

DAYASAING

JURNAL MANAJEMEN

Volume 26 Nomer 1
Juni 2024

Diterbitkan oleh Program Magister Manajemen
Universitas Muhammadiyah Surakarta



CLAN CULTURE DALAM ORGANISASI: STUDI FENOMENOLOGI DI ORGANISASI JASA KETENAGALISTRIKAN DI JAWA TENGAH

Rusdiana Permanasari¹⁾, Ani Setyowati²⁾

¹Faculty of Economics, Semarang University, Semarang

Email: permana_sari@usm.ac.id

²Faculty of Economics, Semarang University, Semarang

Email: ani@usm.ac.id

Abstrak

Kesuksesan organisasi tidak bisa dipisahkan dari budaya kerja yang berkembang diorganisasi tersebut. Budaya *clan* adalah budaya yang berkembang dalam lingkungan kerja dengan penekanan komunikatif dan kolaboratif. Budaya *Clan* lebih mendahulukan musyawarah untuk mufakat karena mengutamakan komunikasi dengan kedekatan keluarga atau orang yang lebih dekat. Namun, tidak semua budaya *Clan* bisa diterapkan disemua organisasi seperti di perusahaan yang bersifat skala internasional. Karena perusahaan yang berlevel internasional mengutamakan sifat profesionalisme dan ahli dibidangnya. Fokus penelitian dilakukan di organisasi yang bergerak dibidang jasa ketenagalistrikan di Jawa Tengah. Metode penelitian menggunakan metode fenomenologi. Untuk memperoleh hasil penelitian, peneliti menggali informasi melalui wawancara dan observasi di lokasi penelitian. Wawancara dilakukan dengan metode semi terstruktur dan berhasil mewawancarai sejumlah 8 orang informan di beberapa kantor wilayah di Jawa Tengah. Hasil penelitian menunjukkan bahwa karakter organisasi yang berpendekatan budaya *Clan* memiliki cerminan anggota organisasi yang inovatif, kolaboratif, dan kedekatan dalam segi komunikasi sehingga mampu mendukung terciptanya tujuan organisasi.

Kata Kunci: Budaya, Budaya *Clan*, Budaya Organisasi, *Fenomenologi*, Perusahaan Jasa

Abstract

Organizational success cannot be separated from the work culture that develops in the organization. Clan culture is a culture that thrives in a work environment with a communicative and collaborative emphasis. Clan culture prioritizes deliberation for consensus because it prioritizes communication with family closeness or people who are closer. However, not all Clan cultures can be applied in all organizations such as in companies that are on an international scale. Because international-level companies prioritize the nature of professionalism and expertise in their field. The focus of the research was carried out in organizations engaged in electricity services in Central Java. The research method uses the phenomenological method. To obtain research results, researchers dig up information through interviews and observations at research locations. The interviews were conducted using a semi-structured method and succeeded in interviewing a number of 8 informants in several regional offices in Central Java. The results of the study show that the organizational character of the Clan culture approach reflects organizational members who are innovative, collaborative, and close in terms of communication so as to be able to support the creation of organizational goals.

Keywords: Culture, Clan Culture, Organizational Culture, Phenomenology, Service Companies

PENDAHULUAN

Terciptanya tujuan organisasi tidak bisa dipisahkan dari kerjasama yang terbentuk antara satu orang dengan orang yang lain dalam satu organisasi. Baik dalam bentuk formal maupun non formal, budaya organisasi mempengaruhi anggota organisasi dalam mempersepsikan bagaimana seseorang memandang orang lain ataupun tentang diri mereka sendiri dan apa yang mereka kerjakan (Odiakaose, 2018). Dengan adanya budaya organisasi sekelompok orang dengan tujuan yang sama mendapatkan kemudahan dalam mewujudkan tujuan organisasi tersebut dengan efektif dan efisien (Sulaksono, 2015). Bahkan dengan adanya budaya kerja yang tepat, kinerja diorganisasi dapat stabil karena atmosfir bekerja anggota organisasi dapat dikendalikan (Sutrisno, 2019)

