

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Deskripsi Perusahaan

Penelitian ini dilaksanakan di perusahaan ritel yang bernama Pamella Supermarket. Pamella Supermarket sudah berdiri sejak tahun 1975. Perusahaan yang dimiliki oleh sepasang suami istri ini sekarang sudah memiliki 9 cabang toko ritel yang tersebar di Yogyakarta. Penelitian ini melibatkan 3 Pamella Supermarket yaitu Pamella 1 yang berada di Jl. Kusumanegara 135-141 Yogyakarta, lalu Pamella 2 yang berada di Jl. Pandean 16 Yogyakarta, dan Pamella 8 yang berada di Jl. Lowanu 88 Yogyakarta.

B. Deskripsi Narasumber

Penelitian ini menggunakan sumber data primer yang didapatkan dari hasil wawancara dengan informan. Informan tersebut merupakan pemilik dari Pamella Supermarket, *assistant general manager* dari Pamella Supermarket, 2 karyawan pramuniaga dari Pamella Swalayan 2 dan 2 karyawan pramuniaga dari Pamella Supermarket 8. Sesuai dengan penjelasan tersebut, maka total dari narasumber yang diwawancarai yaitu 6 informan.

Wawancara pertama dilakukan pada hari Senin tanggal 7 Oktober 2019 pada pukul 16:32 WIB dengan 1 informan. Wawancara dilakukan di rumah informan yang merupakan asisten general manajer Pamella Supermarket. Lalu, wawancara kedua dilaksanakan sebanyak dua sesi pada hari Senin tanggal 28 Oktober 2019 pada pukul 11.10 WIB di Pamella

Swayalan 2 dengan 1 informan yang bekerja di bagian ATK dan sesi selanjutnya dilaksanakan pada pukul 11.30 WIB dengan informan yang bekerja di bagian food. Wawancara yang ketigapun dilaksanakan sebanyak dua sesi, yaitu pada tanggal 29 Oktober 2019 di Pamella Supermarket 8 dengan informan sebanyak 2 orang. Pada sesi pertama yaitu pada pukul 14.52 WIB dengan karyawan bagian Customer dan sesi kedua pukul 15.23 WIB dengan informan yaitu karyawan bagian food stocker. Wawancara terakhir yaitu dilakukan pada tanggal 31 Oktober 2019 di Pamella Supermarket 1 pada pukul 9.15 WIB. Dalam wawancara terakhir ini, informan yang diwawancarai yaitu pemilik dari Pamella Supermarket. Secara keseluruhan ada 6 informan yang diwawancarai, dengan 4 orang sebagai karyawan Pamella Supermarket, dan 1 orang asisten general manager, dan 1 orang yaitu pemilik dari Pamella Supermarket.

Dengan mengacu pada data dari narasumber yang didapatkan, dapat diketahui bahwa lama bekerja dari narasumber yang diwawancarai yaitu beragam. Dari karyawan yang diwawancarai, paling lama bekerja di Pamella yaitu selama 10 tahun, dan karyawan yang paling cepat dan masih bekerja di Pamella yaitu bekerja selama 3 tahun, akan tetapi dapat dikatakan bahwa rata-rata karyawan yang diwawancarai sudah bekerja di Pamella selama lebih dari 5 tahun. Adapun asisten general manager yang baru-baru ini menduduki posisinya di perusahaan, kurang lebih 1 tahun ini. Dari sebagian besar karyawan yang diwawancarai semua masuk dalam bagian

operasional atau dapat dikatakan karyawan bagian pramuniaga, dengan salah satu karyawan yaitu sebagai customer service.

C. Profesionalisme

1. Hubungan Bisnis Keluarga dengan Profesionalisme

Profesionalisme merupakan hal yang penting untuk dimiliki oleh seorang pekerja. Tanpa adanya profesionalisme dalam diri seorang pekerja, maka hal tersebut akan mempengaruhi pekerjaan dan perusahaan. Seseorang dengan profesionalisme yang tinggi adalah seseorang yang dapat berperilaku baik di pekerjaannya, bekerja sesuai dengan *jobdesc*-nya, bekerja secara efisien dan beretos kerja tinggi. Menurut Korten dan Alfonso (1981), Profesionalisme adalah saat seseorang memiliki kecocokan (*fitness*) antara kemampuan yang dimiliki oleh birokrasi (*bureautic – competence*) dengan kebutuhan tugas, serta dapat merencanakan, mengkoordinasikan dan melaksanakan fungsinya secara efisien, inovatif, lentur, dan mempunyai etos kerja tinggi (Rinaldo, Marpaung, & Hogantara, 2017).

