kualitatif yang dalam pandangan Bogdan dan Biklen (1982 : 3) lebih dikenal dengan sebutan naturalistik fenomenologis.
2. Peneliti menggunakan komunikasi yang baik untuk menggali data valid.  
Komunikasi tersebut yaitu dengan mengikuti gaya bicara dari subyek dan terlebih dahulu melakukan pendekatan personal pada subyek. Dalam penelitian ini, peneliti melakukan wawancara awal sebagai bentuk pendekatan personal pada subyek yang juga dikenakan pada *significant other* sebagai sumber data.
3. Membuat pertanyaan panduan.  
Berupa susunan wawancara yang merujuk pada faktor-faktor pembentuk *employee engagement* pada bisnis keluarga sebagai kerangka agar selama proses wawancara dan analisa data tidak melebar.
4. Teknik untuk menghasilkan penelitian yang kredibel.

Menurut Afifuddin & Beni Ahmad Saebani (2009) untuk menghasilkan penelitian yang kredibel, terdapat tujuh teknik yang dapat diajukan antara lain:

- a. Perpanjangan kehadiran peneliti/pengamat (*prolonged engagement*),
- b. Pengamatan terus-menerus (*persistent observation*),
- c. Triangulasi (*triangulation*),
- d. Diskusi teman sejawat (*peer debriefing*),
- e. Analisis kasus negatif (*negative case analysis*),
- f. Pengecekan atas kecukupan referensial (*referencial adequacy checks*),
- g. Pengecekan anggota (*member checking*).

Pada penelitian ini, peneliti menggunakan teknik triangulasi data yaitu teknik yang menggunakan berbagai sumber data yang berbeda untuk mengelaborasi dan memperkaya penelitian (Poerwandari, 2005:196). Ragam pengumpulan data ini meliputi: *pertama*, triangulasi sumber yaitu menguji kredibilitas data dengan cara mengecek data yang telah diperoleh melalui beberapa sumber. *Kedua*, triangulasi teknik yaitu menguji kredibilitas data dengan cara mengecek data kepada sumber yang sama dengan cara yang berbeda. *Ketiga*, triangulasi waktu yaitu menguji kredibilitas data dengan cara menggunakan waktu yang berbeda. Pada penelitian ini selain subyek, juga ada *significant other* sebagai sumber data. Dengan demikian, diharapkan bahwa data yang terkumpul betul-betul sesuai dengan yang diharapkan dan dapat dipertanggungjawabkan.

### 3.6.3 Dependabilitas Penelitian

Dalam penelitian kualitatif, uji dependabilitas dilakukan dengan melakukan audit terhadap keseluruhan proses penelitian. Menurut Lincoln & Guba (1985: 515), menyarankan agar keterhandalan atau *dependability* dapat diuji dengan menguji proses dan produk. Menguji produk yaitu data, penemuan-penemuan, interpretasi-interpretasi, rekomendasi-rekomendasi, dan membuktikannya bahwa hal itu didukung oleh data.

Dalam penelitian ini, peneliti melakukan beberapa upaya untuk memenuhi standar dependabilitas antara lain:

- a. Mencatat hal-hal penting serinci mungkin, mencakup catatan pengamatan obyektif terhadap setting, partisipan, atau hal lain yang terkait saat subyek bekerja.
- b. Mendokumentasikan dan menyusun secara rapi data yang terkumpul, proses pengumpulan data maupun strategi analisisnya segera setelah wawancara dilakukan untuk menghindari lupa atau terdistorsi hal lain.
- c. Melakukan konsultasi terus-menerus dengan dosen pembimbing dan membaca referensi tambahan berkaitan dengan faktor-faktor pembentuk *employee engagement* pada bisnis keluarga beserta penggalian datanya untuk mempelajari kekurangan yang terjadi pada saat melakukan wawancara pertama agar tidak terjadi pada wawancara berikutnya.

- d. Melakukan pengecekan kembali data untuk menguji keyakinan dugaan-dugaan yang berbeda melalui penyajian pertanyaan-pertanyaan tentang data.

#### **3.6.4 Konfirmabilitas Penelitian**

Konfirmabilitas merupakan konstruk terakhir untuk menggantikan konsep mengenai obyektivitas. Obyektivitas dapat diartikan sebagai sesuatu yang muncul dari hubungan subyek-subyek yang terinteraksi (Poerwandari, 2005: 189). Upaya yang ditempuh oleh peneliti untuk mencapai obyektivitas pada penelitian faktor-faktor pembentuk *employee engagement* pada bisnis keluarga adalah dengan cara penelitian transparan (terbuka) dalam mengungkapkan proses dan elemen-elemen penelitiannya kepada orang lain. Sehingga hal ini memungkinkan orang lain untuk menilai hasil penelitian ini.

## BAB IV

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### 4.1 Setting Penelitian

##### 4.1.1 Tahap Pra Penggalan Data

Tahap pra penggalan data ini merupakan sebuah proses panjang sebagai persiapan sebelum turun lapangan. Proses ini diawali dengan bimbingan bersama dosen pembimbing pertama kali pada tanggal 1 Maret 2011. Bimbingan ini tidak hanya berlangsung sekali saja. Hasil baca dari beberapa literatur menjadi bahan diskusi antara penulis dan dosen pembimbing untuk kemudian mendapatkan “*insight*” dan pada akhirnya menentukan tema penelitian. Setelah tema ditemukan, peneliti mulai mendalaminya dengan membaca berbagai buku, artikel, dan jurnal yang berhubungan dengan tema tersebut. Peneliti juga mulai menentukan fokus penelitian disesuaikan dengan pendekatan yang akan digunakan.

Setelah penyusunan proposal, peneliti mulai mengurus perizinan penelitian langsung kepada subyek penelitian yaitu pelaku bisnis keluarga. Pada saat itu, peneliti bertemu dengan Bapak Mauzun dan Ibu Zunaida Arfiana selaku pemilik serta manajer bisnis keluarga yang menyatakan bahwa peneliti sudah dapat memulai penelitian pada hari Sabtu tanggal 6 Agustus 2011. Waktu itu pak Mauzun mengatakan bahwa jika peneliti ingin melakukan wawancara dengan

beliau dan bu Zunaida Arfiana sebaiknya sekitar pukul 18.00 karena pada waktu itu subyek telah beristirahat di rumah dan memiliki waktu luang. Peneliti memutuskan untuk mengambil data pak Mauzun pada hari Sabtu tanggal 6 Agustus 2011 dan bu Zunaida Arfiana pada hari Minggu tanggal 7 Agustus 2011.

Kedua, peneliti bertemu dengan subyek lain yaitu Bapak Suharto dan saudari Nuraida selaku pemilik dan manajer bisnis keluarga yang menyatakan bahwa peneliti sudah dapat memulai penelitian pada hari Selasa tanggal 9 Agustus 2011. saudari Nuraida mengatakan bahwa bila peneliti ingin melakukan wawancara maka sebaiknya dilakukan diatas pukul 13.00 karena pada saat sebelum waktu yang ditentukan subyek sedang tidak ada di tempat. Peneliti memutuskan mengambil data pak Suharto dan saudari Nuraida pada hari Selasa tanggal 9 Agustus 2011.

#### **4.1.2 Tahap Penggalan Data**

Tahap ini berlangsung dari tanggal 6 Agustus 2011 hingga 9 Agustus 2011. Penggalan data diawali bertemu dengan saudara Huda pada tanggal 6 Agustus 2011 selaku karyawan (non-keluarga) Pak Mauzun dan bu Zunaida Arfiana yang ikut dalam menjalankan bisnis keluarga. Ia telah bekerja selama 15 tahun di bisnis keluarga Pak Mauzun. Kedua, Ibu Susilowati yang bertemu pada tanggal 9 Agustus 2011 selaku ibu dari saudari Nuraida serta istri dari Pak Suharto yang tidak ikut dalam menjalankan bisnis keluarga (non-karyawan). Kemudian mereka bercerita tentang kriteria subyek yang ditetapkan peneliti ternyata sesuai dengan

kriteria pak Mauzun, bu Zunaida Arfiana, pak Suharto, dan saudari Nuraida dalam menjalankan bisnis keluarganya. Kriteria yang ditetapkan peneliti sebelumnya antara lain tanggung jawab, bekerja dengan tersenyum, dan kreatif. Dalam penelitian ini, saudara Huda dan Ibu Susilowati menjadi *significant other* yang membantu peneliti untuk menemukan subyek penelitian.

Berdasarkan kriteria tersebut terdapat empat pelaku bisnis keluarga yang memenuhi kriteria untuk menjadi subyek penelitian ini dan peneliti berhasil mewawancarai keseluruhannya. Berikut ini adalah data dari empat subyek penelitian beserta *significant other* tersebut lengkap dengan waktu dan durasi wawancaranya.

**Tabel 4.1**  
**Data Subyek**

No	Nama	Jabatan	Waktu	Durasi	Keterangan	Peran	Bisnis Keluarga
1.	Pak Mauzun	Pemilik	6 Agustus 2011	25 menit	Panduan wawancara awal dan umum	Subyek	Manunggal
2.	Bu Zunaida Arfiana	Manajer	7 Agustus 2011	15 menit	Panduan wawancara awal dan umum	Subyek	Manunggal
3.	Saudara Huda	Karyawan (non-keluarga)	6 Agustus 2011	6 menit	Panduan wawancara awal	<i>Significant other</i>	Manunggal
4.	Pak Suharto	Pemilik	9 Agustus 2011	20 menit	Panduan wawancara awal dan umum	Subyek	Taysier
5.	Saudari Nuraida	Manajer	9 Agustus 2011	15 menit	Panduan wawancara awal dan umum	Subyek	Taysier



6.	Bu Susilowati	Keluarga (non-karyawan)	9 Agustus 2011	7 menit	Panduan wawancara awal	<i>Significant other</i>	Taysier
----	---------------	-------------------------	----------------	---------	------------------------	--------------------------	---------

Proses penggalian data selama hari dalam kurun waktu hari termasuk hambatan yang dialami penulis serta cara menanggulangnya adalah sebagai berikut:

1. Pada hari pertama peneliti mengalami banyak kendala, salah satunya kelancaran peneliti dalam menanyakan pertanyaan yang telah dibuat. Peneliti terkesan kurang lugas sehingga dalam proses wawancara terlihat seperti interogasi.
2. Sampai pada hari kedua peneliti mulai mahir dalam menyampaikan pertanyaan sehingga proses wawancara terkesan nyaman.

#### 4.1.3 Tahap Pasca Penggalian Data

Setelah semua data yang diperlukan terkumpul, peneliti mulai menganalisis hasilnya. Kemudian, hasil wawancara dari keempat subyek tersebut dibuat verbatim dan *coding*-nya.

*Coding* yang telah ada selanjutnya dicari tema yang terkait dengan pertanyaan wawancara dan tema besar yaitu *Employee Engagement*. Tema-tema inilah yang merupakan hasil penemuan yang baru bisa dianalisis dan dikaitkan dengan teori-teori yang ada di pembahasan. Setelah semua proses telah terpenuhi, peneliti kembali kepada bisnis keluarga guna memperjelas temuan.

#### **4.1.4 *Company Profile* Bisnis Keluarga**

##### **a. Profil Bisnis Keluarga “Manunggal”**

Toko Manunggal mulai dirintis oleh keluarga Bapak Mauzun sekitar tahun 1992/1993 dengan modal yang terbatas, berlokasi di Jalan Raya Barat No. 1107 Rengel-Tuban. Tempat ini sangat strategis karena berdekatan dengan Pasar Desa Rengel, beberapa Bank, dan di pinggir jalan raya yang ramai. Tujuan dirintisnya usaha ini adalah untuk membantu keuangan keluarga dan juga untuk mengisi waktu luang ketika di rumah. Tujuan jangka panjangnya adalah untuk menambah penghasilan keluarga setelah pensiun.

Pada awalnya toko ini menjual sembako, rokok, alat tulis, kosmetik, obat-obatan, kain serta baju, dengan modal yang tergolong kecil. Setelah berjalan beberapa tahun usaha ini mengalami penurunan yang cukup drastis, bahkan bisa dikatakan toko ini hampir mati. Kendala yang dihadapi karena terbatasnya modal juga karena faktor lokasi yang dekat dengan pasar dan toko grosir sembako membuat masyarakat/orang-orang yang biasa membeli disini lebih memilih membeli di pasar/toko grosir.

Kira-kira tahun 2000 an, ada saudara dari Bapak Mauzun yang mendirikan Depo Isi Ulang air dan ditempatkan di Toko Manunggal dengan sistem bagi hasil. Karena Depo Isi Ulang ini baru pertama kali ada di daerah Rengel, ada beberapa kendala salah satunya kepercayaan masyarakat mengenai kualitas air yang dihasilkan setelah proses filterisasi. Tetapi lambat laun kepercayaan masyarakat mulai tumbuh dan kegiatan usaha di Toko Manunggal sedikit demi sedikit mulai

tumbuh lagi. Tetapi setelah adanya Depo Isi Ulang Air ini, Toko Manunggal tidak lagi menjual sembako, kosmetik, kain serta baju tetapi hanya menjual rokok, alat-alat tulis, air mineral dan lain-lain. Kendala lain yang dihadapi pada waktu itu adalah masalah tempat usaha yang tergolong sangat sempit dan kurang menarik untuk dilihat sehingga orang-orang juga tidak begitu tertarik untuk membeli sesuatu di toko.

