



Sukses **PERUSAHAAN** **KELUARGA**

Sinyal Mendeteksi Putra Mahkota

Dr. Bambang Dwi Suseno, SE., MM.

SUKSESI PERUSAHAAN KELUARGA BERKELANJUTAN

Sinyal Mendeteksi Putra Mahkota

Keberlangsungan perusahaan keluarga dipengaruhi oleh beberapa faktor antara lain bagaimana mempertahankan dan meningkatkan nilai aset keluarga berupa kredit, reputasi, jaringan, koneksi pemerintah dan eksekusi lebih mudah dari hak kepemilikan. Selain itu, pendiri bisnis biasanya berharap filosofi manajemen mereka, nilai-nilai dan kepuasan untuk dibagikan dan digantikan oleh anggota terpercaya mereka berasal dari keluarga daripada orang luar.

Konflik batin menyebabkan kebimbangan manajer-pemilik yang menghambat perubahan seiring dengan perubahan lingkungan bisnis, karena dianggap terlalu berisiko atau menghancurkan tradisi bisnis dan keluarga. Lebih dari itu hubungan antara latar belakang manajer dan kinerja manajerial tergantung pada karakteristik operasi dan pengendalian lingkungan perusahaan.

Bagian penting dari buku ini meliputi bukti-bukti performa dan kontribusi perusahaan keluarga (*family firm*) terhadap *product domestic bruto* dan *product national bruto* sesuai dengan lokus operasi perusahaan maupun kepemilikan perusahaan keluarga.



Dr. Bambang Dwi Suseno, SE., MM., adalah Dosen tetap Universitas Bina Bangsa. Saat ini sebagai Associate Professor pada Program Magister Manajemen, Program Pascasarjana, Universitas Bina Bangsa. Pendidikan Doktor Ilmu Ekonomi, dari Universitas Diponegoro, Semarang.



Penerbit : CV. AA. RIZKY
Alamat : Jl. Raya Ciruas Petir,
Puri Citra Blok B2 No. 34 Pipitan
Kec. Walantaka - Serang Banten
E-mail : aa.rizkypress@gmail.com
Website : www.aa rizky.com

ISBN 978-623-405-183-4



**SUKSESI PERUSAHAAN
KELUARGA BERKELANJUTAN**
Sinyal Mendeteksi Putra Mahkota

Undang-undang No.19 Tahun 2002 Tentang Hak Cipta
Pasal 72

1. Barang siapa dengan sengaja melanggar dan tanpa hak melakukan perbuatan sebagaimana dimaksud dalam pasal ayat (1) atau pasal 49 ayat (1) dan ayat (2) dipidana dengan pidana penjara masing-masing paling sedikit 1 (satu) bulan dan/atau denda paling sedikit Rp.1.000.000,00 (satu juta rupiah), atau pidana penjara paling lama 7 (tujuh) tahun dan/atau denda paling banyak Rp.5.000.000.000,00 (lima miliar rupiah).
2. Barang siapa dengan sengaja menyiarkan, memamerkan, mengedarkan, atau menjual kepada umum suatu ciptaan atau barang hasil pelanggaran hak cipta terkait sebagai dimaksud pada ayat (1) dipidana dengan pidana penjara paling lama 5 (lima) tahun dan/atau denda paling banyak Rp.500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah)

**SUKSESI PERUSAHAAN
KELUARGA BERKELANJUTAN
Sinyal Mendeteksi Putra Mahkota**

Dr. Bambang Dwi Suseno, SE., MM.



**PENERBIT:
CV. AA. RIZKY
2022**

SUKSESI PERUSAHAAN KELUARGA BERKELANJUTAN Sinyal Mendeteksi Putra Mahkota

© Penerbit CV. AA RIZKY

Penulis:

Dr. Bambang Dwi Suseno, SE., MM.

Editor:

Leistar Adiguna, S.Sn. | Solida Firjatullah, M.Pd.
Maria Ulfah, S.Sn. | Suminih, S.Pd.

Desain Cover & Tata Letak:

Tim Kreasi CV. AA. Rizky

Cetakan Pertama, Desember 2022

Penerbit:

CV. AA. RIZKY

Jl. Raya Ciruas Petir, Puri Citra Blok B2 No. 34
Kecamatan Walantaka, Kota Serang - Banten, 42183
Hp. 0819-06050622, Website : www.aarizky.com
E-mail: aa.rizkypress@gmail.com

Anggota IKAPI
No. 035/BANTEN/2019

ISBN : 978-623-405-183-4

x + 226 hlm, 23 cm x 15,5 cm

Copyright © 2022 CV. AA. RIZKY

Hak cipta dilindungi undang-undang

Dilarang memperbanyak buku ini dalam bentuk dan dengan cara apapun tanpa izin tertulis dari penulis dan penerbit.

PRAKATA

Puji dan syukur penulis ucapkan Tuhan Yang Maha Esa, atas berkat rahmat dan hidayah-Nya. Sesuai dengan kebutuhan dan perkembangan maka dengan diterbitkannya buku ini dapat mempertajam pengetahuan bagi para ilmuwan, pengusaha dan masyarakat luas serta khususnya para mahasiswa.

Materi buku ini berfokus pada SUKSESI PERUSAHAAN KELUARGA BERKELANJUTAN: Sinyal Mendeteksi Putra Mahkota, dan pembahasan mengenai kewirausahaan dalam pengembangan ekonomi kreatif untuk memungkinkan untuk bisa menajamkan pemahaman dan bahasan mengenai suksesi perusahaan keluarga dalam berwirausaha dengan detail.

Apabila buku ini dilihat sekilas terutama dari judulnya maka dimungkinkan dalam hati pembaca. Meskipun banyak ditemukan buku yang bertema sama dengan buku ini namun diharapkan buku ini bisa memberikan referensi dan warna tambahan bagi dunia kewirausahaan, khususnya dalam pengembangan ekonomi kreatif.

Buku ini masih banyak kekurangan, sebagai bahan penyempurnaan dan perbaikan, penulis harapkan kritik dan saran dari para pembaca, semoga buku ini dapat menjadi salah satu sumbangsih pemikiran penulis dalam dunia dan perkembangan ekonomi kreatif di Indonesia secara umum.

Serang, Desember 2022
Penulis,

DAFTAR ISI

PRAKATA	v
DAFTAR ISI	vi
DAFTAR TABEL.....	ix
DAFTAR GAMBAR	x
BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. Problematika tentang Suksesi Perusahaan Keluarga Berkelanjutan	1
B. Ruang Lingkup dan Fenomena Bisnis.....	8
BAB II PENGEMBANGAN PROPOSISI	13
A. Perusahaan Keluarga	13
B. <i>Stewardship</i>	20
C. <i>Soft Skills</i>	24
D. Kapabilitas.....	27
E. Profesionalisasi	30
F. Formalisasi.....	35
G. <i>Authority</i>	38
H. Kelangkaan Bakat	39
I. Proses Sintesa Kapabilitas Tatakelola Lunak.....	42
BAB III PENGEMBANGAN MODEL TEORETIKAL DASAR	49
A. Teori Sikap	49
B. Teori Dukungan Relasional.....	51
C. Teori Dukungan Kontekstual	59
D. Teori Kinerja Manajerial	65
BAB IV PENGEMBANGAN ASUMSI DALAM MODEL KAJIAN	69
A. Sikap Manajer pada Perilaku Proorganisasi.....	69
B. Sikap Manajer dari Keluarga pada Kapabilitas Tatakelola Lunak	71
C. Sikap Manajer dari Keluarga pada Dinamika Keluarga.....	75

	D. Dinamika Keluarga pada Kapabilitas Tatakelola Lunak	79
	E. Dinamika Keluarga pada Kinerja Manajerial	84
	F. Kapabilitas Tatakelola Lunak pada Kinerja Manajerial	89
	G. Perilaku Proorganisasi pada Kapabilitas Tatakelola Lunak	92
	H. Perilaku Proorganisasi pada Kinerja Manajerial	98
	I. Sikap Manajer dari Keluarga pada Kinerja Manajerial	103
BAB V	IMPLEMENTASI SUKSESI PERUSAHAAN KELUARGA BERKELANJUTAN	107
	A. Sikap Manajer pada Perilaku Proorganisasi	107
	B. Sikap Manajer dari Keluarga pada Kapabilitas Tatakelola Lunak	114
	C. Sikap Manajer dari Keluarga pada Dinamika Keluarga	121
	D. Dinamika Keluarga pada Kapabilitas Tatakelola Lunak	128
	E. Dinamika Keluarga pada Kinerja Manajerial	134
	F. Kapabilitas Tatakelola Lunak pada Kinerja Manajerial	141
	G. Perilaku Proorganisasi pada Kapabilitas Tatakelola Lunak	147
	H. Perilaku Proorganisasi pada Kinerja Manajerial	152
	I. Sikap Manajer dari Keluarga pada Kinerja Manajerial	164
BAB VI	DAMPAK SUKSESI PERUSAHAAN KELUARGA BERKELANJUTAN	169
	A. Pengaruh Langsung (<i>Direct Effect</i>)	169
	B. Analisis Pengaruh Tidak Langsung (<i>Indirect Effect</i>)	171
	C. Analisis Pengaruh Total (<i>Total Effect</i>)	172
	D. Analisis Kapabilitas Tatakelola lunak pada Kinerja Manajerial	174

DAFTAR PUSTAKA	177
GLOSARIUM.....	223
DAFTAR SINGKATAN	224
TENTANG PENULIS	226

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1	Perusahaan Bus Milik Keluarga di DKI Jakarta	10
Tabel 6.1	<i>Standardized Direct Effect</i> Model Empiris	169
Tabel 6.2	<i>Standardized Indirect Effect</i> Model Empiris.....	171
Tabel 6.3	<i>Standardized Total Effect</i> Model Empiris.....	172
Tabel 6.4	Ringkasan Pengaruh Langsung (<i>Direct Effect</i>) Pengaruh Tidak Langsung (<i>Indirect Effect</i>) dan Total Effect (<i>Total effect</i>)	174
Tabel 6.1	Hubungan Kausalitas Antar Variabel dalam Model ..	175

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1	Tipologi Perusahaan Keluarga.....	16
------------	-----------------------------------	----

BAB I

PENDAHULUAN

A. Problematika tentang Suksesi Perusahaan Keluarga Berkelanjutan

Pencapaian luar biasa dari banyak bisnis keluarga di berbagai negara maupun di Indonesia secara universal telah diakui peran dan kontribusinya bagi perekonomian maupun ketenagakerjaan. Hal ini menarik jika peran manajer dari keluarga diteliti untuk memperoleh model praktik manajemen terbaik dari perusahaan keluarga.

Menurut data BPS (2015), di Indonesia terdapat 53.878.569 unit usaha dengan perkiraan sebanyak 90,95% dapat dikategorikan sebagai perusahaan keluarga. Data tersebut juga menyebutkan bahwa perusahaan keluarga menyumbang 53,28% dari GDP dan menyerap tenaga kerja sebanyak 85.416.493 orang atau 96,18% dari seluruh angkatan kerja. Sebagai pembanding, di Amerika Serikat, terdapat 5,5 juta perusahaan keluarga (FEUSA, 2015). Perusahaan keluarga memberikan kontribusi 57% terhadap GDP AS sebesar \$ 83 trilyun, mempekerjakan 63% dari angkatan kerja (FEUSA, 2015) dan bertanggung jawab atas 78% dari seluruh penciptaan lapangan kerja baru, (Astrachan dan Shanker, 2003b). Publikasi Fortune 500 tahun 2006 menyebutkan 35% merupakan perusahaan yang dikendalikan keluarga, (Astrachan dan Shanker, 2003a). Di dataran Eropa, bisnis keluarga berkontribusi sekitar 40% dari omset sektor swasta, sedangkan kontribusi mereka dalam PDB nasional berkisar antara 20% hingga 70% (Mandl, 2008). Pada lingkup Asia, terdapat 3.568 unit perusahaan keluarga yang terdaftar di bursa dengan kapitalisasi pasar lebih dari US\$ 50 juta. Sementara itu, di Cina, Hong Kong, India, Malaysia, Filipina, Singapura, Korea Selatan, Taiwan dan Thailand total kapitalisasi pasar lebih dari US\$ 500 juta. Dari 10 pasar Asia perusahaan keluarga menempati sekitar 50% dari seluruh perusahaan yang terdaftar. Porsidari total sumber modal pasar sebesar 32%, dengan 57%

dari jumlah keseluruhan karyawan perusahaan terdaftar di Asia Selatan dan 32% di Asia Utara. Dalam perspektif yang lebih luas, sebagai pembanding pentingnya peran bisnis keluarga pada sebuah negara, di wilayah Asia tercatat total laba kumulatif sebesar 261 persen selama tahun 2000-2010, dengan tingkat pertumbuhan tahunan gabungan sebesar 13,7 persen selama periode itu. Alhasil, bisnis keluarga merupakan pilar penting bagi perekonomian Asia, *Credit Suisse Emerging Market Research Institute/CSEMRI* (2011).

