

PENERAPAN KARAKTER KEPEMIMPINAN YANG MELAYANI DALAM PERUSAHAAN KELUARGA X

Risky Angelina

Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra

Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya

E-mail: riskyangelina@gmail.com

Abstrak-Perusahaan keluarga memiliki kontribusi yang sangat besar terhadap pergerakan perekonomian dunia maupun suatu negara. Maka kepemimpinan di dalam perusahaan keluarga menjadi menarik untuk diteliti karena memiliki peran penting dalam kelanjutan perusahaan keluarga. Salah satu gaya kepemimpinan adalah kepemimpinan yang melayani, gaya ini telah berkembang sejak lama dan dirasa efektif untuk menjalankan perusahaan. Karena pemimpin mempunyai pengaruh yang besar bagi pengikutnya, pengaruh yang dapat diberikan dapat membawa seluruh perubahan bagi perusahaan. Oleh karena itu penelitian ini bertujuan untuk mengetahui penerapan karakter dari kepemimpinan yang melayani pada PT X. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif deskriptif. Pengumpulan data menggunakan metode wawancara, dalam penentuan narasumber menggunakan purposive sampling, dan untuk menguji keabsahan data menggunakan teknik triangulasi sumber. Dari penelitian ini penulis menyimpulkan bahwa perusahaan ini menerapkan karakter dari kepemimpinan yang melayani dan terdapat dua unsur yang paling menonjol dan penting yaitu unsur *emotional intelligence* dan *conceptualization*

Kata Kunci-Perusahaan keluarga, kepemimpinan, kepemimpinan yang melayani

I. PENDAHULUAN

Dewasa ini perkembangan bisnis sudah semakin pesat, terutama untuk bisnis keluarga. Bisnis keluarga mempunyai peran yang besar terhadap perkembangan perekonomian negara-negara yang ada di dunia, menurut Bernard (2013), berdasarkan data jumlah perusahaan milik keluarga di Asia dan Amerika Utara sebanyak 90 %, Amerika Selatan 85%, Eropa dan Africa 70%, dan Australia 65% dari jumlah seluruh bisnis di negara tersebut.

Diperkirakan bisnis keluarga juga berperan dalam memberikan kontribusi sebanyak 57% GDP di Amerika Serikat dan mempekerjakan sekitar 63% dari total seluruh karyawan di Amerika Serikat (*Family Enterprise USA*, 2011). Begitu pula dengan bisnis keluarga yang terdaftar di Asia seperti Singapura ada 62%, Thailand dan Filipina 66%, India 67%, Malaysia 62%, dan Indonesia 60% memiliki kapitalisasi pasar di atas \$50 miliar (Bernard, 2013). Di Indonesia sendiri, 60% dari keseluruhan bisnis di Indonesia merupakan bisnis keluarga dan mampu mempekerjakan sekitar 61% dari total seluruh pekerja. (Sambon, 2011). Melihat besarnya peran bisnis keluarga di dalam perkembangan perekonomian di Indonesia, maka peran kepemimpinan dalam bisnis keluarga menjadi hal yang menarik untuk diteliti.

Di dalam bisnis keluarga, ada tiga issue yang sering di bahas salah satunya adalah bagaimana menjadi seorang pemimpin yang efektif (Aronoff dan Otis, 2011). Pemimpin dapat memberikan pengaruh dalam setiap langkah perusahaan, karena disanalah pemimpin akan menaruh visi, misi, dan nilai – nilai ke dalam perusahaan. Pemimpin yang

efektif dapat mempengaruhi bawahannya untuk memiliki *passion* yang sama dengan dirinya yaitu memenuhi visi misi perusahaan. (Daft, 2011)

Menurut Daft (2011), ada tiga model pemimpin yang dapat mempengaruhi bawahannya yaitu *Transformational Leadership*, *Charismatic Leadership*, dan *Coalitional Leadership*. Namun ada satu lagi model kepemimpinan yang dapat memberikan pengaruh pada bawahan, yaitu kepemimpinan yang melayani yang berkonsep bahwa seorang pemimpin wajib melayani bawahannya. Kepemimpinan yang melayani bukan sebuah teknik atau aktivitas melainkan sebuah filosofi kehidupan dan sangat berpengaruh. (Wheeler, 2012).

