

## PENGARUH PERILAKU ADAPTIF DAN BUDAYA ORGANISASI PADA PERUSAHAAN KELUARGA TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN MELALUI SUKSESI KEPEMIMPINAN SEBAGAI VARIABEL INTERVENING

Muhammad Hidayat\*<sup>1</sup>, Mukhtar Galib<sup>2</sup>

Institut Teknologi dan Bisnis Nobel Indonesia\*<sup>1</sup>, STIMLASH JAYA Makassar<sup>2</sup>  
e-mail : [hidayat2401@yahoo.com](mailto:hidayat2401@yahoo.com)\*<sup>1</sup>, [mukhtargalib.stimlash@gmail.com](mailto:mukhtargalib.stimlash@gmail.com)<sup>2</sup>

Received: 03 Agustus 2022

Revised: 30 Agustus 2022

Accepted: 31 Agustus 2022

### Abstrak

Tujuan Penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh perilaku adaptif dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja melalui suksesi kepemimpinan, data penelitian dihasilkan melalui penyebaran kuisioner kepada 70 orang pegawai yang dipilih secara purposive yang menjadi sampel pada penelitian ini. Seluruh data penelitian dianalisa melalui smart PLS dengan dua tahapan analisa yaitu algorithm analysis dan bootstrapping analysis untuk mengetahui kualitas data penelitian dan pengujian hipotesis penelitian. Hasil penelitian ini menunjukkan jika perilaku adaptif berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja, budaya organisasi berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja, perilaku adaptif berpengaruh terhadap suksesi kepemimpinan, budaya organisasi berpengaruh terhadap suksesi kepemimpinan, suksesi kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja, analisa pengaruh tidak langsung menunjukkan jika perilaku adaptif berpengaruh terhadap kepuasan kerja melalui suksesi kepemimpinan dan budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja melalui suskesi kepemimpinan.

**Kata kunci:** Perilaku Adaptif, Budaya Kerja, Kepemimpinan Kepuasan

### Abstract

*The purpose of this study was to determine the effect of adaptive behavior and organizational culture on work satisfaction through leadership succession. The research data was generated by distributing questionnaires to 70 employees who were selected purposively as samples in this study. All research data were analyzed through smart PLS with two stages of analysis, namely algorithm analysis and bootstrapping analysis to determine the quality of research data and test research hypotheses. The results of this study show that adaptive behavior has a direct effect on work satisfaction, organizational culture has a direct effect on work satisfaction, adaptive behavior affects leadership succession, organizational culture affects leadership succession, leadership succession affects performance, analysis of indirect effects shows that adaptive behavior affects work satisfaction. through leadership succession and organizational culture affect work satisfaction through leadership succession .*

*Keywords:* Adaptive Behavior, Work Culture, Leadership, Satisfaction

### PENDAHULUAN

Keberhasilan perusahaan sering sekali dikaitkan dengan keberhasilan kepemimpinan dengan kata lain jika kepemimpinan yang dikembangkan oleh sebuah perusahaan dapat menjadi unit yang efektif untuk menggerakkan seluruh komponen organisasi dalam upaya mencapai tujuan maka hal ini akan menjadi signal yang kuat jika perusahaan akan dapat mencapai tujuan yang elah ditentukan dan sebaliknya jika kepemimpinan yang dikembangkan tidak memiliki kemampuan dalam mengarahkan setiap komponen orgnisasi untuk bergerak sesuai dengan arah serta tujuan yang telah

ditentukan maka hal ini sudah dapat menjadi pertanda jika perusahaan berjalan pada arah yang salah dan semakin jauh dari pencapaian tujuan yang telah ditentukannya.

Begitu pentingnya kepemimpinan maka dapat dipastikan jika kepemimpinan dalam suatu organisasi menjadi hal yang sangat mendasar yang merupakan fondasi dari seluruh kegiatan operasional organisasi. Begitu lekatnya permasalahan kepemimpinan dalam organisasi maka tak heran jika keberhasilan organisasi selalu dikaitkan dengan suksesnya kepemimpinan.

Namun demikian pengaruh kepemimpinan yang begitu kuat pada taraf tertentu akan menjadikan ketergantungan dari organisasi sehingga organisasi tidak bisa lepas dari bayang-bayang kharisma seorang pemimpin tentu hal tersebut dapat merugikan dan menjadi permasalahan bagi organisasi mengingat kemandirian organisasi serta kemampuan organisasi untuk terus berkembang dan berubah juga membutuhkan kepemimpinan yang dinamis yang tentunya dapat beradaptasi dengan budaya organisasi yang berkembang secara dinamis sesuai dengan kebutuhan dan kemajuan jaman.

