

# ANALISIS GAYA KEPEMIMPINAN CALON SUKSESOR DAN BUDAYA PERUSAHAAN PADA PERUSAHAAN JASA PERGUDANGAN DI SURABAYA

Meivita Wiggi Pandary dan Sesilya Kempa

Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra

Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya

E-mail: [mei\\_meiv@yahoo.co.id](mailto:mei_meiv@yahoo.co.id) ; [sesilya.kempa@petra.ac.id](mailto:sesilya.kempa@petra.ac.id)

**Abstrak**-Sebagian besar bisnis yang ada di Indonesia adalah dimiliki keluarga dan suksesi merupakan kunci untuk memastikan masa depan perusahaan. Bisnis keluarga dikatakan berhasil bila dapat berjalan lintas generasi dengan kemampuan dan daya tahan yang lebih besar. Berhasil atau tidaknya suatu perusahaan ditentukan oleh gaya kepemimpinan dan didukung oleh budaya organisasi. Gaya kepemimpinan yang baik akan memperkuat budaya organisasi sehingga calon suksesor harus mempelajari dan memahami tipe budaya organisasi perusahaan dalam upaya mencapai tujuan organisasi. Subjek penelitian adalah perusahaan yang sedang mempersiapkan calon suksesor untuk memimpin perusahaan, sehingga penting untuk mengetahui gaya kepemimpinan calon suksesor dan tipe budaya organisasi perusahaan saat ini. Jenis penelitian yang digunakan oleh penulis adalah penelitian kualitatif deskriptif dengan pengumpulan data menggunakan metode wawancara. Penentuan informan menggunakan teknik *purposive sampling*. Uji keabsahan data menggunakan triangulasi sumber, yaitu membandingkan hasil wawancara dari beberapa narasumber. Hasil penelitian pada PT Panca Adi Aneka Kimia menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan calon suksesor adalah gaya kepemimpinan transformasional dan tipe budaya organisasi perusahaan adalah *clan*. Dimensi dalam gaya kepemimpinan transformasional telah sesuai dengan tipe budaya organisasi *clan*.

**Kata Kunci**-Perusahaan Keluarga, Gaya Kepemimpinan, Tipe Budaya Organisasi

## I. PENDAHULUAN

Menurut survei yang dilakukan oleh Pricewaterhouse Coopers (PwC, 2014) lebih dari 95% bisnis di Indonesia adalah dimiliki keluarga. Biasanya bisnis keluarga ini pada mulanya didirikan oleh satu orang saja kemudian menjadi semakin besar dan menggandeng semakin banyak anggota keluarga untuk terlibat dalam bisnisnya (Poza, 2010).

Suksesi menjadi bagian yang terpenting bagi masa depan perusahaan (Lipman, 2010). Proses suksesi menurut Fishman (2008) adalah proses untuk menunjukkan pada generasi berikutnya mengenai cara untuk mengatur perusahaan dan/atau melatih suksesor agar menjadi *owner* yang bertanggung jawab. Menurut WHO (2013) sendiri rata-rata usia penduduk Indonesia adalah 71 tahun. Artinya, perusahaan keluarga sebenarnya sudah harus melakukan suksesi sebelum incumbent mencapai usia 71 tahun.

*Suksesor* yang di pilih biasanya berasal dari keturunan *incumbent*. Poza (2010) menyatakan bahwa salah satu dari

karakter bisnis keluarga adalah adanya kehadiran keluarga dan keinginan *founder* untuk meneruskan bisnis yang telah dibangunnya pada anak-cucunya. Di antara bisnis keluarga

di Indonesia yang disurvei oleh PwC, sebanyak 82% berencana untuk mewariskan kepemilikan kepada generasi berikutnya dan 57% di antaranya menyertakan profesional untuk membantu generasi berikutnya. Dapat disimpulkan bahwa seorang founder menginginkan keturunannya menjadi pewaris perusahaan keluarga. Englisch et. al dalam Ernst & Young (2015) juga menemukan adanya fenomena yang sama dan dijelaskan pula fenomena ini disebabkan oleh kedekatan *founder* atau *incumbent* dengan keluarga sehingga *founder* atau *incumbent* lebih mempercayai anggota keluarganya daripada orang lain.

Namun, suksesi bukanlah hal yang mudah. Tidak semua suksesi berjalan dengan baik padahal suksesi merupakan bagian terpenting dari perusahaan keluarga. Salah satu penyebab suksesi tidak berjalan dengan baik adalah adanya konflik mengenai perbedaan gaya kepemimpinan calon suksesor dengan budaya perusahaan sehingga dapat menyebabkan kerontokan bisnis keluarga (Lipman, 2010; Rivers, 2009; Abramowitz, Kay, 2009; Ibrahim, 2012). Hal ini juga dikemukakan oleh Hughes, Ginnet dan Curphy (2012) bahwa gaya kepemimpinan seseorang yang tidak selaras dengan tipe budaya perusahaan dapat mengakibatkan adanya konflik.

Berhasil atau tidaknya suatu perusahaan ditentukan oleh gaya kepemimpinan dan didukung oleh budaya organisasi. Bisnis keluarga dikatakan berhasil bila dapat berjalan lintas generasi dengan kemampuan dan daya tahan yang lebih besar namun sehingga perlu dilakukan suksesi (Carlock and Ward, 2010).

Menurut Sami et, al (2011) dalam Satyawati dan Suartana (2014) tipe budaya organisasi dan gaya kepemimpinan yang diterapkan dengan baik memiliki kontribusi dalam pencapaian tujuan organisasi. Gaya kepemimpinan yang baik akan memperkuat budaya organisasi dan pemimpin dari organisasi harus mempelajari dan memahami tipe budaya organisasi perusahaan dalam upaya mencapai tujuan organisasi (Grimes, 1978; Nimran, 1999 dalam Nurwati et.al, 2012). Tujuan dari perusahaan keluarga yang paling utama adalah memastikan masa depan perusahaan (Donnelly, 2014).