Masih menurut CSEMRI, perkembangan siklus kehidupan awal dari bisnis keluarga Asia inilah yang menyokong pertumbuhan, ternyata berbeda dengan kebanyakan bisnis keluarga di Eropa dan Amerika Serikat yang sudah berjalan di tahap generasi keempat atau kelima. Kapitalisasi pasar dari bisnis-bisnis keluarga setara dengan 34 persen dari total PDB (Produk Domestik Bruto) Asia. Bahkan bisnis keluarga merupakan tulang punggung perekonomian Asia karena bisnis ini mewakili sekitar 50 persen dari seluruh perusahaan. Penyebaran secara regional mendeskripsikan bahwa Asia Selatan mempunyai jumlah bisnis keluarga yang paling tinggi dengan persentase sebesar 65% dari total perusahaan terdaftar. Sementara, Asia Utara menjadi yang terendah dengan 37%. Berdasarkan negara, India merupakan pemilik jumlah perusahaan keluarga terbanyak dengan 67% dari perusahaan terdaftar, sedangkan China menjadi yang terendah dengan 13%, (CSMRI, 2011).

Keberlangsungan perusahaan keluarga dipengaruhi oleh beberapa faktor antara lain bagaimana mempertahankan dan meningkatkan nilai aset keluarga berupa kredit, reputasi, jaringan, koneksi pemerintah dan eksekusi lebih mudah dari hak kepemilikan. Selain itu, pendiri bisnis biasanya berharap filosofi manajemen mereka, nilai-nilai dan kepuasan untuk dibagikan dan digantikan oleh anggota terpercaya mereka berasal dari keluarga daripada orang luar. Kepemilikan terkonsentrasi juga bisa mengurangi pengaruh dari luar dan lebih bebas, (Dyer, 2006).

Hampir setiap perusahaan keluarga yang gagal,

disebabkan ketika pendiri mulai berpikir tentang siapa yang akan mengelola perusahaan keluarga di masa depan. Kualitas pewaris dapat ditingkatkan dengan menghabiskan sumber daya dalam pelatihannya. Keputusan optimal diberikan dalam segi kualitas relatif dari kandidat, efektivitas proses pelatihan pewaris, dan ukuran potensi kemudahan yang dimiliki oleh pemilik keluarga, (Favero *et al.*, 2006).

Di negara-negara majupun, manajer dari keluarga masih merupakan figur yang penting. Para cendekiawan bidang perusahaan keluarga tanpa kenal lelah terus melakukan penyelidikan. Perbedaan budaya antar-negara merupakan bukti praktik manajemen secara umum di antara negara-negara, menjadi pembeda praktik pengelolaan perusahaan. Hal tersebut relevan dengan pendapat House *et al.*, (2004) yang menjelaskan bahwa:

*ö R g t w u c j c c p " f k r c m u c " w p v w m " d
 daya, dan melatih mengikuti irama ekonomi dunia
 global. Kiprah sekolah bisnis terbaik mendidik para
 manajer dari seluruh dunia melalui teknik-teknik
 manajemen terbaru. Menggunakan jargon akademis,
 masalah bisnis umum dan manajemen praktis yang unik
 dibingkai dalam istilah budaya universal terhadap
 budaya spesifik. Proses konvergensi budaya telah
 terjadi, namun dalam perspektif mempertahankan
 r g t d g f c c .p " d w f c { c ö*

Dengan demikian hubungan antar-pihak, struktur perusahaan dan kinerja di dalam perusahaan keluarga telah menumbuhkan minat para cendekiawan dan praktisi manajemen untuk mengembangkan sebuah model dinamis, dimana setiap generasi dalam perusahaan keluarga dapat terus beroperasi menyesuaikan dengan teknologi produksi yang diwariskan kepada kroni dalam keluarga untuk melakukan pengembangan.

Menurut Peter F Drucker:

"Di masyarakat, pada sekitar tahun 1900, keluarga masih bertugas pada berbagai perusahaan di setiap negara sebagai agen, dan organ untuk tugas yang paling sosial ... Manajemen, sebagai suatu disiplin spesifik, sebagai pekerjaan yang spesifik, sebagai fungsi yang spesifik dalam kegiatan ekonomi masyarakat, dikembangkan hampir seluruhnya, dalam n k o c " r w n w j " (Drucker et al., 1967). c m j k t ö "

Meskipun manajer profesional kadang-kadang lebih berkualitas, kepentingannya tidak selalu selaras dengan kepentingan keluarga, (Lin dan Hu, 2007a). Sementara Burkart *et al.*, (2003) menginvestigasi model suksesi di sebuah perusahaan yang dimiliki dan dikelola oleh pendiri dan memutuskan antara mempekerjakan seorang manajer non keluarga atau mewariskan kepada sanak keluarganya.

Transfer kekuasaan atau suksesi CEO pemilik kepada generasi berikutnya sangat penting bagi keberhasilan dan kesinambungan perusahaan (Miller, 1993; Ocasio, 1999). Keberhasilan suksesi menjadi langkah penting bagi perusahaan agar kinerja tetap dalam keadaan baik.

Literatur yang lain memberikan gambaran tentang suksesi CEO, melalui eksplorasi pengaruh pilihan antara orang dalam atau orang luar (Fredrickson *et al.*, 1988; Cannella dan Lubatkin, 1993). Pemilihan CEO atau manajer dari dalam atau luar keluarga masih terdapat perbedaan pendapat yang masing-masing memiliki dimensi yang khas. Keputusan memilih antara keluarga dan CEO profesional merupakan isu penting bagi pendiri/pemilik perusahaan keluarga (Burkart *et al.*, 1997; Lee *et al.*, 2003). Keseriusan kajian yang mengkhususkan pada topik keberhasilan perusahaan keluarga, termasuk suksesi CEO dari anggota keluarga lain (Handler, 1994; Morris *et al.*, 1997; Sharma *et al.*, 1997). Terdapat beberapa kajian yang secara teoritis telah mendalami perusahaan keluarga dari sudut pandang pengendali perusahaan yang menentukan pilihan

antara manajer keluarga dan manajemen dari luar keluarga dan bagaimana hubungan karakteristik operasional dan pilihan pengelolaan (Burkart *et. al.*, 1997; Bhattacharya dan Ravikumar, 2004). Selanjutnya (Smith dan Amoako-Adu, 1999) menyodorkan bukti pencapaian omset bisnis dari CEO dan faktor-faktor yang menentukan penunjukkan CEO dalam perusahaan keluarga dari anggota keluarga atau CEO yang berasal dari luar keluarga. Kajian lainnya berfokus pada dampak karakteristik kepemilikan dari keluarga pengendali dan kinerja sebelum perusahaan memutuskan pilihan CEO dari anggota keluarga atau dari luar keluarga, (Lin dan Hu, 2007b).

Praktik tata kelola ternyata memiliki dampak yang menentukan pada operasi perusahaan. Salah satu tujuannya adalah untuk mengurangi perilaku oportunistik manajer dan menghilangkan masalah *principal-agent* melalui berbagai jenis skema insentif canggih atau dengan menerapkan sistem manajemen kinerja yang dikembangkan dan disempurnakan dalam konteks perusahaan keluarga, (Dekker *et al.*, 2010). Kajian yang dilakukan oleh (Carr dan Bateman, 2010) terkait kinerja perusahaan keluarga dengan membandingkan secara langsung dengan perusahaan non-keluarga yang dikelola oleh manajer profesional di seluruh dunia. Hasil studi tersebut diperkuat oleh (Mannarino, 2008) yang menyatakan bahwa kinerja perusahaan yang dikelola oleh manajer dari keluarga kurang produktif dibandingkan perusahaan yang dijalankan oleh manajer dari bukan keluarga. Stewart *et al.*, (2011) mendukung pendapat tersebut dengan mengemukakan bukti bahwa keuntungan nyata dari sukseki kepemimpinan perusahaan keluarga disertai dengan tingkat kegagalan tinggi.

Pada sisi lain keluarga yang menjalankan perusahaan ditandai dengan kehati-hatian bahkan terkadang stagnan dalam pengambilan keputusan strategis, karena adanya hubungan pertimbangan yang terlalu hati-hati antara keluarga dan aset perusahaan. Konflik batin menyebabkan kebimbangan manajer-pemilik yang menghambat perubahan seiring dengan perubahan lingkungan bisnis, karena dianggap terlalu berisiko atau menghancurkan tradisi bisnis dan keluarga, (Mannarino,

2008). Lebih dari itu hubungan antara latar belakang manajer dan kinerja manajerial tergantung pada karakteristik operasi dan pengendalian lingkungan perusahaan. Dimana ketika perusahaan membutuhkan kemampuan manajerial yang tinggi, maka perusahaan keluarga akan menggunakan manajer dari luar keluarga (Chahine, 2007). Kinerja perusahaan akan membaik setelah pengelolaan ditangani oleh manajer dari luar keluarga. Argumen (Navarro, 2009) memperkuatnya dengan menyatakan bahwa kepemilikan dan kendali keluarga tidak mempengaruhi profitabilitas. Pembuktian kontrol keluarga melalui kepemilikan saham justru memainkan peran penting, dibandingkan dengan kendali langsung melalui manajer dari keluarga.

Ditunjukkan bahwa perusahaan dengan persyaratan keterampilan manajerial yang rendah, memiliki potensi tinggi untuk pengambilalihan kendali perusahaan lebih cenderung untuk memilih manajer dari keluarga (nepotisme). Sebaliknya bagi perusahaan dengan kebutuhan ketrampilan tinggi dibutuhkan manajer non keluarga. Penjelasan tersebut merupakan temuan dari para penulis terdahulu yang menyatakan bahwa peran manajer dari nonkeluarga dalam perusahaan keluarga memiliki kontribusi dan pengaruh yang positif, (Dyer, 2006). Situasi tersebut mengarah pada kualitas yang lebih rendah dari pemilik-manajer dibandingkan dengan manajer non keluarga yang berakibat dapat mengurangi produktivitas perusahaan, (Carr dan Bateman, 2010).

Lebih lanjut (Dekker *et al.*, 2010) berusaha mengungkap tata kelola perusahaan keluarga melalui aspek-aspek akuntabilitas. Kondisi tersebut tidak hanya dapat mengubah struktur tata kelola dan proses di dalam perusahaan, tetapi juga dapat mengubah pelaksanaan sistem manajemen kinerja, karena menyangkut situasi keluarga. Hal ini menunjukkan keunikan bagaimana perusahaan-perusahaan keluarga diatur, dikelola dan dikendalikan. Kemudian (Dekker *et al.*, 2010) juga menyatakan bahwa kekhasan bisnis keluarga tidak hanya terletak dalam penyesuaian sistem tata kelola dan kontrol untuk memenuhi kebutuhan perusahaan dan keluarga,

tetapi juga pada kekuatan mereka menggunakan kontrol informal.

