

## GAYA KEPEMIMPINAN DAN LOYALITAS KARYAWAN DI PERDANA ELEKTRONIK

Daniel Iman Santoso; Rr. Rooswanti Putri A.A.

Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra  
Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya

E-mail: Eltadordani@yahoo.com; rooswanti.putri@gmail.com

**Abstrak** – Tujuan penelitian ini adalah untuk membangun model yang menggambarkan bagaimana gaya kepemimpinan membentuk loyalitas karyawan di Perdana Elektronik. Model yang dibentuk kemudian akan digunakan untuk mengembangkan proposisi. Penelusuran terhadap gaya kepemimpinan dan loyalitas karyawan ini terbagi menjadi dua generasi yaitu generasi pertama yang membangun perdana elektronik dan generasi kedua yang sekarang melanjutkan. Dari kedua pemimpin dari dua generasi ini akan dianalisis bagaimana pengaruhnya terhadap loyalitas karyawan. Serta mencari bagaimana Perdana Elektronik dapat bertahan sampai saat ini dan bertahan dari pesaing baru yang muncul.

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif dan pengumpulan data menggunakan *indepth Interview* untuk mendapatkan informasi yang lebih dalam mengenai gaya kepemimpinan setiap generasi dan pengaruhnya terhadap loyalitas yang berada di Perdana Elektronik. Hasil yang diperoleh dari penelitian ini menyatakan bahwa Gaya Kepemimpinan generasi pertama dan generasi kedua memiliki persamaan dan perbedaan ini disebabkan karena adanya persamaan lingkungan dan budaya yang diterapkan dalam keluarga namun juga memiliki perbedaan karena tingkat pendidikan dan juga globalisasi.

**Kata kunci** – Kualitatif, Gaya Kepemimpinan, Loyalitas Karyawan, Bisnis Keluarga,

### I. PENDAHULUAN

Bisnis merupakan cara yang dilakukan manusia untuk menghasilkan uang sehingga dapat memenuhi kebutuhan hidupnya. Terdapat berbagai macam cara melakukan bisnis. Menurut Robert T. Kiyosaki dalam bukunya yang berjudul *“Rich Dad Poor Dad”* ada 4 kuadran manusia melakukan bisnis. Kuadran yang pertama adalah dengan menjadi karyawan (*employee*), kuadran kedua menjadi bekerja sendiri (*self-employee*) seperti dokter, pengacara, dan juga bisnis keluarga, kuadran ketiga manusia melakukan bisnis dengan sistem (*Business Owner*), dan Kuadran ke-empat adalah Investor.

Menurut survey PWC pada tahun 2016, 95% bisnis di Indonesia dimulai dari kuadran kedua yaitu bisnis keluarga. Pendiri menjadi *Self-employee* yang kemudian menjadi bisnis keluarga. Perkembangan zaman dan ketepatan dalam merespon pasar, bisnis keluarga awalnya dari kuadran kedua bergerak kearah kuadran ketiga dan ke-empat. Studi mengenai UKM di 27 negara juga menemukan bahwa 75% bisnis dikendalikan oleh pendiri dari bisnis keluarga, 30% persen bisa diteruskan ke generasi kedua dan hanya 10% bisa diteruskan generasi ketiga (Sreith et al., 2008). Ini dikarenakan pemimpin yang menggantikan kurang bahkan belum siap

untuk memimpin perusahaan. Pada beberapa survei mengatakan bahwa hanya sebanyak 12% (Hall, 2008) dan sebanyak 30% (Lansberg, 1999) menunjukkan peralihan kepemimpinan merupakan hal yang sulit dan banyak perusahaan yang gagal melakukan pergantian pemimpin.

Menurut Tjiptono (2001) gaya kepemimpinan adalah suatu cara yang digunakan pemimpin dalam berinteraksi dengan pengikutnya. Seorang pemimpin harus mempunyai pengetahuan, memerintahkan, dan memotivasi bawahannya sehingga tujuan yang telah ditetapkan perusahaan dapat tercapai (Pidekso dan Harsiwi, 2003).

Menurut Pambudi, masa sebelumnya loyalitas karyawan hanya diukur dari jangka waktu lamanya karyawan tersebut bekerja bagi sebuah perusahaan. Loyalitas karyawan bukan hanya kesetiaan fisik atau keberadaannya di perusahaan saja namun juga pikiran, perhatian dan memberikan gagasan pemikiran kepada perusahaan. Menurut Utomo (2002) loyalitas karyawan tidak hanya menjalankan tugas-tugas yang diberikan dan melakukan kewajiban sebagai karyawan saja melainkan hanya *Job description* saja, namun memberikan usaha yang semaksimal mungkin demi kemajuan perusahaan.

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan perusahaan keluarga yang telah lama berdiri di Surabaya yaitu Perdana Elektronik. Perusahaan ini awalnya hanyalah toko kecil yang didirikan oleh Bapak Bambang Tjandra. Pada tahun 1976 toko ini awalnya buka di Wijaya Shopping Centre. Dengan motto *“The Name You Can Trust”*, Bapak Bambang Tjandra menjaga loyalitas dari para pembelinya dengan cara memberikan servis dan mengedukasi para pembelinya. Bapak Bambang Tjandra juga menerapkan prinsip sebagai penjual harus berintegritas, yang dimaksudkan adalah sebagai penjual harus mengatakan barang ini bagus atau tidak, berani menilai komplain dari pembeli baik maupun tanpa asuransi. Prinsip itu juga beliau terapkan kepada para karayawannya, sehingga saat beliau sedang sibuk atau tidak ada ditempat maka para karyawan tetap dapat mengayomi para pembeli dengan baik. Kedua prinsip itu diajarkan pula kepada kedua anaknya hingga besar. Oleh usaha Bapak Bambang Tjandra yang tekun dan ulet membuat toko Perdana Elektronik sampai saat ini telah bertahan dan menjadi salah satu toko elektronik yang terbesar di Surabaya.