Perencanaan suksesi saat ini sedang dilakukan oleh subjek penelitian. Perusahaan ini dikelola oleh generasi kedua yang menjabat sebagai direktur dan adik-adiknya yang berada di bagian *finance* dan dewan komisaris. dan

sedang mempersiapkan anaknya (generasi ketiga) untuk menjadi penerus. Calon suksesor dipilih berdasarkan kesepakatan para pemegang saham. Selain itu para pemegang saham juga memberi kesempatan pada seluruh generasi ketiga yang memiliki kemampuan dan minat terhadap perusahaan untuk menduduki posisi-posisi penting

AGORA Vol. 4, No. 1, (2016)

Hal ini dilakukan karena mayoritas karyawan yang ada di perusahaan telah bekerja sangat lama di perusahaan dan tidak lama lagi akan pensiun.

Perusahaan ini telah berdiri sejak 1984 sehingga memiliki budaya organisasi perusahaan yang sudah melekat dengan kuat dan karyawan yang ada mayoritas adalah karyawan lama. Menurut Kotter dan Heskett dalam The Jakarta Counsultig Group (2014), dalam sebuah perusahaan dengan budaya yang kuat, hampir seluruh karyawan memiliki metode yang relatif konsisten dalam menjalankan aktivitas bisnis.

Berbeda dengan suksesi pada generasi kedua. Generasi pertama menyadari bahwa seorang calon suksesor harus memiliki pengalaman untuk dapat menjadi suksesor yang baik. Kesulitan yang ditemui saat itu adalah cara untuk menyakinkan pengikut bahwa dirinya mampu menggantikan ayahnya. Hal ini telah diatasi oleh generasi pertama dengan mempekerjakan anaknya sebagai wakil direktur.

Generasi kedua tidak dapat menerapkan hal ini pada generasi ketiga karena generasi ketiga masih terikat dengan kegiatan perkuliahan. Persiapan yang dilakukan *owner* (generasi kedua) adalah mengajak calon *suksesor* datang ke perusahaan untuk melihat cara kerja perusahaan dan cara untuk membaca laporan keuangan perusahaan. Yang dilakukan oleh calon *suksesor* adalah belajar mengenai kulit luar perusahaan dan bagaimana bisnis dijalankan namun sehingga menurut *owner* sendiri, calon *suksesor* belum mengenal budaya organisasi perusahaan subjek penelitian.

Penelitian ini sangat penting dilakukan karena di dalam perencanaan suksesi yang baik terdapat tiga aspek yaitu *preparation*, *relationship among family and business member* dan *succession experience*. Gaya kepemimpinan dan budaya organisasi perusahaan adalah termasuk dalam aspek *relationship among family and business member* (Morris et al, 1996 dalam Ibrahim, 2012).

Hal ini menarik karena banyak penelitian terkait yang membahas mengenai perencanaan suksesi namun, hanya membahas mengenai pembekalan *skill* atau aspek *preparation* dan *succession experience* saja dan mengabaikan aspek lainnya padahal aspek *relationship among family and business member* tidak kalah penting. Ketiga hal ini harus diperhatikan agar proses suksesi berjalan dengan baik sehingga perusahaan mampu bertahan hingga masa kepemimpinan berikutnya.

## II. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif deskriptif. Penulis menggunakan metode kualitatif deskriptif agar dapat melihat situasi, kondisi dan fenomena yang ada di PT Panca Adi Aneka Kimia mengenai gaya kepemimpinan calon suksesor dan budaya perusahaan. Objek penelitian ini adalah analisis gaya kepemimpinan calon suksesor dan tipe budaya organisasi perusahaan. Subjek penelitian ini adalah perusahaan yang bergerak di bidang jasa pergudangan di Surabaya. Penelitian ini menggunakan data primer yang berupa hasil wawancara dengan narasumber dan data sekunder berupa data pendukung selain hasil wawancara. Teknik penetapan narasumber adalah menggunakan non probabilitas dengan teknik *purposive sampling*. Menurut Sugiyono (2010) *purposive sampling*

adalah teknik pengambilan sampel data dengan pertimbangan tertentu yaitu yang paling tahu mengenai objek penelitian.

Teknik pengumpulan data menggunakan wawancara semi terstruktur artinya penulis akan menggunakan panduan wawancara dan mengembangkan pertanyaan agar mendapat informasi yang dibutuhkan. Menurut Sarwono (2006) wawancara dilakukan dengan mengemukakan topik yang umum untuk membantu peneliti memahami persepektif dari seseorang.

Menurut Moleong (2011) analisis data dilakukan dengan menelaah seluruh data dari berbagai sumber, reduksi data, kategorisasi, penafsiran data dan pemeriksaan keabsahan data.

- Menelaah seluruh data dari berbagai sumber yaitu mencari keterkaitan data yang telah diperoleh dari wawancara, pengamatan, pencatatan di lapangan serta dokumen atau data perusahaan.
- Reduksi data yaitu membuat rangkuman, inti dan pernyataan yang dirasa penting.
- Kategorisasi yaitu mengkategorikan gejala atau hasil dari seluruh proses penelitian
- Penafsiran data yaitu mengembangkan kategori dan mencari hubungan yang muncul dari data.
- Pemeriksaan keabsahan data yaitu melakukan pengujian keabsahan data untuk memastikan bahwa data yang diperoleh adalah data yang benar

Validitas berarti pemeriksaan untuk meningkatkan keabsahan data. Menurut Moleong (2011) keabsahan data adalah setiap keadaan harus mampu mendemonstrasikan nilai yang benar. Validitas dalam penelitian ini dilakukan dengan triangulasi sumber. Menurut Sugiyono (2010) triangulasi sumber adalah menguji kredibilitas data dilakukan dengan cara mengecek data yang diperoleh melalui beberapa sumber.