Sejak tahun 1980, budaya kerja telah banyak diminati oleh banyak peneliti dibidang manajemen maupun dikajian ilmu sosial. Penelitian dibidang budaya organisasi banyak diminati karena kontribusinya kedalam kesuksesan dan kegagalan perkembangan keorganisasian (Serpa, 2016). Seperti *clan culture* misalnya, budaya klan atau *clan culture* adalah budaya organisasi yang memiliki karakteristik unik dalam mewujudkan kesatuan melalui partisipasi, mentoring, kolaborasi antara tim, komitmen setia atau loyal kepada pekerjaan maupun atasan, dan mendahulukan musyawarah untuk mufakat. Di negara-negara Asian misalnya, budaya organisasi yang mengadopsi pendekatan dengan sistem *Clan* telah lama dipraktikan dan di jalankan karena sistem pandangannya sesuai dengan karakteristik kebudayaan masyarakat Asian yang memiliki kedekatan antara satu orang dengan orang yang lain atau mengutamakan kekerabatan terlebih dalam organisasi yang bersifat informal. Namun, meskipun adopsi terhadap budaya organisasi dengan karakteristik *Clan* memiliki dampak terhadap penguatan nilai individu dalam orientasi jangka panjang, namun pada beberapa organisasi yang berlevel internasional pengaruh karakteristik budaya *Clan* ini tidak bisa memiliki dampak langsung pada organisasi yang tersebar dan berskala tingkat internasional (Liu *et al.*, 2023).

Kegagalan penerimaan pendekatan budaya organisasi berpendekatan *Clan* terjadi karena latar belakang budaya pemimpin di organisasi berbeda jika harus diterapkan pada kondisi internasional, atau sesuai dengan kondisi pasar internasional yang tergantung dengan kebijakan regulasi ekonomi politik dan sosial di negara setempat. Budaya *Clan* hanya cocok jika diterapkan pada struktur organisasi bersiat informal dan mengutamakan kedekatan struktur kekeluargaan atau kedekatan dengan individu yang lain. Bahkan sebagai fundamental dalam membentuk organisasi, struktur budaya *Clan* yang sudah dibentuk sejak 2.000 tahun yang lalu tetap eksis mempengaruhi perkembangan dunia industry modern di China tetap tidak bisa diterapkan secara umum pada kondisi organisasi yang berbasis kepentingan publik dan hanya bisa diterapkan pada konteks organisasi yang bergerak dibidang privat atau swasta (Fan *et al.*, 2023).

Budaya *Clan* memiliki peran penting dalam menciptakan atmosfir pekerjaan yang komunikatif dan kolaboratif. Dengan adanya struktur budaya berpendekatan *Clan* beberapa peneliti seperti Kim (2014) dan Shoaib *et al.* (2013) menemukan bahwa budaya organisasi *Clan* menumbuhkan perilaku anggota yang berkomitmen tinggi. Dengan adanya budaya *Clan* anggota organisasi dapat lebih meningkatkan komitmen karena kedekatan hubungan antara anggota menciptakan komunikasi lebih efektif sehingga kepercayaan antara satu orang dengan individu yang lain lebih dapat diandalkan. Akan tetapi bertolak belakang dengan penelitian yang sudah ditemukan oleh Fan *et al.* (2023) yang mendapati bahwa struktur budaya *Clan* tidak bisa berkembang untuk organisasi bertipe internasional atau organisasi yang memiliki tipe persaingan di pasar industry yang tersebar di beberapa negara. Karena industry yang tersebar di beberapa negara harus lebih mengutamakan profesionalisme dan kemampuan spesifikasi terhadap keahlian tertentu.

Kontekstual di Indonesia misalnya, pada perusahaan jasa ketenagalistrikan adalah perusahaan yang memiliki kegiatan operasi memberikan jasa pelayanan terbaik dibidang kelistrikan. Dengan adanya budaya *Clan* perusahaan jasa kelistrikan ini dapat berupaya memberikan pelayanan

terbaik khususnya dibidang kelistrikan. Sesuai dengan Keputusan Menteri Energi dan Sumber Daya Mineral Nomor 0994 K20/MEM/2012 mengenai standar kelistrikan di Indonesia. Perusahaan yang bergerak dibidang pelayanan ketenagalistrikan harus memiliki standar pelayanan terbaik sesuai kompetensi, dan memberikan pelayan terbaik di bidang ketenagalistrikan kepada pelanggan. Oleh karena itu, kedudukan budaya organisasi berpendekatan *Clan* harus mampu menciptakan proses mentoring dan memfasilitasi inovasi dalam operasional organisasi yang bergerak dibidang jasa (Kartika dan Seventia, 2020). Sehingga mendorong penelitian ini untuk membingkai kembali penelitian tentang budaya *Clan* yang berkembang di perusahaan yang bergerak di ketenagalistrikan di Indonesia khususnya di Jawa tengah.