Proses pergantian pemimpin di Perdana Elektronik adalah Bapak Bambang Tjandra mempersiapkan kedua anak laki-lakinya untuk melanjutkan usahanya di Perdana Elektronik dengan cara menempatkan mereka berada di toko selama liburan di Indonesia karena sepanjang Sekolah Menengah Atas dan selama kuliah kedua anaknya bersekolah

di Australia. Meskipun begitu anak pertama dari bapak Bambang Tjandra memutuskan untuk membuka usaha sendiri sehingga diserahkan ke anaknya yang kedua.

Cara pandang anak kedua yang baru yang mengikuti negara maju seperti Australia menyebabkan terjadi perubahan pada cara manajemen, struktur, proses demokrasi, dan juga adanya pemberdayaan *human capital*. Perubahan yang dilakukan oleh anak kedua yaitu Bapak Hary dalam 10 tahun menjadi pemimpin di Perdana Elektronik telah mengubah cukup banyak dalam berbagai aspek pada Perdana Elektronik bahkan tanpa disadari oleh karyawan dan oleh ayahnya sendiri.

Pada fenomena ini pemimpin pertama Perdana Elektronik masih mengurus kegiatan bisnis di Perdana Elektronik. Beliau memimpin bergantian dengan anaknya dan memberikan kebebasan anaknya untuk memimpin Perdana Elektronik namun apabila ada beberapa masalah yang masih belum bisa diselesaikan oleh pemimpin generasi kedua akan ditangani oleh pemimpin generasi pertama. Karyawan yang ada di Perdana elektronik dapat merasakan gaya kepemimpinan antara sang ayah (generasi pertama) dan anak (generasi kedua). Ini membuat karyawannya dapat merasakan gaya kepemimpinan dua generasi langsung dan untuk karyawan yang lama yang telah cocok dengan gaya kepemimpinan generasi pertama dapat merasakan perbedaan dari pemimpin yang baru dengan perubahan yang telah beliau teapkan dan juga tetap merasakan kepemimpinan yang lama.

## II. METODE PENELITIAN

### Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan penelitian kualitatif *single case study*. Menurut Moleong (2013), penelitian kualitatif adalah penelitian yang digunakan untuk memahami fenomena yang dialami oleh subyek penelitian, secara holistik dan menggunakan cara deskriptif dalam bentuk kata-kata dan bahasa, pada salah satu konteks khusus yang bersifat alamiah dan dengan memanfaatkan berbagai metode ilmiah. Penelitian *single case study* merupakan penelitian yang mengarah dan terpusat penelitiannya pada fenomena yang signifikan, fokus penelitian langsung mengarah pada konteks atau inti permasalahan (Sigelkow, 2007).

### Pemilihan Kasus

Peneliti memilih menggunakan Perdana Elektronik Surabaya yang terletak di jalan dinoyo Surabaya pusat. Peneliti memilih kasus di Perdana Elektronik Surabaya untuk diteliti karena Perdana Elektronik merupakan salah satu toko elektronik yang telah 40 tahun berdiri. Selain itu Perdana Elektronik juga telah diwariskan kepada generasi keduanya. Kini Perdana Elektronik telah membuka toko sendiri yang berada di Jl. Panglima Sudirman No.20-22, Embong Kaliasin, Genteng, Surabaya, dan sekarang membuka cabang pada bulan Februari 2017 yang terletak di Jl. Raya Kertajaya Indah No.32, Surabaya.

### Teknik Pengumpulan Data

Menurut Hariwijaya (2007) dalam metode kualitatif ini ada dikenal dengan teknik wawancara mendalam atau *In-depth Interview*. *In-depth Interview* adalah proses memperoleh

informasi untuk tujuan penelitian dengan cara tanya-jawab sambil bertatap muka antara pewawancara dengan responden atau orang yang diwawancarai, dengan atau tanpa menggunakan pedoman wawancara dimana pewawancara dan informan terlibat dalam kehidupan sosial yang relatif lama (Sutopo, 2006). Ciri khusus dari *in-depth Interview* ini adalah keterlibatannya dalam kehidupan responden atau informan.

### Sumber Data

Sumber data yang digunakan oleh peneliti dalam penelitian ini ada dua macam yaitu :

#### 1. Data primer

Menurut Azwar (2013) data primer merupakan data yang diperoleh langsung dari subyek penelitian dengan menggunakan alat pengukuran dan alat pengambilan data langsung dari subyek penelitian sebagai narasumber informasi yang dicari. Sumber data primer pada penelitian ini adalah melalui wawancara langsung dengan pemilik Perdana Elektronik yang ditulis secara tangan dan rekam melalui hp.

#### 2. Data Sekunder

Menurut Kuncoro (2003) data sekunder merupakan data yang telah dikumpulkan oleh lembaga pengumpul data dan dipublikasikan kepada masyarakat pengguna data. Data yang diperoleh secara tidak langsung misalnya data yang didapatkan dari media lain, termasuk dokumen-dokumen yang berasal dari perusahaan. Sumber data sekunder dari penelitian ini adalah dokumen perusahaan seperti rekaman perjalanan baik struktur organisasi, finansial, sejarah dan dokumen lainnya yang terkait dengan Perdana Elektronik.

### Teknik Penetapan Informan

Penentuan Informan menggunakan teknik *theoretical sampling* dimana yang dipilih merupakan pihak yang memang berpihak menjalankan perusahaan dan cukup berpengaruh maupun berpengalaman. Poerwaandari (2005) pengambilan sampel teoritis ini adalah pengambilan data yang dikendalikan oleh konsep-konsep teoritis yang muncul dan berkembang sejalan dengan pengambilan data itu sendiri. Informan Yang dibutuhkan dalam penelitian ada lima informan yaitu :

- a) Pemimpin pada generasi pertama
- b) Pemimpin generasi kedua
- c) Tiga karyawan yang telah lama bekerja di perdana elektronik yang bertahan selama dua generasi.