Latar belakang asal manajer baik dari keluarga maupun luar keluarga bukanlah menjadi persoalan jika latar pendidikan manajer memadai. Sebagaimana temuan (Bhagat *et al.*, 2010) mengkaji peran manajer berdasarkan latar belakang pendidikan manajer dimana hasilnya secara signifikan mempengaruhi kinerja manajerial yang pada akhirnya mempengaruhi kinerja perusahaan. Latar belakang pendidikan memberikan bukti bahwa perusahaan dengan manajer dari sekolah bergengsi berkinerja lebih baik dibandingkan perusahaan dengan manajer dari sekolah kurang bergengsi. Jadi jika manajer dari keluarga yang mengenyam pendidikan disekolah bergengsi maka manajer dari keluargapun akan berkinerja baik, (Gottesman dan Morey, 2006). Kajian tersebut didukung oleh (Jalbert *et al.*, 2011) yang menunjukkan kelompok manajer papan atas berasal dari latar belakang asal perguruan tinggi papan atas pula. Dengan kata lain manajer dari keluarga maupun dari luar keluarga memiliki kesempatan yang sama sebagai pimpinan puncak perusahaan. Namun terdapat faktor lain yang mempengaruhi kinerja para manajer yang mengelola perusahaan yakni tingkat kompensasi yang diterima oleh manajer, (Gabaix dan Landier, 2007).

Selanjutnya perbedaan antara manajer-pemilik dan manajer-nonpemilik, dijelaskan oleh teori keagenan (*agency theory*) yang berupaya upaya menjembatani dengan memprediksi efek positif pada nilai perusahaan, (Jensen dan Meckling, 1976).

Berdasarkan deskripsi di atas, menjadi bukti betapa masih menariknya kajian tentang perusahaan keluarga dan peran manajer dari keluarga. Kompetensi manajer dari keluarga diberi pengakuan dengan ukuran bahwa mereka telah menerima pendidikan dan atau pelatihan formal dalam pengelolaan pada berbagai fungsi perusahaan seperti keuangan, produksi, akuntansi, dan sumber daya manusia. Hal ini menunjukkan bahwa manajer perusahaan keluarga memerlukan keterampilan manajerial yang tinggi sebagaimana manajer

profesional non keluarga agar memiliki kinerja manajerial yang tinggi.

Sementara ini penulis melihat kinerja manajerial manajer pada perusahaan milik keluarga di Indonesia belum banyak dikaji dan masih terdapat perbedaan pandangan teoretis dan hasil empiris, atas peran mereka dalam mengelola keberlangsungan perusahaan keluarga. Sedangkan dalam konteks praktis hubungan relasional antar unsur profesionalitas dan nilai-nilai dalam perusahaan keluarga belum ditemukan pola-pola relasi yang tepat dengan kinerja manajerial dan regenerasi manajer dari keluarga. Dengan demikian diperlukan temuan baru sikap manajer dari keluarga yang berkaitan dengan kinerja manajerial pada perusahaan keluarga.

B. Ruang Lingkup dan Fenomena Bisnis

Winoto dan Graitto, (2008) mengonfirmasi bahwa bisnis keluarga mendominasi bisnis di Indonesia dan tersebar di berbagai bidang industri dan organisasi. Perkembangan perusahaan keluarga di Indonesia dapat dijelaskan proses pembentukannya dimulai secara tertutup dalam lingkup keluarga. Jika ditemukan ada orang luar yang bergabung itu pun orang kepercayaan keluarga, sehingga peran manajer dari keluarga tetap mendominasi, (Kodrati dan Gunawan, 2007). Perusahaan keluarga tersebut pada mulanya didirikan oleh *single fighter*. Selebihnya menggandeng mitra yang masih berhubungan keluarga termasuk dalam *close-circle family* atau *immediate family*, mulai dari suami/istri, saudara, sampai teman dekat. Kedekatan hubungan ini terutama terkait dengan aspek kepercayaan (*trust*) dan kesamaan visi. Tidak mengherankan jika di antara mitra ini, secara signifikan, pasangan hidup menempati urutan teratas. Melalui pola seperti tersebut, sering muncul masalah rendahnya kemampuan manajer yang bersal dari dalam keluarga dimana dibuktikan di Indonesia bahwa hanya 3% dari bisnis keluarga yang ada sampai sekarang dibangun pada tahun 1932 hingga 1943, 2% dibangun pada tahun 1944-1955, 10% dibangun pada tahun 1956-1967, 24% dibangun pada tahun 1968-1979, 24 %

dibangun pada tahun 1980-1991 dan 37% yang dibangun pada tahun 1992-2003, komposisi tersebut relatif didominasi perusahaan baru.

Penegasan Susanto (2011) dapat memberikan gambaran sebuah fenomena jamak dalam perusahaan keluarga, apapun sektor bisnis yang ditekuninya, pendiri fokus dan berusaha agar perusahaan dapat berkembang dan bertahan. Pada perkembangan berikutnya, ketika perusahaan mulai tumbuh menjadi lebih besar dan kuat, generasi kedua dan *extended family* (perluasan keluarga), termasuk saudara-saudara, keponakan dan cucu mulai masuk, bahkan menjadi *the dynasty manager of family*. Namun hal sering menimbulkan skandal kegagalan keberlanjutan perusahaan keluarga. Dibuktikan bahwa hanya 5% bisnis keluarga di Indonesia yang mampu bertahan hingga generasi ke-4 dan memiliki kontribusi terhadap perekonomian nasional. Tren kelangngan yang terus menurun pada perusahaan keluarga di generasi kedua tinggal 61%, generasi ketiga 24% dan tinggal 5% saja pada generasi berikutnya. Selain masalah tersebut juga tren penjualan perusahaan keluarga kepada pemilik lain sekitar 19,8%, ke pasar terbuka 16,4%, dan membawa partner lain hanya 5,4%.

Dalam kajian ini obyek kajian dan populasi adalah perusahaan transportasi bus. Berdasarkan data 2010-2015 ranking 5 provinsi terbesar berdasarkan jumlah perusahaan transportasi bus pada tahun 2015 maka secara berturut-turut adalah Jawa Tengah jumlah perusahaan 148; Jawa Barat 119; DKI Jakarta, 68; Jawa Timur, 72 dan Sumatera Barat, 67 perusahaan. Secara rinci perkembangan perusahaan bus di DKI Jakarta berfluktuasi dari tahun 2009, 71 perusahaan menjadi 68 pada tahun 2010 turun sebesar 4 %. Tahun 2011 sebanyak 66 perusahaan mengalami penurunan sebesar 2,9 % dibandingkan dengan tahun 2010. Tahun 2012 naik kembali menjadi 67 perusahaan atau naik sebesar 1.5 %. Tahun berikutnya, 2013 juga mengalami kenaikan menjadi 68 perusahaan atau naik sebesar 1,4 % dibandingkan dengan tahun 2012.

Hal ini sejalan dengan fenomena perusahaan keluarga yaitu rendahnya keberlanjutan regenerasi. Penyebabnya adalah masalah kinerja manajerial yang menghambat suksesi agar keberlanjutan bisnis tetap berlangsung, menjadi hal yang belum terpecahkan dan harus dibenahi. Berdasarkan data perusahaan transportasi bus yang dikelola oleh keluarga berjumlah 28 perusahaan, hanya 2 perusahaan yang dikelola oleh manajer keluarga generasi ketiga yaitu Big Bird dan Hiba Utama. Data tersebut mengindikasikan masih terdapat kelemahan kinerja manajer dari keluarga sehingga kurang mampu mengembangkan perusahaan dan menyiapkan keberlanjutan bisnis untuk masa akan datang. Padahal kebijakan tentang perusahaan bus di DKI Jakarta sudah dimulai pada tahun 1950 an ketika Presiden Sukarno mengambil kebijakan penghapusan trem di Jakarta dengan alasan bahwa trem sudah tidak cocok lagi untuk kota sebesar Jakarta. (DLLJ, 2015).

Tabel 1.1 Perusahaan Bus Milik Keluarga di DKI Jakarta

No	Nama Perusahaan	Nama Pendiri/ Pemilik	Berdiri	Generasi Manajer	Unit Bus
1	Symphonie	Handojo Budianto	2004	Generasi kedua	52
2	Armada Jaya Perkasa,PT	Charles Rusli	2001	Generasi pertama	105
3	Arimbi (PT. Arimbi Jaya Agung)	Anton Prijanto	1969	Generasi kedua	379
4	Arion Indonesia Transport, PT.	Mangaraja Haloanan Hutagalung	1957	Generasi kedua	200
5	Benteng Jaya	A.Tirta Lukman	1962	Generasi kedua	51
6	Blue Bird, PT (nama bus Big Bird)	Noni Sri Aryati Purnomo	1979	Generasi ketiga	609
7	Blue Star, PT anak perusahaan Safari Eka Kapti Salatiga	Sigit Prasetyo	2004	Generasi kedua	200

No	Nama Perusahaan	Nama Pendiri/ Pemilik	Berdiri	Generasi Manajer	Unit Bus
8	Daya Melati Indah	Adhy K Rusli	1981	Generasi pertama	53
9	Eka Sari Lorena, PT	Eka Sari	1970	Generasi kedua	500
10	Fajar Transport, PT	Freddy Halim	1990	Generasi pertama	100
11	Garuda Mas Jakarta	Barmawi K	1995	Generasi pertama	75
12	Hiba Utama, PT	Krisna Hidayat	1949	Generasi ketiga	456
13	Kramat Jati	Nining Kartini	1974	Generasi kedua	208
14	Laju Utama	Krisna Hidayat	1970	Generasi kedua	74
15	Laks Prima Transport (Gamy Group)	Mintarsih Jokosoetono	2004	Generasi pertama	55
16	Limas	Haryadi Harja	1973	Generasi pertama	70
17	Malino Putra	Hariyanto Otto	2003	Generasi pertama	56
18	OBL Safari	Hendro Darmoyuwono	1969	Generasi kedua	230
19	Pahala Kencana	Bambang T Tedjokusumo	1976	Generasi pertama	114
20	Parahayangan Express	Limmerna Richard	1988	Generasi pertama	97
21	Platinum	Asmat Mahmud	1998	Generasi pertama	68
22	Pluit Jaya, CV	Tjahjadi Gunawan	1975	Generasi pertama	100
23	Primajasa Perdanarayautama, PT	H. Amir Mahpud	2006	Generasi pertama	360
24	Setia Bhakti	Bahrum Damanik	1990	Generasi pertama	60
25	Sinar Jaya Megah Langgeng	Teddy K. Rusli	1982	Generasi pertama	647

No	Nama Perusahaan	Nama Pendiri/ Pemilik	Berdiri	Generasi Manajer	Unit Bus
26	Tasima	Raja Sama Ginting	2008	Generasi pertama	66
27	Warga Baru	Nuriyanah Wahidin	1983	Generasi pertama	135
28	White Horse, PT	Satrijanto Tirtawisata	1960	Generasi kedua	250

Sumber: Direktorat Lalu Lintas Jalan Raya, Ditjen Perhubungan Darat, Kementerian Perhubungan RI, 2015

BAB II PENGEMBANGAN PROPOSISI

A. Perusahaan Keluarga

Karya P & j g ő & ğ g ð t { " q h " v j g " I t q yang diterbitkan pada tahun 1959 (dalam) Kraiczy (2013) telah mengilhami banyak penulis tentang keunggulan perusahaan, dimana pendapatnya mengenai sumber daya internal sebagai faktor pembangun keunggulan kompetitif telah diterima secara luas. Penulis lain Wernerfelt (1984) mengikuti jejaknya yang memberi perhatian terhadap hambatan dan pertumbuhan perusahaan dalam industri, konsep sumber daya yang kemudian digunakan sebagai alat analisis untuk menyorot pilihan strategis baru yang secara alami muncul dari perspektif sumber daya. Selain itu, Barney (1991) melalui hasil kajian tentang bagaimana fokus internal telah memperkuat daya saing perusahaan. Hasil kajian ini kemudian banyak diadopsi sebagai pisau analisis perusahaan termasuk perusahaan keluarga.