Pergantian kepemimpinan dalam suatu organisasi adalah suatu hal yang mendasar dalam perkembangan organisasi tersebut, tak terkecuali dalam organisasi bisnis, baik itu bisnis yang di kelola oleh negara melalui Badan Usaha Milik Negara (BUMN) maupun yang di kelola oleh pihak swasta yang sebagian terbesar nya lahir dari Bisnis Keluarga.

Suksesi kepemimpinan dalam organisasi pemerintah atau pada organisasi yang dikelola secara professional tidak terlalu memiliki permasalahan namun berbeda jika dikaitkan dengan pergantian kepemimpinan pada perusahaan keluarga, proses pergantian pemimpin pada perusahaan keluarga menjadi proses yang unik selain suksesi tersebut merupakan tradisi turun temurun dalam keluarga tapi suksesi kepemimpinan di dalam perusahaan keluarga sering dikaitkan dengan adanya putra mahkota dalam keluarga biasanya adalah anak tertua dalam keluarga tersebut tak jarang juga suksesi kepemimpinan perusahaan keluarga memunculkan persaingan diantara anggota keluarga (Cahyadi, 2019);(Remiasa & Wijaya, 2017), tentu hal ini menjadi suatu prosesi yang diterima tanpa reserve oleh anggota organisasi, namun demikian dalam era modern seperti sekarang ini apakah proses tersebut dapat mempengaruhi nilai atau bahkan kepuasan dari para karyawan yang ada pada perusahaan tersebut hal ini karena kepemimpinan nantinya akan sangat mempengaruhi suasana organisasi serta budaya yang dikembangkan oleh organisasi tersebut (Martini, 2018), (Harsono, 2007) hal ini menjadi suatu fenomena yang menarik untuk dikaji dan dianalisis secara ilmiah.

Pergantian kepemimpinan (suksesi) sering menimbulkan permasalahan yang terjadi dalam perusahaan yang dimiliki oleh keluarga. Fakta menunjukkan beberapa perusahaan tidak mampu mempertahankan eksistensinya sampai generasi penerusnya. Sebagai contoh adalah apa yang terjadi pada jamu cap potret Nyonya Mener, perusahaan meghadapi berbagai kendala salah satunya adalah adanya konflik keluarga yang menjadikan permasalahan menjadi berlarut dan tak dapat terselesaikan dengan baik. Dampaknya adalah terjadinya perpecahan dalam keluarga. Dalam perusahaan keluarga eksesyang ditimbulkan dari konflik keluarga diantaranya adalah (1) usaha yang dimiliki akan mengalami kemuduran atau munculnya konflik keluarga. Hal ini terjadi karena keseimbangan antara bisnis dan kepentingan keluarga tidak terbina dengan baik sejak awalnya. Hal ini sangat mungkin diakibatkan dari tidak tepatnya kaderisasi dari keluarga dalam menyiapkan generasi penerus sebagai generasi yang harus menjaga kelangsungan bisnis yang dimilikinya (Carlock & Ward, 2010).

Model kepemimpinan dalam bisnis keluarga setidaknya dapat diidentifikasi dalam 3 corak, hal ini seperti yang disampaikan oleh Panjwani et al., 2008 yang

mendesripsikan Sebuah perusahaan dapat diidentifikasi melalui (1) saham perusahaan hanya dimiliki oleh satu keluarga saja, (2) Manajemen Perusahaan dijalankan oleh keluarga sebagai pengelola perusahaan yang aktif, dan (3) pada umumnya generasi kedua tidak terlalu dominan dalam menetapkan kebijakan dengan demikian hal ini dapat mempengaruhi pola suksesi kepemimpinan dalam perusahaan tersebut.

Beberapa bisnis keluarga di Indonesia sudah mengalami pergantian kepemimpinan dari satu generasi ke generasi berikutnya. Banyak perusahaan di Indonesia yang saat ini masih dikelola oleh pendiri perusahaan atau generasi pertama. Akan tetapi, mayoritas dari bisnis yang sekarang sedang berjalan adalah bisnis keluarga yang sudah dikelola oleh generasi kedua sampai generasi ke empat. Penelitian berkaitan dengan bisnis keluarga di dunia mengindikasikan hasil yang variatif. Sebagai suatu contoh bisnis di Amerika sebesar 30% dari bisnis yang dimiliki oleh keluarga saat ini telah dikelola oleh generasi kedua, sementara sebesar 12% bisnis keluarga sudah dijalankan oleh generasi ketiga dan baru 4% yang dijalankan oleh generasi ke empat.

