p-ISSN: **2775-6025** ; e-ISSN: **2775-9296** DOI:10.32493
Jurnal Ilmiah Mahasiswa (JIMAWA)
Vol.6, No.2, Juli-Oktober 2026 (198-205)
http://openjournal.unpam.ac.id/index.php/JMW/index

Analisis Gaya Kepemimpinan Keluarga dan Implikasinya Terhadap Disiplin Kerja Karyawan: Studi Kualitatif Pada PT Samba Arnavat Indonesia

Galih Setiyadi[1]*, Mohamad Duddy Dinantara[2]
Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Pamulang
galyhstd@gmail.com[1]*

Received 15 Juli 2026| Accepted 21 Juli 2026 | Publish 27 Juli 2026
*Korespondensi Penulis

Abstract

Leadership is a key factor shaping the direction, performance, and working climate of an organization, including family businesses in which most employees are relatives of the owner. This phenomenon is observed at PT Samba Arnavat Indonesia Jakarta, a manpower services company that applies a familial leadership pattern but faces uneven enforcement of discipline between family and non-family employees. Prior studies on leadership style have predominantly used quantitative approaches to test its effect on performance within government agencies or large bureaucratically structured firms, leaving an in-depth qualitative understanding of how leadership style is enacted and interpreted within family businesses, and its implications for discipline fairness, still limited. This gap motivates the present study, which aims to analyze the leadership style applied by the President Director of PT Samba Arnavat Indonesia Jakarta and its implications for employee work discipline. A descriptive qualitative approach was used, with data collected through observation, in-depth interviews with five key informants, and documentation, while data validity was examined through technical and source triangulation. The results show that the leadership style applied is a combination of democratic, directive, and paternalistic styles that creates a warm working atmosphere and strong loyalty, yet also produces perceptions of disciplinary unfairness due to differential treatment between family and non-family employees. These findings enrich the leadership literature in the Indonesian family-business context and offer practical implications for strengthening consistency in work-discipline policy.

Keywords: *Leadership Style; Family Business; Work Discipline; Qualitative Study*

Abstrak

Kepemimpinan merupakan faktor kunci yang menentukan arah, kinerja, dan iklim kerja suatu organisasi, termasuk pada perusahaan keluarga (family business) yang sebagian besar karyawannya memiliki hubungan kekerabatan dengan pemilik. Fenomena ini teramati pada PT Samba Arnavat Indonesia Jakarta, perusahaan penyedia tenaga kerja (manpower services) yang menerapkan pola kepemimpinan kekeluargaan namun menghadapi persoalan ketidakmerataan penegakan disiplin antara karyawan keluarga dan nonkeluarga. Kajian terdahulu mengenai gaya kepemimpinan umumnya menggunakan pendekatan kuantitatif untuk menguji pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pada instansi pemerintah maupun perusahaan besar yang terstruktur secara birokratis, sehingga kajian kualitatif mendalam mengenai bagaimana gaya kepemimpinan dimaknai dan dijalankan dalam konteks perusahaan keluarga, serta dampaknya terhadap keadilan disiplin kerja, masih terbatas. Kekosongan inilah yang menjadi celah (gap) penelitian ini. Penelitian bertujuan menganalisis gaya kepemimpinan yang diterapkan Direktur Utama PT Samba Arnavat Indonesia Jakarta serta implikasinya terhadap disiplin kerja karyawan. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan pengumpulan data melalui observasi, wawancara mendalam terhadap lima informan kunci, dan dokumentasi,

Copyright © pada Penulis

sedangkan keabsahan data diperiksa melalui triangulasi teknik dan triangulasi sumber. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang diterapkan merupakan kombinasi gaya demokratis, direktif, dan paternalistik yang menciptakan suasana kerja hangat dan loyalitas tinggi, tetapi juga memunculkan persepsi ketidakadilan disiplin akibat perlakuan yang berbeda antara karyawan keluarga dan nonkeluarga. Temuan ini memperkaya literatur kepemimpinan pada konteks perusahaan keluarga di Indonesia dan memberikan implikasi praktis bagi penguatan konsistensi kebijakan disiplin kerja.