Definisi yang diajukan oleh Chua *et al.* (2003) bahwa perusahaan keluarga adalah perusahaan yang melibatkan langsung anggota keluarga dalam menjalankan serta mengendalikan kegiatan operasional perusahaan. Cakupan unsur dalam perusahaan keluarga terdiri dari: sekelompok orang atau individu yang tidak memiliki hubungan darah atau perkawinan, sekelompok orang yang memiliki hubungan darah atau perkawinan, keluarga inti, lebih dari satu keluarga inti atau keluarga besar, lebih dari satu keluarga besar, dan publik dengan satu kesatuan visi. Berdasarkan cakupan tersebut, maka perusahaan keluarga dapat didefinisikan atas dasar kepemilikan keluarga yang memiliki kebulatan suara dalam pengambilan keputusan dengan satu kesamaan tujuan, (Chua *et al.*, 1999).

Secara lebih spesifik, *European Commission Enterprise c p f " K p f w u v t { " F k t g e v q t c v g " I g p g competitiveness*, mendefinisikan serta mengklasifikasikan perusahaan keluarga pada berbagai ukuran bisnis keluarga, sebagai berikut:

1. Jika pengambilan keputusan dilakukan oleh mayoritas pemilik dan pendiri perusahaan, seperti orang tua, anak atau ahli waris secara langsung maka hal ini menandakan sebagai perusahaan keluarga.
2. Jika hak pengambilan keputusan baik langsung maupun tidak langsung secara mayoritas dipegang oleh pihak keluarga atau kerabat dekat.
3. Bagi perusahaan yang terdaftar pada bursa saham, perusahaan keluarga yang mengakuisisi sebuah perusahaan akan memiliki 25 persen dari hak pengambilan keputusan pada perusahaan tersebut. Sedangkan berdasarkan skalanya, bisnis keluarga dapat beragam, yaitu kecil, menengah, atau besar. Kajian yang dilakukan pada tahun 2008 tersebut mensurvei bisnis keluarga di negara anggota Uni Eropa (Islandia, Norwegia dan Liechtenstein) dan negara-negara kandidat (Turki, Kroasia, dan Republik Yugoslavia), (ECEIDGP, 2009).

Lebih lanjut Jaffe dan Davis (2013) mengklasifikasi perusahaan keluarga dari berbagai aspek perusahaan seperti tujuan dan pengaruh keluarga, fokus dan persentase kepemilikan, keterlibatan keluarga, kontrol keluarga, serta keinginan untuk mentransfer perusahaan dari satu generasi kepada anggota keluarga generasi berikutnya. Dalam kaitannya dengan manajemen atau tipe pengelolaan perusahaan, maka perusahaan keluarga dapat dibedakan menjadi tiga jenis yaitu:

1. Perusahaan keluarga yang dijalankan oleh anggota keluarga (manajer-pemilik),
2. Perusahaan keluarga yang dikelola oleh manajer profesional dari luar keluarga (manajemen luar), dan
3. Perusahaan bukan milik keluarga tetapi dikelola oleh keluarga (Mannarino, 2008).

Klasifikasi lain dari perusahaan keluarga yaitu: *pertama*, apakah bisnis tersebut dikelola oleh sekelompok individu atau anggota keluarga yang memiliki hubungan emosional kekerabatan. *Kedua*, berkaitan dengan definisi dari bisnis keluarga apakah perusahaan dikelola oleh anggota yang berasal dari kelompok keluarga tunggal yang dominan. *Ketiga*,

apakah keluarga memiliki lebih dari 50 persen saham di perusahaan. Nampaknya kriteria yang dianggap paling memadai tentang perusahaan keluarga adalah jika suatu perusahaan yang lebih dari 50 persen ekuitasnya dimiliki oleh keluarga, baik sebagai pengelola atau pendiri perusahaan (Morris *et al.*, 1997). Sementara (Kellermanns *et al.*, 2008) menjelaskan bahwa sebuah perusahaan keluarga jika memiliki;

1. Sumber kekuatan (*source of power*) yang diatur/dikelola oleh keluarga,
2. Memiliki visi dengan tujuan strategis perusahaan dan secara konsisten dipegang oleh keluarga, dan
3. Berpotensi mampu bertahan untuk beberapa generasi. Kriteria tersebut memperjelas kekuatan perusahaan keluarga melalui gambaran kekuatan kontrol atas informasi dan pengambilan keputusan sebagai unsur penting bagi perusahaan keluarga.

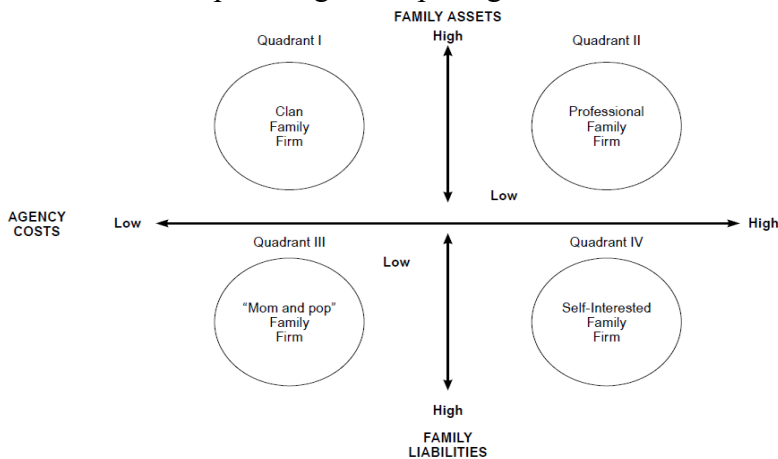
Lebih lanjut, pendekatan yang digunakan untuk menentukan perusahaan sebagai perusahaan keluarga yaitu jika:

1. Keluarga adalah pemilik perusahaan,
2. Sebuah perusahaan yang dikelola keluarga, atau
3. Perusahaan yang dikendalikan oleh keluarga. Jika salah satu dari tiga karakteristik ini dimiliki oleh sebuah perusahaan maka perusahaan tersebut dapat dikategorikan sebagai perusahaan keluarga (Chua *et al.*, 1999).

Keunikan pada sebuah bisnis keluarga terdapat pada pola kepemilikan, tata kelola, manajemen, dan suksesi manajerial yang mempengaruhi tujuan, strategi, struktur, dan cara pengelolaan perusahaan dimana masing-masing berhasil dirumuskan, dirancang, dan diimplementasikan. Oleh karena itu dalam mengkaji perusahaan keluarga dianjurkan mempertimbangkan komponen perusahaan keluarga baik anggota eksekutif perusahaan maupun non-keluarga (Lansberg, 1983).

Basco dan Pérez Rodríguez (2011) menawarkan sebuah konsep atau model yang ideal mengenai perusahaan keluarga, dimana perusahaan tersebut harus mampu mengkombinasikan

serta mengorientasikan beberapa keputusan yang berbeda dalam perusahaan keluarga. Model tersebut memungkinkan untuk mengetahui jenis perusahaan keluarga yang mana yang lebih ideal. Tipologi perusahaan keluarga telah diuji oleh (Westhead dan Howorth, 2007) dimana terdapat perusahaan keluarga yang penilaiannya didasarkan atas tujuan kepemilikan, manajemen, dan orientasi keluarga terhadap keuangan. Dyer, (2006) juga memberikan alternatif pemikiran terkait dengan tipologi perusahaan keluarga, melalui empat model kuadran seperti tergambar pada gambar 2.2 berikut:



Gambar 2.1 Tipologi Perusahaan Keluarga
Sumber: Dyer (2006)

Gambar 2.1 menunjukkan tiga dimensi perusahaan yaitu biaya agensi, aset keluarga, kewajiban keluarga dan dari tinggi ke yang lebih rendah pada berbagai tipe perusahaan keluarga. Ketiga dimensi tersebut menciptakan empat kuadran, yang menggambarkan empat jenis perusahaan keluarga: (I) trah (*clan*) perusahaan keluarga, (II) perusahaan keluarga profesional, (III) perusahaan keluarga "*mom and pop*", dan (IV) perusahaan untuk kepentingan keluarga sendiri, (Dyer, 2006).

Tipe I, tipe perusahaan keluarga. Perusahaan keluarga generasi pertama yang dimiliki dan dikelola oleh anggota keluarga, berkomitmen terhadap keberhasilan bersama antara

perusahaan dan pihak keluarga. Pada tipe ini memiliki biaya agensi yang rendah karena memanfaatkan sumber daya dari pihak keluarga, memiliki tingkat kepercayaan yang tinggi, dengan operasionalisasi perusahaan yang diatur oleh sekelompok orang yang memiliki tujuan, norma, dan nilai-nilai yang sama.

Tipologi perusahaan keluarga profesional (tipe II). Tipe ini sangat dipengaruhi secara signifikan oleh kompetensi modal manusia seperti ketrampilan dan komitmen anggota keluarga yang sangat dibutuhkan untuk kesuksesan perusahaan. Sumber daya keluarga seoptimal mungkin digunakan untuk mendukung perusahaan pada masa awal atau ketika menghadapi masa yang sulit. Perusahaan keluarga tipe ini dicirikan dengan keinginan yang kuat untuk mempertahankan kepemilikan secara signifikan tetapi bergantung pada manajer profesional untuk menjalankan perusahaan. Biaya agensi pada tipe ini muncul karena adanya upaya untuk meningkatkan formalitas sistem kontrol dan pemantauan manajemen. Pada sisi lain, mekanisme pemantauan yang resmi dapat mencegah perusahaan keluarga dari kecenderungan sifat oportunistik dan nepotisme yang sering ditemukan dalam perusahaan keluarga. Oleh karena itu, aset keluarga harus dilindungi dan dikembangkan sebagaimana di perusahaan keluarga tipe I.

Perusahaan keluarga "*mom and pop*" (tipe III) adalah perusahaan-perusahaan keluarga yang telah dioperasikan oleh keluarga selama beberapa generasi, tetapi keluarga pemilik belum melakukan upaya peningkatan aset keluarga untuk mendorong pesatnya pertumbuhan perusahaan. Jenis perusahaan keluarga ini memiliki keuntungan karena keluarga tidak memiliki konflik tujuan, dan tindakan perusahaan dipantau melalui ikatan keluarga yang erat. Namun, jenis perusahaan ini cenderung lebih mengutamakan kepentingan keluarga. Manajer keluarga mungkin tidak dilatih atau memiliki keahlian yang cukup untuk mengembangkan bisnis, terutama jika nilai-nilai keluarga lebih mementingkan nepotisme. Aset fisik atau keuangan keluarga tidak dapat dimanfaatkan secara efektif untuk mengejar keuntungan bisnis.

Terakhir, perusahaan keluarga yang mementingkan kepentingan sendiri (tipe IV). Perusahaan keluarga inimengesampingkan hubungan utilitarian dan altruistik diantara anggota keluarga, mereka mengutamakan kepentingan pribadi dengan mengorbankan anggota keluarga lainnya dalam suatu perusahaan. Aset keluarga dimanfaatkan secara oportunitis, melalaikan tanggung jawab, tidak adanya keputusan yang selektif, hal tersebut dimungkinkan karena kurangnya sistem pengawasan formal dan sifat mementingkan diri sendiri (oportunitis). Kepemilikan keluarga yang terdiri dari beberapa anggota keluarga yang memiliki kepentingan dan tujuan berbeda, pada akhirnya dapat memicu timbulnya konflik dan perilaku untuk mengutamakan kepentingan diri (Dyer, 2006).