Kepemimpinan yang melayani merupakan sebuah filosofi lama, hal ini terbukti pada perusahaan asuransi milik keluarga terbesar di Amerika dan Jepang, Aflac. Aflac berdiri sejak tahun 1955 oleh 3 bersaudara dan mereka sampai sekarang terus menjalankan model Kepemimpinan yang melayani ini sebagai landasan utama dalam perusahaan mereka (Keith, 2012). Menurut Keith, dalam bukunya *The Case for Servant Leadership* menjelaskan bahwa di Aflac, kepemimpinan yang melayani telah menjadi *value* dalam keluarga dan telah diterapkan pada perusahaan, saat ini Aflac memasuki kepemimpinan generasi kedua.

Sama dengan Aflac, PT. X saat ini juga memasuki kepemimpinan generasi kedua. PT. X ini bergerak dibidang distribusi besi di jalan Bongkaran 16, Surabaya. Salah satu karakter dari kepemimpinan yang melayani yang dianut oleh PT. X ini adalah integritas. Karakter integritas ini berdampak bukan saja dalam internal perusahaan tetapi juga ke eksternal. Dalam internal perusahaan, karakter ini membawa kesejahteraan bagi karyawan serta ada keterbukaan dalam perusahaan. Di lingkungan luar perusahaan sebagai distributor besi, PT. X mempunyai hubungan yang sangat baik dengan *supplier* dan mendapatkan *customer trust* karena karakter integritas.

Melihat begitu pentingnya model kepemimpinan yang melayani terutama dengan salah satu karakternya yaitu integritas, maka menjadi menarik untuk diteliti tentang bagaimana kepemimpinan yang melayani beserta karakter-karakter dan *value-value* yang dianut oleh PT. X bisa berpengaruh pada keefektifan bisnisnya sehingga untuk kedepan bisnis PT. X dapat berkembang lebih pesat.

II. METODE PENELITIAN

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah jenis penelitian kualitatif deskriptif. Penelitian kualitatif adalah penelitian yang bermaksud untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subjek penelitian misalnya perilaku, persepsi, motivasi, tindakan, dll., secara holistik, dan dengan cara deskriptif dalam

bentuk kata-kata dan bahasa, pada suatu konteks khusus yang alamiah dan dengan memanfaatkan berbagai metode alamiah (Moeleong, 2013).

Jenis Data: **Data Primer:** Data primer adalah data yang langsung diperoleh dari hasil wawancara dengan subjek penelitian yang telah ditetapkan. **Data Sekunder:** Data sekunder adalah sumber yang tidak langsung memberikan data kepada pengumpul data, misalnya lewat dokumen..

Metode pengumpulan data:

Wawancara Semi terstruktur

pewawancara telah menyiapkan sendiri pertanyaan yang akan diajukan, tetapi tidak menutup kemungkinan adanya tambahan pertanyaan lain. Dalam penelitian ini peneliti akan menyiapkan pertanyaan-pertanyaan guna mendapat informasi yang dibutuhkan untuk menjalankan penelitian ini.

Teknik Penentuan Informan:

Untuk menentukan informan yang digunakan dalam penelitian ini, peneliti menggunakan teknik *purposive sampling*. teknik ini merupakan teknik penentuan atas dasar pertimbangan tertentu. Pertimbangan tersebut adalah informan tersebut dianggap paling mengerti mengenai informasi yang kita butuhkan.

Dengan menggunakan teknik *purposive sampling* pada penelitian ini, peneliti terlebih dahulu menentukan pemilik dari depot Blessing yang bernama Rudy Santoso sebagai informan pertama. Selanjutnya, Linawati sebagai informan kedua dan juru masak depot Blessing yang bernama Djoko sebagai informan ketiga.