Akhirnya pada tahun 2005 Bapak Mauzun merenovasi tempat usahanya menjadi bangunan yang lebih besar dan tinggi dan menambah modal usaha sehingga barang-barang yang dijual juga bertambah seperti minuman dingin dan materai (kebetulan Toko Manunggal letaknya bersebelahan dengan Bank BRI), sehingga membawa dampak positif. Perubahan fisik toko ternyata membawa perubahan yang signifikan terhadap kelangsungan usaha. Konsumen yang membeli air isi ulang dan barang-barang lain seperti materai semakin banyak. Pada tahun 2007 ditambah lagi item barang yang dijual yaitu pulsa dan juga Ice Cream. Semakin lama omset penjualan semakin meningkat dengan tetap mengedepankan kualitas produk dan pelayanan yang maksimal. Sekitar tahun 2009 Bapak Mauzun menambah lagi modal dengan menjual LPG 3kg. Cara penjualannya pun secara grosir dan juga eceran.

Dari sini mulai bertambah banyak pelanggan terutama penjual eceran/pemilik kios yang membeli secara grosir LPG, air mineral galon dan juga air isi ulang. Sampai saat ini kami sudah memiliki sekitar 15 pelanggan tetap (pedagang kecil) yang membeli secara grosir. Pada awal tahun 2011 kami merenovasi tempat dan juga alat-alat yang digunakan untuk isi ulang air. Tujuannya adalah untuk lebih

meningkatkan kualitas air yang dihasilkan serta dengan adanya mesin pompa air serta filter air yang baru, membuat pelayanan menjadi lebih maksimal terutama waktu pengisian galon menjadi lebih singkat daripada sebelumnya. Jika sebelumnya untuk mengisi 1 galon membutuhkan kurang lebih 10 menit, dengan mesin yang baru ini dalam 5 menit bisa mengisi 2 galon.

#### **b. Profil Bisnis Keluarga "Taysier"**

Taysier adalah suatu usaha yang menjual produk-produk asli kota Tuban, Jawa Timur. Usaha ini dijalankan dalam bentuk bisnis keluarga yang resmi didirikan pada bulan Desember 2008. Namun kegiatan usaha yang dilakukan sudah dimulai dari bulan April 2008 dengan menjual produk-produk lain (produk bukan asli kota Tuban). Baru pada pertengahan bulan Oktober 2008, Taysier berkomitmen untuk seterusnya menjual produk-produk asli kota Tuban, Jawa Timur. Pada awal perjalanannya, usaha Taysier ini untuk sementara hanya menjual makanan ringan berupa jagung marning gurih. Namun dalam perkembangannya saat ini mampu menambah beberapa jenis produk kota Tuban lainnya yang antara lain makanan ringan (kacang utis, keripik gayam, keripik ikan, dll.), kecap cap Laron, trasi cap Guci Toak, dan batik Gedog (kain dan pakaian jadi). Pada tahun 2008 Taysier mendaftarkan jenis usahanya yaitu *repacking* kepada Departemen Kesehatan dengan nomor seri DEPKES RI NO. SP 1544/35.15/08

Produk-produk asli kota Tuban dipilih karena pelaksana berasal dari kota tersebut dan hingga saat ini masih sering berkunjung ke sana. Sehingga secara otomatis selalu mengikuti perkembangan dan mudah dalam mendapatkan produk-produknya. Selain itu, pelaksana menginginkan untuk fokus dalam satu bidang usaha terlebih dahulu. Hal ini dilakukan dengan harapan dapat membangun jaringan kerja yang mudah dan kuat. Sehingga di masa yang akan datang usaha ini dapat berkembang dengan mudah dan cepat.

Lokasi usaha saat ini menggunakan rumah pribadi yang terletak di kompleks perumahan Rewwin, kabupaten Sidoarjo. Pelaksana berprinsip bahwa dalam menjalankan sebuah usaha tidak perlu terburu-buru dalam segala sesuatu namun dapat dilakukan sambil berjalannya usaha. Pelaksana memutuskan untuk menggunakan apa yang dimiliki terlebih dahulu sebab dengan begitu akan menjadi pemicu semangat agar nantinya dapat memiliki yang lebih baik.

Untuk kegiatan pemasaran, pelaksana menyadari bahwa usaha ini memiliki lokasi yang sedikit sulit untuk dijangkau sehingga pelaksana berinisiatif untuk memasarkannya dengan proses aktif menjalin kerjasama dengan beberapa agen yang ada di sekitar maupun di luar perumahan Rewwin dengan cara menitipkan barang melalui sistem konsinyasi. Selain itu, pelaksana juga memasarkannya melalui *online shop* dengan alamat <http://taysier.indonetwork.co.id> serta kerap mengikuti beberapa acara pameran UMKM di sekitar Surabaya dan Sidoarjo. Saat ini pelaksana telah memiliki 30 agen yang tersebar di tiga kota yaitu Sidoarjo, Surabaya, dan Jakarta.

### **Visi Taysier**

1. Menjadi distributor dan supermarket yang khusus menyediakan berbagai produk khas Tuban khususnya dan Indonesia secara umum dengan pangsa pasar nasional maupun internasional.
2. Menjadi distributor dan supermarket yang dikenal secara nasional maupun internasional.

### **Misi Taysier**

1. Berpartisipasi dalam mensosialisasikan kegiatan UKM di Indonesia.
2. Mengembangkan dan memajukan kegiatan UKM di Indonesia, sehingga dapat menjadi alternatif untuk mendapatkan pendapatan kerja yang dapat diandalkan dan membantu meningkatkan perekonomian secara nasional.
3. Ikut memberdayakan kegiatan UKM dengan memberikan lapangan kerja baru bagi orang lain yang membutuhkan, sehingga secara langsung maupun tidak langsung ikut mengurangi jumlah pengangguran yang ada.

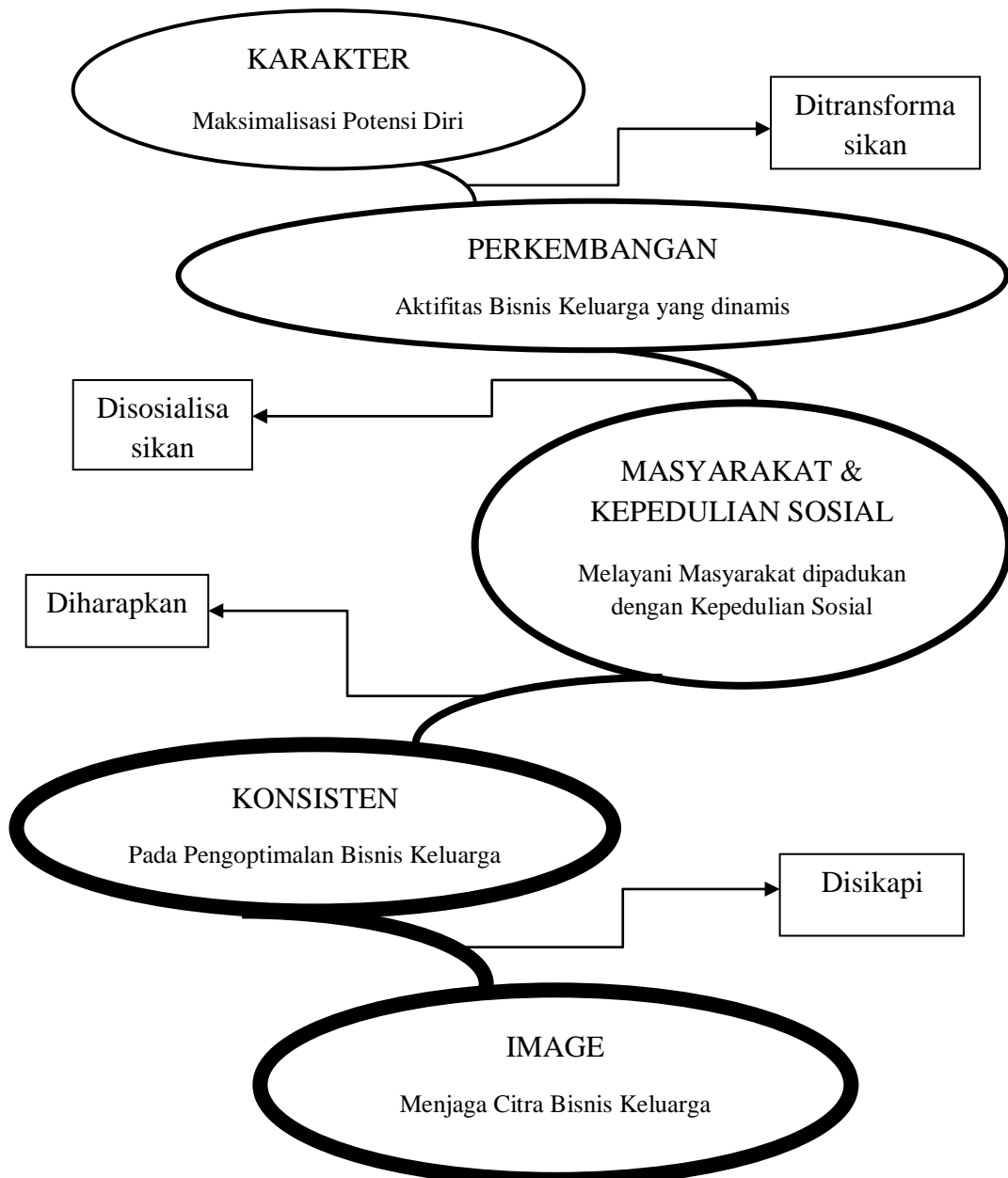
## **4.2 Hasil Penelitian dan Pembahasan**

### **4.2.1 Deskripsi Penemuan**

Pada bagian ini peneliti akan mengemukakan hasil penemuan yang didapat dari wawancara kepada keempat subyek yang notabene para pelaku bisnis keluarga mengenai faktor-faktor pembentuk *employee engagement*. Faktor-faktor tersebut merupakan wujud nyata sebuah konstruksi sosial, dari konstruksi sosial tersebut memunculkan lima faktor. Deskripsi penemuan secara lengkap sekaligus

bagaimana alur yang terjadi dalam pembentukan *employee engagement* pada bisnis keluarga dapat dilihat pada Gambar 4.1.

**Gambar 4.1**  
***Engagement Model***



Dari Gambar 4.1 dapat diketahui bagaimana proses *engagement* dapat terbentuk, proses tersebut diawali dengan karakter yang menggambarkan bentuk

maksimal dari potensi diri untuk mencapai tujuan bisnis. Hal ini diwujudkan dengan adanya jiwa bisnis dan pandangan mengenai bisnis yang tertanam dalam diri. Bentuk potensi diri ini kemudian ditransformasikan kedalam praktek bisnis keluarga yaitu perkembangan yang menjelaskan tentang aktifitas bisnis keluarga yang dinamis. Hal ini digambarkan dengan adanya peningkatan permintaan barang dan laba, selain itu juga munculnya ide-ide kreatif untuk mengembangkan bisnis. Kemudian hal tadi disosialisasikan pada masyarakat dan mewujudkan rasa kepedulian sosial yang berarti bentuk pelayanan terhadap masyarakat yang dipadukan dengan kepedulian sosial yang dilakukan melalui bisnis keluarga serta tidak lupa untuk mensejahterakan karyawan. Dengan formula seperti diatas maka diharapkan bisnis keluarga bisa konsisten dalam mengoptimalkan aktifitas dan kegiatannya yang antara lain meningkatkan kualitas pelayanan dan menjaga kualitas barang. Untuk itu, bisnis keluarga perlu membuat keputusan dalam mengambil sikap agar meraih tujuan sebelumnya. Maka sikap ini ada pada proses terakhir yaitu *image* dalam bentuk menjaga citra bisnis keluarga antar relasi hingga kualitas layanan dan produk. Secara keseluruhan ada lima faktor sekaligus dinamika yang membentuk *employee engagement* pada bisnis keluarga. Kelima faktor akan dijabarkan secara mendetail dibawah ini:

## 1. Karakter

Setiap individu memiliki potensi diri masing-masing dalam mengembangkan dirinya, tidak terkecuali pelaku bisnis keluarga. Mereka mengoptimalkan potensi diri melalui jiwa serta pandangan bisnis yang di dapat dari orang tuanya atau sejak kecil. Selain itu mereka juga menyesuaikan diri terhadap



keadaan. Memaksimalkan karakter menjadi modal awal pelaku bisnis keluarga untuk mencapai tujuan bisnisnya. Berikut analisis indikator yang mewakili dimensi karakter:

**Tabel 4.2**  
**Analisis Indikator Dimensi Karakter**

Ingatlah pengalaman anda, apa yang membuat anda memilih untuk berbisnis keluarga? Mengapa bisnis keluarga menjadi bagian <i>passion</i> dalam diri anda?			
<b>Mauzun</b>	<b>Suharto</b>	<b>Nuraida</b>	<b>Zunaida Arfiana</b>
Mengikuti saran yang sesuai dengan pandangan subyek	Ada jiwa bisnis sejak kecil dan melihat bisnis lebih <i>simple</i>	Belajar dari situasi orang lain dan sudah merasakan hasilnya	Ada kecocokan dan disesuaikan pada keadaan
Kesimpulan: Mengoptimalkan potensi diri (karakter) yang disesuaikan pada bisnis keluarga.			

**a. Mengikuti saran yang sesuai dengan pandangan**

Terkadang pembuktian untuk memaksimalkan potensi diri datang dari orang lain yang memberi saran pada kita. Hal ini terbukti dengan hasil wawancara dari pak Mauzun yang menceritakan tentang orang yang memberinya saran untuk membuka usaha:

“...saya mendapat saran dari orang tiong hoa yang sekamar dengan saya waktu saya opname di rumah sakit yang menurut saya saran itu tidak ada salahnya bila saya terapkan. Orang tiong hoa itu bertanya dimana rumah saya, kemudian saya cerita bahwa rumah saya dekat pasar dan berada di pinggir jalan besar, lalu orang itu menyarankan pada saya mengapa tidak buka toko saja. Seperti itu sarannya, lalu saya pikir-pikir benar juga...”

**b. Ada jiwa bisnis sejak kecil dan melihat bisnis lebih *simple***

Orang tua memiliki pengaruh besar dalam membentuk karakter seseorang.