Disisi lain, bisnis keluarga memiliki permasalahan yang terdapat dalam profesionalisme dari pekerjanya. Pekerja yang dimaksud bisa dari karyawan maupun manajer dan pemiliknya. Namun di Pamela Supermarket ini, dapat terlihat profesionalisme dari manajer, karena beliau dapat bekerja dengan lentur atau fleksibel sesuai dengan teori dari Korten dan Alfonso “Profesionalisme adalah saat seseorang dapat merencanakan,

mengkoordinasikan dan melaksanakan fungsinya secara efisien, inovatif, lentur, dan mempunyai etos kerja tinggi”, dapat terlihat dari pernyataan yang diucapkan oleh *assistant general manager*, yaitu:

“karena keluarga itu saat ingin rapat rasanya seperti tidak rapat. Terkadang saat mengajak Mas Wildan rapat, diminta untuk rapat nanti saja.”

Pernyataan yang persis dengan yang dikatakan oleh pemilik dari Pamella Supermarket, yaitu bahwa beliau merupakan seseorang yang disiplin, namun susah untuk menerapkan kedisiplinan tersebut kepada anak-anaknya yang bekerja di Pamella Supermarket. Berikut pernyataannya :

“Karena saya orangnya adalah orang yang disiplin, maka saya itu ingin menerapkan kedisiplinan kepada anak-anak, namun karena anak susah diatur, kalau saya yang terpenting semua pekerjaan dapat terselesaikan”

Dari sini dapat dilihat bahwa ada perbedaan budaya kerja antara generasi pertama dan generasi kedua, perbedaan tersebut tetap dimaklumi oleh orang tua sekaligus pemilik dari Pamella ini karena walaupun berkaitan dengan kurangnya kedisiplinan dalam waktu, namun pekerjaan yang menjadi tanggung jawab manajer terselesaikan. Hal tersebut merupakan salah satu bukti bahwa manajer Pamella dapat bekerja secara fleksibel atau lentur dan efisien.

Adapun dalam proses perpindahan kepemimpinan yang dilakukan oleh generasi pertama kepada generasi kedua. Perpindahan kepemimpinan ini tidak semata-mata karena

merupakan anak dari si pemilik dari perusahaan ini, selain itu pemilik dari Pamella Supermarket sama sekali tidak mengikat anak-anaknya untuk terjun ke dunia bisnis yang sama dengan beliau, namun bukan berarti tidak diberi bekal apapun oleh si pemilik. Pemilihan *general manager* dan *assistant general manager* juga karena kedua anaknya memang ingin untuk melanjutkan usaha orang tuanya yang merupakan generasi pertama dan juga karena keduanya menimba ilmu di salah satu universitas swasta di Yogyakarta yaitu Universitas Islam Indonesia. Keduanya memilih jurusan Manajemen dengan fokus yang berbeda, yaitu marketing dan sumber daya manusia. Hal ini sesuai dengan teori Korten dan Alfonso yaitu “bahwa seseorang dikatakan profesionalisme saat adanya kecocokan antara kemampuan yang dimiliki birokrasi dengan kebutuhan tugas.” Penjelasan tersebut sesuai dengan perkataan dari pemilik Pamella Supermarket :

“Sebetulnya keinginan saya seperti itu, bisnis itu dibantu oleh anak-anak. Tetapi saya kan memberi kebebasan, saya tidak memaksakan kehendak. Alhamdulillah nomor 4 dan 5 ini langsung memilih jurusan dan mereka satu SDM, satu ke Marketing.”

Selain itu, adapun pernyataan dari *assistant general manager* terkait dengan menyatakan hal serupa seperti yang dikatakan oleh pemilik Pamella :

“UII. Jurusan manajemen Internasional. Mas Wildan juga, UII Manajemen. Cuma bedanya mas Wildan SDM, kalau saya marketing.”