Teknik Analisis Data:

Miles dan Huberman (dalam Sugiyono, 2011, p. 246), terdapat 3 tahapan untuk menganalisa data yaitu:

1. Reduksi data

Reduksi data dilakukan untuk menyeleksi data-data yang diperoleh melalui wawancara sesuai dengan kebutuhan. Tujuannya adalah untuk memperoleh informasi yang lebih fokus dan memang dibutuhkan.

2. Penyajian data

Langkah selanjutnya setelah data direduksi adalah menyajikan data. Dalam penelitian kualitatif data dapat diberikan dengan bentuk uraian singkat.

3. Penarikan Kesimpulan

Data yang telah disajikan kemudian akan dideskripsikan untuk ditarik kesimpulan. Kesimpulan yang diperoleh dapat berupa kesimpulan akhir atau tetap, kesimpulan yang bergantung pada situasi dan kesimpulan berdasarkan *valid* atau tidaknya data.

Untuk menguji keabsahan data maka peneliti menggunakan teknik Triangulasi. Dalam penelitian ini menggunakan triangulasi sumber data untuk menguji keabsahan data, karena dengan menggunakan triangulasi sumber data peneliti dapat membandingkan atau mengecek balik keabsahan informasi yang diperoleh dengan membandingkan hasil wawancara dengan beberapa sumber lain dan dengan pengamatan yang dilakukan, membandingkan hasil wawancara dengan data-data tertulis yang dimiliki perusahaan. (Sugiyono, 2011).

III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Sejarah PT X

PT X pertama kali didirikan sebagai UD Agung pada bulan April 1968. Perusahaan ini berbasis di Surabaya, kota terbesar kedua di Indonesia. Pada tahun 2003, perusahaan

mengganti namanya menjadi PT X, dan memulai perjalanan bisnis baru sebagai distributor baja dan perdagangan bahan bangunan.

Bisnis utama perusahaan adalah perdagangan bahan bangunan, plate terutama galvanis, kawat dan paku. Sejak awal, perusahaan telah berupaya untuk memberikan pelayanan yang terbaik dan harga bahan konstruksi yang terjangkau untuk semua pelanggan.

Visi dan Misi PT X

Visi perusahaan ini adalah untuk menjadi distributor baja yang terpilih dan terbaik di Indonesia dengan misi untuk menyediakan bahan berkualitas dengan harga yang terjangkau.

Value Perusahaan dan Penerapan value

Value yang dianut keluarga dan diterapkan dalam perusahaan adalah tetap berintegritas, menjaga hubungan baik dan memberikan yang terbaik bagi orang lain. Dalam penerapannya, dari ketiga narasumber semua mengatakan bahwa harus dari pemimpin yang memberikan contoh, baru karyawan bisa mengikuti *value*. Mengenai penerapannya, bisa dilihat dari penyerahan faktur pajak dengan tepat serta ada konsultan untuk memastikan semua laporan keuangan dilaporkan secara benar. Zoenaedy menambahkan usahanya bukan hanya memikirkan yang penting untung namun dengan cara membangun kepercayaan *customer*, contohnya apabila ada *customer* yang kelebihan bayar maka dari pihak perusahaan akan langsung menghubungi pihak *customer* dan akan langsung mengembalikan kelebihan bayar tersebut sehingga hubungan dengan *customer* terjalin dengan baik.

Selain itu, penerapan *value* dengan menjaga hubungan yang baik dengan karyawan melalui mendengarkan keluhan dan aspirasi, meningkatkan *skill* karyawan dengan *training*, mengapresiasi mereka dengan *reward*, memperhatikan kesejahteraan karyawan lewat program-program keselamatan kerja dan asuransi di BPJS selain itu terlihat pula dalam konflik penyelesaiannya selalu melalui jalan rapat yakni dengan memperhatikan pendapat setiap pihak dan percaya bahwa karyawan juga dapat membantu menyelesaikan konflik perusahaan. Melalui cara-cara inilah Zoenaedy dapat menjaga hubungan baik dengan karyawan serta dapat menerapkan *value* keluarga yang telah dibangun.