Penelitian terkait fenomena sosial kebanyakan dilakukan dengan metode kualitatif, karena dengan pendekatan penelitian kualitatif diperoleh hasil yang nyata melalui pengamatan dalam peristiwa (Chua, 1986). Sehingga mencerminkan kenyataan yang bersifat holistik (Ballinger, 2004). Selanjutnya pendekatan penelitian dengan menggunakan metode fenomenologi dilakukan dalam menginterpretasikan esensi pengalaman individu atau sekelompok orang dalam organisasi (Ataro, 2020).

Tujuan dari penelitian ini adalah mengeksplorasi budaya *Clan* yang berkembang dalam organisasi jasa ketenagalistrikan. Karena organisasi jasa ketenagalistrikan tersebut harus memberikan pelayanan terbaik dibidang jasa kelistrikan. Maka, penelitian ini hadir dengan membawa kontribusi tambahan dibidang organisasi berpendekatan budaya *Clan* dalam menciptakan organisasi yang efektif sesuai dengan kebutuhan.

Penelitian ini terbagi kedalam beberapa bagian, bagian pendahuluan, bagian metode penelitian, bagian hasil dan diskusi, serta bagian akhir yaitu kesimpulan, keterbatasan, dan saran untuk penelitian selanjutnya.

Budaya Clan

Pengertian budaya *Clan* adalah jenis budaya yang berkembang dalam perusahaan yang mengutamakan struktur dan karakteristik melalui mentalitas kedekatan kekerabatan atau kekeluargaan. Struktur budaya *Clan* membuat mental yang berkembang dalam organisasi memiliki pendapat yang sama saling berkolaboratif, inovatif, dan memiliki kepercayaan lebih karena komunikasi dengan orang yang dekat lebih efektif dibandingkan dengan orang yang tidak dekat (Fan *et al.*, 2023; Kim, 2014; Liu *et al.*, 2023; Shoib *et al.*, 2013). Budaya *Clan* ini sudah berkembang lama jauh sebelum abad 19. Atau berkembang lebih dari 2.000 tahun di sekitar negara-negara Asian yang mengutamakan organisasi berlevel informal dan bersifat kekeluargaan.

Budaya organisasi

Konsep budaya organisasi menurut Schein (2017) adalah seperangkat persepsi, pemahaman, nilai, simbol, dan pola pikir, yang dimanifestasikan seseorang atau sekelompok orang dalam suatu ikatan formal atau nonformal berupa organisasi. Peran budaya dalam organisasi sangat penting karena melalui budaya yang berkembang dalam organisasi simbol dalam interaksi orang dengan orang lain dapat dideteksi seberapa jauh mendukung kinerja organisasi (Schein, 2017). Bahkan dengan adanya budaya organisasi, seseorang dapat menilai seberapa jauh pemahaman dia terhadap peran dan pekerjaannya melalui komitmen yang terjalin dalam hubungan kerjanya dengan individu, pimpinan, maupun struktur organisasi. Atas sebab itulah Smircich (1983) menggambarkan organisasi sebagai sebuah instrument yang menghasilkan barang atau jasa yang memiliki keterikatan dengan artifak atau menghasilkan artefak sebagai gambaran interaksi anggota organisasi.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini memiliki tujuan mengeksplorasi karakteristik budaya Clan yang berkembang di organisasi yang beroperasi di jasa ketenagalistrikan di Jawa tengah. Untuk itu penelitian ini menggunakan pendekatan fenomenologi. Metode penelitian dengan menggunakan pendekatan fenomenologi menurut Smith dan Eatough (2020) adalah penelitian yang mengguraikan secara detail pengalaman individu mengenai fenomena yang telah dialami sehari-hari. Maka untuk menguraikan fenomena kehidupan seseorang secara nyata, pendekatan fenomenologi sangat tepat karena menguraikan esensi bagaimana individu memaknai pengalaman pribadi yang dia alami (Cresswell, 2018).

