

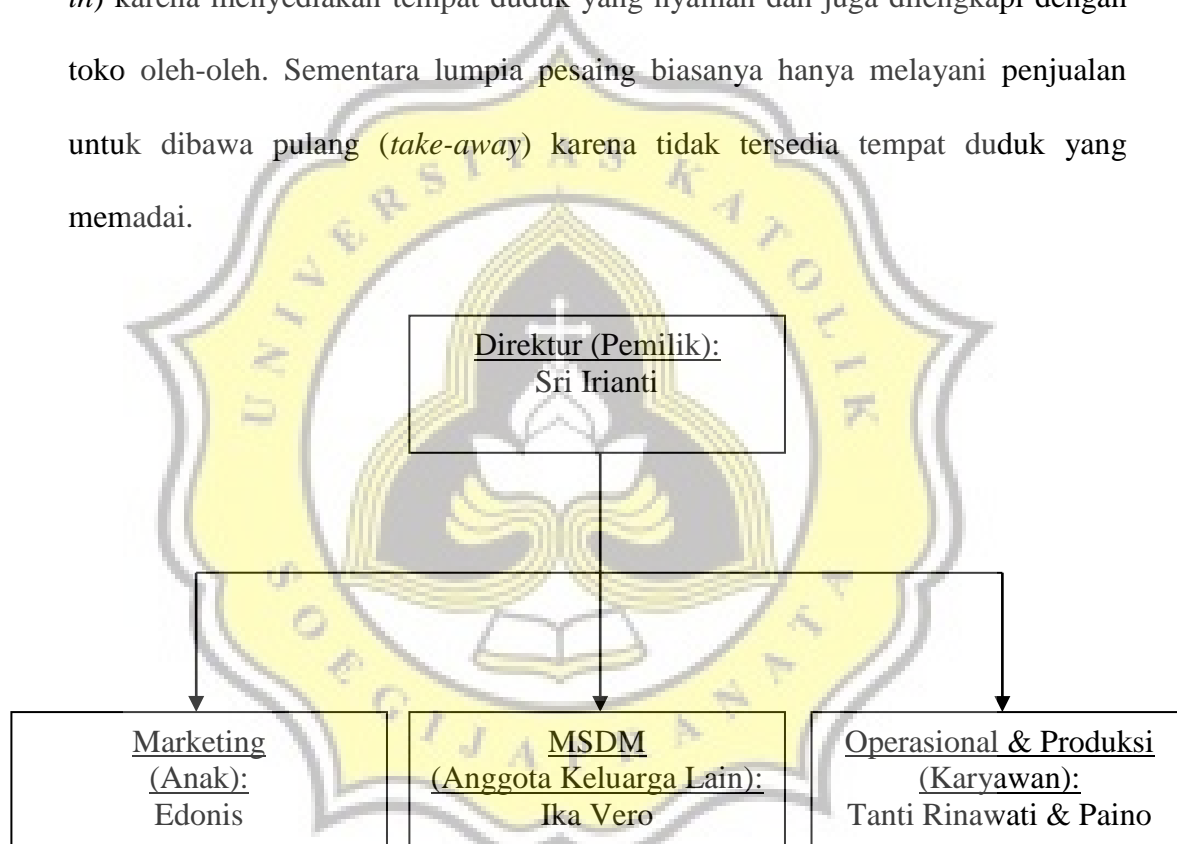
BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1. Gambaran Umum Perusahaan

Bisnis keluarga Loenpia Mbak Lien tergolong sudah berhasil dalam menjalankan bisnisnya. Terbukti dari awal mula usahanya pada tahun 1982, hanya memiliki 2 orang karyawan, lokasi usaha hanya di rumah Jl Bon Lancung Semarang, setiap hari hanya menjual 10 rol lumpia, omzet harian hanya seratus ribu rupiah. Dari keberhasilan yang sudah didapat oleh bisnis keluarga Loenpia Mbak Lien untuk saat ini sudah memiliki 20 orang karyawan, lokasi usaha telah membuka cabang di Jl Pemuda dan Jl Pandanaran Semarang, setiap hari telah menjual 500-1.000 rol lumpia, omzet harian sekarang ini sudah sepuluh sampai dengan lima belas juta rupiah. Maka dari itu peneliti tertarik untuk mengidentifikasi bagaimana keterlibatan stakeholder pembentuk keharmonisan keluarga dalam mempertahankan keberhasilan bisnis keluarga Loenpia Mbak Lien. Saat awal mula menjalankan bisnis keluarga Loenpia Mbak Lien, Sri Irianti berusia 20 tahun. Dengan adanya keberhasilan yang sudah didapat, penelitian ini menggunakan bisnis keluarga Loenpia Mbak Lien sebagai objek penelitian karena usaha yang dimiliki oleh Sri Irianti ini memiliki beberapa kelebihan dibanding dengan usaha lumpia pesaingnya. *Pertama*, Loenpia Mbak Lien memiliki inovasi produk berbeda dengan lumpia pesaing, seperti: loenpia tepan / loenpia panggang, loenpia seafood (kepiting original dan kepiting jamur), loenpia vegetarian (jamur)