## III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### Gaya Kepemimpinan

#### 1. Contingent Reward

Menurut kedua narasumber, calon suksesor akan memberikan bonus pada bagian marketing. Menurut wawancara dengan narasumber 1, narasumber ingin memfokuskan sebuah sistem gaji baru yaitu gaji insentif karena sekarang marketing tidak diberikan bonus bila mereka mendapatkan tamu lebih banyak. Hal ini didukung oleh pernyataan dari narasumber 3 yang mengatakan bahwa memang benar narasumber 1 pernah bercerita akan mengadakan insentif. Insentif akan diberikan pada marketing yang besarnya disesuaikan dengan jumlah yang didapatkan. Saat ini yang telah dilakukan oleh calon suksesor adalah mempersiapkan biaya yang harus dikeluarkan perusahaan bila menggunakan sistem bonus dan berapa besarnya pendapatan tambahan yang akan diterima bila menggunakan sistem tersebut bersama dengan generasi kedua sebagai pendamping.

Temuan ini didukung oleh Daft (2005) yang mengatakan bahwa contingent reward dapat dilihat dari adanya budgeting untuk insentif dan bonus yang diterima pengikut yang melakukan pekerjaan sesuai dengan yang diharapkan pemimpin. Dari kedua narasumber menyatakan bahwa

bonus diberikan sesuai dengan jumlah *customers* yang didapat sehingga bonus diberikan bila karyawan melakukan pekerjaan sesuai dengan yang diharapkan pemimpin.

## 2. Management by Exception

### a. Pemantauan Laporan Kinerja

Menurut kedua narasumber, calon suksesor tidak setuju dengan adanya pemantauan kinerja dan hanya mendasarkan pada evaluasi. Menurut wawancara dengan narasumber 1, calon suksesor akan memastikan perusahaan beroperasi dengan baik melalui rapat yang akan diadakan dua kali sehari yaitu sebelum usaha dan setelah selesai usaha. Rapat di pagi hari untuk mengingatkan karyawan pada apa yang harus kita lakukan hari. Di akhir hari, rapat dilakukan untuk mengevaluasi apakah kegiatan hari ini sudah berjalan dengan baik atau masih ada kekurangan. Selain itu, narasumber pertama mengatakan bahwa dirinya akan sangat memperhatikan masukan dan feedback dari *customers* dan akan dievaluasi tiap akhir bulan mengenai kekurangan perusahaan di mata *customers*. Standar kerja juga diberlakukan dimana ukuran dari kinerja yang baik dan tidak baik berbeda di setiap divisi dan disesuaikan dengan bidangnya masing-masing. Hal ini didukung dengan hasil wawancara dari narasumber 3 bahwa hingga saat ini calon suksesor belum pernah menanyakan mengenai laporan kinerja karyawan namun, memfokuskan pada diadakannya rapat evaluasi untuk melihat kekurangan dan berusaha menyempurnakannya.

Perusahaan mengalami penurunan *revenue* di tahun 2014 dibandingkan dengan tahun 2013. Melihat hal ini, narasumber 1 mengevaluasi penyebab turunnya *revenue*. Ternyata narasumber 1 menemukan bahwa turunnya *revenue* di tahun 2014 disebabkan karena adanya renovasi gudang sehingga tempat untuk menampung *order* dari pelanggan berkurang dan biaya yang dikeluarkan bertambah.

Temuan ini didukung oleh Kondrasuk (2011) dalam Pertama dan Sudibya (2012) yang mengatakan bahwa penilaian kinerja identik dengan laporan kinerja, evaluasi kinerja, dan kombinasi dari keduanya dan Bosswell & Boudreau (2002) dalam Pertama dan Sudibya (2012) yang mengatakan bahwa keberhasilan suatu organisasi sangat ditentukan oleh kualitas orang-orang yang bekerja dalam organisasi tersebut dan penilaian kinerja sering dianggap sebagai salah satu praktek yang paling penting dalam pengelolaan sumber daya manusia.

### b. Sanksi

Elemen sanksi tidak valid karena adanya inkonsistensi perkataan masing-masing narasumber sehingga tidak dapat dianalisis. Temuan ini bertentangan dengan Cascio (1995) yang mengatakan bahwa terdapat hubungan antara penilaian kinerja dengan sistem *reward and punishment*. Sistem penilaian kinerja akan menghubungkan aktivitas pegawai dengan tujuan strategik organisasi, menghasilkan informasi yang valid dan berguna untuk keputusan administratif pegawai seperti promosi, pelatihan, transfer termasuk sistem *reward dan punishment*. Sehingga dapat disimpulkan bahwa adanya penilaian kinerja akan menyebabkan adanya *reward dan punishment*.

## 3. Idealized Influence

### a. Perasaan Bekerja dengan Karyawan

Menurut kedua narasumber, calon suksesor akrab dan senang bekerja dengan karyawan. Hasil wawancara dari narasumber 1 mengatakan bahwa narasumber 1 senang bekerja dengan karyawan perusahaan. Hal ini dibuktikan

dengan pernyataannya mengenai narasumber 1 yang menganggap karyawan sebagai keluarga dan juga teman

baik yang setiap hari bertemu dalam jangka waktu lama dan saling bercerita sehingga koneksi dan hubungan antara narasumber 2 dengan karyawan harus selalu baik. Hasil wawancara dengan narasumber 3 juga mengatakan bahwa narasumber 1 merupakan orang yang *welcome* dan narasumber ketiga akrab dengan narasumber 3.