Dekker *et al.*, (2010) mengemukakan bahwa sistem operasional perusahaan, prosedur kerja, tingkat manajemen, dan efisiensi suatu perusahaan sangat dipengaruhi oleh besarnya distribusi kepemilikan serta peran keluarga dalam sebuah tim manajemen. Oleh karena itu, tujuan perusahaan akan sulit dicapai jika terdapat perbedaan visi antara dua perusahaan keluarga yang beroperasi, karena mereka memiliki perwakilan keluarga dengan tingkat kepemilikan dan hak manajemen yang sama. Dikemukakan juga bahwa beberapa jenis perusahaan keluarga sering mengalami tumpang tindih dan tidak saling melengkapi. Perusahaan keluarga harus dikonsepskan secara inovatif. Perbedaan tidak harus didasarkan pada ketidakjelasan (dispersion) kepemilikan dan keterlibatan manajemen, maupun aspek lain yang sebelumnya digunakan, tetapi lebih pada bagaimana perusahaan keluarga berorientasi pada profesionalisasi dan formalisasi. Selanjutnya (Dekker *et al.*, 2010) menawarkan konsep dua kontinum, yaitu profesionalisasi dan formalisasi, yang selanjutnya dibedakan menjadi empat jenis perusahaan keluarga. Fitur yang menggambarkan setiap jenis perusahaan keluarga dikenalkan dengan label baru yaitu, *clench hybrid*, otokrasi, konfigurasi domestik dan administrasi hibrid (hibrid). Perusahaan keluarga memiliki kemampuan untuk beralih diantara 4 tipologi ini.

Penjelasan secara rinci yaitu sebagai berikut: (1) *Clench Hybrid*, perusahaan keluarga tipe ini berani membuka diri untuk memasukkan manajer atau eksekutif dari non-keluarga. Sejalan dengan keterbukaan tersebut maka fungsi manajemen tidak semata-mata di tangan keluarga. (2) Tipe Otokrasi, kelompok ini mewakili kekhasan keluarga dan dikelola oleh pemilik. Kontrol pribadi dari pemilik terhadap usahanya disertai dengan sentralisasi otoritas. Berbagai posisi manajemen diisi oleh anggota keluarga, sehingga hampir mustahil manajer eksternal ikut mengelola perusahaan tipe ini, yang menyebabkan proses profesionalisasi menjadi rendah. (3) Konfigurasi domestik pada perusahaan keluarga jenis ini, kepemilikan dan manajemen masih di tangan keluarga. Manajer nonkeluarga dari eksternal sama sekali tidak diperbolehkan ikut dalam tim manajemen. Di samping itu, hampir tidak ada struktur tata kelola dalam organisasi tersebut sehinggatingkat profesionalisasi masih sangat rendah. (4) administrasi hibrid, perusahaan keluarga pada tipe ini telah memiliki formalisasi dan profesionalisasi yang berkembang dengan sendirinya seiring dengan berjalannya waktu, namun keterbukaan kepada pihak eksternal untuk terlibat dalam manajemenperusahaan belum ada (Dekker *et al.*, 2010).

Sejalan dengan pembuktian konsepsi kepemilikan dan manajemen, (Sharma dan Nordqvist, 2007) mengemukakan bahwa norma-norma keluarga yang berhubungan dengan hak-hak properti bermanfaat untuk menentukan seberapa besar tingkat dan bentuk partisipasi keluarga dalam hal kepemilikan. Banyak dari perusahaan keluarga yang tipologinya bukan semata-mata didasarkan pada kombinasi antara tingkat kepemilikan dengan manajemen.

Berdasarkan berbagai konsep dan temuan kajian tersebut diatas penulis berpendapat bahwa perusahaan keluarga merupakan perusahaan yang melibatkan keluarga, ukuran kepemilikan dan pengambilan keputusan dari unsur keluarga, tipe dan kekerabatan, kontrol, orientasi dan sistem operasional perusahaan serta adanya pola regenerasi manajer berbasis keluarga.

B. Stewardship

Sikap manajer profesional pada perusahaan keluarga akan didalami melalui teori *stewardship* yang menjadi dasar pada prespektif non ekonomi. Teori *stewardship* yang diperkenalkan sebagai teori yang berdasarkan pada premis tingkah laku (Donaldson dan Davis, 1991). *Stewardship* didefinisikan bahwa perilaku yang tidak mempunyai kepentingan pribadi serta lebih mementingkan kepentingan pemilik perusahaan. Penggunaan teori ini sebagai kerangka pemikiran pada berbagai studi yang masih relatif baru. Hal tersebut menyebabkan pengembangan teori ini dalam kajian bisnis masih jarang sehingga kontribusi teoritisnya masih kurang lengkap (Raharjo, 2007).

Beberapa kajian terdahulu menemukan adanya perbedaan yang sangat kontras antara teori *agency* dan teori *stewardship*, (Donaldson dan Davis, 1991). Hasil kajian menunjukkan belum mampu menguji aspek psikologis dan situasional yang dapat menjadi fondasi teori *stewardship*. Sejauh ini temuan kontras sering muncul serta memandang bahwa teori *stewardship* adalah benar dan teori *agency* salah. Walaupun fokus dari *Stewardship Theory* adalah harmonisasi antara pemilik modal (*principles*) dengan pengelola modal (*steward*) dalam mencapai tujuan bersama, tetapi secara implisit merefleksikan bagaimana membangun sebuah konstruk pola kepemimpinan dan hubungan komunikasi *shareholder* dan manajemen. Dengan kata lain dapat juga terjadi antara top manajemen dengan jajaran manajemen lain dibawahnya dalam sebuah organisasi perusahaan dengan mekanisme situasional yang mencakup filosofis manajemen dan perbedaan budaya organisasi dan kepemimpinan dalam pencapaian tujuan bersama tanpa menghalangi kepentingan masing-masing pihak, (Davis *et al.*, 1997).

Stewardship Theory didasarkan pada sintesa antara teori psikologi organisasi dan teori sosiologi organisasi, yang kemudian dimanfaatkan untuk mendeteksi para manajer yang memiliki motivasi untuk berbuat dan berperilaku secara kolektif untuk kepentingan organisasi, sehingga kerjasama

seluruh anggota organisasi merupakan ciri utama dari *stewardship*. Para ahli teori *stewardship* mengasumsikan bahwa adanya hubungan yang kuat antara kepuasan dan kesuksesan organisasi. Kesuksesan organisasi menggambarkan maksimalisasi kekayaan para pemegang saham (pemilik). Kesuksesan organisasi juga akan memaksimalkan utilitas kelompok manajemen, dan maksimalisasi utilitas kelompok ini pada akhirnya akan memaksimalkan kepentingan individu yang ada dalam kelompok organisasi tersebut, (McClelland, 1961 dan Hazberg, *et. al.*, 1965). Studi selanjutnya memberikan tiga kontribusi kepada hasil riset *stewardship* sebelumnya. *Pertama*, memberikan deskripsi yang lebih detail dari *stewardship* atas dasar pendekatan bahasa, definisi dan unit analisis. *Kedua*, memperluas mekanisme psikologi dan situasional yang memotivasi *steward* untuk proorganisasi. *Ketiga*, bahwa *agency theory* salah dan inferior daripada *stewardship theory* (Donaldson dan Davis, 1991).

Dengan adanya penjelasan teori *stewardship*, maka banyak pemimpin dan eksekutif dapat melakukan identifikasi diri dalam suatu organisasi (Davis *et al.*, 1997; Donaldson dan Davis, 1991; Young, 2010). Sikap ini relevan pada perusahaan keluarga dimana pemimpin adalah anggota keluarga atau secara emosional terkait dengan keluarga. Kemungkinannya adanya insentif yang kuat bagi pemilik keluarga dan eksekutif yang dipercayainya untuk kepentingan bertindak jangka panjang bagi perusahaan dan seluruh pemangku kepentingan dengan berinvestasi pada proses baru, pengembangan produk dan pemasaran (Habbershon dan Williams, 1999).

Perhatian dan orientasi teori *stewardship* sebelumnya terfokus pada kemungkinan struktur pada manager yang lebih tinggi (Davis *et al.*, 1997) berpendapat bahwa bagi manajer yang seorang *stewards*, bertindak mendukung organisasi merupakan fasilitasi terbaik, ketika struktur perusahaan dalam kondisi kuat sehingga memberikan mereka otoritas tinggi, yang disertai dengan keleluasaan. Situasi tersebut dicapai secara lebih riil jika kursi CEO berada dalam posisi dewan direktur. Struktur ini akan dipandang sebagai *disfungsi* pada teori

agency model of man. Namun, pada model *stewardship of man*, *stewards* memungkinkan untuk memaksimalkan utilitasnya, sebagaimana mereka mencapai tujuan organisasi dari pada tujuan *self serving* nya. Sebab, kursi CEO adalah tanggung jawab terhadap nasib perusahaan dan memiliki *power* untuk menentukan strategi tanpa ketakutan untuk membatalkannya. Pada konteks ini teori *stewardship* terfokus pada struktur yang memfasilitasi dan memberdayakan daripada memonitor dan mengontrol, (Donaldson dan Davis, 1991).

Keunggulan lain yang diberikan *stewardship* kepada pemilik/prinsipal adalah hubungan sebagai pelayan daripada sekedar hubungan antara agen-prinsipal. Kesadaran terhadap resiko yang kemungkinan akan dihadapi oleh prinsipal dengan mendorong diformalkannya kontrak antara pemilik dan agen. Pemilik harus memutuskan seberapa besar resiko yang akan dipikul yang diasumsikan dengan kekayaannya melalui implementasi mekanisme *stewardship* yang kuat pada agen yang sesuai dengan analogi “karena serigala”. Penerimaan biaya agen biaya yang diperlukan untuk jaminan utilitas prinsipal terhadap peluang resiko bagi eksekutif (Donaldson dan Davis, 1991). Didalamnya menjelaskan tentang motivasi manajer dan faktor penting lainnya yang dapat mempengaruhi kinerja organisasi. Hal ini memperkuat dukungan terhadap gagasan teori *stewardship*. Dengan demikian, teori *stewardship* juga dapat digunakan sebagai acuan kajian dalam bidang strategi manajemen, selain berkiblat pada teori keagenan dan organisasi ekonomi (Chitayat, 1985).

Menarik untuk dibahas lebih lanjut mengenai teori manakah yang lebih valid antara teori keagenan atau teori *stewardship*. Setiap teori mungkin relevan dengan beberapa fenomena, tetapi tidak dalam hal lain. Teori agensi adalah teori yang menjelaskan tentang bagaimana perusahaan harus bertindak dalam menengahi adanya perbedaan dan konflik kepentingan antara pihak manajemen dan prinsipal, (Kosnik, 1987). Selanjutnya dijelaskan bahwa manajer berusaha untuk memaksimalkan kinerja organisasi serta memberikan manfaat

kepada pemegang saham sehingga koalisi antara manajer dan pemilik tetap kuat. Akan tetapi ada kalanya terdapat reaksi negatif apabila keberlangsungan organisasi dan manajer di dalamnya menganut sifat oportunistis dan mengesampingkan kepentingan prinsipal. Dalam kondisi ini, manajer bertindak untuk lebih mengutamakan kepentingan diri mereka sendiri, (Kosnik, 1987).

Mekanisme yang dapat mempengaruhi individu dalam berperilaku pada suatu manajemen yaitu struktur organisasi, otonomi, tanggung jawab, struktur budaya tatakelola perusahaan, dan kepercayaan. Teori ini berkiblat pada literatur sosiologi dan psikologi, khususnya mengenai hubungan antar manusia yang membahas tentang berbagai kebutuhan seperti afiliasi, prestasi, penghargaan, dan tanggung jawab. Ketika kebutuhan ini terpenuhi dalam hubungan *principal-steward*, maka keselarasan tujuan dapat direalisasikan (Craig *et al.*, 2011). Berbeda dengan teori keagenan, *steward* lebih menempatkan nilai secara kolektif, dan bukan sekedar tujuan individu. Teori ini memandang bahwa keberhasilan suatu organisasi akan tercapai ketika ada keselarasan tujuan yang didukung dengan adanya pemberian insentif kepada karyawan atau utilitas individu yang berkinerja baik terhadap perusahaan tersebut. *Steward* membuat keputusan yang lebih mengutamakan kepentingan terbaik klien. Perusahaan disarankan untuk memberikan motivasi berupa imbalan intrinsik terkait dengan tingkat tanggung jawab, kepuasan kerja, lingkungan kerja, afiliasi, aktualisasi diri, prestasi, stabilitas kerja dan kepemilikan, serta kepatuhan terhadap misi organisasi (Craig *et al.*, 2011).