serta loempia western (mozarella, smoked beef dan nugget). Lumpia inovasi tersebut juga dapat *request* untuk *spicy/not spicy*. Kedua, *packaging* Loempia Mbak Lien sudah modern, tidak seperti lumpia pesaing yang hanya dibungkus besek dilapisi daun pisang. Ketiga, di lokasi penjualan Loempia Mbak Lien Jl Pemuda Gang Grajen No 1 Kauman Semarang melayani makan di tempat (*dine-in*) karena menyediakan tempat duduk yang nyaman dan juga dilengkapi dengan toko oleh-oleh. Sementara lumpia pesaing biasanya hanya melayani penjualan untuk dibawa pulang (*take-away*) karena tidak tersedia tempat duduk yang memadai.



Gambar 4.1. Struktur Organisasi Loempia Mbak Lien

Stakeholder intern utama yang diidentifikasi mempengaruhi keberhasilan bisnis keluarga dalam penelitian ini berdasarkan penelitian Farrington & Venter (2012) adalah pemilik (*senior generation*), anak (*incumbent generation*), anggota keluarga lain (*inactive family*) dan anggota bukan keluarga (*non-family members*). Berikut adalah penjabaran *job description* masing-masing *stakeholder*.

1. *Job description* direktur adalah mengawasi jalannya Loempia Mbak Lien di setiap bidang.
2. *Job description* marketing adalah memastikan bahwa citra produk Loempia Mbak Lien di mata konsumen baik, memasarkan produk agar Loempia Mbak Lien tidak kalah dengan pesaingnya, memantau angka penjualan Loempia Mbak Lien tiap periodemya.
3. *Job description* MSDM adalah menyediakan kebutuhan tenaga kerja dan mengawasi apakah masing-masing karyawan telah bekerja sesuai *job description*.
4. *Job description* operasional dan produksi adalah memproduksi lunpia dan mendistribusikan ke tempat penjualan.

4.2. Identitas Responden

Di bawah ini adalah identitas responden berdasarkan usia dan jenis kelamin serta pendidikan dan pekerjaan.

4.2.1. Responden Berdasarkan Usia Dan Jenis Kelamin

Tabel 4.1. Responden Berdasarkan Usia Dan Jenis Kelamin

Usia	Jenis Kelamin		Total
	Laki-Laki	Perempuan	
20-40 tahun	2	1	3
41-60 tahun	-	2	2
Total			5

Sumber: Data primer yang diolah, 2018

Berdasarkan Tabel 4.1. terlihat bahwa mayoritas responden berusia antara 20-40 tahun yang terdiri dari 2 orang laki-laki dan 1 orang perempuan.

4.2.2. Responden Berdasarkan Pendidikan Dan Pekerjaan

Tabel 4.2. Responden Berdasarkan Pendidikan Dan Pekerjaan

Pekerjaan	Pendidikan			Total
	SD	SMA	S1	
Pemilik	-	1	-	1
Karyawan	1	1	-	2
Anak	-	-	1	1
Anggota Keluarga Lain	-	1	-	1
Total				5

Sumber: Data primer yang diolah, 2018

Berdasarkan Tabel 4.2. terlihat bahwa mayoritas responden berpekerjaan sebagai karyawan yang terdiri dari 1 orang SD dan 1 orang SMA.

4.3. Identifikasi Keterlibatan Pemilik di Loenpia Mbak Lien

Dalam tabel 4.3. menunjukkan tanggapan pemilik atas keterlibatannya di Loenpia Mbak Lien.