Di Indonesia sendiri Suksesi bisnis hingga generasi ketiga mencapai persentase 34%. Diikuti generasi kedua sebanyak 24% dan bisnis keluarga yg mencapai generasi keempat sebanyak 5%. Kelangsungan bisnis antar generasi di Indonesia jauh lebih baik di banding negara lain, misalnya Australia yang mayoritas 70% di pegang oleh generasi pertama, 20% oleh generasi ke dua dan 9% di generasi ketiga,". (<https://entrepreneur.bisnis.com/read/20170411/263/644294/bisnis-keluarga-tumbuh-paling-subur-di-indonesia>).

Salah satu dari sekian banyak perusahaan keluarga yang maju dan berkembang pesat yang telah melakukan regenerasi adalah Kalla Group. Saat ini Kalla group telah sukses melakukan suksesi kepemimpinan dalam bisnis keluarga yang dikembangkannya yang telah memasuki generasi ketiga

Suksesi kepemimpinan dari generasi ke generasi membuat beberapa bisnis keluarga semakin besar dan terus berkembang, tentunya perubahan tersebut juga di ikuti oleh beberapa perubahan lain salah satunya adalah budaya organisasi. Lalu bagaimanakah dengan perilaku adaptif yang diharapkan dapat dimiliki oleh organisasi ketika menghadapi perubahan apakah perusahaan keluarga yang notabene dipimpin dan dikelola oleh keluarga tetap mengedepankan perilaku adaptif meskipun perusahaan harus lebih terbuka sehingga perusahaan keluarga harus juga mengantarkan perusahaan tidak terlalu eksklusif dan mau melihat tuntutan pasar yang lebih luas?

David Purpel (1989) menyatakan jika keberlangsungan hidup manusia sangat tergantung dari kemampuan berperilaku secara efektif hal ini karena perilaku tersebut akan menghasilkan sikap responsif dan kreatif atau 'adaptif'. Perilaku adaptif tergantung pada penilaian yang akurat dari lingkungan yang terus berubah secara dinamis. Berangkat dari uraian ini maka perilaku adaptif harus dikembangkan oleh siapapun yang berada pada suatu organisasi yang dimaksudkan untuk mencapai tujuan baik itu pemilik maupun pekerja pengembangan perilaku adaptif dalam perusahaan keluarga tentunya juga harus menjadi komitmen dari keluarga pemilik perusahaan siapapun yang memimpin haruslah tetap tampil profesional dan dapat beradaptasi dengan tuntutan pasar serta tuntutan global meskipun tidak sipungkiri adanya prinsip dan pandangan keluarga yang kental dalam perusahaan

Perilaku adaptif ini penting hal ini terkait dengan banyak factor yang dihadapi oleh perusahaan yang membutuhkan kemampuan perusahaan untuk beradaptasi secara lentur pada perubahan tersebut. Perkembangan perusahaan ditandai dengan lingkungan yang berubah dan dinamis dimana kebutuhan akan pekerja yang adaptif menjadi semakin

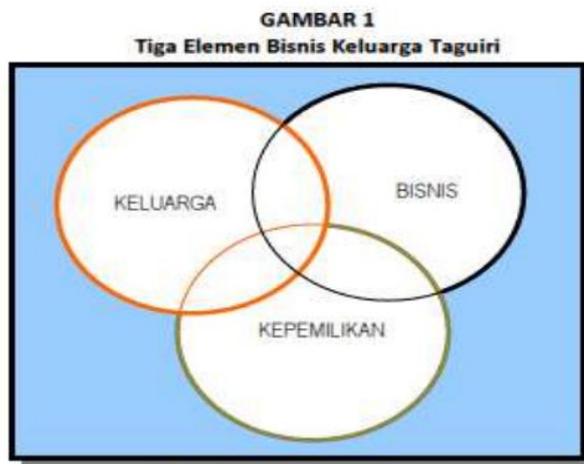
penting. Misalnya, karyawan harus sering beradaptasi dengan cara baru dalam melakukan pekerjaan mereka, karena perubahan teknologi dan otomatisasi terus mengubah sifat tugas pekerjaan. dan juga adaptif dengan budaya yang dikembangkan oleh perusahaan (Elaine D. Pulakos, Hanson, Arad, & Moye, 2015)

Dari argumentasi tentang perilaku adaptif tersebut maka kepemimpinan yang dikembangkan oleh perusahaan keluarga seharusnya tetap mengedepankan semangat perubahan yang kemudian diinternalisasi baik oleh pemilik maupun oleh karyawan yang ada pada perusahaan tersebut.

Perusahaan keluarga (family business) adalah suatu perusahaan yang pemegang saham mayoritasnya adalah sebuah keluarga, dan posisi pengelola (manajemen) dikuasai oleh anggota keluarga serta diharapkan keturunan keluarga tersebut mengikuti jejak mereka nantinya sebagai pengelola (Rock, 1991). Sementara Aronoff & Ward (1995) menyatakan suatu perusahaan dinamakan perusahaan keluarga jika terdiri dari dua atau lebih anggota keluarga yang mengawasi keuangan perusahaan sementara Donnelley (1988) menyatakan suatu organisasi digolongkan perusahaan keluarga apabila paling sedikit ada keterlibatan dua generasi dalam keluarga itu dan mereka mempengaruhi kebijakan perusahaan.