Penelitian berfokus di PT. SIPLN Area Jawa Tengah. Adapun PT. SIPLN tersebut terdiri dari beberapa kantor cabang yang terdiri dari kantor di wilayah Semarang, Pekalongan, Tegal, dan Magelang. PT. SIPLN memiliki lebih dari 30 kantor cabang yang tersebar di Wilayah Indonesia, namun penelitian lebih memfokuskan di wilayah Jawa Tengah. Waktu penelitian kurang lebih selama empat bulan dari bulan Februari 2023 sampai Mei 2023.

Untuk menjawab masalah dalam penelitian, peneliti menggunakan wawancara semi terstruktur. Wawancara semi terstruktur menurut Cresswell (2018) merupakan wawancara yang menggunakan pedoman pertanyaan penelitian tertentu, namun dapat berkembang sesuai dengan kebutuhan penelitian atau bersifat fleksibel menyesuaikan dengan konteks informasi yang disampaikan oleh sumber informasi. Dalam penelitian ini, peneliti berhasil mewawancarai delapan orang sumber informan. Informan yang diambil merupakan informan yang memiliki kriteria khusus yaitu karyawan yang sudah bekerja minimal empat tahun di perusahaan dan paham dengan budaya organisasi yang ada. Asumsi empat tahun bekerja merupakan dasar pengambilan informan yang menurut peneliti, informan sudah memahami filosofi organisasi, karakter pemimpin, interaksi sesama anggota, maupun bagaimana anggota yang satu mempersepsikan nilai organisasi atau mempersepsikan anggota yang lain dalam satu organisasi.

Berikut ini adalah tabel daftar informan di perusahaan.

Tabel 1.
Daftar informan

No	Informan ke	Kualifikasi di perusahaan
1.	Bapak Danang	Manajer Cabang Kantor Semarang
2.	Ibu Anggel	Asisten Manajer Cabang Kantor Semarang
3.	Bapak Agus	Manajer Cabang Kantor Pekalongan
4.	Bapak Toni	Asisten Manajer Cabang Kantor Pekalongan
5.	Bapak Kadi	Manajer Cabang Kantor Tegal
6.	Saudara Joni	Asisten Manajer Cabang Kantor Tegal
7.	Saudari Vika	Manajer Cabang Kantor Magelang
8.	Ibu Sarah	Asisten Manajer Cabang Kantor Semarang

Keterangan: Nama sumber informan disamarkan, untuk menjaga privacy

Berikut ini adalah tabel konsep wawancara untuk narasumber atau informan penelitian.

Tabel 2.
Konsep Pertanyaan Wawancara

No	Pertanyaan
1.	Bagaimana pendapat anda tentang budaya?
2.	Bagaimana budaya mengenai pekerjaan di perusahaan?

-
3. Budaya kerja apa saja yang ditanamkan oleh pemimpin di perusahaan?
 4. Apakah semua anggota mencerminkan ciri budaya kerja yang sesuai dengan budaya yang ditanamkan oleh perusahaan?
 5. Apakah semua karyawan bertindak sesuai dengan budaya yang ditanamkan perusahaan?
 6. Apakah ciri-ciri khas yang dimiliki budaya kerja di perusahaan yang berbeda dari ciri budaya kerja dari perusahaan lain yang sejenis?
 7. Apa saja peranan budaya kerja bagi perkembangan perusahaan?
 8. Bagaimana budaya kerja yang menjadi ciri khas perusahaan berkontribusi kepada perkembangan perusahaan?
-

HASIL DAN DISKUSI

1. Hasil Penelitian

Pandangan budaya menurut karyawan perusahaan

PT. SIPLN sebagai organisasi jasa memiliki bisnis sebagai perusahaan yang bergerak dalam memberikan pelayanan dilingkup ketenagalistrikan. Adapun model operasi bisnisnya yaitu memberikan rekomendasi atau penilaian kelayakan terhadap prosedur pemasangan instalasi tenaga listrik di seluruh wilayah Indonesia. Maka, dengan adanya proses bisnis yang bergerak memberikan jasa pelayanan, PT. SIPLN harus bisa membangun budaya kerja yang mendukung kinerja perusahaan.