Menurut Bloom dan Van Reenen, (2006), teori *stewardship* adalah tingkat partisipasi keluarga yang efektif melalui kontribusinya dalam kontinuitas kewirausahaan pada perusahaan. Kerangka teori *stewardship*, mengkaji tentang bagaimana proses pengambilan keputusan akan mempengaruhi kewirausahaan perusahaan. Terdapat tiga aspek psikologi dalam hubungan antara model motivasi kerja dengan karakteristik kerja yaitu:

1. Untuk meningkatkan keahlian,
2. Mengidentifikasi dan memilih tugas yang penting, dan
3. Umpan balik yang dapat menengahi hubungan antara karakteristik tugas dan motivasi kerja internal.

Dalam konteks ini teori keagenan mengkritik perusahaan keluarga karena mempekerjakan anggota keluarga yang tidak cukup berkualitas, menurutnya perusahaan keluarga akan lebih baik jika dikelola secara profesional.

Berdasarkan berbagai konsep dan temuan para penulis terdahulu yang telah diuraikan tersebut diatas, saya berpandangan bahwa *stewardship* merupakan perilaku yang dapat dipercaya, tidak bermotif ekonomi, berorientasi kolektif, dan otonom.

C. *Soft Skills*

Berbagai upaya dalam meningkatkan kinerja manajemen dan organisasi semakin menuntut perluasan kajian untuk mengetahui bagaimana perlu para manajer yang perlu ditingkatkan melalui pengembangan diri mereka. Al Abduwani (2012) mengenalkan roda soft skill (*soft skills wheel*) yang terdiri dari tiga variable yaitu: situasional, personal dan interpersonal. Melalui indikator dari tiga variabel tersebut ditemukan dua bukti menarik yakni *pertama*, ketika sebuah perusahaan yang harus berinteraksi dan melayani banyak pelanggan dalam hal ini bank, dibandingkan dengan perusahaan yang tidak banyak berinteraksi dengan pelanggan dalam hal ini perusahaan minyak. Berdasarkan bukti analisis menunjukkan bahwa para manajer bank memiliki indeks soft skills (ketrampilan lunak) lebih tinggi dibandingkan dengan rekan mereka para manajer di perusahaan-perusahaan minyak. *Kedua* bahwa manajer senior mampu mewujudkan peningkatan ketrampilan lunak yang lebih tinggi bila dibandingkan dengan manajer junior.

Sejak lama para cendekiawan mencari faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas dan kinerja ditempat kerja. Hillmer (2007) mengungkapkan bahwa modal manusia adalah bekal pengetahuan, keterampilan dan kemampuan, yang dapat

membantu karyawan meningkatkan produktivitas dan kinerja di tempat kerja, mungkin menarik untuk mengetahui seberapa jauh ia telah mampu berkontribusi terhadap pembangunan ekonomi. Telah banyak studi tentang aspek hard skill atau teknis tapi kepentingan kita tidak hanya untuk menilai kontribusi relatif dari komponen hard skill tetapi juga untuk mendokumentasikan keberadaan dan perlunya soft skills dalam ekonomi negara, da Silva dan Tribolet (2007). Hasilnya kajiannya merekomendasikan agar soft skills dapat berkembang dan berkontribusi ditempat kerja maka harus dikembangkan sejak calon tenaga kerja masih berada pada tahap belajar di sekolah atau universitas.

Hal menarik dari temuan kajian lainnya dari Motah (2007) bahwa proses pembelajaran yang diuji cobakan kepada 200 orang mahasiswa bidang teknik akan merespon dengan bergairah dan menarik perhatian mahasiswa apabila dosen menggunakan pendekatan soft skills. Sebelumnya temuan (Sukhoo, A., *et. al.*, 2005) telah memberikan bukti kajian dari penyelesaian proyek teknologi informasi bahwa keterampilan lunak yang diilustrasikan sebagai sebuah seni diperoleh melalui pengalaman, daya tahan dalam mengelola dan bekerja dengan orang-orang, memastikan kepuasan pelanggan dan menciptakan lingkungan yang kondusif bagi tim proyek untuk memberikan kualitas produk yang tinggi dan penggunaan anggaran yang efisien dari yang telah ditetapkan, tepat waktu dan bahkan dapat melebihi harapan pemangku kepentingan. Albakry dan Hookings (2015) memberikan bukti berdasarkan kajian terhadap kelompok mahasiswa yang ditugaskan untuk mengembangkan produk industri TI sebagai persyaratan akademik. Program berbasis proyek ini memanfaatkan keterampilan lunak seperti kerja sama tim, pembuatan perencanaan, ketepatan memenuhi tenggat waktu, melaporkan kemajuan dan presentasi. Hasil kajian membuktikan bahwa kinerja individual dipengaruhi oleh kemampuan kelompok dalam pemecahan masalah dan usaha individual dalam kelompok.

Selanjutnya Hsin dan Xie (2012) mendalilkan bahwa peran mediasi keterampilan non-kognitif tumbuh dari waktu ke waktu selama kehidupannya secara signifikan dipengaruhi oleh kondisi sosial keluarga. Namun demikian bukan berarti mengabaikan keterampilan kognitif yang berkembang pada awal kehidupan. Dalam konteks ini, Fuglestad dan Snyder (2010) memperkenalkan teori *self-monitoring* yang lebih menekankan pada cara-cara baru yang secara lunak dan persuasif mengajak agar orang lain sejalan dengan agenda sendiri untuk mencapai tujuan. Sebagai tambahan, Aggarwa (2011) menawarkan untuk mengiringi perubahan manajer harus mampu sebagai fasilitator yang merespon dengan cepat terhadap dampak demografi, teknologi, dan globalisasi. Dalam kaitan ini disamping pengembangan keterampilan pekerjaan tertentu pada kepemimpinan global, etos kerja, dan kemauan sebagai pembelajar menjadi hal yang penting. Oleh karena itu efektifitas para manajer harus berorientasi pada hasil, dorongan untuk berprestasi, berpikir ke depan. Mereka harus memiliki kemampuan untuk dengan cepat menanggapi masalah dan membuat keputusan yang tepat dari aspek yang berbeda (Gutierrez, et.al., 2012).

Dalam konteks bisnis globalpun peran interpersonal sebagai bagian dari *soft skill* amat menentukan kinerja para manajer, Chuang (2013) misalnya menyatakan bahwa kepemimpinan dalam kondisi lingkungan global akan melibatkan kesadaran budaya, pola pikir global, keterampilan interpersonal, dan hubungan efektif manajer-karyawan. Selain itu bukti empiris memperlihatkan bahwa efektifitas kepemimpinan dalam bisnis global dipengaruhi oleh sejumlah indikator antara lain:

1. Keterampilan mengidentifikasi dan mengolah potensi karyawan,
2. Meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan
3. Mengambil tanggung jawab sosial, dan
4. Memperoleh keterampilan kepemimpinan internasional dan hubungan lintas-budaya.

Selanjutnya (Fang, *et.al.*, 2015) juga memberikan bukti bahwa softskill sangat terkait dengan kinerja pekerjaan dan kesuksesan karir dari pialang. Temuan lain bahwa soft skill sebagai unsur kepribadian bila diintegrasikan dengan jejaring akan mempengaruhi kinerja dalam pekerjaan dan kesuksesan karir. Bukti lainnya adalah temuan dari Fatehi dan Ghadar (2014) yang menyatakan bahwa keberhasilan operasional dan Ekspansi ke pasar lain dipengaruhi oleh perubahan pola pikir manajer. Proksi dari perubahan mentalitas dan pola piker manajer terintegrasi dengan dengan indeks softskill. Dalam konteks organisasi mega proyek Marrewijk, *et.al* (2016) memperkuat berdasarkan hasil temuan studi berbasis proyek yaitu Panama Canal Expansion Program (PCEP), bagaimana organisasi membangun dan mempertahankan struktur peran yang jelas dan hubungan yang harmonis dalam menghadapi kegentingan dimana cara mengatasinya dengan menstabilkan praktek kerja. Hasilnya menunjukkan bahwa dalam konflik pengorganisasian dan ketertiban dapat terjadi secara bersama atau terpisah, faktor yang dapat mengatasinya adalah melalui kesediaan berkolaborasi, melibatkan mentor, negosiasi yang setara dan keinginan meresolusi konflik dari setiap kewenangan yang dilaksanakan

D. Kapabilitas

Ekonom Amarta Sen mendefinisikan kapabilitas sebagai kemampuan dasar yang merupakan subset dari semua kemampuan, mengacu pada kebebasan untuk melakukan beberapa hal dasar yang diperlukan untuk kelangsungan hidup dan untuk menghindari atau keluar dari kemiskinan, (dalam) Robeyns (2003). Sementara Nussbaum (1988) mengusulkan daftar sepuluh indikator kapabilitas (kemampuan) manusia, yaitu:

1. Hidup;
2. Kesehatan;
3. Integritas;
4. Akal, imajinasi dan pikiran;
5. Emosi;

6. Alasan praktis;
7. Afiliasi;
8. Spesies yang berbeda;
9. Peran;
10. Kontrol atas lingkungan.

Dalam konteks perusahaan, Grant (1996) mendefinisikan kapabilitas sebagai identitas suatu perusahaan seperti yang dirasakan oleh karyawan dan pelanggan. Kemampuan yang dimaksud adalah bagaimana perusahaan melakukan lebih baik daripada pesaing, menggunakan satu set atribut bisnis yang khas dan sulit untuk ditiru. Kapabilitas juga merupakan kapasitas berupa satu set sumber daya yang secara interaktif melakukan perluasan tugas (1000Ventures, 2016). Selanjutnya Vaidya (2011) mengungkapkan bahwa kerjasama antar-organisasi dimungkinkan dua atau lebih organisasi yang secara bersama mengejar tujuan untuk menyeimbangkan berbagai upaya dan kemampuan belajar.

Dalam menggandakan kapabilitas juga bisa ditempuh melalui kemitraan atau kerja sama antar-organisasi didasarkan pada kerjasama dengan mengejar tujuan yang sama, menggunakan cara konsensus dan sejumlah instrumen, mengoptimalkan manfaat, menciptakan pembelajaran dan daya saing, tetapi tanpa menghilangkan persaingan, (Vaidya, 2011). Peningkatan kapabilitas juga dapat dilakukan dengan strategi aliansi antar organisasi sebagai cara untuk memperoleh sumber daya, keterampilan dan pengetahuan untuk memecahkan masalah yang kompleks (Tsasis, 2009). Diantara mitra aliansi akan terjadi transfer teknologi yang memungkinkan para mitra untuk saling mengadopsi dan asimilasi karena kedekatan bersama-sama yang cukup lama. Karakteristik seperti kepercayaan, pertukaran informasi, dukungan manajemen tentang keuntungan dan kerugian, kompatibilitas tujuan, pengalaman sebelumnya dalam aliansi lainnya yang mempengaruhi faktor keberhasilan (atau kegagalan) dari kemitraan tersebut. Selain itu peran asosiasi yang dibentuk anata organisasi harus dikelola, terstruktur dan benar dipahami

sebagai bentuk investasi dan penguatan daya saing (Cerruti, 2012).

Melalui pendekatan Top Executive Audit (TEA) yang merupakan bagian dari *hoshin kanri*, yang didasarkan atas sebuah ketergantungan yang kuat pada kerja tim, dan efektivitas tim adalah faktor penyumbang utama kinerja organisasi, Chau dan Witcher (2008). Sementara Ahenkora dan Adjei (2012) melakukan telaah terhadap kapabilitas manajer dalam mengelola organisasi yang efektif melalui sejumlah indikator yaitu tatakelola, pengembangan sumber daya manusia, kelayakan finansial, operasional, pelayanan dan hubungan eksternal, dan kemampuan kerangka dinamis eksploitasi kemampuan (ekstraksi keuntungan ekonomi yang maksimal dari sumber daya saat ini) dan eksplorasi kemampuan (pengembangan kemampuan baru).