Menurut Handoyo (2010), perusahaan keluarga atau family business merupakan bisnis yang dimiliki dan/atau dikelola oleh sejumlah orang yang memiliki hubungan kekeluargaan, baik suami-istri maupun keturunannya, termasuk hubungan persaudaraan. Definisi ini diperlengkapi lagi dengan definisi dari Dictionary of Law (2000) yang menyatakan bahwa perusahaan keluarga adalah perusahaan yang sebagian besar sahamnya dimiliki oleh anggota keluarga yang sama.

Menurut Susanto et al. (2007) perusahaan keluarga terbagi menjadi dua tipe, yaitu: (1) Family Owned Enterprise (FOE), yaitu perusahaan yang dimiliki oleh keluarga, namun dikelola oleh profesional yang berasal dari luar lingkaran keluarga. Peran keluarga hanya sebagai pemilik dan tidak melibatkan diri dalam operasi di lapangan. (2) Family Business Enterprise (FBE), yaitu perusahaan yang dimiliki dan dikelola oleh keluarga pendirinya. Ciri perusahaan tipe ini adalah posisi-posisi kunci dalam perusahaan dipegang oleh anggota keluarga. John Davis dan Morris Taguiri (Hoover, 2000: 61) menyatakan bahwa terdapat tiga (3) elemen pengaruh dalam bisnis keluarga, seperti terlihat dalam gambar 1, yaitu :



Sumber : Hoover, 2000, hal. 61.

Sukses menjadi salah satu proses yang sangat penting bagi sebuah perusahaan keluarga banyak perusahaan keluarga yang justru menurun serta hancur setelah terjadinya

suksesi sehingga moment ini perlu untuk menjadi perhatian bagi perusahaan. Definisi dari suksesi menurut Aronoff (2003) adalah proses berkepanjangan dari perencanaan yang bertujuan untuk memastikan keberlanjutan bisnis antar generasi. Dari definisi tersebut, proses suksesi membutuhkan waktu yang cukup lama sehingga suksesor dapat dipersiapkan dengan lebih matang.

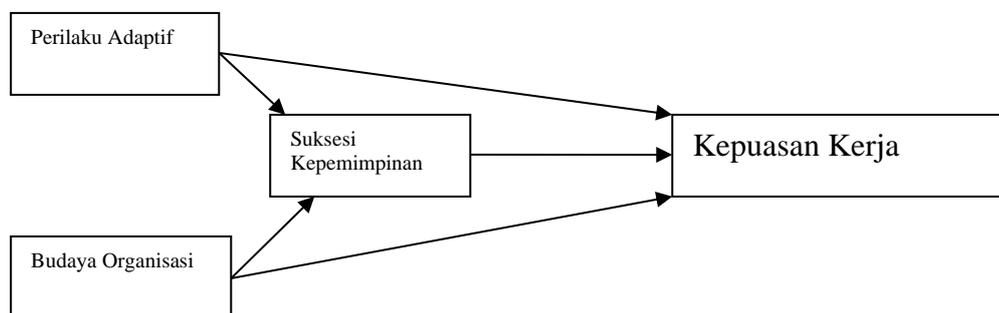
Suksesi adalah masalah yang memerlukan analisis dari berbagai perspektif, antara lain anggota keluarga yang tergabung dalam bisnis, anggota keluarga di luar bisnis, staf non keluarga, pemilik bisnis, pelanggan, pemasok, dan sebagainya. Transisi pribadi dapat ditandai dengan seberapa baik perencanaan tahap suksesi, masalah yang terjadi antara manajer sekarang dengan penerus yang terlihat dari waktu ke waktu, masalah yang dialami di dalam keluarga dari waktu ke waktu, masalah yang dialami di dalam keluarga dan oleh staf non keluarga dan lain-lain (Morris dkk, 1996).

Berdasarkan Moris dkk (1998) dikelompokkan menjadi tiga, yaitu persiapan penerus, hubungan keluarga dan kegiatan perencanaan dan pengendalian.