Tabel 4.3. Tanggapan Responden (Pemilik) Atas Keterlibatannya

No	Keterangan	SS (5)		S (4)		N (3)		TS (2)		STS (1)		Jumlah Skor	Rata-Rata Skor	Kategori
		F	S	F	S	F	S	F	S	F	S			
1	Saya sebagai pemilik menentukan semua keputusan dalam bisnis keluarga.	1	5									5	5,00	Tinggi
2	Saya sebagai pemilik terlibat aktif dalam kegiatan operasional sehari-hari dalam bisnis keluarga.	1	5									5	5,00	Tinggi
3	Saya sebagai pemilik tidak pernah terlibat konflik dalam bisnis keluarga.							1	2			2	2,00	Rendah
Rata-rata skor													4,00	Tinggi

Sumber: Data primer yang diolah, 2018

Berdasarkan tabel di atas, semua indikator pernyataan tentang responden pemilik atas keterlibatan pemilik dalam Loenpia Mbak Lien termasuk dalam kategori tinggi dengan rata-rata skor 4,00. Kondisi demikian menunjukkan bahwa dari semua indikator yang dipakai untuk mengukur responden pemilik atas keterlibatan pemilik dalam Loenpia Mbak Lien, dua indikator mendapatkan kategori tinggi dengan rata-rata skor 5,00. Hal ini berarti responden pemilik setuju terhadap pernyataan bahwa dalam Loenpia Mbak Lien keterlibatan pemilik adalah menentukan semua keputusan dan terlibat aktif dalam kegiatan operasional sehari-hari dalam bisnis keluarga, seperti menentukan semua keputusan di dalam usaha ini, termasuk dalam operasional dan segalanya yang berkaitan dengan penjualan (kontrol bahan, pegawai,dll). Pemilik juga selalu terlibat aktif dalam kegiatan operasional karena supaya tidak ada yang selisih di bahan-bahan mentah untuk

pembuatan loempia (takutnya ada pegawai yang membawa pulang bahan) dan tercapai sesuai dengan standart kinerja).

Akan tetapi terdapat satu indikator mendapatkan kategori rendah dengan rata-rata skor 2,00, artinya pemilik tidak setuju apabila pemilik tidak pernah terlibat konflik dalam bisnis keluarga. Pemilik terkadang terlibat konflik dengan karyawan dan supplier, karena karyawan tidak mematuhi standart dan supplier saat mengirim barang tidak sesuai permintaan / berbeda dari nota yang datang. Ada juga konflik dengan karyawan yang sering mempermasalahkan gaji.

Dalam tabel 4.4. berikut adalah hasil tanggapan karyawan, anak dan saudara akan keterlibatan pemilik dalam Loempia Mbak Lien.

**Tabel 4.4. Tanggapan Responden (Karyawan, Anak Dan Anggota Keluarga Lain)
Atas Keterlibatan Pemilik**

No	Keterangan	SS (5)		S (4)		N (3)		TS (2)		STS (1)		Jumlah Skor	Rata-Rata Skor	Kategori
		F	S	F	S	F	S	F	S	F	S			
1	Pemilik menentukan semua keputusan dalam bisnis keluarga.	3	15	1	4							19	4,75	Tinggi
2	Pemilik terlibat aktif dalam kegiatan operasional sehari-hari dalam bisnis keluarga.	3	15	1	4							19	4,75	Tinggi
3	Pemilik tidak pernah terlibat konflik dalam bisnis keluarga.					1	3	3	6			9	2,25	Rendah
Rata- rata skor												3,92	Tinggi	

Sumber: Data primer yangi diolah, 2018

Berdasarkan tabel di atas, semua indikator pernyataan tentang responden karyawan, anak dan saudara atas keterlibatan pemilik dalam Loempia Mbak Lien termasuk dalam kategori tinggi dengan rata-rata skor 3,92. Kondisi demikian menunjukkan bahwa dari semua indikator yang dipakai untuk mengukur responden karyawan, anak dan anggota keluarga lain atas keterlibatan pemilik dalam Loempia Mbak Lien, dua indikator mendapatkan kategori tinggi dengan rata-rata skor 4,75. Hal ini berarti responden karyawan, anak dan saudara setuju terhadap pernyataan bahwa dalam Loempia Mbak Lien keterlibatan pemilik adalah menentukan semua keputusan dan terlibat aktif dalam kegiatan operasional sehari-hari dalam bisnis keluarga, seperti memeriksa bahan seperti rebung harus sering dikontrol karena dapat di tipu supplier (banyak diisi air bukan rebung sehingga lebih berat air). Pemilik mengerjakan proyek dari dasar seperti membuat inovasi baru dan menyiapkan yang diperlukan sampai inovasi tersebut selesai dan disukai pelanggan. Pemilik terus-menerus memeriksa bahan dan standart kerja karyawan. Pemilik memegang keputusan terbesar di Loempia Mbak Lien, seperti standar kerja SOP, keuangan dan produk.