Dalam perspektif perusahaan skala UMKM di Finlandia, Saunila (2014) menunjukkan bahwa manajemen kinerja dan pengukuran memainkan peran signifikan dalam kapabilitas inovasi di UKM dengan bukti temuan yang didapat yaitu:

1. Terdapat pengaruh yang signifikan hubungan antara kapabilitas inovasi dengan kinerja UKM,
2. Hubungan antara pengukuran kinerja dan kapabilitas inovasi.

Dalam kaitan ini Ambrosini dan Bowman (2009) mengajukan argumen bahwa kapabilitas dinamis berbasis sumber daya yang berharga karena langka akan sulit ditiru dan sulit disubstitusikan namun dapat disegarkan menyesuaikan dengan perubahan lingkungan bisnis. Bukti yang disodorkan membuktikan bahwa kemampuan dinamis dibentuk oleh variabel pendukung dan penghambat variabel di dalam dan di luar perusahaan, termasuk persepsi dan motivasi dari manajer. Namun demikian kapabilitas dinamis tidak secara otomatis menyebabkan peningkatan kinerja perusahaan.

Cendekiawan lain yang menekuni tentang kapabilitas dinamis Anand, *et.al.*, (2009) melalui kerangka infrastruktur yang didasarkan pada gagasan bahwa perbaikan terus-menerus

dapat berfungsi sebagai kapabilitas dinamis ketika masuk dalam konteks organisasi secara komprehensif. Sebelumnya Eisenhardt and Martin (2000) menekankan bahwa kapabilitas dinamis yang berbasis sumber daya perusahaan merupakan serangkaian proses yang spesifik dan dapat diidentifikasi seperti pengembangan produk, pengambilan keputusan strategis, dan aliansi. Temuan disampaikan adalah bahwa perusahaan yang memiliki praktek terbaik mereka lebih homogen dan sepadan, dimana kapabilitas dinamis dikonsepsikan menyerupai konsepsi tradisional dengan segala rutinitas. Mereka rinci analitik, proses dan stabil dengan hasil yang diprediksi. Sebaliknya di pasar, kecepatan tinggi, sederhana, sarat proses berdasarkan pengalaman dengan hasil yang tak terduga. Pada akhirnya pembelajaran ini memandu mekanisme evolusi kapabilitas dinamis.

E. Profesionalisasi

Menurut dalil teori agensi, perusahaan keluarga dapat membiayai agensi karena terjadinya *co-preneur* antara keluarga dan bisnis. Perusahaan keluarga dapat terjebak nepotisme. Hal ini dapat terjadi jika kinerja manajer tidak efektif. Dalam kaitan dengan hal ini, biaya agensi pada perusahaan keluarga relatif lebih kecil karena perusahaan keluarga lebih cenderung menggunakan mekanisme pemantauan, tata kelola dan kontrol yang melekat pada internal keluarga dibandingkan dengan perusahaan non-keluarga (Morck dan Yeung, 2003).

Terdapat kecenderungan pribadi dan *self-dealing* para manejer profesional, maka pemilik dapat mengendalikan perusahaan melalui peningkatan efektivitas pengambilan keputusan mengenai pemberhentian atau pengembangan usaha baru perusahaan. Oleh sebab itu, perusahaan keluarga sering disarankan untuk menjalankan kegiatan manajemen dan operasional perusahaan secara lebih profesional. Melalui profesionalisasi, dewan direksi dapat membantu perencanaan strategis perusahaan keluarga melalui pengaruh mereka kepada pemilik. Perusahaan keluarga dianjurkan memiliki dewan penasihat, yang dapat memantau kinerja perusahaan,

kedisiplinan, serta ketegasan sikap seorang manajer. Selain itu, dewan direksi memerlukan laporan kinerja secara berkala agar dapat membantu menentukan tindak lanjut suatu masalah. Kehadiran dewan direksi diharapkan bukan hanya meningkatkan kinerja perusahaan keluarga, melainkan juga menciptakan ide dan gagasan baru yang bertujuan untuk meningkatkan perencanaan strategis perusahaan (Chua *et al.*, 2003).

Kompetensi merupakan pilar penting untuk membangun profesionalisasi yang merupakan wujud kerja dengan basis keterampilan dan kemampuan kerja seseorang. Muncul tidaknya kemampuan akan tergantung pada lima faktor: luasnya pengetahuan, sifat-sifat psikologis, kognitif, keterampilan, strategi pengambilan keputusan, dan karakteristik tugas. Konsep kompetensi yaitu ukuran tindakan sistematis yang menggabungkan konstruksi kognitif pendekatan motivasi terkait dengan tuntutan tujuan dan tugas dari tindakan tertentu sesuai konteks ditegaskan oleh (Weinert, 1999).

Masih menurut (Weinert, 1999), kompetensi yang dikembangkan kepada generasi penerus dengan disertai ketulusan pemilik bisnis keluarga sangat terkait dengan mentoring hubungan pemilik dengan penerus. Pembelajaran pada perusahaan keluarga dengan cara memfasilitasi dan mengasimilasi pengetahuan, ketrampilan dan nilai perusahaan dapat dilakukan secara implisit. Hal ini sangat berbeda jika dibandingkan dengan perusahaan non keluarga yang memberikan transfer pengetahuan secara eksplisit (Bennedsen *et al.*, 2006). Hubungan khusus antara generasi terdahulu dan penerus dalam bisnis keluarga memberikan posisi yang lebih menguntungkan pada pemimpin masa depan, walaupun interaksi keluarga tidak menjamin kinerja dari penerus. Dalam konteks organisasi, kompetensi merupakan wujud interaksi pengetahuan individu dengan sejumlah individu antar unit yang terikat pada peraturan, budaya suatu perusahaan (Lee *et al.*, 2003).

Konsekuensi dari karakteristik ganda perusahaan keluarga melalui kajian ditemukan bahwa masa jabatan CEO dari keluarga umumnya lebih lama dari masa jabatan CEO pada bisnis non-keluarga. Terkait dengan hal ini, jumlah anggota keluarga profesional dalam posisi manajer puncak di perusahaan keluarga, ditemukan bahwa hampir 25 persen manajemen senior perusahaan keluarga adalah anggota keluarga (Moore dan Mula, 2000).

Menurut (Sharma dan Nordqvist, 2007) profesionalisasi dari perspektif perusahaan keluarga berawal dari masuknya manajer non-keluarga yang bertujuan melakukan perbaikan struktur tatakelola, seperti dewan direksi, komite, struktur organisasi yang lebih formal, yang mampu mendeskripsikan tanggung jawab masing-masing bagian dengan baik sehingga tidak saling tumpang tindih.

Melalui perspektif suksesi (Friedman dan Olk, 1987) berpendapat bahwa profesionalisasi berkaitan dengan penguasaan kompleksitas fungsional yang ada pada suatu perusahaan, sehingga mampu mengendalikan semua hal terkait dengan peran kepemimpinan dalam memaksimalkan produknya di pasar. Semua keberhasilan perusahaan tidak terlepas dari peran suksesi eksekutif. Keberhasilan suksesi tersebut dapat dilihat dari peningkatan reputasi perusahaan, kinerja keuangan, omset, maupun kinerja sistem.

Menurut (Davis *et al.*, 1997) bisnis keluarga berupaya memenuhi tiga tujuan utama, yaitu:

1. Efisiensi dan keadilan dalam mendistribusikan aset dari generasi awal ke generasi yang lebih muda,
2. Kendali bisnis yang akan menentukan kepemimpinan bisnis yang efektif, dan
3. Mempertahankan dan mempromosikan keharmonisan keluarga.

Dalam kaitannya dengan hal ini, (Sharma *et al.*, 1997) menjelaskan bahwa rencana suksesi yang berjalan baik akan meningkatkan profesionalisasi dan kerjasama antar pemangku kepentingan dalam perusahaan.

Selanjutnya (Martínez *et al.*, 2007) menyatakan bahwa profesionalisasi dapat memperkuat keunggulan kompetitif perusahaan keluarga sehingga perusahaan tersebut dapat terus bertahan hidup meskipun berada di bawah tekanan kondisi pasar, serta mampu bertanggung jawab kepada pemegang saham publik. Peran para profesional dari luar dapat membantu perusahaan keluarga agar bertindak disiplin untuk menghindari terjadinya inefisiensi. Dasar dari argumen yang disajikan di atas menunjukkan bahwa efisiensi organisasi terjadi ketika kepemilikan dan manajemen selaras dengan nilai-nilai yang telah diyakini di antara anggota keluarga. Penegasan oleh (Dyer, 2006) menjelaskan lebih lanjut bahwa penyebab kerugian yang sering dialami oleh perusahaan keluarga, seperti:

1. Kurangnya keterampilan dan kemampuan dalam tata kelola karena sempitnya kancah pembelajaran,
2. Gagal dalam mengembangkan modal sosial dengan pemegang saham karena ketidakpercayaan orang luar,
3. Penggunaan aset perusahaan untuk keperluan pribadi,
4. Tekanan dari berbagai instrument pengawasan publik,
5. Meningkatnya tuntutan akuntabilitas, keadilan, kemerdekaan, disiplin manajemen, tanggung jawab, dan kesadaran sosial pada tata kelola perusahaan.

Kelima hal itulah yang sering menjadi kekurangan tata kelola pada perusahaan keluarga. Dalam rangka memajukan perusahaan keluarga, memerlukan generasi penerus yang mampu memperbaiki tata kelola perusahaan keluarga dengan tingkat kesungguhan yang tinggi. Pengangkatan, anggota non-keluarga yang bersifat independen terhadap dewan keluarga dapat dilihat sebagai salah satu penanda bahwa keluarga selalu menempatkan kebutuhan bisnis ke depan beriringan dengan patronase keluarga (Ang *et al.*, 2000).

Villalonga dan Amit, (2006) memperkuat pendapat (Ang *et al.*, 2000) dimana profesionalisasi dapat bersumber dari anggota keluarga dan non keluarga. Dari kalangan keluarga yang dipilih sesuai dengan kebutuhan keluarga, tanpa memikirkan kompetensi atau kemampuan sesuai dengan kebutuhan bisnis mereka. Sedangkan yang berasal dari bukan

anggota keluarga dapat direkrut karena mereka memiliki kemampuan melengkapi kekurangan pemilik. Kedua sumber dari anggota keluarga maupun non keluarga dapat bersama-sama berbagi pengabdian profesionalnya, terutama ketika menghadapi kondisi mendesak seperti meninggalnya seorang pemimpin atau hilangnya pelanggan kunci, kegagalan mengatasi tantangan pertumbuhan, dan hambatan lainnya. Jika pendiri perusahaan keluarga gagal dalam menciptakan ide-ide baru yang mendukung kemajuan perusahaan, maka kredibilitas perusahaan juga semakin terendah.

Disinilah profesionalisasi manajemen membutuhkan keahlian tambahan yang dapat diperoleh dari kalangan non-keluarga yang independen. Itulah sebabnya, para profesional independen harus memiliki keahlian khusus yang bisa ditawarkan kepada bisnis keluarga. Para professional mengabdikan diri kepada pemiliknya dengan cara memberikan kontribusi keahlian yang dimiliki agar dapat membantu keberhasilan perusahaan (Jaffe dan Davis, 2013).

Direksi professional memainkan peran penting dalam perusahaan keluarga. Mereka berperan melalui berbagai pengalaman yang membawa objektivitas dan mengurangi faktor hubungan emosi internal keluarga, termasuk dalam suksesi. Selain itu, mereka bisa memberikan mediasi dan membantu mengurangi ketegangan pada konflik di antara anggota keluarga (Ibrahim *et al.*, 2001).

Perusahaan keluarga biasanya cenderung lebih berhati-hati dalam merekrut seseorang. Hal ini dibuktikan oleh (Lee *et al.*, 2003) bahwa ketika keluarga harus menyerahkan bisnis mereka kepada anggota non-keluarga, mereka lebih memilih karyawan lama sebagai manajer profesional. Prioritas dan perhatian terhadap karyawan yang telah lama melayani, yang dekat dan dianggap setia kepada keluarga sebagai orang yang mengerti nilai-nilai yang dianut oleh keluarga. Mereka inilah yang dapat menempati posisi manajemen penting dalam bisnis keluarga sebagai profesional. Praktik semacam ini makin menampakkan bahwa perusahaan keluarga tetap hati-hati dengan keterlibatan manajer dari non keluarga atau gen.