Dapat dikatakan bahwa dalam pemilihan *general manager* dan *assistant general manager* bukan hanya karena mereka merupakan anak dari owner, melainkan karena mereka dianggap sesuai dengan kebutuhan perusahaan dan mampu untuk meneruskan serta mengelola Pamela Supermarket. Selain dalam pemilihan *general manager* dan *assistant general manager*, dalam pemilihan *branch manager* juga dipilih berdasar pengalaman dan kemampuan yang dimiliki karyawan tersebut. Hal tersebut dibuktikan oleh ungkapan dari Ibu Pamela:

“Jadi karena kemampuannya kita pilih, bukan karena profesionalnya, jadi maksudnya profesionalnya karena pengalaman.”

Hal yang mirip juga dijelaskan oleh salah satu karyawan Pamela 8:

“bukan berarti seperti Pak Perdana itu keluarga gitu, tetapi dinilai dari kinerjanya seperti apa, sudah berapa lama di Pamela. Nah kalau sudah lama di Pamela kan sudah tau luar dalamnya seperti apa, kinerjanya seperti apa. Setelah itu, dari keluarga Pamellanya mungkin baru berunding, bagaimana sih orang ini. Walaupun tanpa ikatan keluarga, tapi dilihatnya dari kinerja.”

Meskipun dalam pemilihan manajer pusat, manajer cabang sudah sesuai dengan kemampuan pekerja dan kebutuhan perusahaan, Pamela masih memiliki kekurangan tenaga profesional bagian HRD (*Human Resource Development*). Pamela masih kesulitan dalam pengelolaan sumber daya manusianya dikarenakan HRD yang mereka miliki berasal dari karyawan

lama yang memiliki pengalaman yang luas terkait pengelolaan SDM, oleh karena itu pihak Pamela tetap membutuhkan tenaga profesional yang ahli bidang HRD agar pengelolaan sumber daya manusia dapat berjalan secara optimal dan efisien. Sedangkan dari segi laporan keuangan sudah dikelola oleh tenaga profesional yang memiliki pengalaman bekerja di perusahaan multinasional.

Selain dari hal yang sudah disampaikan diatas, seorang pekerja dapat dikatakan memiliki profesionalisme yang tinggi adalah saat orang tersebut memiliki etos kerja yang tinggi pula. Sesuai dengan teori dari Alfonso dan Kortens yaitu bahwa profesionalisme adalah saat seorang pekerja memiliki etos kerja yang tinggi. Sedangkan seseorang yang memiliki etos kerja yang tinggi adalah seseorang yang bekerja tidak hanya untuk memenuhi kebutuhan hidupnya, dan pengakuan status sosial dari lingkungan sekitar, melainkan bekerja karena ingin memberikan hasil yang lebih baik dan bermutu. Hal tersebut tercermin dari ungkapan dari *assistant general manager*:

“Setelah itu akhirnya masuk ekonomi, karena saya berpikir bahwa kenapa saya tidak meneruskan saja, karena mimpi saya membesarkan Pamela. Saat itu saya mempunyai mimpi untuk Pamela Go International, karena saya di Ekonomi Internasional, harapannya bisa memberikan sesuatu untuk Pamela kedepannya.”

Dari pernyataan tersebut dapat dikatakan bahwa *assistant general manager* ingin meningkatkan kualitas dari Pamela

Supermarket agar dapat mencapai tingkat internasional, hal tersebut salah satu bukti etos kerja tinggi karena ingin mendapatkan hasil yang lebih bermutu dan lebih baik.

D. Kekohesifan Tim

1. Hubungan Bisnis Keluarga dengan Kekohesifan Tim

Sesuai dengan penjelasan sebelumnya bahwa kekohesifan tim merupakan salah satu hal penting yang harus ada dalam suatu perusahaan, kekohesifan muncul bukan hanya dari beberapa orang saja namun dari setiap orang. Tinggi rendahnya kinerja tim salah satunya karena dipengaruhi oleh kekohesifan. Kekohesifan merupakan sebuah rasa ketertarikan yang ada pada diri seseorang terhadap suatu kelompok atau tim dimana seseorang berada. Rasa kekohesifan yang tinggi ini sejalan dengan rasa kepemilikan yang tinggi akan sebuah kelompok, dengan tingginya rasa kepemilikan dari tiap orang tersebut, membuat orang-orang yang berada pada kelompok tersebut untuk melakukan apa saja agar tetap bertahan di kelompok tersebut, dan juga untuk menyelesaikan masalah bersama-sama. Dalam sebuah perusahaan, jika suatu kekohesifan tim karyawan tinggi maka karyawan akan merasa nyaman untuk bekerja dalam tim tersebut, dan akan melakukan apa saja untuk kepentingan kelompok tersebut.