Kata kunci: Gaya Kepemimpinan; Perusahaan Keluarga; Disiplin Kerja; Studi Kualitatif

PENDAHULUAN

Gaya kepemimpinan memiliki peranan penting dalam menentukan kemajuan suatu perusahaan. Pemimpin yang mampu menciptakan suasana kerja kondusif akan mendorong organisasi berkembang dan mencapai hasil yang optimal, sebaliknya gaya kepemimpinan yang kurang tepat dapat menurunkan motivasi, menghambat kinerja, bahkan berpotensi menyebabkan kemunduran perusahaan. Kepemimpinan didefinisikan sebagai suatu proses ketika seorang individu memengaruhi sekelompok individu untuk mencapai tujuan bersama (Northouse, 2021). Definisi ini menekankan bahwa kepemimpinan bukan semata soal posisi atau jabatan, melainkan sebuah proses interaksi yang melibatkan pengaruh, tujuan bersama, dan hubungan antara pemimpin dengan pengikut dalam organisasi.

Fenomena kepemimpinan menjadi semakin kompleks ketika diterapkan pada perusahaan keluarga (family business), yaitu perusahaan yang mayoritas kepemilikan dan/atau posisi strategisnya dipegang oleh anggota keluarga pendiri. PT Samba Arnavat Indonesia Jakarta merupakan salah satu contohnya, yaitu perusahaan keluarga yang bergerak pada Aktivitas Penyediaan Tenaga Kerja Waktu Tertentu (manpower services) dengan klien utama dari industri minyak dan gas serta konstruksi umum. Mayoritas karyawan perusahaan ini merupakan anggota keluarga pimpinan sehingga hubungan kerja cenderung hangat dan kekeluargaan: pemimpin turun langsung ke divisi untuk membantu menyelesaikan masalah operasional, memberi arahan langsung, dan mengadakan pertemuan rutin mingguan untuk membahas perkembangan tiap divisi. Pendekatan ini membuat karyawan merasa diperhatikan, nyaman, dan loyal. Namun demikian, kepemimpinan yang sangat kekeluargaan ini juga memunculkan tantangan nyata, terutama terkait kedisiplinan yang tidak merata: sejumlah aturan diterapkan lebih fleksibel bagi anggota keluarga, misalnya toleransi keterlambatan atau prioritas penugasan tertentu, sementara karyawan nonkeluarga atau yang baru bergabung merasakan perlakuan berbeda sehingga persepsi keadilan dan konsistensi disiplin menjadi beragam.

Hasil pra-survei terhadap 20 karyawan turut menegaskan fenomena tersebut. Tabel 1 menunjukkan bahwa mayoritas responden menilai pemimpin memiliki kemampuan komunikasi (80%) dan kemampuan mengendalikan bawahan (75%) yang baik, tetapi hanya separuh responden (50%) menilai pemimpin cukup memotivasi dan peduli terhadap permasalahan bawahan. Kesenjangan skor pada dua indikator ini mengindikasikan adanya ketimpangan persepsi karyawan terhadap konsistensi perhatian dan keadilan pimpinan, yang sejalan dengan fenomena ketidakmerataan disiplin yang telah dipaparkan sebelumnya.

Tabel 1. Hasil Pra-Survei Gaya Kepemimpinan (n = 20)

No	Indikator/ Pernyataan	Ya (%)	Tidak (%)	Total	N
1	**Pengambilan Keputusan** Pemimpin menentukan keputusan melalui musyawarah	70%	30%	100%	20
2	**Kemampuan Memotivasi** Pemimpin memberikan perhatian dan motivasi kepada bawahan	50%	50%	100%	20
3	**Kemampuan Komunikasi** Pemimpin memiliki kemampuan komunikasi yang baik dengan bawahan	80%	20%	100%	20
4	**Pengendalian Bawahan**	75%	25%	100%	20

Copyright © pada Penulis

	Pemimpin mendorong bawahan menyelesaikan tugas dengan tuntas				
5	**Tanggung Jawab** Pemimpin peduli terhadap permasalahan yang dihadapi bawahan	50%	50%	100%	20
6	**Pengendalian Emosi** Pemimpin mampu mengendalikan emosinya	75%	25%	100%	20