### Teknik Analisis Data

Tahapan-tahapan analisis menurut Strauss and Corbin (2003) yaitu :

#### 1. Open Coding

*Open coding* adalah pengkodeaan yang dimulai dari suatu pemahaman belum jelas berupa *list* sejumlah kategori yang relevan. Peneliti mengidentifikasi, melakukan penamaan, mengklasifikasi dan memilah gejala yang ditemukan hasil *in-depth interview*, observasi, dan penelusuran dokumentasi.

#### 2. Axial Coding

*Axial Coding* adalah mencari hubungan diantara elemen-elemen data yang disahkan dalam kategori tertentu yang relevan. Untuk bias menghubungkan berbagai kategori penelitian ke dalam bentuk susunan

atau kerangka yang diperlukan kombinasi cara berpikir induktif dan deduktif.

### 3. *Selective Coding*

*Selective Coding* adalah proses mengintegrasikan dan menyaring kategori sehingga semua kategori terkait dengan kategori inti, sebagai dasar. Memilih kategori inti dan menghubungkan kategorikategori lain pada kategori inti.

### Uji Keabsahan Data

Menurut Sugiyono (2014), triangulasi adalah teknik pengumpulan data yang bersifat menggabungkan dari berbagai teknik pengumpulan data dan sumber yang telah ada. Dalam triangulasi data untuk menguji kebenaran dan kredibilitas data yaitu dengan mengecek data yang diperoleh menggunakan sumber dan validitas yang telah diperoleh. Ada beberapa macam triangulasi:

1. Triangulasi sumber, membandingkan dan menganalisis kepercayaan suatu informasi yang diperoleh melalui waktu dan alat yang berbeda.
2. Triangulasi metode, pengujian kebenaran dan kredibilitas penemuan dari hasil penelitian dengan beberapa teknik pengumpulan data.
3. Triangulasi penyidikan, pemanfaatan peneliti atau pengamat lain untuk keperluan pengujian kembali kredibilitas dan kebenaran data.
4. Triangulasi teori menguji, kredibilitas dan kebenaran dengan satu atau lebih teori.

Jenis triangulasi yang akan digunakan oleh peneliti pada penelitian ini yaitu triangulasi sumber. Data didapatkan melalui *indepth interview* dan observasi oleh pihak pimpinan generasi pertama dan kedua serta karyawan yang telah lama bekerja di Perdana Elektronik. Data yang didapat di dalam penelitian akan dicocokkan dengan data yang didapatkan dari narasumber lain di perusahaan.

## III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### Profil Perusahaan

Pedana Elektronik berdiri sejak tahun 1976 di Wijaya *Shopping Centre* Surabaya. Perdana Elektronik pertama kali dipegang dan dipimpin oleh pendirinya yaitu Bapak Bambang Tjandra. Di bawah kepemimpinan bapak Bambang Tjandra, Perdana Elektronik dapat bertahan dan berkembang hingga sekarang. Kini Perdana Elektronik telah membuka toko sendiri yang berada di Jl. Panglima Sudirman No.20-22, Embong Kaliasin, Genteng, Surabaya, dan sekarang membuka cabang pada bulan Februari 2017 yang terletak di Jl. Raya Kertajaya Indah No.32, Surabaya. Bapak Bambang Tjandra juga mengedepankan kualitas pelayanan dan *service* mereka terhadap pelanggan sehingga pelanggan yang datang ke Perdana Elektronik juga merasa puas atas pelayanan yang diberikan dan tidak menyesal dengan membeli barang di Perdana Elektronik.

### Visi dan Misi PT. Surya Pratista Utama

#### 1. Visi Perdana Elektronik

Menjadi perusahaan elektronik nomor satu di Surabaya dengan pelayanan dan kualitas yang bisa dipercaya masyarakat.

#### 2. Misi Perdana Elektronik

- Menciptakan pengalaman membeli yang memuaskan sehingga pelanggan ingin kembali berbelanja di Perdana Elektronik.
- Melayani dengan jujur tanpa menutupi kekurangan dari produk.
- Mengedukasi pembeli mengenai produk dan juga tempat yang akan dipasang sehingga pembeli dapat memperhitungkan sendiri dan tidak salah memilih..
- Merespon secara cepat apabila ada *complain* dari pembeli dan dari penyuplai agar masalah tidak berkembang lebih besar.berkelanjutan bagi stakeholder.

### Analisis Gaya Kepemimpinan Pemimpin Generasi Pertama

Gaya kepemimpinan adalah seni seorang pemimpin untuk mempengaruhi perilaku bawahan agar mau bekerjasama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi. Rizki Adhi Irawan (2010) dalam penelitiannya menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan yang dilakukan dengan menggunakan teknik sampling *simple random sampling*.

Dari Hasil wawancara dan *open coding* yang telah dilakukan oleh peneliti kepada pemimpin generasi dan pegawai Perdana Elektronik dari tujuh gaya kepemimpinan hanya lima yang dilakukan oleh pemimpin generasi pertama yaitu gaya kepemimpinan otokrasi, demokrasi, kharismatik, transaksional, transformasional, dan visioner. Dan dari lima tersebut tidak semua karakteristik dapat dipenuhi oleh pemimpin generasi pertama. Pada gaya kepemimpinan otokrasi hanya terpenuhi dua karakteristik dari empat yaitu pemimpin membentuk ketentuan sendiri dan perintah langsung. Dua karakteristik yang tak terpenuhi yaitu sentralisasi dan tidak ada musyawarah maupun usulan.