Akan tetapi terdapat satu indikator mendapatkan kategori rendah dengan rata-rata skor 2,25, artinya responden karyawan, anak dan saudara tidak setuju apabila pemilik tidak pernah terlibat konflik dalam bisnis keluarga. Pemilik sering terlibat dalam penyelesaian konflik di Loempia Mbak Lien seperti karyawan ribut masalah gaji dan libur. Pemilik juga sering terlibat konflik dengan pegawai dengan memeriksa lokasi di toko apakah pegawai sudah mencapai standart target. Kalau pegawai belum mencapai standart target, pemilik sering marah.

4.4. Identifikasi Keterlibatan Anak di Loenpia Mbak Lien

Dalam tabel 4.5. menunjukkan tanggapan anak atas keterlibatannya di Loenpia Mbak Lien.

Tabel 4.5. Tanggapan Responden (Anak) Atas Keterlibatannya

No	Keterangan	SS (5)		S (4)		N (3)		TS (2)		STS (1)		Jumlah Skor	Rata-Rata Skor	Kategori
		F	S	F	S	F	S	F	S	F	S			
1	Saya sebagai anak terlibat dalam pengambilan keputusan bisnis keluarga.	1	5									5	5,00	Tinggi
2	Saya sebagai anak terlibat aktif dalam kegiatan operasionalisasi sehari-hari dalam bisnis keluarga.	1	5									5	5,00	Tinggi
3	Saya sebagai anak memilih untuk bekerja di bisnis keluarga bahkan jika memiliki pilihan karir lain.	1	5									5	5,00	Tinggi
Rata-rata skor												5,00	Tinggi	

Sumber: Data primer yang diolah, 2018

Berdasarkan tabel di atas, semua indikator pernyataan tentang responden anak atas keterlibatan anak dalam Loenpia Mbak Lien termasuk dalam kategori tinggi dengan rata-rata skor 5,00. Kondisi demikian menunjukkan bahwa dari semua indikator yang dipakai untuk mengukur responden anak atas keterlibatan anak dalam Loenpia Mbak Lien, semua indikator mendapatkan kategori tinggi dengan rata-rata skor 5,00. Hal ini berarti responden anak setuju terhadap pernyataan bahwa dalam Loenpia Mbak Lien keterlibatan anak dalam

pengambilan keputusan bisnis keluarga, seperti membantu pemilik dalam proses berjalannya pekerjaan; dalam kegiatan operasionalisasi sehari-hari dalam bisnis keluarga; dan memilih untuk bekerja di bisnis keluarga bahkan jika memiliki pilihan karir lain.

Anak terlibat aktif dalam operasional sehari-hari agar karyawan bekerja sesuai *job description*-nya, seperti memeriksa persediaan bahan setiap harinya, melakukan *quality control* serta menentukan inovasi baru untuk produk. Anak memilih untuk tetap bekerja di bisnis keluarga untuk mempertahankan usaha yang sudah dikelola orang tua sejak dulu dan agar bisnis keluarga makin berkembang

Dalam tabel 4.6. berikut adalah hasil tanggapan pemilik, karyawan dan saudara akan keterlibatan anak dalam Loenpia Mbak Lien.

Tabel 4.6. Tanggapan Responden (Pemilik, Karyawan Dan Anggota Keluarga Lain) Atas Keterlibatan Anak

No	Keterangan	SS (5)		S (4)		N (3)		TS (2)		STS (1)		Jumlah Skor	Rata-Rata Skor	Kategori
		F	S	F	S	F	S	F	S	F	S			
1	Anak terlibat dalam pengambilan keputusan bisnis keluarga.	1	5	3	12							17	4,25	Tinggi
2	Anak terlibat aktif dalam kegiatan operasionalisasi sehari-hari dalam bisnis keluarga.	1	5	3	12							17	4,25	Tinggi
3	Anak memilih untuk bekerja di bisnis keluarga bahkan jika memiliki pilihan karir lain.	4	20									20	5,00	Tinggi
Rata- rata skor												4,50	Tinggi	

Sumber: Data primer yang diolah, 2018

Berdasarkan tabel di atas, semua indikator pernyataan tentang responden pemilik, karyawan dan saudara atas keterlibatan anak dalam Loempia Mbak Lien termasuk dalam kategori tinggi dengan rata-rata skor 4,50. Kondisi demikian menunjukkan bahwa dari semua indikator yang dipakai untuk mengukur responden pemilik, karyawan dan anggota keluarga lain atas keterlibatan anak dalam Loempia Mbak Lien, indikator ketiga mendapatkan kategori tertinggi dengan rata-rata skor 5,00. Hal ini berarti responden pemilik, karyawan dan anggota keluarga lain setuju terhadap pernyataan bahwa dalam Loempia Mbak Lien keterlibatan anak adalah memilih untuk bekerja di bisnis keluarga bahkan jika memiliki pilihan karir lain. anak membantu mengembangkan bisnis keluarga seperti masih memberi ide inovasi bisnis baru agar tidak kalah saing dengan pesaing luncup sejenis.