Kajian empiris mengenai gaya kepemimpinan telah banyak dilakukan, tetapi mayoritas menggunakan desain kuantitatif korelasional atau kausal untuk menguji pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada instansi pemerintahan maupun perusahaan besar yang terstruktur secara birokratis (Aisah, 2022; Badrianto, Ekhsan, & Mulyati, 2022; Gowasa, Hulu, Mendrofa, & Lahagu, 2023; Hendrayani & Angraini, 2022; Husain, Novendri, Sunarsi, & Sutrisno, 2022; Oktaviana, Dewi, & Pariasa, 2022; Permatasari & Susanto, 2024; Setiawan & Krisnandi, 2024; Wael & Simarmata, 2024). Studi-studi tersebut umumnya mengandalkan kuesioner berskala Likert dan analisis regresi sehingga mampu menjelaskan hubungan antarvariabel secara statistik, namun kurang mengungkap bagaimana gaya kepemimpinan sesungguhnya dimaknai, dijalankan, dan dirasakan oleh aktor-aktor di lapangan, khususnya pada konteks perusahaan keluarga yang relasi kerjanya bercampur dengan relasi personal-emosional. Penelitian kualitatif yang membahas gaya kepemimpinan pada level organisasi tunggal memang mulai berkembang (Djaluputro & Andrias, 2023; Rachmadhani & Manafe, 2023; Ristiana & Fadli, 2023; Sari, 2022; Silvandi, Ananda, Deanova, Ayu, & Syamsyir, 2022), tetapi sebagian besar berfokus pada perusahaan nonkeluarga seperti BUMN, outsourcing, atau instansi publik, sehingga dinamika khas perusahaan keluarga, misalnya tumpang tindih otoritas kekeluargaan dan otoritas manajerial serta implikasinya terhadap keadilan penegakan disiplin, belum banyak diangkat secara mendalam. Di sisi lain, kajian tentang kepemimpinan transformasional dan gaya kepemimpinan lain pada level konseptual juga berkembang pesat (Setiawan, 2020; Zaharuddin, Supriyadi, & Wahyuningsih, 2021; Simarmata et al., 2021), namun jarang dikaitkan langsung dengan isu disiplin kerja pada organisasi berskala kecil-menengah berbasis keluarga seperti PT Samba Arnavat Indonesia Jakarta. Dengan demikian, terdapat kesenjangan (gap) antara banyaknya penelitian kuantitatif berskala besar mengenai pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja dan masih terbatasnya penelitian kualitatif yang menggali secara mendalam praktik gaya kepemimpinan dalam konteks perusahaan keluarga serta dampaknya terhadap keadilan dan konsistensi disiplin kerja karyawan.

Berdasarkan fenomena dan kesenjangan penelitian tersebut, penelitian ini dilakukan untuk mengetahui bagaimana kepemimpinan yang bersifat kekeluargaan diterapkan pada PT Samba Arnavat Indonesia Jakarta dan bagaimana dampaknya terhadap disiplin kerja karyawan. Penelitian ini secara khusus bertujuan untuk: (1) menganalisis nilai-nilai dan gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh Direktur Utama PT Samba Arnavat Indonesia Jakarta; (2) mengidentifikasi dampak gaya kepemimpinan tersebut terhadap disiplin dan perilaku kerja karyawan; (3) menggali harapan karyawan terhadap gaya kepemimpinan yang ideal; dan (4) merumuskan kelebihan serta kekurangan dari gaya kepemimpinan yang diterapkan sebagai bahan evaluasi manajerial. Hasil penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi teoretis bagi pengembangan literatur kepemimpinan pada konteks perusahaan keluarga di Indonesia, sekaligus memberikan kontribusi praktis berupa rekomendasi kebijakan bagi PT Samba Arnavat Indonesia Jakarta dan perusahaan keluarga sejenis dalam menyeimbangkan kehangatan relasi kekeluargaan dengan konsistensi penegakan disiplin kerja.

Tinjauan Pustaka

Manajemen sebagai Grand Theory

Manajemen merupakan proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian sumber daya untuk mencapai tujuan organisasi (Terry & Rue, 2019). Kepemimpinan merupakan bagian penting dalam fungsi manajemen, khususnya pada fungsi pengarahan (actuating), sehingga teori manajemen menjadi landasan dasar dalam penelitian ini.

Copyright © pada Penulis

Manajemen Sumber Daya Manusia sebagai Middle Theory

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) membahas bagaimana organisasi mengelola dan mengembangkan sumber daya manusia agar tujuan perusahaan tercapai secara efektif dan efisien (Hasibuan, 2019; Mangkunegara, 2019). Sedarmayanti (2019) menambahkan bahwa MSDM juga berperan dalam menata sistem kerja, termasuk disiplin dan kesejahteraan pegawai, agar tercipta iklim kerja yang produktif. Human capital juga dipandang sebagai aset strategis yang pengelolaannya sangat dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan di tingkat organisasi maupun unit kerja (Gaol, 2019). Dalam konteks ini, kepemimpinan memiliki peran strategis dalam memengaruhi, mengarahkan, serta membina karyawan, termasuk dalam penegakan disiplin kerja.