Cara hidup orang tua akan dibawa oleh anak hingga ia dewasa. Faktor inilah yang membentuk pelaku bisnis keluarga untuk memiliki jiwa bisnis

yang kuat yaitu melihat orang tuanya yang juga melakukan bisnis. Selain itu, karena telah familiar dengan situasi bisnis maka seseorang dapat memandang kemudahan dalam berbisnis. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat dari kutipan komentar pak Suharto dalam wawancara:

“...kenapa memilih bisnis keluarga, ya karena tidak repot dengan birokrasi dan semua bisa diputuskan dengan segera. Selain itu dalam diri saya tertanam jiwa bisnis sejak kecil dari orang tua.”

**c. Belajar dari situasi orang lain dan merasakan hasilnya**

Untuk memiliki karakter yang kuat, perlu untuk melihat keadaan sekitar. Kesempatan membaca situasi orang lain yang baik dapat sebagai pembangun potensi diri dan penguat karakter, sedangkan untuk yang sebaliknya dapat kita gunakan untuk berhati-hati. Kemudian buah dari terbentuknya karakter yang kuat akan segera dirasakan. Unsur penguat ini terlihat pada penggalan wawancara saudari Nuraida sebagai berikut:

“...dulu aku waktu masih kuliah lihat teman-teman sudah pada lulus terus banyak yang menganggur. Dari situlah aku mulai inisiatif untuk berbisnis, kan kalo gitu aku nggak nganggur. Tapi setelah aku lulus ternyata hobiku bisnis ini kuputuskan tetap lanjut karena sudah dapat buah manisnya yaitu sudah bisa menghasilkan uang tanpa harus kerja formal atau di suatu instansi...”

**d. Ada kecocokan dan disesuaikan pada keadaan**

Dengan memiliki karakter yang kuat dalam bisnis membuat seseorang dapat bertahan pada sebuah keadaan. Keadaan tersebut tidak menjadi hambatan untuk dapat mengoptimalkan potensi dalam diri. Hal ini seperti yang terucap dari bu Zunaida Arfiana:

“Pertama saya sudah berkeluarga, jadi sekaligus meneruskan usaha dan membantu orang tua. Daripada saya kerja di luar lebih baik fokus pada bisnis yang sudah ada. Selain itu saya juga cocok dengan pekerjaan ini.”

Secara keseluruhan dimensi ini berbeda dengan salah satu faktor-faktor pendorong *employee engagement* yang dikeluarkan oleh *Development Dimensions International* (2007) yaitu menyatukan usaha dengan strategi, pada bisnis keluarga hal ini menggunakan istilah karakter sebagai bentuk usaha yang disatukan dengan strategi dalam berbisnis. hal ini dapat dilihat melalui pemahaman yang jelas tentang apa yang menjadi acuan dalam menjalankan bisnis keluarga khususnya yang berasal dari dalam diri yaitu tertanamnya jiwa serta pandangan mengenai bisnis yang diperoleh sejak kecil dari orang tua, selain itu adanya dorongan dari orang lain yang memberikan masukan serta belajar dari situasi orang lain.

## 2. Perkembangan

Dimensi ini memberikan pengertian bahwa perkembangan yang dimaksud adalah perkembangan bisnis keluarga yang dinamis. Makna dinamis disini ialah menjadi bisnis yang menyenangkan sehingga bergerak pada kemajuan, pelan namun pasti serta selalu bisa memenuhi sesuai dengan permintaan pasar. Hal ini sesuai dengan kutipan wawancara dari pak Suharto:

“Faktor utamanya itu mbak, melihat bisnis keluarga yang menyenangkan dan berkembang dinamis. Maksudnya selalu bisa memenuhi sesuai dengan permintaan pasar.”

Adapun analisis indikatornya antara lain:

**Tabel 4.3**  
**Analisis Indikator Dimensi Perkembangan**

Apa faktor utama yang membuat anda bersemangat serta terlibat sepenuh hati bekerja dalam bisnis keluarga?			
<b>Mauzun</b>	<b>Suharto</b>	<b>Nuraida</b>	<b>Zunaida Arfiana</b>
Laba dan kreatif	Perkembangan bisnis yang dinamis	Kecintaan pada keluarga	Bakat pada bisnis

Kesimpulan:  
Perkembangan bisnis keluarga yang dinamis.

**a. Laba dan kreatif**

Bergeraknya sebuah bisnis dapat dilihat dari pola pikir pelaksananya serta keuntungan yang didapat sebagai hasil kerja yang sudah dilakukan. Ide-ide cemerlang juga menjadi pelengkap untuk tetap menggerakkan bisnis keluarga sehingga menjaga individunya agar tetap kreatif. Hal ini sesuai dengan komentar pak Mauzun:

“Tentunya untuk menambah *income* mbak dan supaya tetap kreatif, tidak diam saja di rumah. Apa lagi sekarang saya sudah pensiun mbak, jadi butuh kegiatan. Kalo hitung-hitung sesuatu kan otaknya nggak jenuh.”

**b. Kecintaan pada keluarga**

Bisnis keluarga tidak dapat dipisahkan dari peran keluarga itu sendiri. Agar bisnis keluarga dapat berkembang dinamis maka kepentingan keluarga juga mendapat prioritas karena memiliki pengaruh yang besar. Seperti kutipan saudari Nuraida sebagai berikut:

“...Tapi setelah aku lulus ternyata hobiku bisnis ini kuputuskan tetap lanjut karena sudah dapat buah manisnya yaitu sudah bisa menghasilkan uang tanpa harus kerja formal atau di suatu instansi dan itu semua kembali lagi dari sebab awal yaitu situasi keuangan keluarga.”

“Faktor utamanya ya keluarga. Semuanya untuk keluarga...”

**c. Bakat pada bisnis**

Unsur ini menjadi dasar dalam mewujudkan perkembangan bisnis keluarga yang dinamis. Bila tidak ada bakat dari individunya maka bisnis

keluarga tidak menemukan perubahan menuju kearah dinamis. Seperti yang tertera pada hasil wawancara dari bu Zunaida Arfiana:

“Melihat bapak buka usaha saja saya senang, apa lagi ikut menjalankan usahanya mbak. Soalnya kenapa ya... Karena sudah ada bakat gitu, jadi cocok di bidang ini.”

Secara keseluruhan dimensi ini memiliki kesesuaian dengan salah satu faktor-faktor pendorong *employee engagement* yang dikeluarkan oleh *Development Dimensions International* (2007) yaitu pertumbuhan dan pengembangan yang dalam konteks ini menjelaskan bahwa bisnis keluarga menitikberatkan usahanya pada pertumbuhan serta pengembangan bisnis keluarga yang dinamis sebagai prioritas dalam praktek usahanya. Bisnis keluarga berkembang secara dinamis yang dimaknai dengan praktek bisnis yang menyenangkan sehingga bergerak mengarah pada kemajuan, pelan namun pasti serta selalu bisa memenuhi sesuai dengan permintaan pasar.

### **3. Masyarakat & Kepedulian Sosial**

Kaitan antara bisnis keluarga dengan masyarakat terletak pada peran masyarakat sebagai konsumen maupun media promosi bagi bisnis keluarga. Bisnis keluarga membutuhkan masyarakat begitu pula sebaliknya. Sedangkan masyarakat memiliki golongan yang membutuhkan uluran tangan kita. Kedua hal diatas memicu bisnis keluarga untuk mewujudkan bentuk kepedulian sosial. Adapun analisis indikator yang mewakili dimensi ini antara lain:

**Tabel 4.4**  
**Analisis Indikator Dimensi Masyarakat & Kepedulian Sosial**

<p>Tolong bayangkan anda sedang bermimpi tentang bisnis keluarga anda dua puluh tahun mendatang. Saat itu anda melihat banyak kejadian positif yang sangat anda harapkan benar-benar terjadi, saat dimana interaksi antar karyawan anda berjalan dengan sangat harmonis, sangat dekat, dan sangat menyenangkan sampai anda lupa akan beratnya pekerjaan anda.</p> <p>Lalu tiba-tiba anda terbangun dan benar-benar sampai pada 20 tahun mendatang, ceritakan hal apa saja yang telah anda temui?</p>			
Mauzun	Suharto	Nuraida	Zunaida Arfiana
Membantu orang sebanyak mungkin melalui bisnis keluarga	Penanganan bisnis dari hulu ke hilir	Pengembangan bisnis dipadukan dengan kepedulian sosial	Bentuk bisnis menjadi lebih besar
<p>Kesimpulan: Melayani masyarakat dengan bisnis keluarga dipadukan dengan kepedulian sosial.</p>			

**a. Membantu orang sebanyak mungkin melalui bisnis keluarga**

Kebutuhan masyarakat terus meningkat sehingga menjadi peluang bagi bisnis keluarga untuk berkembang. Dengan menyediakan kebutuhan masyarakat maka dapat membantu banyak orang. Berikut kutipan dari pak Mauzun:

“Meraih sebanyak-banyaknya kenikmatan dan kebahagiaan serta memanfaatkan dunia untuk akhirat supaya berguna untuk banyak orang.”

**b. Penanganan bisnis dari hulu ke hilir**

Permintaan masyarakat semakin berkembang sehingga menuntut bisnis keluarga untuk dapat memenuhi kebutuhan tersebut. Salah satu strategi yang dilaksanakan yaitu penanganan bisnis dari hulu ke hilir. Dengan memanfaatkan perkembangan bisnis keluarga yang dinamis maka sekaligus dapat memenuhi kebutuhan masyarakat melalui strategi ini

seperti apa yang dikatakan oleh pak Suharto dalam kutipan wawancara dibawah ini:

“...memiliki aset yang besar (punya gudang dan pabrik), punya produk marning yang standard/tidak berubah-ubah, punya mobil operasional antar kota dan pulau, punya tanah/kebun untuk menanam jagung. Intinya adalah penanganan dari hulu ke hilir semuanya dilakukan oleh Taysier (bisnis keluarga).”

**c. Pengembangan bisnis dipadukan dengan kepedulian sosial**

Salah satu pendekatan terhadap masyarakat yang dilakukan oleh bisnis keluarga adalah menjaga kepedulian terhadap sesama terutama untuk orang yang tidak mampu. Sehingga pengembangan bisnis tidak terlepas dari kepedulian sosial. Hal ini diwujudkan dengan perekrutan pegawai yang berasal dari golongan yang tidak mampu seperti pada kutipan dari saudari Nuraida dibawah ini:

“Memiliki banyak counter-counter/agen-agen Taysier, banyak karyawan dan bisa membuka lapangan kerja terutama untuk anak yatim...”

“...Terus, punya pabrik, punya ladang sendiri, punya agen-agen di seluruh Indonesia, punya panti asuhan karena semua pegawai dari anak yatim. Ya seperti itu.”

**d. Bentuk bisnis menjadi lebih besar**

Indikator ini merupakan dampak dari dimensi masyarakat & kepedulian sosial. Bisnis keluarga menjadi semakin besar dan kuat karena mendapat banyak dukungan. Seperti impian bu Zunaida Arfiana:

“...pertama beli eceran dulu, terus sekarang bisa dikula’i orang. Jadi perputaran barang bisa lancar. Mendengar komentar konsumen yang bilang katanya airnya lebih enak dari tempat lain, jadi sudah punya pelanggan. Karena makin banyak pelanggan akhirnya penghasilan bertambah, bisa menjalin banyak relasi konsumen satu dengan yang lain. Maksudnya konsumen satu membawa konsumen lainnya.”

“Pinginnya sih jadi supplier dan agen besar karena melihat potensi yang sekarang ada.”

Secara keseluruhan dimensi ini berbeda dengan salah satu faktor-faktor pendorong *employee engagement* yang dikeluarkan oleh *Development Dimensions International* (2007) yaitu dukungan dan penghargaan yang pada konteks ini, bisnis keluarga menggunakan dukungan masyarakat serta mewujudkan rasa kepedulian sosial sebagai investasi perkembangan bisnis untuk jangka panjang. Bisnis keluarga menyadari bahwa masyarakat memiliki peran penting dalam perkembangan bisnis. Sebagai bentuk dukungan dan penghargaan bisnis keluarga terhadap masyarakat maka dilakukan usaha untuk memenuhi kebutuhan pasar. Lalu untuk mewujudkan rasa kepedulian sosial, karyawan yang bekerja dalam bisnis keluarga direkrut dari golongan orang yang tidak mampu. Begitu pula sebaliknya, karena bisnis keluarga memberikan perhatian kepada masyarakat dan golongan orang yang tidak mampu maka sebagai penghargaan serta dukungan dari masyarakat, bisnis keluarga ini menjadi terus berkembang dinamis dan dipercaya oleh masyarakat.

#### **4. Konsisten**

Bisnis keluarga memerlukan konsistensi dalam mengoptimalkan aktifitasnya. Hal ini diwujudkan dengan berusaha mempertahankan posisi yang sekarang dan terus mengembangkan untuk peningkatan bisnis. Selain itu, semangat dan tidak putus asa serta tetap fokus pada bisnis menjadi prinsip dalam mempertahankan konsistensi seperti yang diungkapkan saudari Nuraida dalam penggalan wawancara sebagai berikut:



“Berusaha mempertahankan posisi yang sekarang dan terus mengembangkan untuk peningkatan bisnis. Prinsip-prinsipnya ya semangat dan tidak putus asa walaupun didera banyak masalah, terus juga tetap fokus pada bisnis.”