Selain itu, dengan tingginya kekohesifan tim karyawan, maka akan meningkatkan kinerja karyawan karena adanya rasa

nyaman karyawan terhadap kelompok dimana dia berada, dan rasa solidaritas yang tinggi dalam kelompok tersebut yang membuat kinerja karyawan meningkat. Sesuai dengan teori kekohesifan tim menurut Robbins, yaitu bahwa kekohesifan tim dipengaruhi dengan jumlah waktu yang dihabiskan bersama. Kekohesifan tim di Pamela dapat diketahui dari adanya kegiatan tahunan yang dilaksanakan secara rutin, yaitu piknik dan syawalan. Hal tersebut dapat diketahui melalui pernyataan dari salah satu karyawan Pamela 2:

“Biasanya kalau yang belum ada 1 tahun itu, rewardnya piknik. Untuk all Pamela habis syawalan.”

Hal ini dipertegas oleh perkataan dari *assistant general manager* Pamela, yaitu:

“Sama tur, tiap tahunan. Piknik sebetulnya namanya. Kemarin sepertinya mereka selesai piknik dari Pacitan. Per Pamela, jadi enggak bareng-bareng. Jadi pershift, karena kan satunya kerja gitu.”

“Agendanya syawalan, tapi disetiap syawalan itu selalu ada pengajian, untuk sampai saat ini yang mampu kami jalani itu, karena kita ini ada 700-an manusia.”

Dari ketiga pernyataan tersebut dapat diketahui bahwa Pamela dalam menjaga agar kekohesifan tetap terjaga yaitu dengan diadakannya liburan bersama dan syawalan tiap tahunnya yang diikuti seluruh karyawan. Namun kedua agenda tersebut memiliki jangka waktu yang cukup lama yaitu setahun sekali. Lalu faktor yang kedua adalah tingkat kesulitan dalam memasuki kelompok. Hal ini tidak begitu terlihat dalam Pamela

Supermarket, kecuali Pamela memang memiliki beberapa persyaratan bagi calon pekerja yang ingin bekerja di Pamela. Persyaratan yang dibutuhkan calon pekerja Pamela dapat diketahui dari penjelasan *assistant general manager* Pamela:

“Kemudian yang ketiga, semua karyawan harus berjilbab, baik disini maupun di rumah. Terus yang ke empat yang laki-laki tidak boleh merokok. Itu masuk tantangan besar kita, banyak yang susah, banyak yang kami tolak. Pada akhirnya jika merokok juga ya kami tidak mau.”

Hal ini diperkuat oleh pernyataan dari owner Pamela Supermarket, yaitu:

“Ya kami pada waktu penerimaan itu sudah harus muslim, harus sudah sholat, harus sudah berjilbab kalau perempuan, kalau laki-laki bukan perokok.”

Dari kedua pernyataan tersebut dapat diketahui bahwa untuk dapat bekerja di Pamela harus memenuhi persyaratan yang ada tersebut, jadi dapat dikatakan tidak mudah untuk dapat bekerja di Pamela Supermarket, karena persyaratan yang dibutuhkan tidak hanya dilihat dari kemampuannya. Faktor ketiga yang mempengaruhi kekohesifan tim, yaitu adalah besarnya suatu kelompok. Jika suatu anggota suatu kelompok sangat banyak jumlahnya maka hal tersebut dapat mempengaruhi kekohesifan tim, karena dengan besarnya suatu kelompok tersebut akan berdampak pada sulitnya interaksi yang terjadi antara anggota satu dengan yang lain. Hal tersebut akan menjadi tantangan bagi Pamela untuk menjaga kekohesifan timnya, dikarenakan jumlah

karyawan Pamela ada sekitar 700 orang tersebut. Cara manajerial Pamela untuk dapat menjaga agar karyawannya tetap kompak adalah dengan mengadakan piknik yang diadakan setiap tahun. Peserta piknik diambil secara acak dari Pamela 1 hingga 9 agar, selain itu ada juga acara tahunan yang diadakan di rumah owner yaitu Ibu Pamela, acara tersebut biasa disebut syawalan yang, agendanya berisi pengajian dan pembagian hadiah bagi karyawannya. Hal tersebut dapat dipastikan dengan penjelasan dari Ibu Pamela selaku owner, yaitu:

“Itu acara wajib yang seluruh karyawan Pamela kami kumpulkan. Ada 700-an karyawan. Itu berkumpul di rumah saya, kebetulan rumah saya halamannya luas. Alhamdulillah sudah bisa bertemu semua disitu.”