Gaya Kepemimpinan sebagai Application Theory

Gaya kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin memengaruhi perilaku bawahannya agar mau bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi (Hasibuan, 2019). Northouse (2021) memandang kepemimpinan sebagai proses pengaruh yang bersifat relasional, bukan sekadar atribut posisi formal. Gaya kepemimpinan demokratis menekankan pelibatan bawahan dalam pengambilan keputusan dan keterbukaan terhadap pendapat, sebagaimana ditemukan pada penelitian Rachmadhani dan Manafe (2023) yang menunjukkan bahwa keterlibatan karyawan dalam diskusi meningkatkan rasa memiliki terhadap keputusan organisasi. Gaya kepemimpinan direktif dicirikan oleh ketegasan pemimpin dalam memberi arahan dan menegakkan aturan kerja (Gowasa et al., 2023). Gaya kepemimpinan paternalistik menonjolkan sikap mengayomi dan membangun relasi kekeluargaan antara pemimpin dan bawahan, yang lazim dijumpai pada perusahaan keluarga di Indonesia (Djaluputro & Andrias, 2023; Utami, Lestari, Haliza, Sutoro, & Tilova, 2022).

Selain itu, kepemimpinan transformasional yang menekankan inspirasi dan pengembangan bawahan juga banyak dikaji dalam literatur terbaru (Setiawan, 2020) dan terbukti berkontribusi terhadap peningkatan kinerja serta kedisiplinan pegawai apabila diterapkan secara konsisten (Zaharuddin, Supriyadi, & Wahyuningsih, 2021; Simarmata et al., 2021).

Sejumlah penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berkontribusi signifikan terhadap kinerja dan disiplin kerja karyawan pada berbagai jenis organisasi, mulai dari perusahaan jasa (Aisah, 2022; Husain et al., 2022), lembaga pemerintahan (Hendrayani & Angraini, 2022; Wael & Simarmata, 2024), hingga sektor pendidikan dan usaha kecil-menengah (Permatasari & Susanto, 2024; Setiawan & Krisnandi, 2024). Studi kualitatif pada organisasi tunggal juga mengonfirmasi bahwa kombinasi gaya kepemimpinan cenderung lebih mampu menjelaskan variasi respons karyawan dibandingkan gaya kepemimpinan tunggal (Ristiana & Fadli, 2023; Sari, 2022; Silvandi et al., 2022). Namun, sebagaimana diuraikan pada bagian pendahuluan, penelitian-penelitian tersebut belum banyak menyoroti secara spesifik bagaimana kombinasi gaya kepemimpinan berinteraksi dengan struktur relasi kekeluargaan dalam memengaruhi persepsi keadilan disiplin kerja, yang menjadi fokus utama penelitian ini.

Kerangka Berpikir dan Proposisi Penelitian

Kerangka berpikir penelitian ini disusun secara berjenjang mulai dari grand theory (manajemen), middle theory (manajemen sumber daya manusia), hingga application theory (gaya kepemimpinan), sebagaimana lazim digunakan dalam penelitian kualitatif deskriptif (Sugiyono, 2019). Berdasarkan kerangka tersebut, proposisi penelitian ini adalah bahwa gaya kepemimpinan yang diterapkan pada PT Samba Arnavat Indonesia Jakarta dapat dianalisis melalui kemampuan pengambilan keputusan, kemampuan memotivasi, kemampuan berkomunikasi, kemampuan mengendalikan bawahan, tanggung jawab, dan kemampuan pengendalian emosi pimpinan, serta bagaimana keseluruhan aspek tersebut bermuara pada persepsi karyawan terhadap keadilan dan konsistensi disiplin kerja. Proposisi ini konsisten dengan pandangan Creswell dan Creswell (2023) bahwa dalam penelitian kualitatif, proposisi berfungsi sebagai dugaan awal yang dibangun dari kerangka konseptual dan akan diuji serta diperdalam melalui proses pengumpulan dan analisis data di lapangan.