1. Tingkat persiapan penerus, terdiri atas : a. Pendidikan formal b. Pelatihan c. Pengalaman kerja d. Posisi dan jabatan awal e. Tahun bekerja di dalam bisnis keluarga f. Motivasi bergabung dengan bisnis keluarga g. Persepsi diri terhadap persiapan
2. Hubungan antara keluarga dan anggota bisnis, terdiri atas a. Komunikasi b. Kepercayaan c. Komitmen d. Kesetiaan e. Kekacauan keluarga f. Persaingan antar keluarga g. Rasa cemburu h. Konflik i. Nilai-nilai dan tradisi bersama
3. Kegiatan perencanaan dalam pengendalian terdiri atas a. Perencanaan suksesi b. Perencanaan pajak c. Penggunaan dewan di luar keluarga d. Penggunaan konsultan bisnis keluarga e. Pembentukan dewan keluarga Diantara ketiga kategori tersebut, kategori yang sangat mempengaruhi suksesi bisnis keluarga adalah kegiatan perencanaan dan pengendalian, terutama faktor perencanaan suksesi. Kategori selanjutnya yang mempengaruhi suksesi bisnis keluarga yaitu hubungan personal antara keluarga dan antara karyawan dalam dan luar keluarga di perusahaan. Faktor yang penting dalam kategori ini adalah kepercayaan dan komunikasi antara anggota keluarga. Kategori terakhir yang berpengaruh terhadap suksesi bisnis keluarga yaitu persiapan penerus

Berdasar dari uraian tersebut di atas maka kerangka konsep penelitian ini disusun sebagai berikut:

Gambar 2 Kerangka Konseptual Penelitian



Berdasarkan pada kerangka konsep diatas maka Hipotesis penelitian ini disusun sebagai berikut:

H1. Perilaku Adaptif Berpengaruh Terhadap Kepuasan Kerja

- H2. Budaya Organisasi Berpengaruh Terhadap Kepuasan Kerja
- H3. Perilaku Adaptif Berpengaruh terhadap sukses kepemimpinan
- H4. Budaya Organisasi Berpengaruh terhadap suskesi kepemimpinan
- H5. Suskesi Kepemimpinan Berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja
- H6. Perilaku Adaptif berpengaruh terhadap kepuasan kerja melalui sukses kepemimpinan
- H7. Budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja melalui sukses kepemimpinan

## METODOLOGI PENELITIAN

### Desain Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan data utama adalah data hasil penyebaran kuisisioner kepada para responden, variabel independen penelitian ini adalah perilaku adaptif dan budaya organisasi dengan variabel dependent kepuasan kerja serta menggunakan variabel sukses kepemimpinan sebagai variabel intervening. Kuisisioner yang disebarkan disusun berdasar pada indikator-indikator tiap variabel dengan memperhatikan referensi utama yang digunakan dalam penelitian ini. Secara lengkap struktur kuisisioner yang digunakan dalam penelitian ini seperti yang disajikan pada tabel sebagai berikut:

Tabel 1 Research Questionnaire Structure Guide

Variabel	Item Pertanyaan	Referensi
Perilaku Adaptif	Kemampuan beradaptasi pada kondisi yang tidak menentu	(Pulakos, Arad, Donovan, & Pamondon, 2000)
	Kemampuan Menyesuaikan diri pada Tugas dan Prosedur	
	Kemampuan Adaptasi Interpersonal	
	Kemampuan adaptasi pada nilai budaya	
Budaya Organisasi	Pengembangan Nilai Novasi	Panjaitan (2015)
	Perhatian pada masalah yang Detil	
	Berorientasi pada hasil	
Sukses Kepemimpinan	Perencanaan Awal Sukses	Leach, P. (2007).
	Kesepahan antar generasi	
	Pelibatan Keluarga dan Mitra	
	Ketepatan Waktu Sukses	
Kepuasan Kerja	Puas atas kompensasi	Panjaitan (2015)
	Puas atas rekan sejawat	
	Puas atas lingkungan kerja	
	Puas atas kepemimpinan yang dikembangkan	

### Sampel Penelitian

Sampel dalam penelitian ini adalah pelaku manajemen level menengah yang dipilih secara purposive melalui pertimbangan-pertimbangan sebagai berikut (1) Telah memiliki masa kerja lebih dari 5 tahun (2) Merupakan pimpinan pada level menengah (3) Memiliki kewenangan secara komando pada bawahan langsung. Berdasar pada kriteria khusus tersebut maka dapat ditentukan sebanyak 70 Pegawai yang dapat dipilih sebagai sampel dalam penelitian ini.

Deskripsi atas sampel yang digunakan dalam penelitian ini sebagaimana ditunjukkan pada tabel.