Hal ini didukung oleh perilaku narasumber 1 yang meminta nomor telepon dan akun *social media* karyawan untuk mengenal karyawan lebih jauh dan membuat karyawan merasa bahwa tidak ada batasan jabatan di antara mereka. Narasumber pertama melakukan hal ini karena narasumber 1 menganggap seperti keluarganya sendiri.

Temuan ini didukung oleh Bass dan Avolio (1995) dalam Lai (2011) yang mengatakan bahwa pengaruh ideal memberikan respon positif terhadap pernyataan "Saya bangga pada orang-orang yang bekerja bersama saya" dan menurut Northouse (2013) yang mengatakan bahwa pengaruh ideal juga dapat dilihat dari perilaku pemimpin. Rasa bangga pada orang-orang yang bekerja dengan narasumber 1 dibuktikan dengan kalimat menganggap karyawan sebagai keluarga dan teman baik.

### b. Pencapaian Misi

Menurut kedua narasumber, misi merupakan hal yang penting bagi calon suksesor. Menurut narasumber 1, misi merupakan sesuatu yang harus dicapai dan penting karena *family business* itu berakal dari perpindahan generasi. Bila ada ketidakcocokan dari gaya kepemimpinan generasi pertama dan generasi kedua maka *family business* dapat rusak. Hal ini sejalan dengan yang dikemukakan oleh narasumber ketiga. Menurut narasumber 3, narasumber 1 sangat menaruh perhatian pada misi perusahaan karena misi merupakan cara kita untuk membawa diri pada visi perusahaan.

Sejauh ini narasumber 1 selalu menghadiri pertemuan keluarga untuk mempererat rasa saling memiliki dalam keluarga dan selalu berkata pada. Narasumber 1 selalu memberitahukan pada karyawan bahwa dirinya dan karyawan harus bekerja bersama dan menjalankan misi perusahaan untuk agar perusahaan bisa maju dan bisa terus memenuhi kebutuhan hidup para karyawan.

Temuan ini didukung oleh Bass dan Avolio (1995) dalam Lai (2011) yang mengatakan bahwa di dalam pengaruh ideal, seorang pemimpin harus mengetahui pentingnya misi. Menurut Robbins dan Judge (1998) dalam Setiawan (2013) yang mengatakan bahwa pemimpin yang memiliki pengaruh ideal dapat dilihat dari pemberian visi dan misi pada pengikut, respek dan kepercayaan dan menurut Karip (1998) dalam Cemaloglu (2012) yang mengatakan bahwa pengaruh ideal berarti memberi visi dan misi pada pengikut dengan memimpin pengikut untuk menjalani suatu proses yang sesuai dengan visi dan misinya.

## 4. Inspirational Motivation

### a. Kejelasan Perintah

Menurut kedua narasumber, calon suksesor menjelaskan perintah dengan baik dan dapat mengerti apa yang disampaikan karyawan dengan baik dan bahasa yang digunakan mudah dipahami. Menurut narasumber 1, karyawan paham dengan apa yang disampaikan olehnya.

Hal ini dibuktikan dengan karyawan yang tidak menanyakan hal yang sama berulang kali dalam konteks pekerjaan. Hal ini didukung oleh hasil wawancara dengan narasumber 3 yang mengatakan bahwa calon suksesor cenderung untuk *to the point* dalam sehingga mudah dipahami.

Menurut narasumber 1 dan narasumber 2, selama ini calon suksesor belum pernah melakukan kesalahan perintah karena selalu berdiskusi dengan narasumber kedua. Selain itu narasumber 1 juga selalu melakukan koordinasi dengan karyawan kantor bila ada tamu atau pelanggan yang akan berkunjung sehingga saat tamu atau pelanggan datang maka mereka tidak akan menunggu lama dan karyawan pun telah mengerti maksud kedatangan mereka dan apa yang harus dilakukan walaupun tamu atau pelanggan tidak membuat janji dengan karyawan.

Temuan ini didukung oleh Robbins dan Judge (1998) dalam Setiawan (2013) yang mengatakan bahwa motivasi yang menginspirasi dapat dinyatakan dengan menyatakan tujuan dengan cara yang sederhana dan menurut Bass (1992) dalam *Multifactor Leadership Questionnaire* bahwa motivasi yang menginspirasi mengkomunikasikan dengan bahasa yang mudah dimengerti terhadap apa yang dapat kita lakukan dan harus kita lakukan.

b. Membantu pengikut menemukan esensi dari pekerjaannya.

Elemen membantu pengikut menemukan esensi dari pekerjaannya tidak valid karena adanya inkonsistensi perkataan masing-masing narasumber sehingga tidak dapat dianalisis. Temuan ini bertentangan dengan Bass (1992) dalam *Multifactor Leadership Questionnaire* dimana motivasi yang menginspirasi adalah dimana pemimpin membantu pengikut untuk menemukan esensi dari pekerjaannya.

### 5. Intellectual Stimulation

Menurut kedua narasumber, calon suksesor akan membuat cara baru dalam menyelesaikan pekerjaan dengan menciptakan suasana pekerjaan yang menarik. Menurut narasumber 1, dirinya akan memberikan suasana perusahaan yang baik. Saat ada karyawan yang terlihat mulai bosan dengan pekerjaannya maka narasumber 1 akan mengajak untuk bicara bila mereka patut tetap dipertahankan di dalam perusahaan agar tidak sampai keluar. Hal ini didukung oleh hasil wawancara dari narasumber 3 yang mengatakan bahwa narasumber 1 akan memberi suasana kondusif dan menarik karena tidak menutup kemungkinan kadang memang ada pekerja yang *out* tapi kita bisa ngobrol agar karyawan bisa tetap *stay*.