Copyright © pada Penulis

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode deskriptif untuk memahami secara mendalam fenomena gaya kepemimpinan yang diterapkan pada PT Samba Arnavat Indonesia Jakarta. Penelitian kualitatif dipilih karena bertujuan meneliti kondisi objek secara alamiah, dengan peneliti berperan sebagai instrumen kunci (Sugiyono, 2019), sekaligus memungkinkan eksplorasi makna, pengalaman, dan persepsi informan secara kontekstual (Creswell & Creswell, 2023).

Instrumen utama penelitian adalah peneliti sendiri, dibantu instrumen pendukung berupa pedoman wawancara, pedoman observasi, catatan lapangan, dan dokumentasi. Unit analisis penelitian meliputi lima informan kunci yang dipilih secara purposif berdasarkan keterlibatan langsung dan peran strategisnya dalam perusahaan (Tabel 2), serta dokumen pendukung berupa laporan dan catatan rapat internal perusahaan.

Tabel 2. Profil Informan Penelitian

Kode Informan	Jabatan
Informan A	Direktur Utama
Informan B	Manajer Pengembangan Bisnis
Informan C	Manajer Sumber Daya Manusia
Informan D	Staf Sumber Daya Manusia
Informan E	Staf Pengembangan Bisnis

Pengumpulan data dilakukan melalui tiga teknik, yaitu observasi terhadap aktivitas karyawan dan interaksi pimpinan-bawahan, wawancara mendalam menggunakan panduan wawancara terstruktur dengan kelima informan, serta dokumentasi berupa penelaahan laporan, arsip, dan catatan internal perusahaan. Data yang terkumpul dianalisis melalui tiga tahapan model interaktif Miles dan Huberman, yaitu reduksi data, penyajian data, serta penarikan kesimpulan dan verifikasi (Sugiyono, 2019). Untuk menjamin kredibilitas temuan, penelitian ini menerapkan dua jenis triangulasi, yaitu triangulasi teknik, dengan memverifikasi data wawancara melalui observasi dan dokumentasi, serta triangulasi sumber, dengan membandingkan informasi dari pimpinan, manajer, dan staf operasional agar diperoleh temuan yang konsisten dan dapat dipercaya.

HASIL dan PEMBAHASAN

Hasil

Berdasarkan wawancara mendalam dengan kelima informan, observasi lapangan, dan penelaahan dokumen internal, diperoleh temuan mengenai nilai-nilai kepemimpinan, gaya kepemimpinan yang diterapkan, dampaknya terhadap karyawan, harapan karyawan, serta kelebihan dan kekurangan gaya kepemimpinan tersebut. Ringkasan temuan disajikan pada Tabel 3.

Tabel 3. Ringkasan Temuan Wawancara

No	Aspek yang Digali	Ringkasan Temuan
1	Nilai-nilai kepemimpinan	Profesionalitas, tanggung jawab, kebersamaan, komunikasi terbuka, dan pendekatan kekeluargaan mewarnai relasi kerja pimpinan-karyawan.
2	Gaya kepemimpinan yang diterapkan	Kombinasi gaya demokratis (ruang berpendapat), direktif (ketegasan arahan dan keputusan), serta paternalistik (pengayoman dan kekeluargaan).
3	Dampak terhadap karyawan	Suasana kerja nyaman, komunikasi terbuka, budaya berorientasi penyelesaian masalah tanpa saling menyalahkan.
4	Harapan karyawan	Mempertahankan keterbukaan dan kekeluargaan, namun menghendaki ketegasan yang lebih konsisten dalam penegakan disiplin.
5	Kelebihan dan kekurangan	Kelebihan: suasana fleksibel, harmonis, kebersamaan tinggi. Kekurangan: konsistensi disiplin rendah, sebagian aturan dianggap sepele.

Pembahasan

Temuan penelitian menunjukkan bahwa nilai-nilai kepemimpinan yang diterapkan di PT Samba Arnavat Indonesia Jakarta, yaitu profesionalitas, tanggung jawab, kebersamaan, komunikasi terbuka, dan pendekatan kekeluargaan, tercermin dalam relasi kerja yang tidak kaku antara pimpinan dan karyawan. Temuan ini memperkuat pandangan bahwa gaya kepemimpinan pada perusahaan keluarga cenderung diwarnai nilai-nilai personal-emosional yang melampaui relasi kerja formal

Copyright © pada Penulis

(Djaluputro & Andrias, 2023; Utami et al., 2022), berbeda dengan pola kepemimpinan pada organisasi birokratis yang lebih menekankan hierarki dan prosedur baku (Hendrayani & Angraini, 2022).