Adapun analisis indikator yang terdapat pada dimensi ini antara lain:

**Tabel 4.5**  
**Analisis Indikator Dimensi Konsisten**

Dengan melihat apa yang mungkin dicapai tersebut, bisakah anda ceritakan tindakan apa yang akan anda lakukan sebagai pelaku bisnis keluarga untuk dapat mewujudkannya? Apa saja prinsip-prinsip yang anda terapkan?			
<b>Mauzun</b>	<b>Suharto</b>	<b>Nuraida</b>	<b>Zunaida Arfiana</b>
Meningkatkan kualitas pelayanan	Kerja keras dengan membawa misi kekeluargaan dan keyakinan	Konsisten pada pengoptimalan bisnis yang dijalankan	Menjaga kepercayaan konsumen dan kualitas barang
Kesimpulan: Konsisten pada pengoptimalan bisnis keluarga yang dijalankan.			

**a. Meningkatkan kualitas pelayanan**

Bisnis keluarga selalu mengedepankan kualitas pelayanan sebagai salah satu pengikat konsumen. Maka, usaha untuk meningkatkan pelayanan ini menjadi hal penting untuk kemajuan bisnis. Hal ini dapat dilihat dari komentar pak Mauzun:

“Menurut saya, semuanya diawali dengan meningkatkan kualitas pelayanan seperti sekarang ini yang sedang dilakukan, pengiriman barang via telepon atau kendaraan. Dulu konsumen datang dan mengambil barang sendiri, sekarang sudah ada jasa antar jemputnya.”

**b. Kerja keras dengan membawa misi kekeluargaan dan keyakinan**

Apapun strateginya tanpa ada kerja keras maka akan sia-sia, begitu pula yang diterapkan dalam bisnis keluarga. Namun bedanya kerja keras dalam bisnis keluarga membawa misi kekeluargaan seperti saling mempercayai antar anggota keluarga selain itu juga membawa misi keyakinan berupa

agama sebagai stabilitas moral yang sesuai dengan kutipan dari pak Suharto berikut:

“Dengan kerja keras mencapai target melalui pencarian agen potensial yang sebanyak mungkin. Prinsip yang dipakai, prinsip kekeluargaan, saling mempercayai antara anggota keluarga, dan prinsip agama sebagai stabilitas moral.”

### c. Menjaga kepercayaan konsumen dan kualitas barang

Unsur konsisten yang terakhir yaitu menjaga kepercayaan konsumen sekaligus kualitas barang karena dua hal ini sederhana namun untuk mewujudkannya membutuhkan waktu yang tidak singkat. Maka dari itu unsur ini membutuhkan konsisten didalamnya. Hal ini tercantum dalam penggalan wawancara dari bu Zunaida Arfiana seperti dibawah ini:

“...Kayak yang air isi ulang, beda sumber air, rasanya beda jadi kita nggak berani pindah pengirim airnya. Terus untuk makanan kering, dijaga jangan sampe rasa makanan berubah. dicek kadarluarsanya.”

Secara keseluruhan dimensi ini berbeda dengan faktor pendorong *employee engagement* yang dikeluarkan oleh *Development Dimensions International* (2007) yaitu penguatan yang dalam konteks ini menggunakan istilah konsisten dalam mengoptimalkan aktifitas bisnis keluarga sebagai bentuk pengharapan serta penguatan berupa motivasi yang diberikan oleh anggota keluarga dan masyarakat dalam bentuk kegiatan bisnis keluarga yang telah dilakukan.

## 5. *Image*

Bisnis keluarga menggunakan istilah *image* sebagai unsur lain dalam strategi bisnis untuk mengikat dan mengambil hati konsumen. Adapun analisis indikatornya sebagai berikut:

**Tabel 4.6**  
**Analisis Indikator Dimensi *Image***

Anda saat ini kembali kepada realita, hal sederhana apa yang bila anda kerjakan dengan sungguh-sungguh akan berdampak luar biasa bagi bisnis keluarga, yang dapat dilakukan saat ini untuk mewujudkan mimpi anda tadi? Mengapa hal tersebut menjadi sangat penting dilakukan dalam perkembangan bisnis keluarga anda?			
<b>Mauzun</b>	<b>Suharto</b>	<b>Nuraida</b>	<b>Zunaida Arfiana</b>
Menyediakan fasilitas untuk konsumen	Membentuk <i>image</i> bisnis keluarga	Menjaga citra bisnis mulai dari relasi hingga kualitas produk	Meningkatkan kualitas pelayanan
Kesimpulan: Menjaga citra ( <i>image</i> ) bisnis keluarga mulai dari relasi bisnis hingga kualitas produk.			

**a. Membentuk *image* bisnis keluarga**

*Image* dibangun dengan waktu yang tidak singkat namun penting peranannya dalam bisnis keluarga. Seperti yang dipaparkan dalam kutipan wawancara dari pak Suharto sebagai berikut:

“Yang bisa dilakukan yaitu pelayanan yang ramah serta mempromosikan produk kepada masyarakat menjadi infestasi jangka panjang untuk membangun *image* bisnis keluarga. Karena dua hal tadi sekaligus menjadi pengikat konsumen sehingga bisa menjadi *image* kepada masyarakat bahwa bisnis keluarga ini bisa diakui keberadaannya saat ini.”

**b. Menyediakan fasilitas untuk konsumen**

Hal lain yang berhubungan dengan *image* dalam bisnis keluarga adalah tersedianya fasilitas untuk konsumen. Salah satu bentuk nyatanya dengan menyediakan properti yang bisa membantu untuk melayani konsumen lebih baik lagi. Pernyataan ini diperkuat dengan komentar dari pak Mauzun dibawah ini:

“Adanya kendaraan roda dua yang dilengkapi keranjang untuk memfasilitasi pengiriman yang saya ceritakan tadi.”

“...Untuk air isi ulang, memperbarui alatnya biar lebih cepat melayani konsumen. Karena saat ini omset terbesar dari itu, jadi harus tetap jaga kualitas.”

**c. Menjaga citra bisnis mulai dari relasi hingga kualitas produk**

*Image* tidak hanya ditujukan untuk pelayanan konsumen namun juga penting dalam pembangunan relasi hingga kualitas produk, semuanya dapat diwakili melalui *image* bisnis keluarga. Hal ini sesuai dengan pernyataan saudari Nuraida sebagai berikut:

“...Maksudnya menjaga nama baik bisnis keluarga ini kepada pihak-pihak yang diajak kerja sama seperti agen-agen misalnya menjaga hubungan baik kepada agen-agen. Selain itu juga menjaga kualitas produk. Kedua hal itu penting sebab bisa jadi dasar kepercayaan masyarakat terhadap bisnis keluarga ini yang nantinya membantu untuk berkembang menjadi besar.”

Secara keseluruhan dimensi ini berbeda dengan salah satu faktor pendorong *employee engagement* yang dikeluarkan oleh *Development Dimensions International* (2007) yaitu kolaborasi, dalam konteks bisnis keluarga dapat terwujud dari makna hubungan keluarga itu sendiri sebab hubungan ini membantu anggotanya untuk memperkuat relasi dalam berbisnis. Antar anggota keluarga akan saling mendukung serta mampu menghasilkan kinerja yang lebih baik tentunya. Lalu mereka juga dapat berbagi gagasan yang menghasilkan solusi kreatif demi perkembangan bisnis keluarga. Dari tinjauan tersebut, maka bisnis keluarga berkolaborasi dalam membangun *image* bisnis yang handal sebagai investasi pengembangan bisnis jangka panjang. Selain *image*, bisnis keluarga dapat pula menggunakan kolaborasi dalam dimensi perkembangan, masyarakat dan kepedulian sosial, serta konsisten.

Hasil temuan data dan analisis yang telah dipaparkan sebelumnya, dapat dijadikan dasar pijakan dalam memandang faktor yang bisa mempengaruhi pelaku bisnis keluarga menjadi individu yang *engaged*. Asumsinya adalah adanya kedekatan antara apa yang dicantumkan secara teoritis dengan pengalaman pelaku bisnis keluarga yang *engaged* dalam kesehariannya serta dalam menjalankan tugas-tugasnya.

Sebagai pelengkap dari hasil penelitian ini maka dapat diambil garis besar bahwa faktor-faktor pembentuk *employee engagement* pada bisnis keluarga memiliki kesesuaian dengan faktor-faktor pembentuk *employee engagement* yang dikeluarkan oleh *Development Dimensions International* (2007). Hal ini terlihat dari adanya salah satu faktor yang sama yaitu faktor pertumbuhan dan pengembangan yang ada dalam *Development Dimensions International* (2007) dengan faktor perkembangan yang ada pada hasil penelitian ini.

## BAB V

### SIMPULAN DAN SARAN

#### 5.1 Simpulan

Secara keseluruhan ada lima faktor sekaligus dinamika yang menggambarkan pembentukan *employee engagement* pada bisnis keluarga, yaitu:

1. Karakter

Diawali dengan karakter yang merupakan bentuk maksimalisasi potensi diri yang diwujudkan melalui adanya jiwa serta pandangan yang *simple* mengenai bisnis yang diperoleh sejak kecil dari orang tua, mengikuti saran dari orang lain yang sesuai dengan pandangan, belajar dari situasi orang lain dan merasakan langsung hasilnya, serta adanya kecocokan terhadap bisnis yang disesuaikan dengan keadaan.

2. Perkembangan

Setelah terbentuk karakter maka ditransformasikan kedalam perkembangan bisnis keluarga yang dinamis ditandai dengan adanya laba dan pola pikir yang kreatif, kecintaan pada keluarga, serta adanya bakat pada bisnis.

3. Masyarakat dan kepedulian sosial

Sebagai bentuk sosialisasi dari perkembangan bisnis yang dinamis maka perlu adanya dukungan dari masyarakat dan mewujudkan rasa kepedulian sosial dalam bentuk membantu orang sebanyak mungkin, penanganan bisnis

dari hulu ke hilir, pengembangan bisnis dipadukan dengan kepedulian sosial sehingga bentuk bisnis menjadi lebih besar.

#### 4. Konsisten

Masyarakat serta pelaku bisnis keluarga berharap agar bisnis keluarga dapat konsisten dalam mengoptimalkan aktifitas dan kegiatannya seperti dalam bentuk meningkatkan kualitas pelayanan, kerja keras dengan membawa misi kekeluargaan dan keyakinan, menjaga kepercayaan konsumen dan kualitas barang.

#### 5. *Image*

Sikap yang diambil oleh bisnis keluarga untuk merealisasikan bentuk konsistensi diatas antara lain membentuk *image* bisnis keluarga, menyediakan fasilitas untuk konsumen, serta menjaga citra bisnis mulai dari relasi hingga kualitas produk.

Meninjau potensi *image* yang berusaha dibentuk oleh bisnis keluarga membuat individunya untuk selalu mencari inovasi dalam menjaga kualitas pelayanan terhadap konsumen. Hal inilah yang memicu para pelaku bisnis keluarga meningkatkan rasa *engaged*-nya terhadap bisnis mereka, mengingat pembentukan *image* bisnis keluarga tidak dapat dilakukan dalam waktu yang singkat.

## 5.2 Saran

### 5.2.1 Saran Bagi Penelitian Selanjutnya

*Engagement* yang telah dimiliki oleh pelaku bisnis keluarga memang perlu pengembangan. Dalam pembentukan *image* bisnis keluarga misalnya, hal ini membutuhkan waktu yang tidak singkat. Dibutuhkan inovasi-inovasi dalam rangka meningkatkan kualitas pelayanan dan menjaga kualitas produk. Berdasarkan pada kondisi ini maka pelaku bisnis keluarga secara tidak disadari meningkatkan rasa *engaged* pada bisnisnya. Hal inilah yang perlu digali serta dilakukan penelitian selanjutnya untuk mengetahui faktor-faktor lain yang muncul sebagai bentuk inovasi yang telah dilakukan.

### 5.2.2 Saran Bagi Bisnis Keluarga

Berdasarkan hasil penelitian yang telah ditemukan maka penelitian ini dapat digunakan sebagai referensi bagi para pemula pelaku bisnis keluarga supaya termotivasi dalam mengembangkan bisnis keluarganya.



## DAFTAR PUSTAKA

- Afifuddin, & Beni, A., S. (2009). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Pustaka Setia. Bandung.
- Conklin, T., A. (2009). *Creating Classrooms of Preference : An Exercise in Appreciative Inquiry*. Gannon University.
- Daft, R., L. (2004). *Organization Theory and Design Eight Edition*. South-Western, Thomson Learning. Vanderbilt University. USA.
- Fitzgerald, S. P., dkk. (2010). *Appreciative Inquiry as a Shadow Process*. TUI University, University of London, & Relationship Resources, LLC.
- Gill, R. (2010). *Conceptual Framework for Using Computers to Enhance Employee Engagement in Large Offices*. Human Resource Development Review. 9: 115.
- Gupta, V., & Levenburg, N. (2010). *A Thematic Analysis of Cultural Variations in Family Businesses: The CASE Project*. Family Business Review. 23: 155.
- Halter, F., dkk. (2004). *The Socialization's Impact from Family Business on Youths Personality and Career Choice Motives*. Family Business Centre at the University of St. Gallen. 40a.

- Heslin, P., A. (2010). *Mindsets and Employee Engagement: Theoretical Linkages and Intervention Opportunities*. Cox School of Business, Southern Methodist University.
- Liebling, A., dkk. (1999). *Appreciative Inquiry and Relationships in Prison*. University of Cambridge, UK.
- M., Abduh, M. (2009). *Faktor-faktor Pembentuk Employee Engagement pada Perusahaan Keluarga*. Skripsi. Universitas Airlangga, Surabaya.
- Mohapatra, M., & Sharma, B., R. (2010). *Study of Employee Engagement and its Predictors in an Indian Public Sector Undertaking*. *Global Business Review*. 11: 281.
- Parada, M., J., dkk. (2010). *Institutionalizing the Family Business: The Role of Professional Associations in Fostering a Change of Values*. *Family Business Review*. 23: 355.
- Right Management. (2009). *Employee Engagement: Maximizing Organizational Performance*. A Man Power Company. Philadelphia. p. 3, 7.
- Saks, A. (2006). *Antecedents and consequences of employee engagement*. Joseph L. Rotman School of Management, Centre for Industrial Relations and Human Resources. University of Toronto. Canada.
- Shuck, B., & Albornoz, C. (2007). *Below the Salary Line: Employee Engagement of Non-Salaried Employees*. Florida International University.