Dalam gaya kepemimpinan demokrasi hanya empat dari lima karakteristik yang terpenuhi yaitu desentralisasi, konsultasi dengan karyawan, interaksi dengan karyawan, dan karyawan mengetahui keadaan perusahaan sedangkan satu karakteristik yang tidak terpenuhi oleh pemimpin generasi pertama adalah mengutamakan *human relation*. Dalam gaya kepemimpinan kharismatik dari enam karakteristik hanya dua saja yang tidak terpenuhi yaitu visi misi dan risiko personal.

Dalam gaya kepemimpinan transaksional hanya satu dari empat karakteristik yang terpenuhi yaitu hubungan kerja, manajemen berdasar pengecualian (aktif) dan *reward*, sedangkan satu karakteristik tidak terpenuhi oleh pemimpin generasi pertama adalah dan manajemen berdasar yang pengecualian (pasif). Dalam gaya kepemimpinan transformasional kelima karakteristik terpenuhi dari perilaku pemimpin generasi kedua.

Dari pembahasan diatas dapat dilihat bahwa pemimpin generasi kedua mengadopsi ketujuh gaya kepemimpinan tersebut, tetapi tetap ada satu gaya kepemimpinan yang paling dominan yang dipakai oleh pemimpin generasi pertama. Dalam kepemimpinan generasi pertama gaya kepemimpinan otokrasi-demokrasi-kendali bebas yang paling dominan adalah gaya kepemimpinan demokrasi. Diantara gaya kepemimpinan kharismatik-transaksional-tranfo-rmasional-visioner, gaya kepemimpinan yang paling menonjol adalah gaya

kepemimpinan transformasional. Tetapi antara gaya kepemimpinan demokrasi dan gaya kepemimpinan transformasional gaya kepemimpinan yang lebih dominan adalah gaya kepemimpinan transformasional. Hal ini dapat dilihat pada karakteristik dari gaya kepemimpinan transformasional semuanya ada pada pemimpin generasi kedua. Gaya kepemimpinan transformasional yang diterapkan oleh pemimpin generasi pertama adalah sifat pemimpin, kharisma, inspirasi, stimulasi intelektual, dan pertimbangan individual.

Gaya kepemimpinan generasi pertama membangun sifat kepemimpinan yang dimiliki oleh generasi pertama yang terlihat dan dirasakan oleh karyawan. Sifat-sifat kepemimpinan yang dimiliki oleh pemimpin generasi pertama adalah terbuka, *leader by example*, profesionalisme, tegas, *responsible*, *experience* dan *fast respond*.

### Analisis Gaya Kepemimpinan Pemimpin Generasi Kedua

Gaya kepemimpinan adalah seni seorang pemimpin untuk mempengaruhi perilaku bawahan agar mau bekerjasama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi. Rizki Adhi Irawan (2010) dalam penelitiannya menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan yang dilakukan dengan menggunakan teknik sampling *simple random sampling*.

Dari Hasil wawancara dan *open coding* yang telah dilakukan oleh peneliti kepada pemimpin generasi dan pegawai Perdana Elektronik dari tujuh gaya kepemimpinan hanya lima yang dilakukan oleh pemimpin generasi pertama yaitu gaya kepemimpinan otokrasi, demokrasi, kharismatik, transaksional, transformasional, dan visioner. Dan dari lima tersebut tidak semua karakteristik dapat dipenuhi oleh pemimpin generasi pertama. Pada gaya kepemimpinan otokrasi hanya terpenuhi dua karakteristik dari empat yaitu pemimpin membentuk ketentuan sendiri dan perintah langsung. Dua karakteristik yang tak terpenuhi yaitu sentralisasi dan tidak ada musyawarah maupun usulan.

Dalam gaya kepemimpinan demokrasi hanya empat dari lima karakteristik yang terpenuhi yaitu desentralisasi, konsultasi dengan karyawan, interaksi dengan karyawan, dan karyawan mengetahui keadaan perusahaan sedangkan satu karakteristik yang tidak terpenuhi oleh pemimpin generasi pertama adalah mengutamakan *human relation*. Dalam gaya kepemimpinan kharismatik dari enam karakteristik hanya dua saja yang tidak terpenuhi yaitu visi misi dan risiko personal.

Dalam gaya kepemimpinan transaksional hanya satu dari empat karakteristik yang terpenuhi yaitu hubungan kerja, manajemen berdasar pengecualian (aktif) dan *reward*, sedangkan satu karakteristik tidak terpenuhi oleh pemimpin generasi pertama adalah dan manajemen berdasar yang pengecualian (pasif). Dalam gaya kepemimpinan transformasional kelima karakteristik terpenuhi dari perilaku pemimpin generasi kedua.

Dari pembahasan diatas dapat dilihat bahwa pemimpin generasi kedua mengadopsi ketujuh gaya kepemimpinan tersebut, tetapi tetap ada satu gaya kepemimpinan yang paling dominan yang dipakai oleh pemimpin generasi pertama. Dalam kepemimpinan generasi pertama gaya kepemimpinan otokrasi-demokrasi-kendali bebas

yang paling dominan adalah gaya kepemimpinan demokrasi. Diantara gaya kepemimpinan kharismatik-transaksional-transformasional-visioner, gaya kepemimpinan yang paling menonjol adalah gaya kepemimpinan transformasional. Tetapi antara gaya kepemimpinan demokrasi dan gaya kepemimpinan transformasional gaya kepemimpinan yang lebih dominan adalah gaya kepemimpinan transformasional. Hal ini dapat dilihat pada karakteristik dari gaya kepemimpinan transformasional semuanya ada pada pemimpin generasi kedua. Gaya kepemimpinan transformasional yang diterapkan oleh pemimpin generasi pertama adalah sifat pemimpin, kharisma, inspirasi, stimulasi intelektual, dan pertimbangan individual.