Gaya kepemimpinan yang diterapkan Direktur Utama PT Samba Arnavat Indonesia Jakarta merupakan kombinasi gaya demokratis, direktif, dan paternalistik. Gaya demokratis tampak dari keterlibatan karyawan dalam menyampaikan pendapat dan memecahkan masalah bersama, sejalan dengan temuan Rachmadhani dan Manafe (2023) bahwa pelibatan bawahan dalam pengambilan keputusan meningkatkan rasa memiliki terhadap kebijakan organisasi. Gaya direktif tercermin dari ketegasan pimpinan dalam memberi arahan dan mengambil keputusan operasional, konsisten dengan Gowasa et al. (2023) yang menemukan bahwa ketegasan arahan pemimpin berkontribusi terhadap kejelasan target kerja pegawai. Adapun gaya paternalistik tampak dari sikap pimpinan yang mengayomi dan membangun kedekatan personal dengan karyawan, sebagaimana juga ditemukan pada studi kepemimpinan perusahaan keluarga lain di Indonesia (Sari, 2022; Silvandi et al., 2022). Kombinasi ketiga gaya ini menegaskan bahwa dalam praktiknya, gaya kepemimpinan jarang berdiri tunggal, melainkan saling melengkapi sesuai konteks situasional organisasi, sejalan dengan perspektif kepemimpinan situasional-kontemporer yang menekankan fleksibilitas pemimpin dalam merespons kebutuhan bawahan (Ristiana & Fadli, 2023; Setiawan, 2020).

Dari sisi dampak, kombinasi gaya kepemimpinan tersebut menghasilkan suasana kerja yang nyaman dan komunikasi yang terbuka, sehingga karyawan lebih berorientasi pada penyelesaian masalah dibandingkan saling menyalahkan. Temuan ini sejalan dengan penelitian Husain et al. (2022) dan Permatasari dan Susanto (2024) yang menemukan bahwa gaya kepemimpinan partisipatif-suportif berkorelasi dengan iklim kerja yang kondusif dan kepuasan kerja yang lebih tinggi. Namun demikian, temuan penelitian ini juga mengonfirmasi fenomena yang telah diidentifikasi pada bagian pendahuluan, yaitu ketidakmerataan penegakan disiplin antara karyawan keluarga dan nonkeluarga. Kondisi ini memperlihatkan sisi lain dari kepemimpinan paternalistik yang, apabila tidak diimbangi dengan konsistensi aturan, berpotensi menimbulkan persepsi ketidakadilan di kalangan karyawan nonkeluarga, sebagaimana diperingatkan oleh Setiawan dan Krisnandi (2024) bahwa lemahnya konsistensi penerapan disiplin dapat menggerus efektivitas gaya kepemimpinan yang secara umum positif. Temuan inilah yang menjadi kontribusi utama penelitian ini dalam mengisi kesenjangan literatur, yakni menunjukkan secara empiris bahwa gaya kepemimpinan kekeluargaan pada perusahaan keluarga memiliki sisi ganda (double-edged), membangun loyalitas di satu sisi, tetapi berpotensi melemahkan keadilan disiplin di sisi lain, sebuah nuansa yang jarang terungkap dalam penelitian kuantitatif berskala besar (Aisah, 2022; Badrianto et al., 2022; Oktaviana et al., 2022).

Adapun harapan karyawan terhadap gaya kepemimpinan ke depan pada dasarnya tidak jauh berbeda dari gaya yang telah diterapkan, yaitu tetap mempertahankan keterbukaan dan kekeluargaan, namun disertai peningkatan ketegasan dan konsistensi penerapan aturan kerja agar profesionalitas tetap terjaga. Harapan ini menegaskan bahwa karyawan tidak menolak nilai kekeluargaan itu sendiri, melainkan menuntut agar nilai tersebut tidak mengorbankan prinsip keadilan dan kedisiplinan kerja, sejalan dengan argumen Zaharuddin et al. (2021) bahwa efektivitas gaya kepemimpinan jangka panjang sangat bergantung pada keseimbangan antara kedekatan personal dan ketegasan struktural pemimpin.