4.5. Identifikasi Keterlibatan Anggota Keluarga Lain di Loempia Mbak Lien

Dalam tabel 4.7. menunjukkan tanggapan anggota keluarga lain atas keterlibatannya di Loempia Mbak Lien.

Tabel 4.7. Tanggapan Responden (Anggota Keluarga Lain) Atas Keterlibatannya

No	Keterangan	SS (5)		S (4)		N (3)		TS (2)		STS (1)		Jumlah Skor	Rata-Rata Skor	Kategori
		F	S	F	S	F	S	F	S	F	S			
1	Saya sebagai saudara terlibat dalam pengambilan keputusan bisnis keluarga.	1	5									5	5,00	Tinggi
2	Saya sebagai saudara terlibat aktif dalam kegiatan operasional sehari-hari dalam bisnis keluarga.	1	5									5	5,00	Tinggi
3	Saya sebagai saudara tidak pernah menimbulkan perselisihan dalam bisnis keluarga.							1	2			2	2,00	Rendah
Rata-rata skor												4,00	Tinggi	

Sumber: Data primer yang diolah, 2018

Berdasarkan tabel di atas, semua indikator pernyataan tentang responden anggota keluarga lain atas keterlibatan saudara dalam Loenpia Mbak Lien termasuk dalam kategori tinggi dengan rata-rata skor 4,00. Kondisi demikian menunjukkan bahwa dari semua indikator yang dipakai untuk mengukur responden anggota keluarga lain atas keterlibatan anggota keluarga lain dalam Loenpia Mbak Lien, dua indikator mendapatkan kategori tinggi dengan rata-rata skor 5,00. Hal ini berarti responden saudara setuju terhadap pernyataan bahwa dalam Loenpia Mbak Lien keterlibatan anggota keluarga lain adalah menentukan semua keputusan dan terlibat aktif dalam kegiatan operasional sehari-hari dalam bisnis keluarga, seperti dalam hal pemecatan dan perekrutan karyawan karena

saudara diberi amanat oleh pemilik untuk mengurus karyawan, sementara dalam standart bahan dan kerja yang menentukan pemilik,

Akan tetapi terdapat satu indikator mendapatkan kategori rendah dengan rata-rata skor 2,00, artinya saudara tidak setuju apabila anggota keluarga lain tidak pernah menimbulkan perselisihan dalam bisnis keluarga. Anggota keluarga lain terkadang menimbulkan masalah yang berhubungan dengan karyawan, seperti jam kerja/shift, libur dan pembagian tugas karena saudara yang mendapat bagian untuk mengatur permasalahan terkait karyawan.

Dalam tabel 4.8. berikut adalah hasil tanggapan pemilik, karyawan dan anak akan keterlibatan anggota keluarga lain dalam Loenpia Mbak Lien.

**Tabel 4.8. Tanggapan Responden (Pemilik, Karyawan Dan Anak)
Atas Keterlibatan Anggota Keluarga Lain**

No	Keterangan	SS (5)		S (4)		N (3)		TS (2)		STS (1)		Jumlah Skor	Rata-Rata Skor	Kategori
		F	S	F	S	F	S	F	S	F	S			
1	Saudara terlibat dalam pengambilan keputusan bisnis keluarga.	2	10	2	8							18	4.50	Tinggi
2	Saudara terlibat aktif dalam kegiatan operasional sehari-hari dalam bisnis keluarga.	1	5	3	12							17	4.25	Tinggi
3	Saudara tidak pernah menimbulkan perselisihan dalam bisnis keluarga.							2	4	2	2	6	1.50	Rendah
Rata- rata skor												3,42	Tinggi	

Sumber: Data primer yangi diolah, 2018

Berdasarkan tabel di atas, semua indikator pernyataan tentang responden pemilik, karyawan dan anak atas keterlibatan anggota keluarga lain dalam

Loenpia Mbak Lien termasuk dalam kategori tinggi dengan rata-rata skor 3,42. Kondisi demikian menunjukkan bahwa dari semua indikator yang dipakai untuk mengukur responden pemilik, karyawan dan anak atas keterlibatan anggota keluarga lain dalam Loenpia Mbak Lien, indikator pertama mendapatkan kategori tertinggi dengan rata-rata skor 4,50. Hal ini berarti responden pemilik, karyawan dan anak setuju terhadap pernyataan bahwa dalam Loenpia Mbak Lien keterlibatan anggota keluarga lain adalah terlibat dalam pengambilan keputusan bisnis keluarga, seperti pada pemilihan karyawan (wawancara dan melihat kinerja karyawan apakah layak bekerja).