- Shuck, B., & Wollard, K. (2010). *Employee Engagement and HRD: A Seminal Review of the Foundations*. Human Resource Development Review. 9: 89.
- Stafford, K., & Tews, M., J. (2009). *Enhancing Work--Family Balance Research in Family Businesses*. Family Business Review. 22: 235.
- Trotman, A., J., & Trotman, K., T. (2010). *The Intersection of Family Business and Audit Research: Potential Opportunities*. Family Business Review. 23: 216.
- Whitney, D., & Trosten-Bloom, A. (2007). *The Power of Appreciative Inquiry: 4 Prinsip Perubahan Positif dalam Organisasi*. B-First, PT. Bentang Pustaka. Yogyakarta.
- Zigarmi, D., dkk. (2009). *Beyond Engagement: Toward a Framework and Operational Definition for Employee Work Passion*. Human Resource Development Review. 8: 300.
- , 2008. <http://aergot.wordpress.com/2008/02/23/nyonya-meneer-story/> akses tanggal 11 September 2011
- , 2005. <http://bisnis-keluarga.blogspot.com> akses tanggal 23 Januari 2011
- , 2010. <http://www.bisniskecil.com/?p=68> akses tanggal 19 Januari 2011
- , 2011. <http://blog.andalasindo.com/bisnis-keluarga.html> akses tanggal 11 September 2011

-----, 2011. <http://www.ciputraentrepreneurship.com> akses tanggal 23 Januari 2011

-----, 2011.  
<http://digilib.petra.ac.id/viewer.php?page=1&submit.x=23&submit.y=12&submit=next&qual=high&submitval=next&fname=%2Fjiunkpe%2Fs1%2Feman%2F2009%2Fjiunkpe-ns-s1-2009-31405113-11924-retrospecting-chapter1.pdf> akses tanggal 10 September 2011

-----, 2011.  
<http://digilib.petra.ac.id/viewer.php?submit.x=13&submit.y=16&submit=prev&page=3&qual=high&submitval=prev&fname=%2Fjiunkpe%2Fs1%2Feman%2F2009%2Fjiunkpe-ns-s1-2009-31404109-11969-leader-chapter2.pdf> akses tanggal 11 September 2011

-----, 2011.  
[http://eprints.undip.ac.id/11134/1/Jurnal\\_SRL\\_Mahasiswa\\_Fast\\_Track.pdf](http://eprints.undip.ac.id/11134/1/Jurnal_SRL_Mahasiswa_Fast_Track.pdf) akses tanggal 4 Agustus 2011

-----, 2011. <http://www.lums.lancs.ac.uk/files/PPR088.pdf> akses tanggal 4 Agustus 2011.

-----, 2011.  
[http://repository.upi.edu/operator/upload/t\\_pk\\_0704791\\_chapter3.pdf](http://repository.upi.edu/operator/upload/t_pk_0704791_chapter3.pdf) akses tanggal 4 Agustus 2011

-----,

2011.

<http://repository.usu.ac.id/bitstream/123456789/19899/5/Chapter%20I.pdf>

akses tanggal 10 September 2011

**LAMPIRAN 1****VERBATIM HASIL WAWANCARA AWAL**

## Keterangan

Nama subyek : Mauzun

Profesi : Pemilik

Pewawancara : Adinda Fatma

Lokasi Interview : Rumah Subyek

Jl. Raya Barat No. 1107 Rengel-Tuban

## Kondisi Tempat Wawancara:

Wawancara dilakukan dengan situasi yang tenang.

## Perilaku partisipan secara umum:

Partisipan menjawab pertanyaan dengan santai.

Kode partisipan : M060811TD

Kode pewawancara : A060811TD

Tanggal Wawancara : 6 Agustus 2011

Waktu : 18.30 – 18.40 WIB

KODE		VERBATIM	KODING
A060811TD	:	Assalamualaikum, pak	
M060811TD	:	Walaikumsalam.	

A060811TD	:	Maaf pak, bisa minta waktu untuk berbincang-bincang mengenai bisnis keluarga yang bapak jalani sekarang.	
M060811TD	:	Iya, boleh..boleh.	
A060811TD	:	Tolong ceritakan pengalaman bapak saat menghadapi situasi mendesak yang membutuhkan keputusan demi peningkatan dalam bisnis? Apa yang terjadi?	
M060811TD	:	Waktu itu pas mau lebaran mbak, stok galon Aqua-nya tinggal sedikit padahal banyak orang yang minta dikirim. Terus pihak Aqua-nya sendiri dihubungi juga kehabisan stok.	
A060811TD	:	Lalu bagaimana bapak dalam menghadapinya? Apa saja yang menjadi acuan dalam pengambilan keputusan tersebut?	
M060811TD	:	Akhirnya, saya berani ambil resiko beli galon aqua dalam jumlah besar sebelum bulan puasa dan lebaran untuk stok, kalo nggak gitu pembeli saya banyak yang kecewa nanti. Memang butuh modal lagi, tapi saya berani ambil resiko dari pada konsumen kecewa.	Kognisi
A060811TD	:	Ingatlah pengalaman bapak pada saat menghadapi konsumen atau order. Bagaimana	

		perilaku bapak dalam menerima konsumen atau order?	
M060811TD	:	Prinsip saya, konsumen ataupun orang yang masuk barang disini jangan sampe kecewa. Jadi ya harus baik dan ramah sama mereka.	Afeksi
A060811TD	:	Ingat kembali pengalaman bapak saat proses pembuatan produk untuk pertama kali hingga saat ini. Apa yang terjadi di dalamnya?	
M060811TD	:	Dulu kan awalnya saya jual kain ya mbak, terus berubah jadi rokok dan sembako. Jualan sembako ternyata kurang laku karena sini dekat pasar, jadi sekarang saya jualan air isi ulang, air mineral, voucher pulsa, dsb.	
A060811TD	:	Apa saja yang menjadi acuan bapak dalam membuat produk yang siap untuk diluncurkan kepada konsumen?	
M060811TD	:	Saya melihat situasi pasar mbak, pasar membutuhkan apa. Jeli melihat peluang. Saya jeli melihat apa yang belum ada dan sedang dibutuhkan. Dari situ saya menemukan produk-produk yang saya jual sekarang.	Perilaku
A060811TD	:	Baik pak kita lanjutkan pada obrolan berikutnya.	



M060811TD	:	Iya, apa selanjutnya.	
-----------	---	-----------------------	--

## Keterangan

Nama subyek : Zunaida Arfiana

Profesi : Manajer Toko

Pewawancara : Adinda Fatma

Lokasi Interview : Rumah Subyek

Jl. Raya Barat No. 1107 Rengel-Tuban

## Kondisi Tempat Wawancara:

Wawancara dilakukan dengan situasi yang tenang.

Perilaku partisipan secara umum:

Partisipan menjawab pertanyaan dengan santai.

Kode partisipan : F070811TD

Kode pewawancara : A070811TD

Tanggal Wawancara : 7 Agustus 2011

Waktu : 18.15 – 18.25 WIB

KODE		VERBATIM	KODING
A070811TD	:	Assalamualaikum, mbak.	
F070811TD	:	Walaikumsalam.	
A070811TD	:	Saya ingin minta waktunya untuk berbincang-bincang mengenai bisnis yang sedang mbak kembangkan.	
F070811TD	:	Iya boleh.	

A070811TD	:	Tolong ceritakan pengalaman mbak saat menghadapi situasi mendesak yang membutuhkan keputusan demi peningkatan dalam bisnis? Apa yang terjadi?	
F070811TD	:	Produk air minum Aqua, kalo satu minggu sebelum lebaran biasanya telat ngirim. Kata <i>supplier</i> -nya dari pabriknya sudah nggak ngirim. Dan situasi seperti itu sudah terjadi beberapa tahun yang lalu. Voucher pulsa juga gitu.	
A070811TD	:	Lalu bagaimana mbak dalam menghadapinya? Apa saja yang menjadi acuan dalam pengambilan keputusan tersebut?	
F070811TD	:	Pertama beli stok sebelum lebaran, tapi masih tetep kurang karena susah mencari barang, mungkin ada yang menimbun jadi barangnya langka. Akhirnya tetep beli stok barang tapi jumlahnya lebih besar dan jauh sebelum waktu lebaran dengan spekulasi <i>gambling</i> karena dengan membeli stok banyak pasti butuh modal yang besar juga. Dan setelah itu bisa menutupi permintaan pasar yang meningkat di waktu lebaran. Intinya siap-siap stok barang lah.	Kognisi

A070811TD	:	Ingatlah pengalaman mbak pada saat menghadapi konsumen atau order. Bagaimana perilaku mbak dalam menerima konsumen atau order?	
F070811TD	:	Kalo ada orang beli pulsa, disuruh duduk dulu, terus nulis nomer. Kita Berusaha baik pada konsumen. Sabar kalo misalnya ada orang yang beli pulsa dan belum masuk-masuk, ngajak ngobrol dulu. Terus kalo Aqua, kita pinter-pinter ngeliat kebutuhan konsumen ada yang mau diganti botolnya atau nggak.	Afeksi
A070811TD	:	Ingat lagi pengalaman mbak saat proses pembuatan produk untuk pertama kali hingga saat ini. Apa yang terjadi di dalamnya?	
F070811TD	:	Awalnya jual rokok dan sembako. Terus lama-lama sepi karena sini kan dekat pasar. Baru setelah itu buka air isi ulang, voucher pulsa dan rokok yang bertahan sampe sekarang	
A070811TD	:	Apa saja yang menjadi acuan mbak dalam membuat produk yang siap untuk diluncurkan kepada konsumen?	
F070811TD	:	Semuanya tergantung permintaan konsumen dan pintar membaca situasi, jangan sampe	Perilaku

		konsumen kecewa karena barang yang kita jual kualitasnya buruk.	
A070811TD	:	Baik mbak kita lanjutkan pada obrolan berikutnya.	
F070811TD	:	ya.	

## Keterangan

Nama subyek : Huda

Profesi : Karyawan (Staf Toko)

Pewawancara : Adinda Fatma

Lokasi Interview : Toko “Manunggal”

Jl. Raya Barat No. 1107 Rengel-Tuban

Kondisi Tempat Wawancara:

Wawancara dilakukan dengan situasi yang tenang.

Perilaku partisipan secara umum:

Partisipan menjawab pertanyaan dengan santai.

Kode partisipan : U060811TM

Kode pewawancara : A060811TM

Tanggal Wawancara : 6 Agustus 2011

Waktu : 12.30 – 13.00 WIB

KODE		VERBATIM	KODING
A060811TM	:	Assalamualaikum, mas.	
U060811TM	:	Walaikumsalam. Ada apa mbak?	
A060811TM	:	Saya ingin minta waktunya untuk berbincang-bincang mengenai pemilik bisnis tempat mas bekerja.	
U060811TM	:	Oh iya mbak, setahu saya saja lho mbak.	

A060811TM	:	Iya mas, nggak apa-apa.	
U060811TM	:	ya sudah, silahkan.	
A060811TM	:	Iya, mas. Tolong ceritakan pengalaman pak Mauzun dan Bu Fia saat menghadapi situasi mendesak yang membutuhkan keputusan demi peningkatan dalam bisnis? Apa yang terjadi?	
U060811TM	:	Waktu menjelang lebaran mbak, biasanya orang yang ngirim aqua itu nggak datang-datang padahal stoknya sudah mau habis, terus banyak juga orang yang nyari.	
A060811TM	:	Lalu bagaimana pak Mauzun dan Bu Fia dalam menghadapinya? Apa saja yang menjadi acuan dalam pengambilan keputusan tersebut?	
U060811TM	:	Biasanya sebulan sebelum puasa sudah minta kirim galon dengan jumlah yang banyak, lebih dari pengiriman biasanya. Buat jaga-jaga waktu lebaran mbak.	Kognisi
A060811TM	:	Ingatlah pengalaman pak Mauzun dan Bu Fia pada saat menghadapi konsumen atau order. Bagaimana perilaku pak Mauzun dan Bu Fia dalam menerima konsumen atau order?	
U060811TM	:	ya baik mbak. Kalo sama pembeli atau orang-orang yang ngirim barang ya bersikap ramah.	Afeksi

A060811TM	:	Ingat lagi pengalaman pak Mauzun dan Bu Fia saat proses pembuatan produk untuk pertama kali hingga saat ini. Apa yang terjadi di dalamnya?	
U060811TM	:	Dulu kalo tidak salah waktu awal-awal jual sembako mbak. Disini kan dekat pasar mbak, jadi orang-orang suka beli sembako langsung di pasar. Nah makanya jual sembako disini jadi sepi. Terus bapak dan mbak-mbak kok ganti barang jadi air isi ulang, Aqua, LPG, voucher pulsa, dll ini.	
A060811TM	:	Apa saja yang menjadi acuan pak Mauzun dan Bu Fia dalam membuat produk yang siap untuk diluncurkan kepada konsumen?	
U060811TM	:	Kayaknya ya, karena jual sembako disini nggak cocok mbak, orang kan langsung beli di pasar. Mungkin bapak dan mbak-mbak itu lihat orang sini lagi butuh apa yang nggak ada orang jual disini. Memang pada saat itu yang pertama kali buka air isi ulang itu ya bapak. Dari situ usahanya ini jadi tambah laris.	Perilaku
A060811TM	:	Baik mas, terima kasih waktunya sudah mau ngobrol-ngobrol sama saya. Maaf kalo	



		mengganggu.	
U060811TM	:	Oh ya mbak, sama-sama.	
A060811TM	:	Assalamualaikum.	
U060811TM	:	Walaikumsalam.	