Penerapan karakter Kepemimpinan yang Melayani pada Perusahaan Keluarga PT X

Core Self-Evaluation

Unsur ini dapat digambarkan melalui bagaimana cara Zoenaedy menggunakan bakat dan talenta yang dimiliki untuk membawa perubahan dan pertumbuhan bagi orang lain dan organisasi dan melakukan apa yang baik dan benar untuk orang lain. Hal ini dapat dilihat dari bagaimana cara Zoenaedy memimpin di PT X memandang karyawannya sebagai pribadi yang siap dikembangkan dan berkembang dalam perusahaan melalui pemindahan karyawan yang bekerja tidak sesuai dengan *passion*, dan juga melalui evaluasi pekerja yang dinilai berdasarkan kinerja karyawan dalam perusahaan. Dari narasumber dua dan tiga mengatakan bahwa Zoenaedy bukan orang yang suka memandang jabatan orang dan senang melihat perkembangan pribadi orang dari satu titik ke titik yang lain melalui *passion* setiap karyawan, Zoenaedy beranggapan apabila seseorang bekerja tanpa *passion* tidak akan membawa perubahan dan pertumbuhan bagi dirinya sendiri dan perusahaan. Dari diri karyawannya sendiri tidak akan meningkatkan *skill* mereka dalam perusahaan, dan bagi

perusahaan karena *skill*nya tidak meningkat berarti produktivitasnya tidak meningkat, padahal harus selalu meningkat.

Dalam hal ini juga dapat terlihat dari cara pemimpin berinteraksi dengan karyawannya dan memberikan ruang kreativitas bagi karyawan, Zoenaedy sering turun ke lapangan untuk bercakap-cakap dengan karyawan dan sering berdiskusi dengan mereka untuk mendengar saran, masukan, dan ide dari karyawan untuk perusahaan. Wahyudi menambahkan bahwa Zoenaedy bukan orang yang suka duduk dibelakang layar, harus turun untuk mengontrol semuanya.

Jika ada karyawan yang kesulitan dalam pekerjaannya, maka Zoenaedy akan selalu siap untuk membantu karyawan tersebut, seperti cerita Wahyudi bahwa sempat dibagian ekspedisi ada yang sakit mendadak padahal harus diurus surat-surat pengirimannya karena sudah tenggat waktu, akhirnya Zoenaedy sendiri yang menggantikan orang tersebut untuk mengurus semua hal yang berhubungan dengan ekspedisi di hari itu dan mau membantu semuanya.

Selain itu, kesalahan-kesalahan yang dilakukan oleh karyawan dapat ditolelir dengan baik sampai batas karyawan tersebut tidak melakukan tindakan kriminalitas, dan memberi *reward* sebagai bentuk penghargaan atas pekerjaan yang telah dilakukan oleh karyawan. *Reward* bisa berupa bonus dan kenaikan pangkat.

Menurut ketiga sumber, kenaikan bisa dialami oleh semua karyawan dalam perusahaan kecuali karyawan tidak tetap, dan salah satu syarat menerima bonus adalah memperoleh dua ratus pelanggan tetap dalam setahun. Dengan pemberian sistem *reward* Wahyudi menambahkan karyawan semakin terpacu untuk memebrikan ide kreatif dan juga karyawan secara terbuka memberikan masukannya kepada perusahaan dan Zoenaedy juga terbuka dengan saran.

Emotional Intelligence

Salah satu kemampuan terbaik bagi pemimpin yang melayani adalah bersedia mendengarkan karyawan. Pada penelitian ini, unsur ini dapat terlihat dari cara Zoenaedy yang terbuka untuk menerima saran dan langsung menanggapi saran yang diberikan, dari hal inilah Zoenaedy berempati terhadap karyawannya ia mengerti bagaimana cara untuk menerima pendapat dan saran dari orang lain. Namun memang keputusan yang nantinya diambil tidak langsung mengambil keputusan sendiri ketika ada permasalahan melainkan melalui sistem rapat, dari rapat tersebut baru bisa diputuskan mengenai pertimbangan atas keputusan-keputusan penting bagi perusahaan.