Akan tetapi terdapat satu indikator mendapatkan kategori rendah dengan rata-rata skor 1,50, artinya responden pemilik, karyawan dan anak tidak setuju apabila anggota keluarga lain tidak pernah menimbulkan perselisihan dalam bisnis keluarga. Anggota keluarga lain sering menimbulkan perselisihan, perselisihan itu terjadi dengan karyawan karena yang mengatur libur dan shift adalah anggota keluarga lain, jadi anggota keluarga lain sering diprotes oleh karyawan.

4.6. Identifikasi Keterlibatan Karyawan di Loenpia Mbak Lien

Dalam tabel 4.9. menunjukkan tanggapan karyawan atas keterlibatannya di Loenpia Mbak Lien.

Tabel 4.9. Tanggapan Responden (Karyawan) Atas Keterlibatannya

No	Keterangan	SS (5)		S (4)		N (3)		TS (2)		STS (1)		Jumlah Skor	Rata-Rata Skor	Kategori
		F	S	F	S	F	S	F	S	F	S			
1	Saya sebagai karyawan terlibat dalam pengambilan keputusan bisnis keluarga.		0		0		0	1	2	1	1	3	1,50	Rendah
2	Saya sebagai karyawan menjadi bagian dari tim manajemen.		0		0		0	1	2	1	1	3	1,50	Rendah
3	Saya sebagai karyawan melengkapi keahlian yang tidak dimiliki oleh pemilik.		0		0		0	1	2	1	1	3	1,50	Rendah
Rata-rata skor													1,50	Rendah

Sumber: Data primer yang diolah, 2018

Berdasarkan tabel di atas, semua indikator pernyataan tentang responden karyawan atas keterlibatan karyawan dalam Loenpia Mbak Lien termasuk dalam kategori rendah dengan rata-rata skor 1,50. Kondisi demikian menunjukkan bahwa dari semua indikator yang dipakai untuk mengukur responden karyawan atas keterlibatan karyawan dalam Loenpia Mbak Lien, semua indikator mendapatkan kategori rendah dengan rata-rata skor 1,50. Hal ini berarti responden karyawan tidak setuju terhadap pernyataan bahwa dalam Loenpia Mbak Lien keterlibatan karyawan adalah melengkapi keahlian yang tidak dimiliki oleh pemilik. Karyawan masuk dari belum bisa apa-apa dan sekarang sudah bisa menangani bisnis ini berkat pemilik yang selalu sabar mengajari para karyawan. Karyawan membantu pemilik dalam menjalani pekerjaan, tetapi keahlian dipelajari dari pemilik bukan berasal dari karyawan sendiri.

Responden karyawan tidak setuju terhadap pernyataan bahwa dalam Loenpia Mbak Lien keterlibatan karyawan adalah terlibat dalam pengambilan keputusan bisnis keluarga. Karyawan dalam pengambilan keputusan pada bisnis keluarga tidaklah terlibat karena keputusan sangat ditentukan oleh pemilik sendiri bukan karyawan. Selain itu responden karyawan juga tidak setuju terhadap pernyataan bahwa dalam Loenpia Mbak Lien keterlibatan karyawan adalah menjadi bagian dari tim manajemen. Karyawan tidak menjadi bagian dari tim manajemen, karena yang mengatur hal tersebut adalah pemilik sendiri bukan dari karyawan. Penentu tim manajemen juga pemilik bukan dari karyawan dalam usaha ini, karena karyawan hanya bekerja sesuai standart kinerja dari pemilik saja.

Dalam tabel 4.10. berikut adalah hasil tanggapan pemilik, anak dan anggota keluarga lain akan keterlibatan karyawan dalam Loenpia Mbak Lien.

**Tabel 4.10. Tanggapan Responden (Pemilik, Anak Dan Anggota Keluarga Lain)
Atas Keterlibatan Karyawan**

No	Keterangan	SS (5)		S (4)		N (3)		TS (2)		STS (1)		Jumlah Skor	Rata-Rata Skor	Kategori
		F	S	F	S	F	S	F	S	F	S			
1	Karyawan terlibat dalam pengambilan keputusan bisnis keluarga.					1	3	2	4		0	7	2,33	Rendah
2	Karyawan menjadi bagian dari tim manajemen.					1	3	2	4		0	7	2,33	Rendah
3	Karyawan melengkapi keahlian yang tidak dimiliki oleh pemilik.					1	3	2	4		0	7	2,33	Rendah
Rata- rata skor												2,33	Rendah	