Kebutuhan perusahaan dalam membangun maupun menciptakan budaya di perusahaan dibuktikan dengan hasil informasi dari informan ke 1 dan 2 sebagai berikut:

“budaya menurut saya sebagai pemimpin penting, karena dengan budaya ditempat kerja karyawan dapat memiliki pola tindakan... mana yang bagus.. mana yang pantas dan bisa di implementasikan ke dunia kerja”

Budaya menurut Schein (2017) sebagai seperangkat nilai atau norma yang berlaku dalam suatu masyarakat tertentu. Menjadi pandangan hidup yang dipercaya sangat mendukung dalam membangun tata kelola kerja di perusahaan. Menurut informasi dari informan ke-1 dan ke-2 diatas, budaya ditempat kerja mendorong karyawan diperusahaan memiliki pola tindakan yang bagus dan yang pantas untuk ditiru. Oleh karena itu, karyawan diperusahaan memiliki norma dan tindakan yang pantas diimplenetasikan kedalam dunia kerja. Sehingga budaya ditempat kerja sangat penting dalam membangun tindakan yang mendukung kinerja karyawan di perusahaan.

Budaya Clan di Perusahaan

Budaya Clan sebagai budaya yang berkembang dalam perusahaan yang mengutamakan struktur dan karakteristik melalui mentalitas kedekatan kekerabatan atau kekeluargaan (Fan *et al.*, 2023; Kim, 2014; Liu *et al.*, 2023; Shoaib *et al.*, 2013). Dinilai menjadi budaya kerja yang diadopsi oleh PT. SIPLN di Jawa Tengah. Hal ini dibuktikan dengan informasi dari informan ke-3 dan ke-4 sebagai berikut:

Struktur budaya *Clan* membuat mental yang berkembang dalam organisasi memiliki pendapat yang sama saling berkolaboratif dan inovatif dipercaya membangun komunikasi yang efektif di perusahaan. Hal ini dibuktikan dari informasi narasumber ke-5 dan ke-6 sebagai berikut:

“Menurut saya kita mengadopsi budaya Clan.... Mengapa budaya Clan karena kita mengutamakan kekerabatan dan kedekatan dengan orang yang ada dilingkup organisasi ini”

“pemilihan nilai yang ktia anut itu bukan tanpa alasan ya..... karena dengan kekerabatan.. komunikasi dapat mudah disampaikan”

Para pemimpin di perusahaan sudah menyadari bahwa mereka telah mengadopsi simbol budaya Clan di perusahaan. Hal ini dibuktikan karena sumber informan paham bahwa budaya Clan mengutamakan kekerabatan dan kedekatan dengan orang yang ada dilingkup organisasi. Dengan adanya budaya Clan, pemimpin di PT. SIPLN menyadari bahwa mereka lebih merasa dekat, dan komunikasi diantara sesama anggota perusahaan dapat diandalkan.

Manfaat perusahaan mengadopsi budaya *clan* secara langsung dan tidak langsung, dirasakan meningkatkan efektifitas kinerja dari karyawan maupun pemimpin di perusahaan. Pendekatan *Clan* beberapa peneliti seperti Kim (2014) dan Shoaib *et al.* (2013) menemukan bahwa budaya organisasi *Clan* menumbuhkan perilaku anggota yang berkomitmen tinggi. Karena kedekatan hubungan antara anggota menciptakan komunikasi lebih efektif sehingga kepercayaan antara satu orang dengan individu yang lain lebih dapat diandalkan.

Hal ini dbuktikan dengan hasil informasi narasumber ke-7 dan ke-8 sebagai berikut:

“dengan adanya budaya Clan... meskipun kita tidak secara langsung paham ini model budaya Clan atau bukan...teteapi nilai persepsi kita ketika kita merekrut karyawan berdasarkan rekomendasi orang dekat, atau karyawan, kita bisa lebih mudah membangun komunikasi.... Namun tidak sembarangan juga, disamping dengan kepercayaan orang dekat kita tetap mengutamakan profesionalisme kalau menangani pelanggan.... Termasuk saat memberikan jasa dengan pelanggan kita tetap berpedoman pada SOP”.