## Keterangan

Nama subyek : Suharto

Profesi : Pemilik

Pewawancara : Adinda Fatma

Lokasi Interview : Rumah Subyek

Jl. Cendrawasih 5/28 Waru-Sidoarjo

Kondisi Tempat Wawancara:

Wawancara dilakukan dengan situasi yang tenang.

Perilaku partisipan secara umum:

Partisipan menjawab pertanyaan dengan santai.

Kode partisipan : H090811RT

Kode pewawancara : A090811RT

Tanggal Wawancara : 9 Agustus 2011

Waktu : 13.15 – 13.25 WIB

KODE		VERBATIM	KODING
A090811RT	:	Assalamualaikum, pak.	
H090811RT	:	Walaikumsalam.	
A090811RT	:	Saya ingin minta waktunya untuk berbincang-bincang mengenai bisnis yang sedang bapak kembangkan.	
H090811RT	:	Iya, silahkan.	

A090811RT	:	Tolong ceritakan pengalaman bapak saat menghadapi situasi mendesak yang membutuhkan keputusan demi peningkatan dalam bisnis? Apa yang terjadi?	
H090811RT	:	Waktu kula'an, kadang modalnya kurang, perlu bantuan berupa tambahan modal.	
A090811RT	:	Lalu bagaimana bapak dalam menghadapinya? Apa saja yang menjadi acuan dalam pengambilan keputusan tersebut?	
H090811RT	:	Solusinya pinjam di bank, karena saya melihat cara pembayarannya di cicil dengan pertimbangan pengambilan barang segera tersedia dan di pasarkan ke agen-agen. Jadi hasilnya sebagian bisa untuk membayar cicilan bank.	Kognisi
A090811RT	:	Ingatlah pengalaman bapak pada saat menghadapi konsumen atau order. Bagaimana perilaku bapak dalam menerima konsumen atau order?	
H090811RT	:	Berlaku banyak tersenyum, menawarkan dengan dan memberi penjelasan kepada konsumen dengan ramah sesuai dengan jenis produk yang dijual.	Afeksi

A090811RT	:	Ingat kembali pengalaman bapak saat proses pembuatan produk untuk pertama kali hingga saat ini. Apa yang terjadi di dalamnya?	
H090811RT	:	Produk marning. Awalnya saya cari kualitas rasa yang sesuai dengan permintaan konsumen yaitu gurih dan renyah. Setelah dapat, coba dipasarkan ternyata konsumen senang, karena senang maka pembelian produk diperbanyak dan di pasarkan ke agen-agen lainnya.	
A090811RT	:	Apa saja yang menjadi acuan bapak dalam membuat produk yang siap untuk diluncurkan kepada konsumen?	
H090811RT	:	Pertama, mencari kualitas rasa yang disukai konsumen. Konsumen kami yaitu orang-orang daerah yang bekerja di kota. Kedua, mempromosikan produk dengan memberi tester secara gratis. Ketiga, untuk menarik penampilan maka di kemas dan diberikan label yang menarik.	Perilaku
A090811RT	:	Baik pak kita lanjutkan pada obrolan berikutnya.	
H090811RT	:	iya	

## Keterangan

Nama subyek : Nuraida

Profesi : Manajer

Pewawancara : Adinda Fatma

Lokasi Interview : Rumah Subyek

Jl. Cendrawasih 5/28 Waru-Sidoarjo

Kondisi Tempat Wawancara:

Wawancara dilakukan dengan situasi yang tenang.

Perilaku partisipan secara umum:

Partisipan menjawab pertanyaan dengan santai.

Kode partisipan : R090811RT

Kode pewawancara : A090811RT

Tanggal Wawancara : 9 Agustus 2011

Waktu : 16.00 – 16.10 WIB

KODE		VERBATIM	KODING
A090811RT	:	Assalamualaikum, mbak.	
R090811RT	:	Walaikumsalam.	
A090811RT	:	Saya ingin minta waktunya untuk berbincang-bincang mengenai bisnis yang sedang mbak kembangkan.	
R090811RT	:	Iya boleh.	

A090811RT	:	Tolong ceritakan pengalaman mbak saat menghadapi situasi mendesak yang membutuhkan keputusan demi peningkatan dalam bisnis? Apa yang terjadi?	
R090811RT	:	Pada saat harus menambah jumlah agen dalam rangka memenuhi target (kejar target).	
A090811RT	:	Lalu bagaimana mbak dalam menghadapinya? Apa saja yang menjadi acuan dalam pengambilan keputusan tersebut?	
R090811RT	:	Mencari agen nggak gampang perlu ada survey tempat, percobaan waktu menitipkan produk di agen baru (terjadi gambling), belum tentu laku tapi sudah pasti sekalian promosi, dan itu untuk keuntungan jangka panjang.	Kognisi
A090811RT	:	Ingatlah pengalaman mbak pada saat menghadapi konsumen atau order. Bagaimana perilaku mbak dalam menerima konsumen atau order?	
R090811RT	:	Harus ramah, supel, terus kita mempromosikan produk tapi nggak <i>lebay</i> . Biar konsumen memilih sendiri, kita cuman memberi informasi mengenai produk tersebut supaya konsumen leluasa dan nggak merasa di dekte, jadi	Afeksi

		konsumen puas kita puas.	
A090811RT	:	Ingat lagi pengalaman mbak saat proses pembuatan produk untuk pertama kali hingga saat ini. Apa yang terjadi di dalamnya?	
R090811RT	:	Pengemasan awal tidak sebaik pengemasan saat ini. Pada awalnya di bungkus dengan plastik gula 500 gr dengan label foto copy-an hitam putih dengan kertas putih. Terus meningkat lagi dengan kertas berwarna. Terus membeli plastik yang tebal dan label yang dicetak di percetakan dengan desain yang semenarik mungkin. Selalu ada perbaikan-perbaikan hingga saat ini. Dan alhamdulillah sekarang telah menemukan label dan logo yang cocok.	
A090811RT	:	Apa saja yang menjadi acuan mbak dalam membuat produk yang siap untuk diluncurkan kepada konsumen?	
R090811RT	:	Melakukan survey langsung di beberapa toko oleh-oleh besar dan ternama di Surabaya dan Sidoarjo. Selain itu kami juga memperhatikan masukan dari pelanggan.	Perilaku
A090811RT	:	Baik mbak kita lanjutkan pada obrolan	

		berikutnya.	
R090811RT	:	Baik.	



## Keterangan

Nama subyek : Susilowati  
 Profesi : Ibu rumah tangga (keluarga non-karyawan)  
 Pewawancara : Adinda Fatma  
 Lokasi Interview : Rumah subyek  
 Jl. Cendrawasih 5/28 Waru-Sidoarjo

## Kondisi Tempat Wawancara:

Wawancara dilakukan dengan situasi yang tenang.

## Perilaku partisipan secara umum:

Partisipan menjawab pertanyaan dengan santai.

Kode partisipan : S090811RT  
 Kode pewawancara : A090811RT  
 Tanggal Wawancara : 9 Agustus 2011  
 Waktu : 10.00 – 10.10 WIB

KODE		VERBATIM	KODING
A090811RT	:	Assalamualaikum, bu.	
S090811RT	:	Walaikumsalam. Ada apa mbak?	
A090811RT	:	Saya ingin minta waktunya untuk berbincang-bincang mengenai bisnis yang sedang keluarga ibu kembangkan.	
S090811RT	:	Oh iya mbak, tapi saya nggak ikut bisnisnya,	

		cuman suami dan anak-anak aja yang menjalankan.	
A090811RT	:	Nggak apa-apa bu, saya cuman tanya setahu ibu saja.	
S090811RT	:	Oh ya sudah, saya jawab sebisanya ya mbak.	
A090811RT	:	Iya bu, terima kasih. Tolong ceritakan pengalaman bapak dan mbak Nuraida saat menghadapi situasi mendesak yang membutuhkan keputusan demi peningkatan dalam bisnis? Apa yang terjadi?	
S090811RT	:	Apa ya mbak, itu mbak waktu ribut nyari agen, soalnya klo disini kan nggak rame kayak di pinggir jalan besar mbak, jadi harus cari cara lain biar barangnya laku banyak.	Kognisi
A090811RT	:	Lalu bagaimana bapak dan mbak Nuraida dalam menghadapinya? Apa saja yang menjadi acuan dalam pengambilan keputusan tersebut?	
S090811RT	:	Waktu itu sampe bikin brosur segala, disebar-sebarin sendiri, pokoknya gimana caranya biar produknya ini dikenal orang. Soalnya kan produk sendiri mbak, jadi orang bener-bener belum pernah tahu. Yang jadi patokannya ya itu, biar produknya dikenal orang.	Kognisi

A090811RT	:	Ingatlah pengalaman bapak dan mbak Nuraida pada saat menghadapi konsumen atau order. Bagaimana perilaku bapak dan mbak Nuraida dalam menerima konsumen atau order?	
S090811RT	:	Ya baik mbak, ramah sama pembeli.	Afeksi
A090811RT	:	Ingat lagi pengalaman bapak dan mbak Nuraida saat proses pembuatan produk untuk pertama kali hingga saat ini. Apa yang terjadi di dalamnya?	
S090811RT	:	Iya waktu itu survey dulu ke toko oleh-oleh yang besar mbak, lihat-lihat bentuk sama gram-gramannya (berat produk). Sekarang ya sudah baik kemasannya, sudah layak lah.	Perilaku
A090811RT	:	Apa saja yang menjadi acuan bapak dan mbak Nuraida dalam membuat produk yang siap untuk diluncurkan kepada konsumen?	
S090811RT	:	Intinya bapak sama mbak Nuraida berpikir bagaimana supaya barang jualnya ini layak dibeli dari semua kalangan, dari atas sampe bawah. Dan supaya isi barangnya bisa bertahan lebih lama dalam kemasan tapi tanpa bahan pengawet.	Perilaku
A090811RT	:	Baik bu, terima kasih waktunya sudah mau	

		ngobrol-ngobrol sama saya. Maaf kalo ada kesalahan.	
S090811RT	:	Oh ya mbak, sama-sama.	
A090811RT	:	Assalamualaikum.	
S090811RT	:	Walaikumsalam.	

**LAMPIRAN 2****VERBATIM HASIL WAWANCARA UMUM**

## Keterangan

Nama subyek : Mauzun

Profesi : Pemilik

Pewawancara : Adinda Fatma

Lokasi Interview : Rumah Subyek

Jl. Raya Barat No 1107 Rengel-Tuban

## Kondisi Tempat Wawancara:

Wawancara dilakukan dengan situasi yang tenang.

## Perilaku partisipan secara umum:

Partisipan menjawab pertanyaan dengan santai.

Kode partisipan : M060811TD

Kode pewawancara : A060811TD

Tanggal Wawancara : 6 Agustus 2011

Waktu : 18.40 – 19.10 WIB

KODE		VERBATIM	KODING
A060811TD	:	Tolong ceritakan pengalaman pertama kali saat bapak berbisnis keluarga. Apa yang bapak	

		rasakan? Dan apa harapan bapak pada saat itu?	
M060811TD	:	Awalnya saya kula'an kain tahun 1990-an selama setahun, berkembang sampe dapat kiriman kain dari solo. Setelah itu berubah barang yang dijual dari kain jadi barang klontong seperti beras dan sembako lainnya karena permintaan dari warung-warung di sekitar sini (toko). Dari situ mulai berinisiatif untuk membuka isi ulang karena melihat kebutuhan pasar dan membaca situasi. Harapan saya, semua ini bisa membantu anak saya untuk mendapatkan pekerjaan dan membantu kebutuhan keluarga tentunya.	Melihat kebutuhan pasar dan membaca situasi. Untuk memenuhi kebutuhan keluarga
A060811TD	:	Lalu adakah pengalaman indah selama bapak berbisnis keluarga? Seperti apa pengalaman indahnya? Apa yang membuat itu sebagai pengalaman yang indah bagi bapak?	
M060811TD	:	Melihat keuntungan atau laba, punya kesibukan, bisa membangun relasi, dan bisa <i>me-manage</i> zakat. Semuanya itu membuat saya senang dalam berbisnis ini mbak. Selain itu kebutuhan bisa terpenuhi, kewajiban agama bisa terlaksana (Qurban, zakat), dan merasa	Bisa menyeimbangkan kehidupan keluarga dan sosial

		terhibur karena ada kesibukan (aktifitas).	
A060811TD	:	Sekarang bapak ceritakan pengalaman ketika bapak merasa benar-benar terlibat dalam bisnis ini sehingga bapak merasakan kenyamanan di dalamnya? Apa yang terjadi?	
M060811TD	:	Saya merasa memiliki bisnis ini, <i>me-manage</i> supaya bisa menggaji karyawan setiap bulan, dan setiap hari mengatur uang-uang dan produk-produk yang termasuk dalam transaksi.	Mengatur transaksi bisnis setiap harinya
A060811TD	:	Ingatlah pengalaman bapak, apa yang membuat bapak memilih untuk berbisnis keluarga? Mengapa bisnis keluarga menjadi bagian <i>passion</i> dalam diri bapak?	
M060811TD	:	Pertama, saya mendapat saran dari orang tiong hoa yang sekamar dengan saya waktu saya opname di rumah sakit yang menurut saya saran itu tidak ada salahnya bila saya terapkan. Orang tiong hoa itu bertanya dimana rumah saya, kemudian saya cerita bahwa rumah saya dekat pasar dan berada di pinggir jalan besar, lalu orang itu menyarankan pada saya mengapa tidak buka toko saja. Seperti itu sarannya, lalu	Mengikuti saran yang sesuai dengan pandangan subyek

		saya pikir-pikir benar juga. Kalo ada toko, kan ada kesibukan, bisa membantu anak, wawasan bertambah, selalu mencari peluang. Yang tidak kalah penting menjaga agar tidak menganggur saat memasuki masa pensiun serta bisa mengembangkan modal.	
A060811TD	:	Selanjutnya, ingat pengalaman bapak tentang bagaimana bisnis keluarga bisa membuat bapak merasa puas dalam bekerja? Lalu apa saja yang membuat bapak merasa puas saat bekerja dalam bisnis keluarga?	
M060811TD	:	Intinya kalo lihat barang saya laku dan ada yang beli itu hati saya senang mbak.	Barang terjual menjadi bahagia
A060811TD	:	Lalu apa faktor utama yang membuat bapak bersemangat serta terlibat secara antusias untuk bekerja dalam bisnis keluarga?	
M060811TD	:	Tentunya untuk menambah <i>income</i> mbak dan supaya tetap kreatif, tidak diam saja di rumah. Apa lagi sekarang saya sudah pensiun mbak, jadi butuh kegiatan. Kalo hitung-hitung sesuatu kan otaknya nggak jenuh.	Laba dan kreatif