SIMPULAN

Penelitian ini menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan yang diterapkan Direktur Utama PT Samba Arnavat Indonesia Jakarta merupakan kombinasi gaya demokratis, direktif, dan paternalistik yang dilandasi nilai profesionalitas, tanggung jawab, kebersamaan, komunikasi terbuka, dan pendekatan kekeluargaan. Kombinasi gaya kepemimpinan tersebut berdampak positif pada terciptanya suasana kerja yang nyaman, komunikasi terbuka, dan budaya kerja yang berorientasi pada penyelesaian masalah, tetapi di sisi lain juga memunculkan ketidakmerataan penegakan disiplin antara karyawan keluarga dan nonkeluarga yang berpotensi menimbulkan persepsi ketidakadilan. Karyawan pada dasarnya mengharapkan gaya kepemimpinan yang tetap terbuka dan kekeluargaan, namun disertai ketegasan dan konsistensi aturan yang lebih baik. Temuan ini mengisi kesenjangan

Copyright © pada Penulis

penelitian dengan menunjukkan sisi ganda kepemimpinan kekeluargaan pada perusahaan keluarga, yang jarang terungkap dalam kajian kuantitatif berskala besar.

Secara teoretis, penelitian ini memperkaya literatur kepemimpinan pada konteks perusahaan keluarga di Indonesia dengan menunjukkan bahwa kombinasi gaya kepemimpinan lebih relevan untuk menjelaskan dinamika organisasi berbasis relasi personal dibandingkan gaya kepemimpinan tunggal. Secara praktis, penelitian ini merekomendasikan agar PT Samba Arnavat Indonesia Jakarta dan perusahaan keluarga sejenis merumuskan standar operasional prosedur kedisiplinan yang berlaku setara bagi seluruh karyawan tanpa mengurangi kehangatan relasi kekeluargaan, misalnya melalui forum evaluasi disiplin berkala yang melibatkan perwakilan karyawan keluarga dan nonkeluarga.

Penelitian ini memiliki keterbatasan pada jumlah informan yang relatif sedikit, sifat data yang murni kualitatif tanpa dukungan data survei kuantitatif menyeluruh, durasi wawancara yang relatif singkat, serta cakupan penelitian yang terbatas pada satu perusahaan sehingga hasilnya tidak dapat digeneralisasikan pada perusahaan keluarga lain dengan kondisi berbeda. Penelitian selanjutnya disarankan untuk memperluas jumlah dan variasi informan, menggabungkan pendekatan kualitatif dengan survei kuantitatif (mixed methods), serta membandingkan beberapa perusahaan keluarga guna memperkuat generalisasi teoretis mengenai gaya kepemimpinan dan disiplin kerja pada konteks bisnis keluarga di Indonesia.

DAFTAR PUSTAKA

Aisah, S. N. (2022). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Prestasi Kerja Karyawan (Studi Pada PT. Bumiraya Investindo Mill Sebanti Kotabaru). Jurnal Maritim, 3(2), 89-96.

Aisyah, R. N. A., & Septiana, M. D. S. (2024). Analisis Gaya Kepemimpinan Kepala Daerah dalam Penyelenggaraan Pemerintahan. Sospoli Institute Journal, 2(4), 1-9.

Badrianto, Y., Ekhsan, M., & Mulyati, C. (2022). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Lingkungan Kerja dan Beban Kerja terhadap Kinerja Karyawan. Jesya (Jurnal Ekonomi dan Ekonomi Syariah), 5(1), 401-410.

Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2023). Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches (6th ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.

Djaluputro, S., & Andrias, M. S. (2023). Analisis Gaya Kepemimpinan dalam Keterikatan Karyawan di PT. DMI: Studi Kasus Kualitatif. Jurnal Samudra Ekonomi dan Bisnis, 14(3), 514-529.

Gaol, C. H. R. (2019). Human capital: Manajemen sumber daya manusia konsep, teori, dan pengembangan dalam konteks organisasi publik dan bisnis. Jakarta: PT Grasindo.

Gowasa, S., Hulu, F., Mendrofa, S. A., & Lahagu, P. (2023). Analisis Gaya Kepemimpinan Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai di Kantor Camat Mandrehe Kabupaten Nias Barat. Innovative: Journal of Social Science Research, 3(6), 465-473.

Hasibuan, M. S. P. (2019). Manajemen sumber daya manusia (Edisi revisi). Jakarta: PT Bumi Aksara.

Hendrayani, H., & Angraini, H. V. (2022). Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Disiplin Kerja Pegawai Kantor Camat Tambang Kabupaten Kampar. Eko dan Bisnis: Riau Economic and Business Review, 13(2), 125-136.