Tabel 2. Respondent Demography

Atribut	Item	F	%
Jenis Kelamin	Laki-laki	58	21%
	Perempuan	12	79%
Umur (tahun)	25-30 tahun	32	11%
	31-40 tahun	16	27%
	>41 tahun	22	62%
Pengalaman Kerja	5- 10 tahun	12	11%
	11 – 15 tahun	31	18%
	16 – 20 tahun	16	22%
	>21 tahun	11	42%
Jumlah Bawahan	2- 5	57	38%
	6 – 10	11	57%
	. >10	2	5%

## Teknik Analisa Data

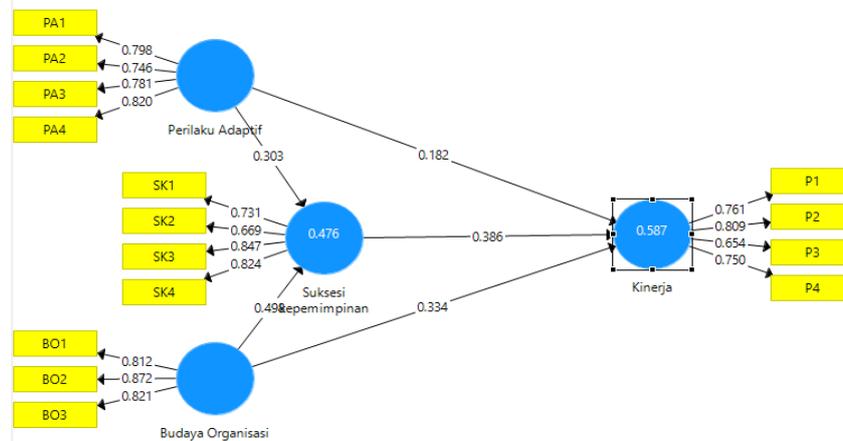
Uji validitas yang digunakan dalam penelitian ini adalah CFA (Confirmatory Factor Analysis) dan untuk pengujian reliabilitas penelitian ini menggunakan teknik Cronbach Alpha. Evaluasi validitas konstruk, perbandingan pola respons, dan perbandingan model yang bersaing adalah tiga aplikasi utama CFA dalam penelitian evaluasi psikometri (Alavi, Visentin, Thapa, Hunt, Watson, Cleary, 2020). Kriteria utama dalam uji reliabilitas adalah sebagai berikut: ketika koefisien Alpha kurang dari 0,60 menunjukkan tingkat reliabilitas yang rendah. Namun ketika koefisien Alpha lebih dari 0,60 atau mendekati 1,00 maka dapat dikatakan reliabilitas tinggi. Semua analisis data diproses oleh software smart partial least square (PLS) melalui dua tahap perhitungan. Yang pertama adalah analisis algoritma untuk mengukur kelayakan ukuran pada dimensi seperti; validitas dan reliabilitas (AVE, Cronbach alpha, dan Critical Ratio). Bagian kedua; Bootstrapping analysis digunakan untuk mengetahui signifikansi pengaruh antar variabel yang diteliti dalam penelitian ini sehingga hipotesis yang digunakan dalam penelitian ini dapat terjawab.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Hasil Oleh Data Smart PLS

Analisa data yang telah dilakukan dengan menggunakan software smart PLS menghasilkan data awal yang digunakan sebagai analisa lanjutan dalam penelitian ini sebagaimana telah disampaikan data yang baik adalah data yang memenuhi kriteria yang disyaratkan yaitu terpenuhinya standar loading factor dengan nilai ( $\lambda$ ) >: 0.5. dari hasil analisa algoritma yang sudah dilakukan terlihat bahwa seluruh loading factor yang dihasilkan berada pada nilai di atas 0,5 sehingga hal ini menunjukkan kualitas data yang memenuhi syarat dalam analisa lanjutan dalam penelitian ini

Gambar 3 Alogorithm Analysis SMART PLS



Dengan dibuktikan bahwa seluruh variabel dalam penelitian ini adalah valid, maka pengujian kualitas data selanjutnya adalah uji reliabilitas dalam hal ini salah satunya adalah untuk menguji tingkat reliabilitas data dengan melihat pada nilai cronbach alpha penelitian melalui tabel di bawah dapat dilihat jika seluruh variabel memiliki nilai Cronbach Alpha di atas 0.6 sehingga terbukti jika seluruh indikator yang digunakan dalam penelitian ini adalah reliable dan dapat dilanjutkan pada analisis data selanjutnya

Tabel 3. Reliability Analysis

Variabel	Cronbach Alpha	Rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted
Budaya Organisasi	0,791	0,813	0,874	0,698
Kepuasan Kerja	0,735	0,747	0,833	0,556
Perilaku Adaptif	0,801	0,818	0,866	0,619
Suksesi Kepemimpinan	0,775	0,803	0,853	0,598

## Hasil Uji Hipotesis Penelitian

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini meliputi dua kategori uji Hipotesis yaitu (1) uji hipotesis pengaruh langsung antar variabel yang diteliti (2) uji hipotesis pengaruh tidak langsung antara variabel bebas terhadap variabel terikat melalui variabel intervening