Gaya kepemimpinan generasi kedua membangun sifat kepemimpinan yang dimiliki oleh generasi kedua yang terlihat dan dirasakan oleh karyawan. Sifat-sifat kepemimpinan yang dimiliki oleh pemimpin generasi kedua adalah terbuka, diskusi, *leader by example*, profesionalisme, *modernisasi*, *responsible* dan *fast understanding*.

### Analisis Loyalitas Karyawan pada Manajer Toko

Loyalitas karyawan merupakan kesediaan karyawan untuk melakukan tugas yang diberikan dan tugas lain yang dapat membantu perusahaan. Loyalitas karyawan yang tinggi dapat meningkatkan performa dari perusahaan tersebut. Hal ini disebabkan karena masing-masing karyawan telah mengetahui *jobdesk* mereka dengan jelas. Berdasarkan pada penelitian yang dilakukan oleh Chiang (2012), loyalitas karyawan terbentuk karena adanya hubungan emosional yang terjadi. Loyalitas karyawan merupakan salah satu aspek yang penting dalam keberlangsungan sebuah perusahaan.

Berdasarkan wawancara dan pembahasan *open coding* di atas dapat disimpulkan bahwa informan ketiga telah memenuhi semua indikator dari enam indikator yang dijabarkan oleh Siswanto (2010) mengenai aspek-aspek loyalitas karyawan yaitu taat pada peraturan, kesukaan terhadap pekerjaan, rasa memiliki, hubungan antar pribadi, kemauan untuk bekerja sama dan tanggung jawab kepada perusahaan. Ini menunjukkan bahwa informan ketiga memiliki sifat yang loyal kepada perusahaannya.

Selain itu informan ketiga yaitu manajer toko memenuhi syarat loyalitas yang disampaikan oleh Pambudi dalam Utomo (2002), yaitu karyawan tersebut berada di perusahaan tertentu dimana mereka telah berada di Perdana Elektronik sampai 15 tahun dan itu merupakan waktu yang *relative* lama dalam dunia kerja, manajer toko mengetahui alur kerja, *jobdesk* masing-masing, dan mengetahui pelanggan. Informan ketiga menjadi karyawan yang pesaing tidak bisa memiliki terbukti dengan informan ketiga dengan kerjanya yang baik sehingga naik pangkat menjadi manajer toko. Selain itu juga informan ketiga menaikkan penjualan dengan mencari pelanggan terus menerus. Melihat syarat indikator dari pambudi dalam buku karangan Utomo (2010) informan ketiga telah memenuhi semua syarat dan dapat digolongkan kedalam karyawan yang memiliki tingkat loyalitas yang tinggi.

### **Analisis Loyalitas Karyawan pada Admin Toko**

Loyalitas karyawan merupakan kesediaan karyawan untuk melakukan tugas yang diberikan dan tugas lain yang dapat membantu perusahaan. Loyalitas karyawan yang tinggi dapat meningkatkan performa dari perusahaan tersebut. Hal ini disebabkan karena masing-masing karyawan telah mengetahui *jobdesk* mereka dengan jelas. Berdasarkan pada penelitian yang dilakukan oleh Chiang (2012), loyalitas karyawan terbentuk karena adanya hubungan emosional yang terjadi. Loyalitas karyawan merupakan salah satu aspek yang penting dalam keberlangsungan sebuah perusahaan.

Berdasarkan wawancara dan analisis *open coding* dapat disimpulkan bahwa informan keempat telah memenuhi lima dari enam indikator yang dijabarkan oleh Siswanto (2010) mengenai aspek-aspek loyalitas karyawan yaitu kesukaan terhadap pekerjaan, rasa memiliki, hubungan antar pribadi, kemauan untuk bekerja sama, dan tanggung jawab kepada perusahaan, satu indikator yang tidak terpenuhi adalah taat pada peraturan. Ini menunjukkan bahwa informan keempat memiliki sifat yang loyal kepada perusahaannya.

Selain itu informan keempat yang merupakan admin toko juga memenuhi syarat loyalitas yang disampaikan oleh Pambudi dalam Utomo (2002), yaitu karyawan tersebut berada di perusahaan tertentu dimana mereka telah berada di Perdana Elektronik selama empat tahun dan itu merupakan waktu yang *relative* lama dalam dunia kerja, informan keempat dan kelima mengetahui alur kerja, *jobdesk* masing-masing, dan mengetahui pelanggan meskipun informan keempat hanya tahu saja karena memang bagian kerjanya tidak langsung berhubungan dengan pelanggan namun tetap berusaha mengenal pelanggan. Informan keempat menjadi karyawan yang pesaing tidak bisa memiliki terbukti dengan informan keempat yang selalu serius dan bertanggung jawab dalam bekerja dan meningkatkan produktivitas dengan membantu karyawan lain apabila pekerjaan telah diselesaikan. Melihat syarat indikator dari pambudi dalam buku karangan Utomo (2010) informan keempat telah memenuhi semua syarat dan dapat digolongkan kedalam karyawan yang memiliki tingkat loyalitas yang tinggi.

### **Analisis Loyalitas Karyawan pada Sales Toko**

Loyalitas karyawan merupakan kesediaan karyawan untuk melakukan tugas yang diberikan dan tugas lain yang dapat membantu perusahaan. Loyalitas karyawan yang tinggi dapat meningkatkan performa dari perusahaan tersebut. Hal ini disebabkan karena masing-masing karyawan telah mengetahui *jobdesk* mereka dengan jelas. Berdasarkan pada penelitian yang dilakukan oleh Chiang (2012), loyalitas karyawan terbentuk karena adanya hubungan emosional yang terjadi. Loyalitas karyawan merupakan salah satu aspek yang penting dalam keberlangsungan sebuah perusahaan.