Husain, B. A., Novendri, I., Sunarsi, D., & Sutrisno, S. (2022). Analisis Gaya Kepemimpinan dalam Meningkatkan Efektivitas Kinerja Karyawan pada PT. Nusalima Kelola Sarana Tangerang Selatan. JIIP-Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan, 5(1), 374-379.

Mangkunegara, A. P. (2019). Manajemen sumber daya manusia perusahaan. Bandung: Remaja Rosdakarya.

Northouse, P. G. (2021). Leadership: Theory and practice (9th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Oktaviana, R. B., Dewi, H. E., & Pariasa, I. I. (2022). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan di PT. Matahari Jaya Internasional. Jurnal Ekonomi Pertanian dan Agribisnis, 6(1), 263-275.

Permatasari, N. I., & Susanto, N. (2024). Analisis Gaya Kepemimpinan Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan PT. Sumbermulia Hasilguna Jakarta Selatan.

Copyright © pada Penulis

Jurnal Ilmiah Ekonomi dan Manajemen, 2(8), 610-617.

Rachmadhani, S., & Manafe, L. A. (2023). Analisis Gaya Kepemimpinan Demokratis. Digital Economic, Management and Accounting Knowledge Development (DEMAnD), 5(1), 82-98.

Ristiana, R., & Fadli, U. M. (2023). Analisis Gaya Kepemimpinan Pada Perusahaan Outsourcing PT. Gokko Mirai Indonesia. Journal of Student Research, 1(5), 101-112.

Sari, A. E. R. (2022). Gaya kepemimpinan kepala perawat dalam meningkatkan motivasi kinerja perawat di Rumah Sakit Mitra Anugrah Lestari Cibaligo-Cimindi Kota Cimahi (Skripsi). Universitas Komputer Indonesia.

Sedarmayanti. (2019). Manajemen sumber daya manusia: Reformasi birokrasi dan manajemen pegawai negeri sipil (Ed. revisi). Bandung: Refika Aditama.

Setiawan, E., & Krisnandi, H. (2024). The Influence of Discipline, Leadership Style and Work Environment on Employee Performance Through Motivation at the Secretariat General of the DPR RI. EKOMBIS REVIEW: Jurnal Ilmiah Ekonomi dan Bisnis, 12(1), 81-102.

Setiawan, H. (2020). Manajemen Kepemimpinan Transformasional. At-Ta'lim: Kajian Pendidikan Agama Islam, 2(2), 1-26.

Silvandi, A. S., Ananda, A. D., Deanova, C. M., Ayu, G. A., & Syamsyir, S. (2022). Analisis Gaya Kepemimpinan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Unit Pasar Payakumbuh. Jurnal Syntax Imperatif: Jurnal Ilmu Sosial dan Pendidikan, 3(3), 143-153.

Simarmata, N. I. P., Kato, I., Purba, B., Purba, S., Silalahi, M., Raynonto, M. Y., ... Djufri, I. (2021). Kepemimpinan dan pengambilan keputusan. Yayasan Kita Menulis.

Sugiyono. (2019). Metode penelitian kualitatif. Bandung: Alfabeta.

Sunarsi, D., Winata, H., Gunartin, G., & Paeno, P. (2020). Analisis gaya kepemimpinan kepala desa dalam pengembangan Desa Cidokom Gunung Sindur Kabupaten Bogor. Jurnal Ekonomi Efektif, 2(3), 505-511.

Terry, G. R., & Rue, L. W. (2019). Dasar-dasar manajemen. Jakarta: Bumi Aksara.

Utami, A. P. T., Lestari, N. P., Haliza, N., Sutoro, M., & Tilova, N. (2022). Analisis kepemimpinan pada PT Tida Solusi Indonesia. Lensa Ilmiah: Jurnal Manajemen dan Sumber Daya, 1(2), 89-101.

Wael, D., & Simarmata, R. M. (2024). Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Disiplin Kerja Pada Kantor Kecamatan Tehoru Kabupaten Maluku Tengah. Jurnal Ekonomi Bisnis, Manajemen dan Akuntansi, 3(1), 11-16.

Zaharuddin, S., Supriyadi, & Wahyuningsih, S. (2021). Gaya kepemimpinan & kinerja organisasi. Bekasi: Penerbit NEM.

Copyright © pada Penulis