Dari pernyataan tersebut dapat dipastikan bahwa setiap tahunnya diadakan acara yang wajib diikuti seluruh karyawannya. Selain melihat dari sisi karyawan, Ibu Pamela dapat menjaga kekohesifan dari keluarganya yaitu dengan membangun satu kawasan yang berisi seluruh keluarga utama dari Ibu Pamela, dengan begitu Ibu Pamela beserta anak-anaknya dapat terjaga komunikasi. Hal ini dapat dibuktikan dengan pernyataan dari Ibu Pamela:

“Ya betul untuk keluarga, jadi saya dengan 5 anak itu ada dalam satu komplek.”

Melihat hal ini, maka dapat dipastikan bahwa dalam menjaga kekohesifan karyawan, Pamela mengadakan swayalan dan piknik

di setiap tahun, dan untuk menjaga kekohesifan keluarga yaitu dengan membangun satu area perumahan yang ditinggali oleh Ibu Pamela beserta anak-anaknya. Faktor yang keempat yaitu terkait dengan jenis kelamin anggota, menurut Robbins kelompok yang didalamnya berisi laki-laki dan perempuan, kekohesifannya akan lebih rendah dibandingkan dengan kelompok yang berisi perempuan semua atau laki-laki semua. Sedangkan yang terjadi di Pamela adalah bahwa tidak ada satu tokopun yang berisi laki-laki atau pun perempuan secara keseluruhan. Jika mengacu kepada teori maka dapat dikatakan bahwa kekohesifan karyawan Pamela kurang, karena dalam satu toko karyawannya berisi laki-laki dan perempuan.

Akan tetapi yang terjadi di lapangan adalah, kekohesifan karyawannya tinggi dikarenakan budaya kerja di Pamela berasaskan kekeluargaan, selain itu adanya *reward* yang banyak juga membuat karyawan Pamela kohesif. Hal ini dapat dibuktikan dari pernyataan karyawan Pamela 8:

“Ada tapi tetap disini, karena dalam bekerja itu satu, kita beribadah, dua kenyamanan, ketiga otomatis kita seperti keluarga. Bekerja di Pamela itu seperti keluarga sendiri.”

Adapun pernyataan dari karyawan Pamela 2:

“Kalau disini sih kerjanya agak santai sih, karena sistemnya seperti kekeluargaan. Jadi ya nyaman-nyaman saja, kerjanya kan sebenarnya terkadang banyak terkadang sedikit. jadi ya kalau lihat di toko-toko lain kan kerjanya itu banyak sekali, kalau disini itu agak santai.”

Selain itu ada juga penjelasan dari *assistant general manager* yang menjelaskan bahwa banyaknya reward menjadi kemungkinan karyawan untuk tetap berada di Pamela, berikut pernyataannya:

“Itu mahal, itu mungkin juga salah satu pengaruhnya juga ya. Pertama rewardnya kita yang bertubi-tubi. Tadi itu sepuluh tahun dapet emas, 20 tahun bisa naik haji, terus dapat tunjangan hari tua. Terus seragam itu, kalau di tempat lain kan bayar, di kami gratis, dari kami. Kami bikinin seragam, dan satu orang itu ngga satu seragam. Satu toko itu bisa 7, 8 seragam, perorang. Jadi, seperti itu. Ada juga tur, tiap tahunan. Piknik sebetulnya namanya”

Dari ketiga pernyataan diatas dapat diketahui bahwa walaupun jumlah kelompoknya besar, namun tetap dapat menjaga kekohesifan timnya.

Faktor yang kelima adalah adanya ancaman dari luar. Ancaman dari luar ini dapat menyebabkan suatu kelompok untuk menjadi lebih dekat anggotanya. Sesuai dengan wawancara sebelumnya, membuktikan bahwa anggota akan melakukan hal yang terbaik apabila ada ancaman yang datang dari luar. Hal tersebut dapat dibuktikan dari wawancara karyawan Pamela 2:

“kalau emang kenyataannya tidak seperti itu ya siap membela. Misal kalau kerja ada yang menjelekan tidak sesuai kenyataan ya harus dibela.”