Berdasarkan wawancara dan analisis *open coding* dapat disimpulkan bahwa informan kelima telah memenuhi lima indikator dari enam indikator yang dijabarkan oleh Siswanto (2010) mengenai aspek-aspek loyalitas karyawan yaitu taat pada peraturan, kesukaan terhadap pekerjaan, kemauan untuk bekerja sama, hubungan antar pribadi, dan tanggung jawab kepada perusahaan. Ini menunjukkan bahwa informan 5 memiliki sifat yang loyal kepada perusahaannya.

Selain itu informan kelima juga memenuhi syarat loyalitas yang disampaikan oleh Pambudi dalam Utomo (2002), yaitu karyawan tersebut berada di perusahaan tertentu dimana mereka telah berada di Perdana Elektronik sampai 10 tahun dan itu merupakan waktu yang *relative* lama dalam dunia kerja, informan kelima mengetahui alur kerja, *jobdesk* masing-masing, dan mengetahui pelanggan serta informan kelima yang sudah sering terjun lapangan selalu menjaga hubungan dengan pelanggan agar pelanggan tidak pindah ke pesaing lain yang sudah banyak muncul. Informan kelima menjadi karyawan yang pesaing tidak bisa memiliki terbukti dengan informan kelima yang terus mencari pelanggan baru dan mempertahankan pelanggan yang sudah ada agar tidak pindah ke pesaing. Melihat syarat indikator dari pambudi dalam buku karangan Utomo (2010) informan kelima telah memenuhi semua syarat dan dapat digolongkan kedalam karyawan yang memiliki tingkat loyalitas yang tinggi.

### **Analisis Gaya Kepemimpinan Generasi Pertama, Karakter Gaya Kepemimpinan Generasi Pertama, dan Loyalitas Karyawan**

Dengan metode kepemimpinan kharismatik, pemimpin ini dengan tegas mendidik karyawan mereka untuk mengikuti peraturan yang sudah diberikan oleh pemilik. Hal ini terbukti dengan sifat tegas yang menjadi ciri khas dari pemimpin generasi pertama. Pemilik generasi pertama pada Perdana Elektronik terlibat langsung ke toko untuk mewujudkan visi dan misi perusahaannya. Pemilik generasi pertama ini bersedia untuk terlibat dalam perusahaan untuk mencapai tujuan yang dicapai perusahaan. Pemilik generasi pertama memberikan arahan mengenai keputusan atau peraturan yang baru dibuat apabila karyawan tidak atau kurang memahami karyawan dapat melihat perilaku pemimpin karena beliau menunjukkan pula apa yang beliau sebenarnya inginkan sehingga dapat dicapai oleh karyawan.

Pemimpin jenis ini sangat peduli terhadap karyawan dan kinerja karyawan mereka ini ditunjukkan dengan diterimanya pendapat kritikan maupun saran yang disampaikan oleh karyawannya karena mereka yang berada langsung dan mengerti situasi yang terjadi. Selain terlibat dalam operasional toko, memberikan contoh dan juga terbuka akan pendapat, pemimpin generasi pertama disegani juga karena pengalaman yang telah lama sehingga keputusan dan penanganan masalah dapat cepat dilakukan ini terbukti dengan informan lima yang lebih suka kecepatan respon pemimpin generasi pertama.

Pemimpin generasi pertama ini memiliki gaya kepemimpinan lain yang cukup dominan pula yaitu gaya kepemimpinan ortokrasi yang membuat pemimpin generasi pertama cenderung tidak mau menerima komplain dari bawahan pada saat memberikan perintah atau keputusan baru. Dan perilaku pemimpin generasi pertama dianggap sebagai perilaku yang tegas ditambah dengan pengalaman yang sudah ada membuat karyawan percaya yang dibuat dan ditetapkan pemimpin generasi pertama baik

Sifat-sifat pemimpin generasi pertama ini yang membuat karyawannya bisa dikategorikan dengan loyal. Menurut Reichheld semakin tinggi loyalitas karyawan maka semakin mudah bagi perusahaan itu untuk mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan sebelum oleh pemilik

perusahaan. Sebaliknya pula bagi perusahaan yang loyalitas karyawannya rendah maka semakin sulit untuk perusahaan itu untuk mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan. Dalam penelitian yang dilakukan oleh Northouse (2010) yang dikutip oleh Varzaru dan Varzaru (2013), loyalitas karyawan merupakan salah satu aspek yang penting dalam keberlangsungan sebuah perusahaan.

**Analisis Gaya Kepemimpinan Generasi Kedua, Karakter Gaya Kepemimpinan Generasi Kedua, dan Loyalitas Karyawan**

Pemimpin dengan gaya kepemimpinan transformasional sangat terbuka dengan gagasan-gagasan baru yang berguna untuk memajukan perusahaan, dengan mengikuti perkembangan jaman modernisasi karyawanpun merasa juga dikembangkan secara softskill. Pemimpin generasi kedua juga mempunyai pengetahuan intelektual yang luas hal ini diungkapkan pula oleh informan ketiga yang menyatakan bahwa pemimpin generasi kedua meraih gelar S2 di Australia. Selain itu pemimpin generasi kedua juga mirip dengan generasi pertama dimana melakukan *leader by example* namun menabahkan untuk diperhatikan dan dipelajari sehingga karyawan akan lebih cepat belajar dan mengereti.