Selama ini narasumber 1 tidak pernah memarahi karyawan yang melakukan pekerjaan dengan cara berbeda-beda seperti mendengarkan musik (untuk pihak keuangan) bahkan narasumber 1 sering membawa makanan ringan untuk para karyawan sehingga karyawan dapat bekerja dengan santai dan tidak merasa bosan. Narasumber 1 juga mengajarkan pada karyawan untuk menggunakan social media terbaru untuk mempermudah pekerjaan seperti skype untuk rapat dan pengiriman email menggunakan telepon genggam.

Temuan ini didukung oleh Robbins dan Judge (1998) dalam Setiawan (2013) yang mengatakan bahwa stimulasi intelektual dapat dilihat dari meningkatkan kecerdasan, rasionalitas dan pemecahan masalah yang cermat bagi anggotanya.

### 6. Individualized Consideration

#### a. Peringatan

Menurut kedua narasumber, calon suksesor setuju dengan adanya peringatan. Menurut wawancara dengan narasumber 1, peringatan akan diberikan sebagai tindak

lanjut apabila keterbukaan dan ajakan untuk berbicara *face to face* dalam menyelesaikan permasalahan dengan karyawan yang tidak mentaati peraturan tidak berhasil. Selama ini narasumber 1 pernah memberi peringatan pada pihak marketing karena pihak marketing tidak kunjung tiba di kantor pada jam rapat namun, peringatan disampaikan secara personal dan berupa saran. Hal ini dilakukan narasumber 1 agar pihak marketing tidak merasa malu ditegur di depan umum dan tidak tersinggung.

Hal yang disampaikan oleh narasumber 1 didukung oleh hasil wawancara dengan narasumber 3 yang mengatakan bahwa narasumber 1 setuju dengan adanya peringatan karena peringatan merupakan hal yang penting agar apa yang telah ditetapkan dapat berjalan dengan baik.

Temuan ini didukung oleh Pertama dan Sudibya (2012) yang mengatakan bahwa keberhasilan suatu organisasi sangat ditentukan oleh kualitas orang-orang yang bekerja dalam organisasi tersebut sehingga peringatan merupakan hal yang digunakan untuk meningkatkan kinerja karyawan.

b. Perhatian khusus pada pengikut yang diacuhkan oleh orang lain.

Menurut kedua narasumber, narasumber 1 tidak terganggu dan tidak ingin terlalu mencampuri sifat karyawan. Menurut narasumber 1, narasumber 1 tidak terlalu mempermasalahkan mengenai pekerja yang selalu sendiri asal mereka menyelesaikan pekerjaan mereka sesuai yang kita mau. Selama ini yang pekerja yang cenderung sendirian adalah pekerja di bidang keuangan dan akuntansi namun bukan berarti mereka diacuhkan, hanya ruangan bekerjanya yang berbeda. Narasumber 1 berpendapat bahwa untuk pekerjaan-pekerjaan tertentu perusahaan membutuhkan orang yang cenderung sendirian atau diacuhkan oleh orang lain khususnya untuk pekerjaan yang membutuhkan ketelitian tinggi sehingga narasumber 1 justru mencari orang yang seperti ini bila suatu saat karyawan keuangan pensiun.

Hal ini didukung dengan pernyataan narasumber 3 yang mengatakan bahwa narasumber 1 cenderung kurang peduli mengenai pekerja yang selalu sendiri asalkan pekerjaan selesai dengan baik dan sesuai SOP.

Temuan ini didukung oleh Bass (1992) dalam *Multifactor Leadership Questionnaire* bahwa pemimpin yang memiliki pertimbangan individu akan memberi perhatian khusus pada pengikut yang diacuhkan oleh orang lain. Dalam hal ini narasumber 1 tidak memiliki perhatian terhadap pekerja yang selalu sendiri.

### Budaya Organisasi Perusahaan

#### 1. Karakteristik Dominan

Menurut kedua narasumber, situasi kerja di perusahaan menekankan pada hubungan yang saling terbuka dan kegiatan berbagi pengalaman saat bekerja. Menurut narasumber kedua, suasana kerja diciptakan melalui memberi pengertian pada karyawan mengenai esensi dari bekerja untuk menekankan rasa ikut memiliki perusahaan dan menghasilkan loyalitas. Selain itu narasumber 2 juga menekankan *sharing*. Hal ini dibuktikan dengan pernyataan narasumber kedua dimana dia sebagai konsultan perusahaan

dan juga sebagai konsultan rumah tangganya para karyawan. Hal ini didukung oleh hasil wawancara dengan narasumber 3 yang mengatakan bahwa situasi saat bekerja biasanya kekeluargaan dimana kita saling terbuka. Terbuka yang dimaksud adalah pimpinan seperti keluarga sendiri sehingga bila terjadi sesuatu dapat dibicarakan.



AGORA Vol. 4, No. 1, (2016)

Selain itu *sharing* pengalaman ada untuk bisa saling membangun dan juga untuk memberikan wawasan.

Temuan ini didukung oleh Cameron dan Quinn (2006) yang mengatakan bahwa karakteristik dominan dari tipe budaya *clan* adalah menganggap organisasi tempat bekerja sebagai tempat yang sangat personal dan dapat dilihat melalui pernyataan mengenai kegiatan saling berbagi pengalaman bekerja.

## 2. Kepemimpinan Organisasi

Menurut kedua narasumber, cara mencapai visi perusahaan dilakukan dengan menekankan pada perilaku yang dapat membuat karyawan menjadi loyal dan dapat mencapai visi dan didukung dengan kegiatan pelatihan. Menurut narasumber 2, cara untuk mencapai visi adalah menekankan kekeluargaan dan tanggung jawab agar pegawai tetap loyal dan diimbangi dengan *training* sesuai bagian karena hal yang akan dilatih berbeda di tiap divisi. Untuk koordinasi narasumber 2 mengatakan bahwa pegawai telah tahu apa yang harus dilakukan sehingga tidak diperlukan adanya koordinasi kecuali untuk hal yang sifatnya besar dan penting.