“baik secara tidak langsung.... Proses kedekatan antara sesama karyawan dapat menciptakan komunikasi yang efektif. Mengapa seperti itu.....???? Karena kita kan mau menyampaikan solusi dari problem yang ada tidak ada istilah prekehuh atau ragu lah.. Inovasi tetap dibutuhkan... karena untuk perusahaan jasa, tetap membutuhkan inovasi demi kepuasan pelanggan.”.

“kalau orang Jawa bilang. Kan kita kalau berkomunikasi dengan sahabat, atau kerabat bisa langsung ya. Yang jelas demi kebaikan sebuah pekerjaan meskipun kerabat tetap mengutamakan profesionalisme”.

Semua karyawan dan pemimpin diperusahaan memiliki ciri khas tersendiri dari perusahaan lain yang memiliki usaha yang sejenis dengan perusahaan PT. SIPLN. Ciri-ciri tersebut menunjukkan bahwa meskipun karyawan yang bekerja merupakan karyawan dekat atau secara langsung masih ada unsur nepotisme, namun semua karyawan masih bersikap profesional dalam menjalankan pekerjaannya. Dalam menjaga provesionalisme dan inovasi tetap membutuhkan kedekatan dalam menyampaikan solusi dalam setiap permasalahan.

Hal tersebut dibuktikan dari informan ke-7 dan ke-8 yang menyebutkan bahwa perusahaan memiliki standar profesionalisme dan masih berpedoman pada SOP maupun prosedur yang berlaku dalam melakukan pekerjaan.

Temuan di lokasi penelitian dari informan ke 1 dan 2 sebagai berikut

“tapi masih memiliki kelemahan kadang kita tidak bisa konsisten, ada waktu kita mensti taat asas tapi kadang karena sifat kita kekeluargaan taat asas itu kadang kita abaikan yang penting antara sesama karyawan harus rukun. Nah itu kadang jadi kendala profesionalisme di tempat kerja juga”.

Hal ini tidak sejalan dengan beberapa temuan dari penelitian sebelumnya seperti riset dari Kim (2014) dan Shoaib *et al.* (2013) yang menyatakan bahwa dengan adanya budaya *Clan* anggota organisasi dapat lebih meningkatkan komitmen karena kedekatan hubungan antara anggota menciptakan komunikasi lebih efektif sehingga kepercayaan antara satu orang dengan individu yang lain lebih dapat diandalkan. Namun informan 1 dan 2 menyatakan bahwa nilai kedekatan dan kekeluargaan terkadang menghalangi profesionalisme dalam bekerja. Hal tersebut menjadi dasar bahwa kerukunan antar karyawan menjadi prioritas utama ketika bekerja dan mengalahkan sikap profesionalisme atau taat aturan. Oleh karena itu meskipun budaya *clan* merupakan aspek penting dalam menciptakan karakter kedekatan dan kekeluargaan dalam menciptakan struktur organisasi yang efektif, tetap memiliki kekurangan dan kelemahan dalam segi penerapannya.

KESIMPULAN DAN SARAN

Karakter budaya *Clan* adalah karakter budaya yang mengutamakan kedekatan dan kekerabatan dalam membangun budaya kerja yang berkembang dilingkungan perusahaan. Dengan adanya budaya *Clan*, anggota perusahaan dapat lebih inovatif dan komunikatif karena kedekatan hirarki struktur yang terlibat dalam perusahaan merupakan orang yang direktur berdasarkan aspek kedekatan. Namun tidak semua karakteristik budaya *Clan* bisa diterapkan untuk lingkungan yang ada di perusahaan di Indonesia. Karena terdapat beberapa perusahaan yang harus mengutamakan unsur profesionalisme ketika menjalankan model bisnisnya. Oleh karena itu untuk menerapkan budaya *Clan* tetap membutuhkan inovasi dan restruktur model struktur organisasi yang tepat dibidangnya.