Selain terbuka dengan hal yang baru pemimpin transformasional juga terbuka akan pendapat dan kritikan dari karyawan dan menyelesaikan masalah dengan berdiskusi karena beliau mengetahui bahwa masalah yang terjadi satu dengan yang lain tidaklah sama. Ini menegaskan salah satu karakteristik dari gaya kepemimpinan transformasional yaitu intelektual yang tinggi yang mendukung kemampuan pemimpin untuk berpikir kritis. Namun pemimpin generasi kedua juga tetap membuat keputusan sendiri namun tetap mengingat usulan dan kegagalan yang sebelum-sebelumnya. Kemampuan intelektual pemimpin generasi kedua juga tercermin pada cepatnya mengerti masalah atau pendapat dari karyawan hal ini juga diutarakan oleh informan empat yang lebih menyukai pemimpin generasi kedua karena cepat tanggap.

Loyalitas karyawan yang tinggi dapat meningkatkan performa dari perusahaan tersebut. Hal ini disebabkan karena masing-masing karyawan telah mengetahui *jobdesk* mereka dengan jelas. Berdasarkan pada penelitian yang dilakukan oleh Chiang (2012), loyalitas karyawan terbentuk karena adanya hubungan emosional yang terjadi. Hal ini juga dilakukan oleh pemimpin generasi kedua yang menjaga kedekatan sebagai hubungan kerja bukan sebagai yang lain ini yang membuat karyawan tetap menghormati pemimpin generasi kedua. Loyalitas dapat disebabkan oleh gaya kepemimpinan atasan, lingkungan kerja yang kondusif, dan berbagai hal lainnya yang berpengaruh. Namun gaya kepemimpinan atasan menjadi faktor utama dalam loyalitas yang terbentuk dari karyawan. Selain itu, loyalitas karyawan dipengaruhi oleh besar kecilnya gaji yang didapatkan karyawan.

**Analisis Selective Coding Karakter dari Gaya Kepemimpinan Pemimpin Generasi Pertama**

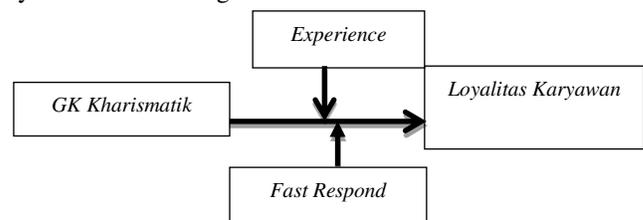
Dengan sifat kepemimpinan yang telah dijabarkan di *axial coding* pemimpin generasi pertama yaitu terbuka, *leader by example*, profesionalisme, tegas, *responsible*, *experience* dan *fast respond*. Studi kasus penelitian ini menunjukkan

bahwa di antara 7 karakter dari gaya kepemimpinan generasi pertama yang mendorong terbentuknya loyalitas karyawan adalah *fast respond* dan *experience* (lihat gambar 1).

*Fast respond* hal ini dikukuhkan oleh karyawan kedua dan karyawan ketiga. Pemimpin generasi pertama berani memberikan keputusan yang cepat dan tepat untuk menangani masalah yang sedang dihadapi hal ini yang membuat karyawannya semakin segan dan hormat. Hal ini menunjukkan bahwa pemimpin generasi pertama memiliki gaya kepemimpinan kharismatik yaitu kepemimpinan yang lebih dari rata-rata manusia ketika mereka mengamati perilaku-perilaku tertentu pemimpin mereka.

Sifat pemimpin generasi pertama yang menonjol lainnya adalah *experience*. Hal ini dibuktikan oleh pemimpin generasi pertama yang telah diasah selama 40 tahun di dalam *industry* elektronik membuat pemimpin generasi pertama mampu menilai keadaan lingkungan dan kondisi untuk siap-siap berubah. Ini yang membuat karyawan tetap percaya dengan keputusan dan kebijakan yang dibuat oleh pemimpin generasi pertama meskipun tidak menerima pendapat atau kritikan dari karyawannya. Hal ini dibuktikan dari pertanyaan oleh karyawan kedua dan karyawan ketiga. Hal ini menunjukkan bahwa pemimpin generasi pertama memiliki gaya kepemimpinan kharismatik yaitu pemimpin dapat menilai secara realistis lingkungan sekitar dan sumber daya yang dibutuhkan untuk membuat perubahan.

Model *selective coding* yang terbentuk antara gaya kepemimpinan pemimpin generasi pertama terhadap loyalitas karyawan adalah sebagai berikut :



Gambar 1. Bagan *selective coding* pemimpin generasi pertama Perdana Elektronik

**Analisis Selective Coding Karakter dari Gaya Kepemimpinan Pemimpin Generasi Kedua**

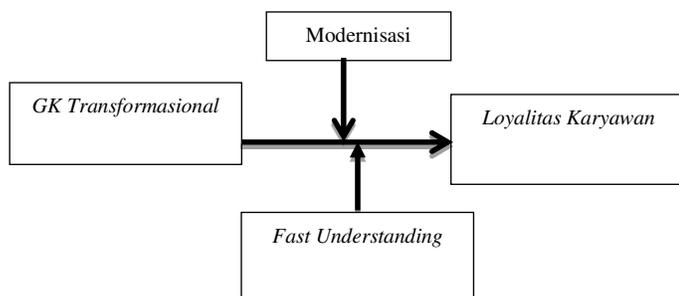
Dengan sifat kepemimpinan yang telah dijabarkan di *axial coding* pemimpin generasi pertama terbuka, diskusi, *leader by example*, profesionalisme, *modernisasi*, *responsible* dan *fast understanding*. Studi kasus penelitian ini menunjukkan bahwa di antara 7 karakter dari gaya kepemimpinan generasi pertama yang mendorong terbentuknya loyalitas karyawan adalah *fast modernisasi* dan *fast understanding* (lihat gambar 2).