Didalam rapat itulah ide-ide dari karyawan dapat terapirasi, namun memang tidak bisa semua karena Wahyudi menegaskan bahwa semua ide harus disesuaikan dengan kondisi perusahaan dan memang tidak bisa semuanya teraspirasi dengan baik seperti contohnya tahun lalu perusahaan ingin produksi gavalium warna, namun saat itu hampir semua karyawan mengatakan tidak perlu produksi, karena pasar belum butuh lalu perusahaan juga meninjau dari pasar dan memang benar pasar belum butuh tetapi tahun ini mulai diproduksi karena setelah menanyakan saran dari karyawan dan respon pasar memang butuh gavalium warna. Tetapi Paulina menjelaskan bahwa dalam hal saran dan masukan Zoenaedy orang yang terbuka terhadap saran dari karyawan dan langsung tanggap terhadap saran-saran tersebut. Dalam hal diterima atau

tidaknya saran, Zoenaedy menjelaskan bahwa memang tidak semua dapat diterima namun Zoenaedy akan tetap menjelaskan mengapa diterima dan mengapa tidak.

Sedangkan untuk mendengarkan ide kreatif dari karyawan, disini menggunakan *reward* untuk memancing karyawan memacu ide kreatif tanpa takut salah dan dimarahi, serta dalam keberhasilan perusahaan, melalui *reward* inilah timbul *awareness* dari Zoenaedy bahwa semua orang mendapat kesempatan yang sama untuk dihargai dan dihormati. Paulina dan Wahyudi setuju bahwa Zoenaedy tidak suka dipuji atas keberhasilan perusahaan. Zoenaedy sendiri menambahkan bahwa beliau malu menceritakan bahwa itu hasil pekerjaannya, Zoenaedy lebih suka menceritakan keberhasilan anak buah

Didalam hal menjalankan visi misi perusahaan ketiga narasumber setuju bahwa karyawan mempunyai andil yang besar, karena karyawan yang lebih sering bertemu dengan klien, dari pertemuan itu dapat membuktikan visi misi bisa dijalankan dengan benar atau tidak.

Conceptualization

Dalam unsur ini, dapat terlihat bagaimana Zoenaedi mempercayai pendapat orang lain dalam penyelesaian masalah dan konflik, serta pertimbangan segala keputusan yang harus diambil bagi perusahaan, Zoenaedy selalu berusaha melibatkan perwakilan karyawan didalam rapat untuk memutuskan sesuatu dan memakai saran dari karyawan untuk dijadikan salah satu alternatif solusi bagi masalah yang timbul. Cara pengambilan keputusan melalui rapat dimana semua bagian terlibat didalamnya. Wahyudi dan Paulina juga setuju akan hal ini dimana semua keputusan, saran dan ide karyawan harus dipertimbangkan terlebih dahulu melalui rapat dimana semua pihak terlibat didalamnya. Hal ini membutuhkan bahwa Zoenaedy adalah pemimpin yang prosocial dan *stewardship* karena dia tidak hanya mementingkan kepentingan kalangan atas namun juga kepentingan karyawan dan juga tidak segan-segan untuk mempercayakan sesuatu yang penting kepada karyawan.

Penyelesaian konflik dalam perusahaan ini, ketiga narasumber setuju harus mencari sumbernya. Wahyudi dan Zoenaedy menjelaskan setelah mencari sumbernya maka penyelesaiannya dengan baik-baik. Zoenaedy menambahkan jika tidak bisa diselesaikan secara baik-baik terpaksa harus melalui proses hukum.

Dalam menyelesaikan konflik, ketiga narasumber mengemukakan bahwa masukan dari karyawan dapat menjadi salah satu alternatif solusi, tetapi memang dalam proses penerimaannya harus melalui diskusi di rapat. Wahyudi menambahkan bahwa bila perlu karyawannya diajak rapat juga. Zoenaedy juga menyetujui akan hal ini dan bahkan percaya bahwa saran dari karyawannya berguna bagi perusahaan. Jika masukan dari karyawan bagus maka akan digunakan, jika tidak maka akan disimpan untuk permasalahan yang lebih sesuai, hal ini telah dikonfirmasi oleh Paulina dan Zoenaedy.