A060811TD	:	sekarang tolong bayangkan bapak sedang bermimpi tentang bisnis keluarga bapak dua puluh tahun mendatang. Saat itu bapak melihat banyak kejadian positif yang sangat bapak harapkan benar-benar terjadi, saat dimana interaksi antar karyawan bapak berjalan dengan sangat harmonis, sangat dekat, dan sangat menyenangkan sampai bapak lupa akan beratnya pekerjaan bapak.	
M060811TD	:	Iya.	
A060811TD	:	Lalu tiba-tiba bapak terbangun dan benar-benar sampai pada dua puluh tahun mendatang, ceritakan hal apa saja yang bapak temui?	
M060811TD	:	Meraih sebanyak-banyaknya kenikmatan dan kebahagiaan serta memanfaatkan dunia untuk akhirat supaya berguna untuk banyak orang.	Membantu orang sebanyak mungkin melalui bisnis
A060811TD	:	Ceritakan bagaimana situasi tersebut dan apa saja yang bapak lihat tentang orang-orang yang berinteraksi di dalamnya?	
M060811TD	:	Memberikan pelayanan kepada masyarakat	Melayani

		sebaik-baiknya sesuai dengan bisnis yang dijalankan	masyarakat dengan bisnis
A060811TD	:	Dengan melihat apa yang mungkin dicapai tadi, bisakah bapak ceritakan tindakan apa yang akan bapak lakukan sebagai pelaku bisnis keluarga untuk dapat mewujudkannya? Apa saja prinsip-prinsip yang bapak terapkan?	
M060811TD	:	Menurut saya, semuanya diawali dengan meningkatkan kualitas pelayanan seperti sekarang ini yang sedang dilakukan, pengiriman barang via telepon atau kendaraan. Dulu konsumen datang dan mengambil barang sendiri, sekarang sudah ada jasa antar jemputnya.	Meningkatkan kualitas pelayanan
A060811TD	:	Untuk yang terakhir, bapak saat ini kembali kepada realita. Hal sederhana apa yang bila bapak kerjakan dengan sungguh-sungguh akan berdampak luar biasa bagi bisnis keluarga, yang dapat dilakukan saat ini untuk mewujudkan mimpi bapak tadi? Mengapa hal tersebut menjadi sangat penting dilakukan dalam perkembangan bisnis keluarga bapak?	

M060811TD	:	Adanya kendaraan roda dua yang dilengkapi keranjang untuk memfasilitasi pengiriman yang saya ceritakan tadi.	Menyediakan fasilitas untuk konsumen
A060811TD	:	Baik pak sebagai penutup, saya ucapkan terima kasih atas waktunya untuk berbincang-bincang mengenai bisnis keluarga bapak.	
M060811TD	:	Ya sama-sama mbak, maaf juga kalo ada yang kurang jelas.	
A060811TD		Sudah cukup pak, Assalamualaikum.	
M060811TD		Walaikumsalam.	

## Keterangan

Nama subyek : Zunaida Arfiana

Profesi : Manajer

Pewawancara : Adinda Fatma

Lokasi Interview : Rumah Subyek

Jl. Raya Barat No. 1107 Rengel-Tuban

## Kondisi Tempat Wawancara:

Wawancara dilakukan dengan situasi yang tenang.

Perilaku partisipan secara umum:

Partisipan menjawab pertanyaan dengan santai.

Kode partisipan : F070811TD

Kode pewawancara : A070811TD

Tanggal Wawancara : 7 Agustus 2011

Waktu : 18.25 – 19.45 WIB

KODE		VERBATIM	KODING
A070811TD	:	Tolong ceritakan pengalaman pertama kali saat mbak berbisnis keluarga. Apa yang mbak rasakan? Apa harapan anda pada saat itu?	
F070811TD	:	Lihat punya usaha itu seneng mbak, karena lihat usahanya lancar, dan berharap bisa lebih berkembang lagi.	Menyenangkan dan berharap

			bisa berkembangan lagi
A070811TD	:	Lalu adakah pengalaman indah selama mbak berbisnis keluarga? Seperti apa pengalaman indahnya? Apa yang membuat itu sebagai pengalaman yang indah bagi mbak?	
F070811TD	:	Usaha berdiri antara tahun 1992-1993, pertama beli eceran dulu, terus sekarang bisa dikula'i orang. Jadi perputaran barang bisa lancar. Mendengar komentar konsumen yang bilang katanya airnya lebih enak dari tempat lain, jadi sudah punya pelanggan. Karena makin banyak pelanggan akhirnya penghasilan bertambah, bisa menjalin banyak relasi konsumen satu dengan yang lain. Maksudnya konsumen satu membawa konsumen lainnya.	Melihat Perkembangan bisnis dan perhatian pelanggan
A070811TD	:	Ada saat menyedihkan terus ada saat yang menyenangkan. Sekarang mbak ceritakan pengalaman ketika mbak merasa benar-benar terlibat dalam bisnis ini sehingga mbak merasakan kenyamanan di dalamnya? Apa yang terjadi?	

F070811TD	:	Pada saat menata barang di toko, beres-beres barang. Ngurus kula'an juga.	Menangani perlengkapan barang dalam bisnis
A070811TD	:	Lalu berdasarkan pengalaman mbak, apa yang membuat mbak memilih untuk berbisnis keluarga? Mengapa bisnis keluarga menjadi bagian <i>passion</i> dalam diri mbak?	
F070811TD	:	Pertama saya sudah berkeluarga, jadi sekaligus meneruskan usaha dan membantu orang tua. Daripada saya kerja di luar lebih baik fokus pada bisnis yang sudah ada. Selain itu saya juga cocok dengan pekerjaan ini.	Ada kecocokan dan disesuaikan pada keadaan
A070811TD	:	Selanjutnya, ingat pengalaman mbak tentang bagaimana bisnis keluarga bisa membuat mbak merasa puas dalam bekerja? Lalu apa saja yang membuat mbak merasa puas saat bekerja dalam bisnis keluarga?	
F070811TD	:	Sebenarnya saya belum puas hehehe. Saya inginnya punya sendiri. Buka sendiri gitu. Tapi saya senang bisa melihat yang awalnya beli	Melihat perputaran barang

		satu-satu sekarang bisa beli partai besar.	yang cepat
A070811TD	:	Lalu apa faktor utama yang membuat mbak bersemangat serta terlibat secara antusias untuk bekerja dalam bisnis keluarga?	
F070811TD	:	Melihat bapak buka usaha saja saya senang, apa lagi ikut menjalankan usahanya mak. Soalnya kenapa ya... Karena sudah ada bakat gitu, jadi cocok di bidang ini.	Bakat pada bisnis
A070811TD	:	Sekarang tolong bayangkan mbak sedang bermimpi tentang bisnis keluarga mbak dua puluh tahun mendatang. Saat itu mbak melihat banyak kejadian positif yang sangat mbak harapkan benar-benar terjadi, saat dimana interaksi antar karyawan mbak berjalan dengan sangat harmonis, sangat dekat, dan sangat menyenangkan sampai mbak lupa akan beratnya pekerjaan mbak.	
F070811TD	:	Iya.	
A070811TD	:	Lalu tiba-tiba mbak terbangun dan benar-benar sampai pada dua puluh tahun mendatang, ceritakan hal apa saja yang mbak temui?	
F070811TD	:	Pinginnya sih jadi supplier dan agen besar karena melihat potensi yang sekarang ada.	Bentuk bisnis

			menjadi lebih besar
A070811TD	:	Lalu ceritakan bagaimana situasi tersebut dan apa saja yang mbak lihat tentang orang-orang yang berinteraksi di dalamnya?	
F070811TD	:	Jaga hubungan baik dengan supplier. Komunikasi baik dengan sekitar. Jaga nama baik. Jangan membeda-bedakan konsumen. Intinya menjaga hubungan baik.	Menjaga relasi dan nama baik
A070811TD	:	Bisakah mbak ceritakan tindakan apa yang akan mbak lakukan sebagai pelaku bisnis keluarga untuk dapat mewujudkannya? Apa saja prinsip-prinsip yang mbak terapkan?	
F070811TD	:	Menjaga kepercayaan pada konsumen, jaga kualitas barang. Kayak yang air isi ulang, beda sumber air, rasanya beda jadi kita nggak berani pindah pengirim airnya. Terus untuk makanan kering, dijaga jangan sampe rasa makanan berubah. dicek kadarluarsanya.	Menjaga kepercayaan konsumen dan kualitas barang
A070811TD	:	Untuk yang terakhir, mbak saat ini kembali kepada realita. Hal sederhana apa yang kalo mbak kerjakan dengan sungguh-sungguh akan	



		berdampak luar biasa bagi bisnis keluarga, yang dapat dilakukan saat ini untuk mewujudkan mimpi mbak tadi? Mengapa hal tersebut menjadi sangat penting dilakukan dalam perkembangan bisnis keluarga mbak?	
F070811TD	:	Untuk produk Aqua, pelan-pelan tambah galon sedikit-sedikit. Untuk air isi ulang, memperbarui alatnya biar lebih cepat melayani konsumen. Karena saat ini omset terbesar dari itu, jadi harus tetap jaga kualitas.	Meningkatkan kualitas pelayanan
A070811TD	:	Sebagai penutup, saya ucapkan terima kasih atas waktunya untuk ngobrol-ngobrol tentang bisnis keluarga mbak dan maaf bila ada kesalahan.	
F070811TD	:	Iya sama-sama mbak.	
A070811TD		Assalamualaikum.	
F070811TD		Walaikumsalam.	

## Keterangan

Nama subyek : Suharto

Profesi : Pemilik

Pewawancara : Adinda Fatma

Lokasi Interview : Rumah Subyek

Jl. Cendrawasih 5/28 Waru-Sidoarjo

Kondisi Tempat Wawancara:

Wawancara dilakukan dengan situasi yang tenang.

Perilaku partisipan secara umum:

Partisipan menjawab pertanyaan dengan santai.

Kode partisipan : H090811RT

Kode pewawancara : A090811RT

Tanggal Wawancara : 9 Agustus 2011

Waktu : 13.25 – 13.50 WIB

KODE		VERBATIM	KODING
A090811RT	:	Tolong ceritakan pengalaman pertama kali saat bapak berbisnis keluarga. Apa yang bapak rasakan? Dan apa harapan bapak pada saat itu?	
H090811RT	:	Awalnya ada keraguan untuk memulai bisnis. Kalo bisnis, apa yang mau dijual? Semuanya masih belum jelas dan masih mencari. Tapi	Ragu tetapi ingin menjual

		pada saat itu, saya ingin menjual produk yang laku di pasaran.	produk
A090811RT	:	Jadi pada saat itu bapak ingin menjual produk tapi masih ragu apa yang ingin dijual, lalu adakah pengalaman indah selama bapak berbisnis keluarga? Seperti apa pengalaman indah nya? Apa yang membuat itu sebagai pengalaman yang indah bagi bapak?	
H090811RT	:	Waktu itu saya pergi haji dan membawa jagung marning (sekarang menjadi produk bisnis) sebagai bekal. Disaat orang bosan dengan menu yang diberikan disana, ternyata jagung marning saya bisa dipake buat lauk makan. Jadi, jagung marning yang saya bawa dari Indonesia habis di buat lauk makan saya beserta jemaah yang lain. Terus, saya juga pergi ke toko di sana, ternyata di dalam toko itu juga menjual jagung marning. Dari situ lah, saya menemukan produk untuk di jual yaitu jagung marning. Lalu yang menggembirakan lagi setelah saya pulang haji dan menjual jagung marning ternyata laku dan orang suka karena memiliki rasa yang khas dan seterusnya	Berhasil menemukan dan menjual produk bisnis

		pasar menerima.	
A090811RT	:	Jadi pengalaman yang menggembirakan itu adalah menemukan produk ya pak. Sekarang bapak ceritakan pengalaman ketika bapak merasa benar-benar terlibat dalam bisnis ini sehingga bapak merasakan kenyamanan di dalamnya? Apa yang terjadi?	
H090811RT	:	Pada saat memperoleh laba untuk menutupi biaya operasional bisnis, pada saat permintaan meningkat melalui jumlah agen yang bertambah, dan melihat standard kualitas produk yang stabil sehingga pemasarannya pun menjadi stabil.	Melihat laba dan kestabilan produk melalui pemasarannya
A090811RT	:	Ingatlah pengalaman bapak, apa yang membuat bapak memilih untuk berbisnis keluarga? Mengapa bisnis keluarga menjadi bagian <i>passion</i> dalam diri bapak?	
H090811RT	:	Saya pikir kenapa memilih bisnis keluarga, ya karena tidak repot dengan birokrasi dan semua bisa diputuskan dengan segera. Selain itu dalam diri saya tertanam jiwa bisnis sejak kecil dari orang tua.	Ada jiwa bisnis sejak kecil dan melihat bisnis lebih