Adapun pernyataan yang mirip dari karyawan Pamela 8, yaitu:

“Otomatis siap sih, jadi pertama kita harus tahu dulu alasan dia menjelek-jelekan karena apa. Intinya yang pertama itu tidak langsung emosi, jadi harus musyawarah terlebih dahulu.”

Dari kedua pernyataan diatas dapat dikatakan bahwa jika ada ancaman yang datang dari luar, karyawan Pamela siap untuk membela. Faktor terakhir tentang kekohesifan tim yaitu adalah kesuksesan sebelumnya. Kesuksesan sebelumnya yang dimaksud disini adalah bahwa seseorang akan lebih tertarik dan semangat untuk masuk kedalam kelompok yang pernah meraih kesuksesan sebelumnya, sama halnya dengan Pamela Supermarket yang sudah ada sejak tahun 1975 hingga tahun ini sudah mempunyai 9 cabang yang tersebar di seluruh Yogyakarta. Hal ini dapat memikat perhatian dari calon karyawan yang ingin bekerja di Pamela, pada kenyataannya memang banyak dari karyawan yang sudah bekerja di Pamela menyarankan saudaranya atau kenalan untuk bekerja di Pamela. Seperti halnya salah satu dari karyawan Pamela 2:

“Kalau dulu saya itu masuk sini tahu dari kakak, kakak kan punya temen di Pamela mungkin karena dulu aku belum kerja, jadi coba ke Pamela. Jadi kalau disini cuman dari kenalan karyawan.”

Adapun pernyataan dari karyawan Pamela 2 yang lain:

“Dulu saya itu waktu ada lowongan ada teman saya, ya masih saudara sih sebenarnya, waktu itu bekerja di Pamela satu juga. Ada info, terus saya daftar.”

Dari kedua pernyataan tersebut dapat dikatakan bahwa memang kesuksesan dari Pamela menarik seseorang untuk ingin bekerja di Pamela.

E. Temuan Lain

Sesuai dengan hasil dari wawancara serta berbagai data yang telah didapatkan dari narasumber, dapat dikatakan bahwa selain anak dari pemilik Pamela yang memiliki pendidikan sesuai dengan posisi yang diduduki olehnya sekarang, keluarga dari Ibu Pamela memang merupakan keluarga pengusaha, hal tersebut diketahui melalui buku biografi tentang Ibu Pamela yang berjudul “Dengan Keluarga Sakinah: Membangun Bisnis Barokah” (Widiyatno, 2013). Jiwa berwirausaha menurun dari ayahanda dari Ibu Pamela, itulah mengapa jiwa berwirausaha tersebut juga diteruskan oleh ibu Pamela kepada anak-anaknya. Salah satu bukti bahwa Ibu Pamela beserta almarhum Bapak Sunardi, suami ibu Pamela mengajarkan kewirausahaan kepada anak-anaknya dapat diketahui melalui pernyataan dari *assistant general manager* yang juga merupakan anak dari Ibu Pamela, yaitu:

“papa dan mama itu dari awal sudah, dapat dikatakan memberi modal kepada anak-anak untuk usaha. Itu sebenarnya juga salah satu cara supaya keluarga, dan bisnis keluarga tidak pecah, dan juga anak menikah itu papa dan mama memberi kita modal untuk usaha sendiri-sendiri.”

Dari pernyataan tersebut dapat diketahui bahwa anak-anak dari Ibu Pamela memang sudah diajarkan untuk hidup mandiri dengan berwirausaha, yaitu dengan memberikan modal saat menikah untuk membuka usahanya masing-masing, bukan dengan berpangku tangan kepada perusahaan. selain itu dalam kekohesifan, adapun hal yang dapat meningkatkan kekohesifan karyawan Pamela Supermarket, yaitu karena Pamela Supermarket itu mensejahterakan karyawannya yaitu dengan

adanya dana CSR yang dimiliki oleh Pamela yang didapatkan melalui penjualan kardus. Hal ini sesuai dengan pernyataan dari *assistant general manager*, yaitu:

“kita ada penjualan kardus sebanyak 15 kilo, setiap hari. Uang itu kalo setahun bisa ratusan juta, itu murni kita beri karyawan semua. Untuk kesejahteraan karyawan”

“Karena memang gaji mungkin kecil, tetapi bagian kesejahteraannya karyawan, kita benar-benar mengurus. Anak karyawan sakit, ingin bersekolah, ada beasiswa sekolah, dan itu dari uang kardus.”