Zoenaedy juga terjun langsung ke operasional perusahaan untuk mengetahui seberapa jauh operasional yang berjalan diperusahaan dan jika ada yang melenceng bisa siap untuk dibantu dibetulkan, dan terus memantau perkembangan perusahaan lewat kecanggihan teknologi serta observasi langsung ke karyawan karena karyawan lebih memahami

kondisi pasar secara langsung. Dalam hal ini, kedua narasumber setuju akan hal ini.

Wahyudi dan Paulina menambahkan bahwa Zoenaedy suka terjun langsung ke lapangan dan melihat perkembangan karyawan-karyawannya, Zoenaedy juga suka menanyakan kabar para karyawan serta mempersuasi karyawannya untuk terus berkembang.

Memelihara orang lain dan membantu mereka menjadi utuh

Unsur ini dapat dilihat melalui bagaimana cara pemimpin memperhatikan kesejahteraan karyawannya dan turut memperhatikan mereka lewat cara-cara tertentu untuk meningkatkan produktivitas karyawan. Dalam hal bentuk perhatian PT X mengikutkan karyawannya ke BPJS untuk jaminan kesehatan dari ketiga sumber menyatakan hal tersebut, dan juga ada sejumlah klaim yang harus disetujui terlebih dahulu oleh perusahaan.

Zoenaedy dan Wahyudi menambahkan dalam hal bentuk perhatian karena belum adanya manajemen sumber daya di perusahaan maka Zoenaedy sendiri yang turut memperhatikan, misalnya dengan mendengarkan keluhan kesah karyawan. Paulina juga menegaskan akan hal ini dari suatu kejadian ada salah satu dari anggota keluarga karyawan meninggal, selain menjenguk di pemakaman, Zoenaedy bersedia mendoakan keluarga yang ditinggalkan hal ini dilakukan untuk menyembuhkan sisi mentalitas dari karyawan yang anggota keluarganya meninggal.

Dalam hal kesejahteraan dan pemberdayaan karyawan bisa dilihat melalui adanya program-program *training* yang membantu para karyawan meningkatkan *skill* serta adanya program keselamatan kerja dan jenjang karir yang jelas di perusahaan, dengan adanya *training* ini dapat meningkatkan produktivitas karyawan, dan sebelum ikut *training* para karyawan diberi tujuan mengapa harus ikut. Tidak ada perbedaan pendapat dari ketiga narasumber mengenai kesejahteraan karyawan, semuanya menyetujui bahwa kesejahteraan karyawan merupakan hal yang penting, Zoenaedy menambahkan bila tidak memperhatikan kesejahteraan karyawan maka perusahaan tidak akan sampai ditahap sekarang dan tingkat produktivitas karyawan pasti rendah, karena yang mengerjakan itu orang bukan mesin dan harus diperlakukan selayaknya manusia.

Dalam hal pemberian fasilitas bagi kemampuan karyawan, ketiga narasumber mengatakan tidak ada program lain selain *training* yang dapat meningkatkan kemampuan, dan Wahyudi serta Zoenaedy menjelaskan akan dipikirkan untuk kedepannya apakah akan penambahan program untuk memfasilitasi kemampuan karyawan, jika memang dirasa cukup dengan *training* maka tidak diadakan.

Implikasi Manajerial Kepemimpinan yang melayani terhadap manajemen PT X

Melalui gaya kepemimpinan yang melayani dapat dilihat bahwa karyawan turut menyumbang banyak dan berjalan bersama dengan pemimpin untuk mewujudkan visi dan misi perusahaan, serta ada keterbukaan diantara karyawan dan pemimpin dalam berkomunikasi sehingga dari karyawan tidak menimbulkan kesan yang buruk tentang pemimpin.