			<i>simple</i>
A090811RT	:	Selanjutnya, ingat pengalaman bapak tentang bagaimana bisnis keluarga bisa membuat bapak merasa puas dalam bekerja? Lalu apa saja yang membuat bapak merasa puas saat bekerja dalam bisnis keluarga?	
H090811RT	:	Selama berbisnis saya merasa tidak pernah dibatasi oleh waktu untuk bekerja, jadi bisa <i>manage</i> waktu secara tepat dan efisien, bisa mengatur waktu sendiri dalam mengembangkan bisnis. Jadi itu yang membuat saya puas dalam berbisnis keluarga.	Bebas dalam menentukan waktu bekerja
A090811RT	:	Lalu apa faktor utama yang membuat bapak bersemangat serta terlibat secara antusias untuk bekerja dalam bisnis keluarga?	
H090811RT	:	Faktor utamanya itu mbak, melihat bisnis keluarga yang menyenangkan dan berkembang dinamis. Maksudnya selalu bisa memenuhi sesuai dengan permintaan pasar.	Perkembangan bisnis yang dinamis
A090811RT	:	Bisnis yang berjalan dinamis membuat bapak bersemangat untuk fokus pada hal ini, sekarang tolong bayangkan bapak sedang bermimpi tentang bisnis keluarga bapak dua puluh tahun	

		<p>mendatang. Saat itu bapak melihat banyak kejadian positif yang sangat bapak harapkan benar-benar terjadi, saat dimana interaksi antar karyawan bapak berjalan dengan sangat harmonis, sangat dekat, dan sangat menyenangkan sampai bapak lupa akan beratnya pekerjaan bapak.</p>	
H090811RT	:	Iya.	
A090811RT	:	Lalu tiba-tiba bapak terbangun dan benar-benar sampai pada dua puluh tahun mendatang, ceritakan hal apa saja yang bapak temui?	
H090811RT	:	Memiliki banyak counter-counter/agen-agen Taysier, banyak karyawan dan bisa membuka lapangan kerja terutama untuk anak yatim, memiliki aset yang besar (punya gudang dan pabrik), punya produk marning yang standard/tidak berubah-ubah, punya mobil operasional antar kota dan pulau, punya tanah/kebun untuk menanam jagung. Intinya adalah penanganan dari hulu ke hilir semuanya dilakukan oleh Taysier (bisnis keluarga).	Penanganan bisnis dari hulu ke hilir
A090811RT	:	Intinya penanganan dari hulu ke hilir ya pak, lalu ceritakan bagaimana situasi tersebut dan	

		apa saja yang bapak lihat tentang orang-orang yang berinteraksi di dalamnya?	
H090811RT	:	Ya seperti memberi gaji karyawan yang sesuai dengan UMR, memberi jaminan sosial dan kesehatan namun tetap berinteraksi secara kekeluargaan.	Menjamin kesejahteraan karyawan
A090811RT	:	Dengan melihat apa yang mungkin dicapai tadi, bisakah bapak ceritakan tindakan apa yang akan bapak lakukan sebagai pelaku bisnis keluarga untuk dapat mewujudkannya? Apa saja prinsip-prinsip yang bapak terapkan?	
H090811RT	:	Dengan kerja keras mencapai target melalui pencarian agen potensial yang sebanyak mungkin. Prinsip yang dipakai, prinsip kekeluargaan, saling mempercayai antara anggota keluarga, dan prinsip agama sebagai stabilitas moral.	Kerja keras dengan membawa misi kekeluargaan dan keyakinan
A090811RT	:	Untuk yang terakhir, bapak saat ini kembali kepada realita. Hal sederhana apa yang bila bapak kerjakan dengan sungguh-sungguh akan berdampak luar biasa bagi bisnis keluarga, yang dapat dilakukan saat ini untuk mewujudkan	

		mimpi bapak tadi? Mengapa hal tersebut menjadi sangat penting dilakukan dalam perkembangan bisnis keluarga bapak?	
H090811RT	:	Yang bisa dilakukan yaitu pelayanan yang ramah serta mempromosikan produk kepada masyarakat menjadi infestasi jangka panjang untuk membangun <i>image</i> bisnis keluarga. Karena dua hal tadi sekaligus menjadi pengikat konsumen sehingga bisa menjadi <i>image</i> kepada masyarakat bahwa bisnis keluarga ini bisa diakui keberadaannya saat ini.	Membentuk <i>image</i> bisnis keluarga
A090811RT	:	Baik pak sebagai penutup, saya ucapkan terima kasih atas waktunya untuk berbincang-bincang mengenai bisnis keluarga bapak.	
H090811RT	:	Ya sama-sama.	
A090811RT	:	Assalamualaikum.	
H090811RT	:	Walaikumsalam.	



## Keterangan

Nama subyek : Nuraida

Profesi : Manajer

Pewawancara : Adinda Fatma

Lokasi Interview : Rumah Subyek

Jl. Cendrawasih 5/28 Waru-Sidoarjo

## Kondisi Tempat Wawancara:

Wawancara dilakukan dengan situasi yang tenang.

Perilaku partisipan secara umum:

Partisipan menjawab pertanyaan dengan santai.

Kode partisipan : R090811RT

Kode pewawancara : A090811RT

Tanggal Wawancara : 9 Agustus 2011

Waktu : 16.10 – 16.30 WIB

KODE		VERBATIM	KODING
A090811RT	:	Tolong ceritakan pengalaman pertama kali saat mbak berbisnis keluarga. Apa yang mbak rasakan? Apa harapan anda pada saat itu?	
R090811RT	:	Sebenarnya saya melakukan bisnis ini atas dasar situasional karena terdesak dengan masalah keuangan dalam keluarga. Dari	Khawatir pada keadaan

		<p>pemasukan yang minim harus mencukupi banyak kebutuhan keluarga. Harapan saya saat itu ya...harus mendapatkan keuntungan yang besar, kalo bisa untung 100%. Lalu saya melihat peluang mana yang memungkinkan saya mendapat keuntungan sebesar itu, jatuhlah pilihan saya pada produk makanan sebab bisa untung 100%.</p>	<p>keluarga dan bisa memperoleh untung yang besar</p>
A090811RT	:	<p>Jadi pada saat itu mbak benar-benar merasakan keadaan yang situasional, lalu adakah pengalaman indah selama mbak berbisnis keluarga? Seperti apa pengalaman indahnya? Apa yang membuat itu sebagai pengalaman yang indah bagi mbak?</p>	
R090811RT	:	<p>Nah...kalo pengalaman yang indah apa ya... (berpikir dan terdiam beberapa saat)</p>	
A090811RT	:	<p>Mungkin mbak terlalu sibuk dengan bisnis ini, jadi lupa pengalaman-pengalaman baik yang pernah dialami.</p>	
R090811RT	:	<p>Oh..iya, pertama waktu kula'an jadi bisa bepergian bersama keluarga ya seperti rekreasi gratis gitu, terus <i>hunting</i> perlengkapan bisnis bisa sekalian belanja, sama bisa wisata kuliner</p>	<p>Penyesuaian keadaan terhadap kesenangan</p>

		juga di tengah perjalanan. Ya dibikin <i>enjoy</i> -lah pokoknya, sekali kerja dapat semuanya.	diri (hobi)
A090811RT	:	Memang kerja harus <i>enjoy</i> ya mbak, nah tadi kan ada saat menyedihkan terus ada saat yang menyenangkan. Sekarang mbak ceritakan pengalaman ketika mbak merasa benar-benar terlibat dalam bisnis ini sehingga mbak merasakan kenyamanan di dalamnya? Apa yang terjadi?	
R090811RT	:	Mmm...gini ya, aku kan orangnya klo sama orang itu nggak canggung dan bisa untuk menjalin kerja sama. Berangkat dari situ, aku jadi berani untuk mempromosikan produkku sendiri. Terus hal ini juga yang bisa buat aku nyaman berbisnis hingga saat ini dan menghasilkan laba dalam bisnis tentunya.	Mengoptimalkan potensi diri (karakter) untuk mencapai tujuan bisnis
A090811RT	:	Tetap pada tujuan awal ya mbak fokus pada laba, lalu berdasarkan pengalaman mbak, apa yang membuat mbak memilih untuk berbisnis keluarga? Mengapa bisnis keluarga menjadi bagian <i>passion</i> dalam diri mbak?	
R090811RT	:	Baik, dulu aku waktu masih kuliah lihat teman-	Belajar dari

		teman sudah pada lulus terus banyak yang menganggur. Dari situlah aku mulai inisiatif untuk berbisnis, kan kalo gitu aku nggak nganggur. Tapi setelah aku lulus ternyata hobiku bisnis ini kuputuskan tetap lanjut karena sudah dapat buah manisnya yaitu sudah bisa menghasilkan uang tanpa harus kerja formal atau di suatu instansi dan itu semua kembali lagi dari sebab awal yaitu situasi keuangan keluarga.	situasi orang lain dan sudah merasakan hasilnya
A090811RT	:	Berarti mbak memilih bisnis keluarga sebagai <i>passion</i> karena situasi keuangan keluarga?	
R090811RT	:	Iya, karena keluarga bagiku segalanya.	Kecintaan pada keluarga
A090811RT	:	Selanjutnya, ingat pengalaman mbak tentang bagaimana bisnis keluarga bisa membuat mbak merasa puas dalam bekerja? Lalu apa saja yang membuat mbak merasa puas saat bekerja dalam bisnis keluarga?	
R090811RT	:	Aku puas saat berbisnis itu kalo melihat adanya peningkatan. Dulu waktu awal berbisnis mulai dari nol sampai sekarang seperti ini, ya	Memaknai perjalanan (jatuh

		perbedaan itu yang buat aku puas dalam berbisnis. Merasakan jatuh bangunnya dan sekarang sudah mulai menikmati hasil jerih payah.	bangun) dalam bisnis
A090811RT	:	Lalu apa faktor utama yang membuat mbak bersemangat serta terlibat secara antusias untuk bekerja dalam bisnis keluarga?	
R090811RT	:	Faktor utamanya ya keluarga. Semuanya untuk keluarga. Melihat keuangan keluarga yang membaik, meningkatkan perekonomian keluarga.	Kecintaan pada keluarga
A090811RT	:	Jadi semuanya untuk keluarga ya mbak. Melihat antusiasme mbak terhadap keluarga dan bisnis keluarga sekarang tolong bayangkan mbak sedang bermimpi tentang bisnis keluarga mbak dua puluh tahun mendatang. Saat itu mbak melihat banyak kejadian positif yang sangat mbak harapkan benar-benar terjadi, saat dimana interaksi antar karyawan mbak berjalan dengan sangat harmonis, sangat dekat, dan sangat menyenangkan sampai mbak lupa akan beratnya pekerjaan mbak.	
R090811RT	:	Iya.	

A090811RT	:	Lalu tiba-tiba mbak terbangun dan benar-benar sampai pada dua puluh tahun mendatang, ceritakan hal apa saja yang mbak temui?	
R090811RT	:	Mmm...pertama, ekspor di berbagai negara. Terus, punya pabrik, punya ladang sendiri, punya agen-agen di seluruh Indonesia, punya panti asuhan karena semua pegawai dari anak yatim. Ya seperti itu.	Pengembangan bisnis dipadukan dengan kepedulian sosial
A090811RT	:	Lalu ceritakan bagaimana situasi tersebut dan apa saja yang mbak lihat tentang orang-orang yang berinteraksi di dalamnya?	
R090811RT	:	Aku lihatnya seluruh keluarga menjadi top manajemen seperti anakku nanti, sepupu, cucu, dst. Sedangkan untuk kebawahnya diisi oleh anak yatim.	Memberi kepercayaan kepada keluarga untuk melanjutkan bisnis dengan tidak mengabaikan

			kepedulian sosial
A090811RT	:	Dengan melihat apa yang mungkin dicapai tadi, bisakah mbak ceritakan tindakan apa yang akan mbak lakukan sebagai pelaku bisnis keluarga untuk dapat mewujudkannya? Apa saja prinsip-prinsip yang mbak terapkan?	
R090811RT	:	Berusaha mempertahankan posisi yang sekarang dan terus mengembangkan untuk peningkatan bisnis. Prinsip-prinsipnya ya semangat dan tidak putus asa walaupun didera banyak masalah, terus juga tetap fokus pada bisnis.	Konsisten pada pengoptimalan bisnis yang dijalankan
A090811RT	:	Untuk yang terakhir, mbak saat ini kembali kepada realita. Hal sederhana apa yang kalo mbak kerjakan dengan sungguh-sungguh akan berdampak luar biasa bagi bisnis keluarga, yang dapat dilakukan saat ini untuk mewujudkan mimpi mbak tadi? Mengapa hal tersebut menjadi sangat penting dilakukan dalam perkembangan bisnis keluarga mbak?	
R090811RT	:	Jaga image, tapi bukan yang dibuat-buat lho ya. Maksudnya menjaga nama baik bisnis keluarga	Menjaga citra bisnis

		<p>ini kepada pihak-pihak yang diajak kerja sama seperti agen-agen misalnya menjaga hubungan baik kepada agen-agen. Selain itu juga menjaga kualitas produk. Kedua hal itu penting sebab bisa jadi dasar kepercayaan masyarakat terhadap bisnis keluarga ini yang nantinya membantu untuk berkembang menjadi besar.</p>	<p>mulai dari relasi hingga kualitas produk</p>
A090811RT	:	<p>Kedua hal tadi sederhana namun membutuhkan usaha yang luar biasa ya mbak, butuh kesabaran. Semoga mbak bisa mewujudkannya. Sebagai penutup, saya ucapkan terima kasih atas waktunya untuk ngobrol-ngobrol tentang bisnis keluarga mbak.</p>	
R090811RT	:	<p>Amin. Sama-sama. Maaf kalo ada yang kurang jelas.</p>	
A090811RT	:	<p>Sudah cukup mbak, assalamualaikum.</p>	
R090811RT	:	<p>Walaikumsalam.</p>	