Hal ini didukung oleh penjelasan dari narasumber 3 yang mengatakan bahwa cara untuk mencapai visi dilakukan dengan menekankan rasa kekeluargaan dan tanggung jawab agar pegawai tetap loyal dan dapat bekerja dengan penuh tanggung jawab. Selain itu diadakan juga *training* sesuai dengan bidang masing-masing. Koordinasi rutin bukan menjadi perhatian karena karyawan yang ada adalah karyawan-karyawan lama sehingga telah mengetahui SOP dan mengetahui apa yang harus dilakukan.

Temuan ini didukung oleh Cameron dan Quinn (2006) yang mengatakan bahwa kepemimpinan organisasi dari tipe budaya *clan* adalah dengan menyediakan fasilitas bagi pengikut. Dalam hal ini fasilitas untuk mencapai visi perusahaan dilakukan dengan memberikan pelatihan. Biaya untuk pelatihan karyawan dimasukkan ke dalam biaya umum dan administrasi.

## 3. Manajemen Karyawan

Elemen manajemen karyawan mengenai kebebasan cara kerja tidak valid karena adanya inkonsistensi perkataan masing-masing narasumber sehingga tidak dapat dianalisis

Menurut kedua narasumber, cara pemimpin memberi tugas karyawan adalah dengan melakukan tugas sesuai Standar Operasional Prosedur dengan pembagian tim. Hasil wawancara dengan narasumber 2 mengatakan bahwa pemberian tugas karyawan dilakukan dengan adanya pengelompokan divisi dari untuk *front office* dan operasi.

Narasumber 3 menjelaskan bahwa di dalam perusahaan terdapat kerja tim yaitu bagian *front office* dan operasi.

Temuan ini didukung oleh Cameron dan Quinn (2006) yang mengatakan bahwa cara pemberian tugas pada karyawan dalam tipe budaya *clan* dilihat dari adanya partisipasi yang kuat diantara para pengikut dalam melakukan pekerjaan yang dilihat melalui adanya *teamwork*.

## 4. Perekat Organisasi

Menurut kedua narasumber, kelebihan organisasi perusahaan adalah suasana bekerja yang menyenangkan, loyalitas karyawan yang tinggi dan adanya kepercayaan.

Hasil wawancara dengan narasumber 2 mengatakan bahwa perusahaan memiliki jasa yang lengkap, karyawan yang bekerja juga merupakan karyawan yang telah lama bekerja di perusahaan sehingga akrab dan sudah tahu tugasnya.

Untuk pemberian perintah biasanya narasumber 2 mendasarkan kepercayaan, tidak perlu ada memo atau pencatatan kecuali untuk yang berhubungan dengan *value*. Selain itu marketing juga melakukan kegiatan pengamatan lingkungan dan pesaing untuk memantau keadaan.

Pernyataan dari narasumber 2 didukung oleh hasil wawancara dengan narasumber 3 yang mengatakan bahwa perusahaan ini adalah perusahaan yang lengkap dalam bidang pergudangan dan suasana bekerjanya nyaman dan karyawan memiliki loyalitas tinggi.

Loyalitas yang tinggi dibuktikan dengan jumlah keluar masuk pegawai. Sejak tahun 2010, tidak ada perekrutan karyawan tetap dan tidak ada pula karyawan tetap yang keluar dari perusahaan.

Temuan ini didukung oleh Cameron dan Quinn (2006) yang mengatakan bahwa perekat organisasi dalam budaya *clan* adalah komitmen dalam membangun organisasi menjadi lebih baik yang dilihat dari adanya rasa saling percaya terhadap pengikut lainnya dalam melakukan pekerjaan.

Selain itu, terdapat kecenderungan untuk mengarah dalam budaya organisasi *hierarhy* dengan adanya pemeliharaan untuk mencapai kelancaran jalannya organisasi yang dilihat dari adanya peraturan tertulis yang harus ditaati, *adhocracy* dengan adanya komitmen dalam menciptakan perubahan yang dilihat dari adanya dukungan dari organisasi untuk selalu memantau perubahan yang dialami lingkungan sekitar dan *market* adanya pencapaian tujuan perusahaan yang dilihat melalui prestasi membanggakan yang dicapai organisasi dibandingkan dengan organisasi lainnya.

Kecenderungan ke tipe budaya *clan* dibuktikan oleh rasa saling percaya yaitu pemberian tugas tak tertulis, kecenderungan tipe budaya *hierarchy* dibuktikan dengan adanya SOP yang telah diketahui masing-masing karyawan, kecenderungan tipe budaya *adhocracy* dibuktikan dengan adanya divisi marketing yang melakukan pengamatan terhadap lingkungan dan pesaing dan kecenderungan tipe budaya *market* yang dibuktikan dengan adanya pencapaian prestasi perusahaan dimana perusahaan dipandang oleh *customers* sebagai perusahaan pergudangan yang memiliki kelengkapan di bidangnya.

## 5. Penekanan Strategi

Elemen penekanan strategi tidak valid karena adanya inkonsistensi perkataan masing-masing narasumber sehingga tidak dapat dianalisis

Temuan ini bertentangan dengan Cameron dan Quinn (2006) yang mengatakan bahwa penekanan strategi perusahaan dalam tipe budaya *clan* adalah dengan memfokuskan diri pada *human development* yang dilihat

melalui adanya kemauan untuk membantu pengikut lain yang mengalami kesulitan dalam bekerja dan tipe budaya *market* dengan memfokuskan diri pada kompetisi yang dapat dilihat melalui posisi perusahaan dibandingkan organisasi pesaing.