Dengan gaya kepemimpinan ini, pemimpin yang terjun langsung ke lapangan akan lebih cepat mengetahui kondisi perusahaan dan bisa langsung membuat rencana strategis untuk memenangkan pasar, dari sisi karyawan pemimpin

akan lebih peduli dengan tingkat kesejahteraan karyawan dan akan berusaha terus meningkatkan hal itu.

Dampak bagi perusahaan jika menerapkan kepemimpinan ini, yang utama adanya keterbukaan antara pemimpin dan karyawan, yang bisa membuat komunikasi dalam perusahaan menjadi lancar tanpa adanya ketakutan bagi karyawan jika tidak bisa melakukan suatu pekerjaan maka akan diberi hukuman dan sebagainya, justru melalui gaya kepemimpinan ini, pemimpin dapat lebih mengetahui kondisi perusahaannya, dan bisa segera diperbaiki jika memerlukan perbaikan.

IV. KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Dari hasil analisis pada bab empat, penulis menyimpulkan bahwa diperusahaan ini terdapat karakter dari gaya kepemimpinan yang melayani. Berdasarkan hasil analisa terdapat dua unsur yang paling menonjol yaitu *emotional intelligence* dan *conceptualization*, kedua unsur tersebut sangat terlihat ketika menghadapi masalah perusahaan, pemimpin mendengarkan saran dari orang lain dan memberi kepercayaan kepada karyawan untuk berani menyumbang ide di rapat untuk menyelesaikan masalah, dan terlihat juga pemimpin disini juga aktif terjun ke lapangan untuk mengetahui kondisi perusahaan, dan aktif membantu karyawan yang kesulitan dalam pekerjaannya. Pemimpin disini juga terlihat sangat memperhatikan karyawannya diperusahaan dan terus menegaskan agar bekerja dengan *passion*.

Saran

1. Mengenai fasilitas kesehatan dan keselamatan kerja memang sudah bagus ada penjaminnya, namun akan lebih baik lagi ketika ada *follow up* dari pemimpin agar bias lebih memperhatikan karyawan lebih lagi
2. Untuk penerapan *value* sudah bagus jika dimulai dari pimpinan, namun ada baiknya para manajer juga menerapkan hal yang sama sehingga pemimpin tidak sendirian menularkan *value* itu kepada seluruh karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

- Aronoff, C. E., Otis, W.B. (2011). *Effective leadership in family business*. United States of America: Palgrave Macmillan
- Bednarz, T. F. (2012). *Great! what makes leaders great: what they did, how they did it and what you can learn from it*. Stevens Point: Majorium Business Press.
- Bernard, Christophe. (2013). *American family small business facts infographic*. KPMG Family Business, Retrieved August 28, 2014, from <http://www.kpmgfamilybusiness.com/american-family-small-business-facts-infographic/>
- Bungin, Burhan. (2010). *Analisis data penelitian kualitatif*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Daft, R. L. (2011). *Leadership*. Independence, KY: South Western Cengage Learning.
- Kidwell, R. E., Kellermans, F. W., & Eddleston, K. A. (2012). Harmony, justice, confusion, and conflict in family firms: implications for ethical climate and the "fredo effect". *Journal of business ethics*, 106(4), 503-517.

- Maxwell, J. C. (2011). *The 360 degrees leader: developing your influence from anywhere in the organization*. Tennessee: Thomas Nelson, Inc.
- Maxwell, J. C. (2011). *The 5 levels of leadership*. Tennessee: Center Street
- Moleong, L. J. (2011). *Metode penelitian kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Northouse, P. G. (2010). *Leadership: theory and practice*. California: SAGE Publications. Inc.
- Poza, E. J. (2010). *Family business*. Independence, KY: Cengage Learning.
- Samboh, E. (2011, November 1). *RI business dominated by families*. The Jakarta Post. Retrieved September 1, 2014, from <http://www.thejakartapost.com>
- Sugiyono. (2012). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Wheeler, D. W. (2012). *Servant Leadership for Higher Education*. California: Jossey-Bass