### Uji Hipotesis Pengaruh langsung antar variabel

Hasil output PLS seperti yang disajikan pada tabel di bawah menunjukkan jika perilaku adaptif berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja secara positif dan signifikan dengan nilai signifikansi sebesar  $0,038 < 0,05$  sehingga hipotesis 1 penelitian ini diterima, Budaya organisasi berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja secara positif dan signifikan dengan nilai signifikansi sebesar  $0,000 < 0,05$  sehingga hipotesis 2 penelitian ini diterima, perilaku adaptif berpengaruh langsung terhadap suksesi kepemimpinan secara positif dan signifikan dengan nilai signifikansi sebesar  $0,002 < 0,05$  sehingga hipotesis 3 penelitian ini diterima, budaya organisasi berpengaruh langsung terhadap suksesi kepemimpinan secara positif dan signifikan dengan nilai signifikansi sebesar  $0,000 < 0,05$  sehingga hipotesis 4 penelitian ini diterima. Suksesi kepemimpinan berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja secara positif dan signifikan dengan nilai signifikansi sebesar  $0,038 < 0,05$  sehingga hipotesis 5 penelitian ini diterima. Berikut ini adalah keterangan detail dari hipotesis penelitian:

Tabel 4. Uji Hipotesis Pengaruh Langsung

Variabel	Sample Mean	Standard Deviation	T Statistic	P-Value
Perilaku Adaptif – Kepuasan kerja	0,190	0,088	2,077	0,038
Budaya Organisasi – Kepuasan kerja	0,317	0,094	3,561	0,000
Perilaku Adaptif – Sukses kepemimpinan	0,300	0,098	3,101	0,002
Budaya Organisasi Sukses Kepemimpinan	0,514	0,096	5,165	0,000
Sukses Kepemimpinan – Kepuasan kerja	0,397	0,096	4,034	0,000

### Uji Hipotesis Pengaruh Tidak Langsung Melalui Variabel Intervening

Hasil output Smart PLS untuk uji hipotesis pengaruh secara tidak langsung menunjukkan jika perilaku adaptif berpengaruh terhadap kepuasan kerja melalui sukses kepemimpinan dengan nilai signifikansi sebesar  $0,009 < 0,05$  sehingga hipotesis 6 penelitian ini diterima, budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja melalui sukses kepemimpinan dengan tingkat signifikansi sebesar  $0,008 < 0,05$  dengan demikian hipotesis 7 dalam penelitian ini diterima

Tabel 5 Uji Hipotesis Tidak Langsung Melalui Variabel Intervening

Variabel	Sample Mean	Standard Deviation	T Statistic	P-Value
Perilaku Adaptif – Sukses kepemimpinan – Kepuasan kerja	0,207	0,073	2,620	0,009
Budaya Organisasi – Sukses Kepemimpinan – Kepuasan kerja	0,117	0,044	2,665	0,008

### Pembahasan Hasil Penelitian

Sukses kepemimpinan menjadi factor yang krusial terutama bagi perusahaan yang dimiliki dan dijalankan oleh keluarga, dari sisi organisasi pergantian kepemimpinan pada perusahaan keluarga tidak mendapat penolakan oleh seluruh komponen organisasi karena hal tersebut menjadi kewenangan mutlak keluarga sebagai pemilik perusahaan, namun demikian bagaimanakah prosesi sukses kepemimpinan tersebut berpengaruh dan mempengaruhi operasional organisasi hal ini perlu untuk dianalisa mendalam terkait pengaruhnya terhadap pencapaian kinerja perusahaan.

Banyak perusahaan yang kemudian mundur atau bahkan bubar karena proses sukses kepemimpinan yang tidak berhasil, proses sukses yang tidak berhasil tersebut pasti akan menimbulkan berbagai permasalahan dan juga konflik hal ini dapat menimbulkan konflik internal keluarga maupun permasalahan yang menyebabkan ketidakpuasan anggota organisasi yang ada pada perusahaan tersebut, pada dasarnya sebagaimana telah dikemukakan sebelumnya proses sukses pada perusahaan keluarga tidak dapat diganggu gugat oleh orang orang (karyawan) dalam perusahaan tersebut, namun demikian jika pemimpin sebagai pengganti tidak memiliki kemampuan yang memadai sebagaimana kepemimpinan yang pernah ada sebelumnya maka hal ini akan menimbulkan permasalahan dan dapat mengakibatkan efek secara jangka panjang, diantaranya adalah permasalahan ketidak puasan kerja yang ditimbulkan dari ketidaksesuaiannya (expectasy) dari anggota organisasi.