AGORA Vol. 4, No. 1, (2016)

## 6. Kriteria Sukses

Menurut kedua narasumber, kesuksesan adalah memiliki hubungan yang baik. Hasil wawancara dari narasumber 2 menjelaskan bahwa kesuksesan bukan dilihat dari prestasi perusahaan untuk menjadi perusahaan terkayanamun, kesuksesan adalah adalah hubungan keluarga baik-baik terutama untuk keluarga narasumber 2, kemudian narasumber 2 dengan karyawan perusahaan dan selanjutnya narasumber 2 dengan teman-teman dan masyarakat sekitar. Selain itu kesuksesan untuk narasumber 2 juga menekankan kegunaan dirinya dalam masyarakat.

Pernyataan ini didukung oleh narasumber 3 yang mengatakan bahwa kesuksesan yang selalu dikemukakan oleh narasumber 2 adalah memiliki hubungan yang baik sehingga menghasilkan bisnis yang baik yang saling menguntungkan.

Hal ini dibuktikan dengan adanya acara rekreasi bersama yang diadakan perusahaan untuk para karyawan tetap setiap tahun dimana mereka diperbolehkan untuk mengajak anggota keluarganya dalam acara rekreasi tersebut. Selain itu narasumber 2 juga selalu mendatangkan instruktur untuk pembelian mesin baru dan instruktur mengajarkan hingga karyawan yang bersangkutan paham betul bagaimana cara bekerja dengan mesin yang baru.

Temuan ini didukung oleh Cameron dan Quinn (2006) yang mengatakan bahwa tipe budaya *clan* mendefinisikan sukses berdasarkan keberhasilan dalam mengembangkan *human resources*. Human resources dalam perusahaan yang dimaksud adalah keluarga dan karyawan agar memiliki hubungan yang baik dan memiliki berguna bagi masyarakat.

## Implikasi Manajerial

Dari hasil penelitian yang dilakukan pada PT Panca Adi Aneka Kimia maka dapat penulis dapat mengetahui gaya kepemimpinan calon suksesor dan tipe budaya organisasi perusahaan.

Berdasarkan data yang ada maka gaya kepemimpinan calon suksesor didominasi oleh gaya kepemimpinan transformasional. Hal ini sesuai dengan pernyataan Bass (1990) dalam Akpa dan Nwankwere (2011) yang mendefinisikan dimensi dari gaya kepemimpinan transformasional diantaranya adalah *idealized influence* dan *intellectual stimulation*.

Berdasarkan data yang ada maka budaya organisasi perusahaan di PT Panca Adi Aneka Kimia didominasi oleh tipe budaya *clan*. Hal ini sesuai dengan pernyataan Cameron dan Quinn (2006) yang menyatakan bahwa budaya organisasi *clan* memiliki dimensi karakteristik dominan yaitu kegiatan saling berbagi pengalaman bekerja, dimensi kepemimpinan organisasi yaitu dengan menyediakan fasilitas pelatihan bagi pengikut, dimensi perekat organisasi yaitu rasa saling percaya melalui pemberian tugas tak

tertulis dan dimensi kriteria sukses yaitu mendefinisikan sukses berdasarkan keberhasilan dalam mengembangkan *human resources*.

Calon suksesor memiliki dimensi *contingent reward* dan *individualized consideration*. Tipe budaya organisasi perusahaan adalah *clan* sehingga dapat dikatakan bahwa gaya kepemimpinan yang dimiliki oleh calon suksesor telah sesuai dengan budaya perusahaan (Acar, 2012). Hal ini berdampak pada kinerja karyawan. Menurut Lina (2014) gaya kepemimpinan dan budaya organisasi berpengaruh

488

terhadap kinerja karyawan. Bila gaya kepemimpinan sesuai dengan tipe budaya perusahaan maka kinerja karyawan akan meningkat. Nurwati et.al (2012) mengatakan bahwa peningkatan kinerja karyawan akan meningkatkan *output* perusahaan.

## IV. KESIMPULAN/RINGKASAN

### Kesimpulan

Dari hasil penelitian dan analisis yang dilakukan pada subjek penelitian maka dapat diambil kesimpulan, yaitu:

1. Gaya kepemimpinan yang dimiliki oleh calon suksesor menunjukkan respon positif terhadap dimensi *contingent reward*, *idealized influence* dan *intellectual stimulation* sehingga dominan ke arah gaya kepemimpinan transformasional.
2. Budaya perusahaan menunjukkan respon positif terhadap karakteristik dominan, kepemimpinan organisasi, perekat organisasi dan kriteria sukses yang dimiliki oleh tipe budaya organisasi *clan*.
3. Gaya kepemimpinan yang dimiliki oleh calon suksesor telah sesuai dengan tipe budaya perusahaan.

### Saran

Dari hasil penelitian dan analisis yang dilakukan pada subjek penelitian maka dapat diperoleh saran, yaitu:

1. Gaya kepemimpinan transformasional yang dimiliki oleh calon suksesor sebaiknya tidak membuat calon suksesor acuh pada kinerja perusahaannya
2. Tipe budaya *clan* yang dominan di perusahaan sebaiknya tidak membuat perusahaan untuk fokus pada orientasi internal namun juga berorientasi eksternal khususnya terhadap pesaing.

## DAFTAR PUSTAKA

- Abramowitz, Kay. (2009). Survival Rate. Retrieved August 21, 2015. from <http://www.familyownedbusinessblog.com/2009/06/survival-rate.html>
- Acar, A. Zafer. (2012). Organizational Culture, Leadership Styles and Organizational Commitment in Turkish Logistic Industry. International Strategic Management Conference, 8. Retrieved August 21, 2015, from <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042812044576>.