Sumber: Data primer yang diolah, 2018

Berdasarkan tabel di atas, semua indikator pernyataan tentang responden pemilik, anak dan anggota keluarga lain atas keterlibatan karyawan dalam Loenpia Mbak Lien termasuk dalam kategori tinggi dengan rata-rata skor 2,33. Kondisi demikian menunjukkan bahwa dari semua indikator yang dipakai untuk mengukur responden pemilik, anak dan anggota keluarga lain atas keterlibatan karyawan dalam Loenpia Mbak Lien, semua indikator mendapatkan kategori rendah dengan rata-rata skor 2,33. Hal ini berarti responden karyawan tidak setuju terhadap pernyataan bahwa dalam Loenpia Mbak Lien keterlibatan karyawan adalah melengkapi keahlian yang tidak dimiliki oleh pemilik. Karyawan memang membantu pemilik dalam menjalani pekerjaan, tetapi keahlian yang didapat karyawan diajari oleh pemilik bukan berasal dari karyawan sendiri. Pada awal mulanya pemilik dapat menangani semuanya sebelum dibantu karyawan, tetapi dengan bertambah ramainya Loenpia Mbak Lien pemilik mencari karyawan untuk meringankan dan agar semua bagian pekerjaan dapat terkelola dengan baik.

Responden karyawan tidak setuju terhadap pernyataan bahwa dalam Loenpia Mbak Lien keterlibatan karyawan adalah terlibat dalam pengambilan keputusan bisnis keluarga. Penentu semua keputusan dalam Loenpia Mbak Lien baik operasional, keuangan, dan segala hal adalah pemilik dan dibantu anak sebagai pemegang kekuasaan tertinggi bisnis keluarga. Pemilik yang menentukan semua keputusan dalam Loenpia Mbak Lien, karyawan hanya mematuhi kriteria standart yang telah dibuat oleh pemilik sehingga dapat mencapai target penjualannya. Karyawan boleh mengambil keputusan tetapi tetap saja harus

disetujui pemilik (jadi pengajuan pendapat) karena keputusan tertinggi masih di pemilik.

Selain itu responden karyawan juga tidak setuju terhadap pernyataan bahwa dalam Loenpia Mbak Lien keterlibatan karyawan adalah menjadi bagian dari tim manajemen. Karyawan tidak menjadi tim manajemen karena menghindari terjadinya bocornya rahasia Loenpia Mbak Lien karena di bisnis lainnya sering terjadi bocornya rahasia usaha. Ada beberapa karyawan yang terpilih dalam mengelolah manajemen tetapi itu juga berasal dari karyawan lama yang sudah memahami bagaimana bisnis Loenpia Mbak Lien berjalan. Pemilik yang menentukan tim manajemen untuk bisnis keluarga karena sering kali hal ini terjadi jika diserahkan ke karyawan atau orang lain, nantinya rahasia Loenpia Mbak Lien akan bocor.

4.7. Identifikasi Keharmonisan Keluarga di Loenpia Mbak Lien

Dalam tabel 4.11. berikut adalah hasil tanggapan pemilik, anak, anggota keluarga lain dan karyawan akan keharmonisan keluarga dalam Loenpia Mbak Lien.

Tabel 4.11. Tanggapan Responden (Pemilik, Anak, Anggota Keluarga Lain Dan Karyawan) Atas Keharmonisan Keluarga

No	Keterangan	SS (5)		S (4)		N (3)		TS (2)		STS (1)		Jumlah Skor	Rata-Rata Skor	Kategori
		F	S	F	S	F	S	F	S	F	S			
1	<i>Stakeholder</i> (pemilik, anak, saudara dan	2	10	3	12		0		0		0	22	4,40	Tinggi

No	Keterangan	SS (5)		S (4)		N (3)		TS (2)		STS (1)		Jumlah Skor	Rata-Rata Skor	Kategori
		F	S	F	S	F	S	F	S	F	S			
	karyawan) di bisnis keluarga ini saling mendukung, misalnya mendukung stakeholder lain yang sedang mengalami masalah bisnis seperti bagian marketing mengalami masalah dalam penjualan lumpia. Maka stakeholder lain saling mendukung dengan memberi masukan.													
2	<i>Stakeholder</i> (pemilik, anak, saudara dan karyawan) di bisnis keluarga ini saling menghargai, misalnya menghargai ide bisnis dari <i>stakeholder</i> lain seperti ide bisnis untuk membuka cabang baru. Maka <i>stakeholder</i> lain saling menghargai dengan memberi masukan tempat mana yang potensial untuk dibuka cabang baru.	2	10	2	8	1	3	0	0	0	0	21	4,20	Tinggi
3	<i>Stakeholder</i> (pemilik, anak, saudara dan karyawan) di bisnis keluarga ini saling mendorong untuk melakukan	3	15	2	8	0	0	0	0	0	0	23	4,60	Tinggi