Disisi lain pergantian kepemimpinan juga sering menawarkan cara pandang baru dalam pengelolaan bisnis yang modern pemimpin baru sering berupaya agar di era kepemimpinannya organisasi dapat langsung beradaptasi dengan perubahan hal ini sering menimbulkan penolakan (retensi) dari karyawan yang lebih suka dengan budaya yang telah ada sebelumnya, namun demikian tidak jarang organisasi yang sukses dengan adanya reformasi dan cara pandang baru hal ini karena organisasi telah sukses untuk mengarahkan seluruh anggota organisasi agar dapat berperilaku adaptif terutama terkait dengan tuntutan perubahan. Dan tidak jarang perubahan yang terjadi termasuk adanya suksesi kepemimpinan justru menumbuhkan kepercayaan dan harapan baru sehingga timbulah kepuasan dalam bekerja.

Hasil penelitian ini menunjukkan jika suksesi kepemimpinan menjadi faktor yang memediassi perilaku adaptif dan budaya organisasi terhadap peningkatan kinerja hal ini mengindikasikan jika kepemimpinan yang diterima oleh organisasi akan menjadi factor yang memotivasi seluruh anggota organisasi untuk dapat berkinerja dengan baik. Kepemimpinan keluarga yang dapat dilakukan secara professional dan dapat mengaplikasikan proinsip-prinsip organisasi modern bahkan akan menjadi model yang dapat mengantarkan kesuksesan bagi perusahaan hal ini karena rasa tanggungjawab dan rasa memiliki yang tinggi dari pimpinan selaku nahkoda dari perusahaan yang dimilikinya

## KESIMPULAN

Dari hasil-hasil penelitian serta pembahasan yang telah disampaikan sebelumnya maka dapat disimpulkan jika perilaku adaptif dan budaya organisasi berpengaruh pada suksesi kepemimpinan yang pada akhirnya berimbas pada kepuasan kerja. Penelitian ini juga mengindikasikan jika suksesi kepemimpinan dapat memdiasai perilaku adaptif dan budaya organisasi untuk meningkatkan kinerja.

Dari hasil penelitian ini juga dapat ditarik kesimpulan jika suksesi kepemimpinan yang telah disiapkan secara matang akan memberikan efek yang positif bagi perusahaan yang secara sustainable akan mengarahkan perusahaan tetap eksis dan mampu mengambil peran adaptif pada setiap generasi kepemimpinan. Dengan demikian setiap perusahaan harus terus mengembangkan budaya organisasi yang kondusif serta menumbuh suburkan perilaku yang adaptif sehingga organisasi terus dapat berperan secara lentur (agile) dalam menghadapi setiap dinamika perubahan baik hal itu datangnya dari factor eksternal maupun datangnya dari factor internal termasuk dalam menghadapi suksesi kepemimpinan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Cahyadi, R. E. (2019). Analisis Suksesi Perusahaan Keluarga Di Kota Bandung. *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, 15(2). Retrieved from <https://doi.org/10.26593/jab.v15i2.5111.141-155>
- Charlock, R. S., & Ward, J. L. (2010). *When Family Business are Best: the Parallel Planning Process for Family Harmony and Business Success*. Great Britain: Palgrave Macmillan.
- Chua, J.H., Chrisman, J.J., & Sharma, P. (1999). *Defining The Family Business By Behavior Entrepreneurship Theory and Praticce*, 19-37
- Dhewanto, Wawan, Dewi, Gunawan, & Tirdasari. (2012). *Family preneurship: Konsep Bisnis Keluarga*. Bandung: CV. Alfabeta
- Gimeno, A., Gemma B. & Joan C. (2010). *Family Business Models: Pratical solutions for the family business*. Palgrave Macmilla.

- Harsono, M. (2007). Pengembangan Model Konseptual Tentang Keterkaitan Para Pelaku Dengan Keluasan Perencanaan Suksesi Pada Perusahaan Keluarga. *Fakultas Ekonomi -Manajemen Universitas Sebelas Maret. Surakarta, 11*, 12–32. Retrieved from [journals.ums.ac.id/index.php/benefit/article/view/1264](https://journals.ums.ac.id/index.php/benefit/article/view/1264)
- Martini, K. B. (2018). Suksesi Perusahaan Keluarga. In *Angewandte Chemie International Edition, 6(11)*, 951–952.
- Pulakos, E. ., Arad, S., Donovan, M. A., & Pamondon, K. E. (2000). *Adaptability in The Workplace : Development of a Taxonomy of Adapive Performance. 85(4)*, 612–624.
- Leach, P. (2007). *Family Businesses, The Essentials*. London : profile books Ltd.
- Remiasa, M., & Wijaya, S. A. (2017). Analisis Proses Suksesi Perusahaan Keluarga Studi Pada Pt Puterasean. *Kinerja, 18(2)*, 141–156. <https://doi.org/10.24002/kinerja.v18i2.526>
- Edison Panjaitan (2015) *Perilaku Organisasi Dalam Implementasi Organisasi Modern*. Buku Ajar. Universitas Bhayangkara Jakarta Raya