- Akpa, Victoria O., Nwankere, Idowu. A. (2011). Effect of Leadership Styles on Organizational Performance: A Survey of Selected Small Scale Enterprises in Ikosi-Ketu Council Development Area of Lagos State, Nigeria. *Australian Journal of Business and Management Research*, Vol.1 No.7. Retrived August 21, 2015, from [http://www.ajbmr.com/articlePdf/ajbmr\\_17\\_16i1n7a11.pdf](http://www.ajbmr.com/articlePdf/ajbmr_17_16i1n7a11.pdf)
- Cameron, Kim S; Quinn, Robert E. (2006). *Diagnosing and Changing Organizational Culture*. San Fransisco: Jossey-Bass A Wiley Imprint. Carlock, Randel S., Ward, John L. (2010). *When Family Business are Best: The Parallel Planning Process for Family Harmony and Business Success*. Great Britain: Palgrave Macmillan.
- AGORA Vol. 4, No. 1, (2016)
- Cascio, Wayne F. (1995). *Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profits*. USA: Mc.Graw-Hill Inc.
- Cemaloglu, Necati., Sezgin, Ferudun., Kilinc, Ali Cagatay. (2012). Examining The Relationship Between School Principals' Transformational and Transactional Leadership Styles and Teacher's Organizational Commitment. *Tojned: The Online Journal of New Horizons in Education*, Vol.2 No.2. Retrived October 14, 2015, from <http://www.tojned.net/pdf/v02i02/v2i2-03.pdf>
- Daft, Richard L dan Lane, Patricia G. (2005). *The Leadership Experience*. Ohio: Thomson South Western.
- Donelly, Rob., et al. (2014). *Survei Bisnis Keluarga oleh Pricewaterhouse Coopers*. Retrieved: August 22, 2015, from: <http://www.pwc.com/id/en/publications/assets/indonesia-report-family-business-survey2014>.
- Englisch, Peter., et al. (2015). *Staying Power: How do Family Businesses Create Lasting Success?* Global Survey of the World's Largest Family Business. Retrieved August 27, 2015, from [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-staying-power-how-do-family-businesses-create-lasting-success/\\$FILE/ey-staying-power-how-do-family-businesses-create-lasting-success.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-staying-power-how-do-family-businesses-create-lasting-success/$FILE/ey-staying-power-how-do-family-businesses-create-lasting-success.pdf)
- Fishman, Allen E. (2009). *9 Elements of Family Business Success*. United States of America: McGraw-Hill
- Hughes, Richard L., Ginnett, Robert C., Curphy, Gordon J., (2012). *Leadership: Enhacing the Lessons of Experience*, Seventh Edition. Singapore: McGraw Hill Companies
- Ibrahim, Mohamed Dahlan. (2012). *Family Business Success Factors: Management Practices, Relationship Among Members and Succession Experience*. *International Journal of Arts and Commerce*, Vol.1 No.6. Retrieved August 21, 2015, from [http://www.ijac.org.uk/images/frontImages/gallery/Vol.\\_1\\_No.\\_6\\_/28.pdf](http://www.ijac.org.uk/images/frontImages/gallery/Vol._1_No._6_/28.pdf)
- Lai, Andrea. (2011). *Transformational-Transactional Leadership Theory*. (2011). AHS Capstone Project Olin College, Paper 17. Retrieved August 21, 2015, from <http://digitalcommons.olin.edu/cgi/viewcont>
- Lina, Dewi. (2014). *Analisis Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai dengan Sistem Reward Sebagai Variabel Moderating*.
- Lipman, Frederick D. (2010). *The Family Business Guide*. New York: Palgrave Macmillan.
- Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) Form 6S. Retrived August 22, 2015, from [http://alrestivo.com/Downloads\\_files/Multifactor%20Leadership%20Questionnaire.pdf](http://alrestivo.com/Downloads_files/Multifactor%20Leadership%20Questionnaire.pdf)
- Northouse, Peter G. (2013). *Kepemimpinan: Teori dan Praktik*, Edisi Keenam. Jakarta: PT. Indeks.
- Nurwati et.al. (2012). *Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Budaya Organisasi, Komitmen Kerja, Perilaku Kerja, dan Kinerja Pegawai*. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, Vol. 10 No.1. Retrived January 12, 2016, from <http://jurnaljam.ub.ac.id/index.php>
- Pertama, I Gde Agung Wira & Sudibya, I Gde Adnyana (2012). *Penilaian Kinerja dan Implikasinya Terhadap Pengembangan Pegawai pada Dinas Pendapatan Provinsi Bali*. Fakultas Ekonomi Udayana – Bali 2012. Retrieved December 2, 2015, from <http://download.portalgaruda.org/article.php?article=16059&val=989>
- Poza, Ernesto J. (2010). *Family Business Third Edition*. USA: South Western Cengage Learning.
- Rivers, Wayne. (2009). *Succession Planning by Family Business Institute*. Retrieved August 25, 2015, from <http://www.familybusinessinstitute.com/index.php/Succession-Planning>
- Satyawati, I Made Ria., Suartana, I Wayan. (2014). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kinerja yang Berdampak pada Kinerja Keuangan*. *E-Jurnal Akuntansi Udayana* Vol.6 No.1.
- Setiawan, Denny .(2013). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transfromasional dan Transaksional Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan di PT Tohitindo Multi Craft Industries Krian*. *Jurnal Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya*, Vol.2 No.1. Retrived October 14, 2015, from <http://journal.wima.ac.id/index.php/JUMMA/article>
- World Health Organization (2015). *Life Expectancy Data by Country*. Retrieved August 24, 2015, from: <http://apps.who.int/gho/data/view.main.680?lang=en>