*Modernisasi* hal ini dikukuhkan oleh karyawan pertama dan karyawan ketiga. Pemimpin generasi kedua berani memberikan cara pandang baru dengan mengembangkan sistem kerja yang ada dibuat komputrisasi semua agar semakin memudahkan operasional perusahaan dan pengawasan hal ini yang membuat karyawannya mengakui kemampuan pemimpin generasi kedua. Hal ini menunjukkan bahwa pemimpin generasi kedua memiliki gaya kepemimpinan transformasional yaitu membantu mereka

memandang masalah lama dengan cara-cara baru untuk mencapai sasaran kelompok.

Sifat pemimpin generasi pertama yang menonjol lainnya adalah *fast understanding*. Hal ini dibuktikan oleh pemimpin generasi kedua yang telah belajar di Australia membuat pemimpin generasi kedua semakin terbuka dengan hal yang baru dan memerikan karyawan untuk berdiskusi dengan pemimpin generasi kedua. Ini yang membuat karyawan percaya dengan dan mengakui kemampuan kepemimpinan pemimpin generasi kedua. Hal ini dibuktikan dari pertanyaan oleh karyawan kedua dan karyawan ketiga. Hal ini menunjukkan bahwa pemimpin generasi kedua memiliki gaya kepemimpinan transformasional yaitu pemimpin memiliki intelegensi, rasionalitas, dan pemecahan masalah secara hati-hati.

Model *selective coding* yang terbentuk antara gaya kepemimpinan pemimpin generasi kedua terhadap loyalitas karyawan adalah sebagai berikut :



Gambar 2. Bagan *selective coding* pemimpin generasi kedua Perdana Elektronik

#### IV. KESIMPULAN/RINGKASAN

Berdasarkan hasil wawancara dan penelitian mengenai gaya kepemimpinan generasi pertama, gaya kepemimpinan generasi kedua, loyalitas karyawan Perdana Elektronik dan hubungan gaya kepemimpinan yang mempengaruhi loyalitas karyawan di Perdana Elektronik dapat disimpulkan bahwa:

Dari enam indikator loyalitas yang disampaikan oleh Siswanto (2010) mengenai aspek-aspek loyalitas karyawan yaitu taat pada peraturan, kesukaan terhadap pekerjaan, kemauan untuk bekerja sama, hubungan antar pribadi, dan tanggung jawab kepada perusahaan dan lima syarat Utomo (2002), ketiga karyawan Perdana elektronik memenuhi semua indikator dan syarat. Ini menunjukkan bahwa karyawan di Perdana Elektronik memiliki tingkat loyalitas yang tinggi kepada perusahaan.

Ada tujuh gaya kepemimpinan hanya lima yang dilakukan oleh pemimpin generasi pertama yaitu gaya kepemimpinan ortokrasi, demokrasi, kharismatik, transaksional, transformasional, dan visioner. Dalam kepemimpinan pemimpin generasi pertama gaya kepemimpinan yang paling dominan adalah gaya kepemimpinan kharismatik. Karakter dari pemimpin generasi pertama yang menerapkan gaya kepemimpinan kharismatik

yang mempengaruhi loyalitas karyawan kepada pemimpinnya adalah *experience* dan *fast respond*. Sedangkan pada pemimpin generasi kedua gaya kepemimpinan yang paling dominan adalah gaya kepemimpinan transformasional. Karakter dari pemimpin generasi kedua yang menerapkan gaya kepemimpinan transformasional yang mempengaruhi loyalitas karyawan kepada pemimpinnya adalah *modernisasi* dan *fast understanding*.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Azwar, S. (2013). Metode Penelitian. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Adhi, Rizky pamungkas. (2010). Faktor-faktor yang Mempengaruhi Keberhasilan Usaha Pemegang Usaha Waralaba (Studi Kasus Pada Waralaba Makanan dan Minuman Lokal di Kota Semarang). Semarang : Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro.
- Chiang, H.-M. (2009). Differences between spontaneous and elicited expressive communication in children with autism. *Research in Autism Spectrum Disorders*, 3, 214–222
- Hariwijaya, M. 2007. Metodologi dan Teknik Penulisan Skripsi, Tesis dan Disertasi. Yogyakarta: Elmaterra Publishing.
- Kuncoro, M. (2003). Metode Riset untuk Bisnis&Ekonomi. Jakarta: Erlangga.
- Moleong, L.J. (2013). Metode Penelitian Kualitatif (edisi revisi). Bandung: Pt. Remaja Rosdakarya
- Pidekso, Y.S. dan Harsiwi, T.A. (2001), “Hubungan Kepemimpinan Transformasional dan Karakteristik Personal Pemimpin”, *Kinerja*, Vol. 5, No. 1.
- Poerwandari, E.K. 2005. Pendekatan Kualitatif untuk penelitian perilaku manusia. Jakarta : Lembaga Pengembangan Sarana Pengukuran dan pendidikan Psikologi Fakultas Psikologi Universitas Indonesia.
- Siggelkow, N. (2007). Persuasion with case studies. *Academy of Management Journal*, 50 (1) p. 20–24.
- Sutopo. 2006. Metodologi Penelitian Kualitatif. Surakarta: UNS.
- Sugiyono. 2014. Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R&D. Bandung: Alfabeta
- Strauss, Anselm, & Corbin, J. (2003). Dasar-dasar Penelitian Kualitatif. Yogyakarta. Pustaka Pelajar.
- Tjiptono, F (2001). Total Quality management. Yogyakarta : Penerbit Andi.
- Utomo, Budi. 2002. Menentukan Faktor-Faktor Kepuasan Kerja dan Tingkat Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Loyalitas Karyawan. *PT P. Jurnal Manajemen & Kewirausahaan*, Vol. 7 (2), 178-188
- Varzaru, Mihai dan Varzaru, Anca. (2013). Leadership Style and Organizational Structure in The Context of Mintzberg's Vision. *Proceedings of the 7th International Management Conference "New Management for the New Economy"*, November 7th-8th, 2013, Bucharest, Romania.