Sesuai dengan pernyataan diatas dapat diketahui bahwa penjualan kardus digunakan untuk kesejahteraan karyawan, yang berupa piknik, *reward* berupa emas (cincin), pembiayaan karyawan yang sakit, biaya sekolah, beasiswa sekolah. Hal-hal seperti inilah yang dapat menimbulkan kekohesifan yang kuat diantara para karyawan. Selain itu, Pamela Supermarket juga merupakan bisnis syariah, dapat diketahui dari visi dan misi yang melibatkan unsur islami di dalamnya, hal tersebut dapat ditunjukkan melalui pernyataan dari *assistant general manager*, yaitu:

“Yang paling jelas produk yang kita jual harus halal, kemudian kita tidak menjual rokok. Itu masuk berita Alhamdulillah, sampe masuk trans tv, sctv juga. Karena kami prinsipnya memang tidak ingin memberi penyakit kepada konsumen.”

Dari penjelasan di atas dapat diketahui bahwa Pamela hanya menjual barang-barang yang halal, bahkan rokokpun tidak dijual disana, dengan alasan bahwa tidak ingin memberikan penyakit untuk konsumen yang artinya lebih mementingkan kemaslahatan umum. Selain itu, Pamela Supermarket yang merupakan bisnis keluarga juga menerapkan budaya

kerja berbasas kekeluargaan. Hal ini dapat dibuktikan dengan pernyataan dari pemilik Pamela Supermarket, yaitu:

“Ya semua karyawan saya anggap keluarga sendiri, apalagi sesama muslim. Jadikan semua bersaudara. Jadi tidak seperti kelihatan sekali perbedaannya, gap nya. Dibuat tidak ada gap, dirangkul semua.”

Adapun pernyataan dari salah satu karyawan Pamela 2, yaitu:

“Kalau disini itu lebih kekeluargaan sih, kayak gap antara atasan dan karyawan itu ngga terlalu kelihatan gitu. Jadi untuk ngobrol-ngobrol juga enak, jadi enggak segan.”

Dari kedua pernyataan diatas dapat dipastikan bahwa Pamela Supermarket selain merupakan bisnis yang dikelola oleh keluarga, juga menerapkan kekeluargaan sebagai budaya kerja mereka. Selain itu dalam proses suksesi perusahaan, Pamela Supermarket ini sedang dalam proses pemindahan kepemimpinan dari generasi pertama ke generasi kedua. Dalam prosesnya, Ibu Pamela Sunardi selaku pemilik dari Pamela Supermarket tidak melepas kepengurusan secara langsung, namun dengan bertahap. Hal ini sesuai dengan pernyataan dari Ibu Pamela, yaitu:

“Tapi ada perkataan dari dosen-dosen itu dulu berkata jika ingin memberikan ke generasi, jangan langsung. Jadi maksudnya langsung saya berhenti dan diberikan. Tidak boleh seperti itu, harus di dampingi terlebih dahulu. Ada pendampingan, tidak boleh langsung dilepas, karena banyak yang seperti itu. Saya lihat itu teman-teman saya langsung dilepas begitu saja, karena ingin langsung pensiun. Berkata bahwa ingin langsung berhenti, karena merasa sudah memberikan modal dan sebagainya, ingin bebas dari tanggungan lagi, tapi nyatanya anak belum begitu mampu. Belum begitu mampu kalau belum lama, karena bisnis itu banyak pengalamannya, harus banyak pengalamannya, tidak bisa diberi tahu, dengan berkata kamu harus begini dan begitu itu tidak bisa, harus dari pengalaman. Jadi dengan pengalaman ini, setiap bertemu rintangan-rintangan, ada masalah bisa menyelesaikan, karena

masih ada saya. Tidak mungkin kalau tidak Menggunakan pengalaman, jadi harus dengan pengalaman.”

Dapat diketahui dari pernyataan tersebut bahwa proses suksesi sudah berlangsung dan berjalan tanpa disadari, proses tidak dilakukan dengan melepas perusahaan kepada generasi kedua, melainkan suksesi dilakukan dengan melakukan bimbingan kepada generasi penerus.