Implikasi teoritis dalam penelitian ini yaitu karakter budaya *clan* di perusahaan jasa yang bergerak dibidang ketenagalistrikan tidak bisa dipisahkan dari hubungan kekerabatan dan kekeluargaan yang dibangun dalam membingkai struktur organisasi. Karakter kekeluargaan dan kekerabatan memegang peranan penting dalam struktur organisasi karena membangun budaya kerja yang inovatif dan kolaboratif. Akan tetapi karakter ini tetap harus selalu dievaluasi karena mengandung unsur nepotisme. Oleh karena itu harus mengutamakan SOP dalam setiap kegiatan yang dijalankan.

Saran untuk penelitian selanjutnya penelitian tentang budaya *clan* tidak hanya dilakukan di perusahaan jasa saja namun juga di perusahaan lain untuk memperluas kajian di bidang manajerial.

DAFTAR PUSTAKA

- Ataro, G. (2020). Methods, methodological challenges and lesson learned from phenomenological study about OSCE experience: Overview of paradigm-driven qualitative approach in medical education. *Annals of Medicine and Surgery*, 49(August 2019), 19–23. <https://doi.org/10.1016/j.amsu.2019.11.013>
- Ballinger, C. (2004). Writing up rigour: Representing and evaluating good scholarship in qualitative research. *British Journal of Occupational Therapy*, 67(12), 540–546. <https://doi.org/10.1177/030802260406701204>
- Chua, W. F. (1986). Theoretical constructions of and by the real. *Accounting, Organizations and Society*, 11(6), 583–598. [https://doi.org/10.1016/0361-3682\(86\)90037-1](https://doi.org/10.1016/0361-3682(86)90037-1)
- Cresswell. (2018). Research Design Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches: Fifth Edition. In *Sage Publications, Inc.*
- Fan, H., Li, C., Xue, C., & Yu, M. (2023). Clan Culture and Patterns of Industrial Specialization in China. *Journal of Economic Behavior and Organization*, 207, 457–478. <https://doi.org/10.1016/j.jebo.2023.01.026>
- Kartika, L., & Seventia, I. R. (2020). Analisis Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan pada

- Badan Penelitian dan Pengembangan Industri Kementerian Perindustrian. *Jurnal Manajemen Dan Organisasi*, 11(2), 115–124. <https://doi.org/10.29244/jmo.v11i2.30601>
- Kim, H. (2014). Transformational Leadership, Organizational Clan Culture, Organizational Affective Commitment, and Organizational Citizenship Behavior: A Case of South Korea's Public Sector. *Public Organization Review*, 14(3), 397–417. <https://doi.org/10.1007/s11115-013-0225-z>
- Liu, F., He, X., & Wang, T. (2023). In The Name of The Family: The Effect of CEO Clan Culture Background on Firm Internationalization. *Journal of Business Research*, 161(March), 113837. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.113837>
- Odiakaose, H. (2018). Organisational Culture and Dynamics. *International Journal of Scientific Research and Management*, 6(01). <https://doi.org/10.18535/ijstrm/v6i1.em05>
- Schein, E. H. (2017). *Organizational Culture and Leadership* (Fifth Edit). John Wiley & Sons Inc, New Jersey, Canada. <https://doi.org/10.4324/9781351017510-15>
- Serpa, S. (2016). An Overview of The Concept of Organisational Culture. *International Business Management*, 10(1), 51–61.
- Shoib, A., Zainab, N., Maqsood, H., & Sana, R. (2013). Impact of Organizational Culture on Organization Commitment: A Comparative Study of Public and Private Organizations. *Research Journal of Recent Sciences*, 2(5). <https://doi.org/10.5829/idosi.mejsr.2013.18.11.12459>
- Smircich, L. (1983). Concepts of culture and organizational analysis. *Administrative Science Quarterly*, 28(3), 339–358. <https://doi.org/10.4324/9781315241371-20>
- Smith, J. A., & Eatough, V. (2020). Interpretative Phenomenological Analysis. In *Doing Social Psychology Research* (pp. 229–254). <https://doi.org/10.1002/9780470776278.ch10>
- Sulaksono, H. (2015). *Organisasi dan Kinerja*. Deepublish.
- Sutrisno, H. E. (2019). *Budaya Organisasi*. Prenada Media.