No	Keterangan	SS (5)		S (4)		N (3)		TS (2)		STS (1)		Jumlah Skor	Rata-Rata Skor	Kategori
		F	S	F	S	F	S	F	S	F	S			
	usaha terbaik mereka, misalnya bersama-sama memikirkan cara untuk membuat bisnis keluarga berhasil seperti menghasilkan varian lumpia rasa baru. Maka stakeholder lain saling mendorong dengan mencicipi dan memberi masukan rasa agar tercipta varian lumpia rasa baru yang enak.													
4	<i>Stakeholder</i> (pemilik, anak, saudara dan karyawan) di bisnis keluarga ini saling terikat secara emosional satu sama lain, misalnya bisa merasa ketika stakeholder lain sedang mengalami masalah. Maka stakeholder lain yang terikat secara emosional akan mengetahui dan mencoba membantu memecahkan masalah bersama.	3	15	1	4	1	3	0	0	0	0	22	4,40	Tinggi
5	<i>Stakeholder</i> (pemilik, anak, saudara dan karyawan) di bisnis keluarga ini lebih memilih untuk bekerja sama satu sama lain	5	25	0	0	0	0	0	0	0	0	25	5,00	Tinggi

No	Keterangan	SS (5)		S (4)		N (3)		TS (2)		STS (1)		Jumlah Skor	Rata-Rata Skor	Kategori
		F	S	F	S	F	S	F	S	F	S			
	daripada saling bersaing satu sama lain, misalnya saling bekerja sama dalam bisnis keluarga karena keuntungan bisnis keluarga berarti keuntungan <i>stakeholder</i> juga. Maka tujuan perusahaan yaitu bisnis keluarga Loenpia Mbak Lien akan menjadi tujuan individu <i>stakeholder</i> yang terlibat di dalamnya.													
Rata- rata skor													4,52	Tinggi

Sumber: Data primer yang diolah, 2018

Berdasarkan tabel di atas, semua indikator pernyataan tentang responden pemilik, anak, karyawan dan anggota keluarga lain atas keharmonisan keluarga dalam Loenpia Mbak Lien termasuk dalam kategori tinggi dengan rata-rata skor 4,52. Kondisi demikian menunjukkan bahwa dari semua indikator yang dipakai untuk mengukur responden pemilik, anak, karyawan dan anggota keluarga lain atas keharmonisan keluarga dalam Loenpia Mbak Lien, indikator terakhir mendapatkan kategori tertinggi dengan rata-rata skor 5,00. Hal ini berarti responden pemilik, anak, karyawan dan anggota keluarga lain setuju terhadap pernyataan bahwa dalam Loenpia Mbak Lien keharmonisan keluarga adalah *stakeholder* (pemilik, anak, anggota keluarga lain dan karyawan) lebih memilih untuk bekerja sama satu sama lain daripada saling bersaing satu sama lain,

misalnya saling bekerja sama dalam bisnis keluarga karena keuntungan bisnis keluarga berarti keuntungan *stakeholder* juga. Maka tujuan perusahaan yaitu bisnis keluarga Loenpia Mbak Lien akan menjadi tujuan individu *stakeholder* yang terlibat di dalamnya.

Dari hasil isi kuesioner yang di dapat dari responden, Pemilik memilih kerja sama agar pekerjaan lebih ringan, seperti dalam menjalankan tugas harus sesuai *job description* supaya cepat selesai. Sementara itu, menurut anak saat memiliki informasi setiap *stakeholder* selalu diminta untuk memberi tahu *stakeholder* lain dan tidak digunakan guna kepentingan pribadinya. Sedangkan menurut anggota keluarga lain dan karyawan, jika ada pesanan banyak ketika sudah ada yang selesai dulu karyawan lain membantu supaya cepat selesai.

Maka dilihat dari jawaban responden akan keharmonisan keluarga dalam semua *stakeholder* (pemilik, anak, karyawan dan anggota keluarga lain) tidak saling bertentangan satu sama lain. Memang pemilik adalah pengambil keputusan terbesar, tetapi baik anak, karyawan dan anggota keluarga lain memiliki peran masing-masing dalam bisnis keluarga Loenpia Mbak Lien. Hal inilah yang menyebabkan keharmonisan keluarga di Loenpia Mbak Lien terjaga dengan baik.