Manajer profesional non keluarga yang memiliki pengetahuan khusus tentang perusahaan, sangat dibutuhkan untuk mendampingi kalangan keluarga dalam mengisi peran kepemimpinan di masa yang akan datang, (Lee *et al.*, 2003).

Jika skala perusahaan semakin besar, maka peran para profesional keluarga dapat memainkan peran penting termasuk dalam pengambilan keputusan strategis di dalam perusahaan keluarga. Loyalitas dan komitmen manajer keluarga menjadi perhatian penting. Sama pentingnya dengan masalah perencanaan suksesi. Dalam jangka pendek, profesionalisasi melalui manajer keluarga adalah kunci keberhasilan bisnis keluarga. Sedangkan dalam jangka panjang dapat berperan membantu menyediakan kepemimpinan bagi perusahaan dari kalangan keluarga (Chua *et al.*, 2003).

Berdasarkan bererapa konsep dan bukti dari kajian terdahulu yang telah diuraikan sebelumnya bahwa profesionalisasi merupakan sikap obyektif manajer melalui seperangkat pengetahuan, keahlian dan pengalaman sebagai pilar penting yang dapat membantu mengubah bisnis keluarga sebagai *check and balances* pada kekuatan pemilik mayoritas. Hal ini dapat membantu mendidik keluarga menghadapi realitas keuangan dan pasar, serta memberikan contoh tindakan profesional sebagaimana layaknya manajer non keluarga ketika melakukan tawar menawar dengan pemilik perusahaan keluarga. Profesionalisasi memastikan bahwa bisnis akan berkembang dengan mempertahankan bisnis dan memenuhi seluruh harapan kepentingan keuangan keluarga dalam jangka panjang, melalui serangkaian keputusan strategis termasuk menghadapi tanggung jawab hukum.

F. Formalisasi

Karya klasik dari (Simon, 1951) telah banyak menginspirasi para ahli manajemen, khususnya yang berkaitan dengan formalisasi dalam organisasi. Terdapat perbedaan antara model formalisasi kontrak kerja dan kontrak yang terkait dengan pekerjaan. Dengan mengetahui definisi perilaku rasional, maka dapat membantu menentukan kondisi kontrak

kerja rasional yang seperti apa yang lebih disukai. Awalnya, kalangan keluarga adalah pemilik dari faktor produksi (tenaga kerja dari mereka sendiri) yang mereka jual untuk harga yang pasti. Setelah itu, mereka menjadi faktor produksi yang benar-benar pasif dalam memaksimalkan keuntungannya. Lebih lanjut (Simon, 1951) menjelaskan bahwa dalam kontrak kerja, mereka akan mengelola proses administrasi, mengelola faktor-faktor produksi, termasuk tenaga kerja.

Selanjutnya (Aghion dan Tirole, 1997) menjelaskan konsep otoritas sebagai pengembangan dari teori birokrasi Max Weber yang mengenalkan konsep otoritas formal dan otoritas legal, sebagai kunci dari kewenangan. Kewenangan tersebut ternyata lebih kuat mempengaruhi pengambilan keputusan dibandingkan dengan informasi yang asimetris. Selanjutnya (Aghion dan Tirole, 1997) memberikan penekanan bahwa kunci sebuah keputusan terletak pada kewenangan formal yang didukung oleh informasi yang lengkap. Seorang pemilik perusahaan yang memiliki kewenangan formal dapat menganulir keputusan, jika memiliki informasi yang lebih baik, karena pada prinsipnya, semua keputusan yang dibuat bertujuan untuk kepentingan perusahaan.

Li *et al.*, (2008) mengelaborasi hasil kajiannya untuk melihat perbedaan wewenang dalam organisasi. Instrumen yang digunakan adalah teks dan presentasi yang ditampilkan CEO. Ternyata ukuran otoritas CEO akan dipengaruhi oleh:

1. Tingkat insentif manajemen puncak,
2. Tingkat urgensi pengambilan keputusan,
3. Pentingnya tugas,
4. Tingkat kompetensi teknis manajemen puncak, dan
5. Rentang kendali.

Oleh karena itu, seorang CEO di samping harus memiliki pengetahuan subyektif, ia juga harus memiliki otoritas nyata yang disertai kewenangan formal dan kekuasaan.

Kemudian (Gibbons, 2003) menganalisis formalisasi dalam perusahaan dengan menggunakan teori sistem insentif dan teori adaptasi. Menurut teori sistem insentif, aset merupakan hasil murni yang tidak berpengaruh pada tindakan

setiap perusahaan. Dengan demikian, ide *formalizabile* dapat lebih rasional bagi pengusaha untuk mengatasi berbagai aspek yang telah berjalan secara rutin. Kemudian melalui teori formal dapat digunakan untuk mendorong pemahaman organisasi dan tata laksananya. Tahap preformal dimulai pada sekitar tahun 1970 dengan penerapan kontrak kerja pada tata kelola terkait dengan organisasi. Atas dasar itu (Williamson, 2010) menjelaskan formalisasi sebagai bentuk hubungan antar perusahaan. Formalisasi berusaha menggabungkan aspek hukum, ekonomi, dan organisasi dengan mempertimbangkan aspek kualitas.

Terkait ini (Grossman dan Hart, 1986) mencoba menelisik melalui formalisasi dengan masuk ke dalam hubungan kontrak kerja. Pada prespektif hubungan pemilik dengan karyawan memang berbeda dengan antar pemilik perusahaan. Hubungan majikan karyawan biasanya ditandai oleh fakta bahwa banyak rincian dari pekerjaan yang akan dilakukan berdasarkan kebijakan dari majikan yang memiliki banyak hak untuk mengendalikan. Oleh karena ekuatan formalisasi diinternalisasikan melalui mekanisme yang digunakan untuk mempengaruhi pikiran, pendapat, atau perilaku dalam organisasi dalam bentuk:

1. Menyediakan arah,
2. Menawarkan perlindungan,
3. Mengorientasikan,
4. Mengendalikan konflik, dan
5. Mempertahankan norma.

Praktiknya terdapat beberapa hal yang disalahgunakan dalam menggunakan kewenangan formal dimanapemilik dapat membatasi tindakan bawahan, membatalkan keputusan, bahkan melakukan pemecatan (Serrat, 2010).

Berdasarkan beberapa konsep dan teori yang telah diuraikan tersebut diatas, bahwa formalisasi merupakan hak untuk memutuskan dan pengendalian secara mandiri dalam organisasi, yang didukung oleh struktur formal terintegrasi melalui intentitas komunikasi yang eksplisit.

G. Authority

Manfaat utama dalam mendelegasikan otoritas dikemukakan oleh (Harris dan Raviv, 2005) bahwa pelimpahan wewenang formal dipercaya akan meningkatkan inisiatif untuk mengurangi kelebihan beban kerja pendiri/pemilik. Selain itu, penyerahan kewenangan keputusan yang penting, akan memfasilitasi peningkatan kapasitas agen. Konsekuensi tindakan pendelegasian kewenangan formal tersebut adalah munculnya kerugian hilangnya kendali berbagai pilihan keputusan yang semula menjadi hak pemilik sepenuhnya. Namun, jika pemilik tetap memiliki kewenangan yang besarpun, tidak seluruh kendali dapat dijalankan. Salah satu faktor penyebabnya adalah rentang kendali yang luas dengan konsekuensi meningkatkan biaya pemantauan. Hasil kajian (Mayew dan Venkatachalam, 2012) menjelaskan bahwa ketika sebuah perusahaan dimana CEO diberikan kepercayaan otoritas, pada saat itu akan merasa diberi keleluasaan.

Informasi temuan dari kajian (Serrat, 2010) juga menarik untuk dijadikan dasar pengembangan kajian melalui seperangkat sumberdaya eksternal muncul kekuatan yang digunakan untuk mengelola lingkungan organisasi. Jika otoritas menjadi perhatian organisasi, maka otoritas itu akan menjadi bagian yang sangat penting. Mekanisme ini juga mengalir ke manajer tingkat yang lebih rendah menurut relevansi dari posisi mereka. Dengan demikian manajer dapat bertanggung jawab dengan kewenangan formal yang dimilikinya. Struktur organisasi tidak hanya penting dalam mengakomodasi otoritas, namun juga menyangkut struktur manajemen dan kemampuan pengambilan keputusan. Para manajer pada gilirannya berhasil melakukan persuasi untuk memudahkan pekerjaan yang dilakukan melalui orang lain dalam berbagai kondisi. Oleh karena itu, kewenangan formal yang terbaik dipahami sebagai daya potensi yang bertujuan memanfaatkan pengaruh timbal balik antar personil. Delegasi merupakan sebuah instrumen yang lebih baik untuk berkomunikasi dengan agen. Hal ini menunjukkan bahwa sentralisasi otoritas hanya optimal jika manajemen puncak

memiliki informasi yang cukup dalam membuat keputusan, atau memiliki kemampuan untuk memeriksa dan memverifikasi informasi yang diberikan oleh manajer yang lebih rendah, (Serrat, 2010).

Dari penjelasan berbagai cendekiawan melalui serangkaian kajian terdahulu bahwa definisi tentang otoritas (*authority*) merupakan bentuk kemandirian bertindak atas kompetensi pribadi untuk melepaskan bayang-bayang dari orang tua atau pemilik sebelumnya melalui kewenangan yang kuat untuk mengambil keputusan secara independen.

H. Kelangkaan Bakat

Pricewaterhouse Coopers (2012) mempublikasikan hasil *Family Business Survey: The future is now 2012-2013* yang mengindikasikan kurangnya kepercayaan diri terhadap keputusan jangka panjang yang dibuat para pemimpin bisnis keluarga terhadap kondisi pasar. Pemilik bisnis keluarga berskala global dan lokal merasa bahwa kepatuhan peraturan lingkungan mempengaruhi keputusan yang mereka buat sedemikian rupa sehingga mereka menjadi tidak kompetitif. Selain itu, kekurangan bakat keahlian (*lack of talent*) dan sumber daya keuangan untuk memenuhi persyaratan kepatuhan terhadap peraturan. Pemilik bisnis keluarga cenderung lebih cepat mengambil keputusan dan fleksibel, namun mereka sering terjebak pada kebanggaan dan emosional dengan apa yang telah dicapai. Kebanggaan emosional karena kepercayaan diri telah memenangkan melalui kedekatan dengan pelanggan. Mayoritas bisnis milik keluarga di Afrika Selatan (61%) setuju dengan realita bahwa bisnis milik keluarga mayoritas tidak memiliki orang-orang cukup ahli. Bisnis keluarga bersaing dengan entitas bisnis lain. Tantangannya adalah bahwa kebanyakan orang berkualitas tinggi tidak memilih perusahaan keluarga untuk bekerja karena mereka percaya bahwa kemajuan mereka akan dibatasi oleh struktur kepemilikan saham, sehingga mereka lebih memilih untuk mencari keuntungan secara finansial yang lebih besar dan pemenuhan karir ditempat lain.

Masih dari temuan *Pricewaterhouse Coopers* (2012) menunjukkan lebih lanjut, bahwa hanya 40% bisnis keluarga yang berniat untuk meneruskan pengelolaan bisnis kepada generasi berikutnya. Sekitar 26 % dari bisnis khawatir tentang pengalihan bisnis mereka kepada generasi berikutnya dengan menyatakan tidak memiliki keterampilan yang dibutuhkan dan bakat untuk menjalankan perusahaan. Hampir 23 % berniat untuk membawa manajer profesional, dengan alasan kurangnya bakat dan keterampilan dari generasi berikut. Selain kesenjangan, ditemukan juga bisnis keluarga meremehkan berbagi tingkat konflik pada titik transisi ke generasi berikutnya.

Pandangan (Kaye, 1996) tentang *lack of talent* mendasarkan diri dalam prespektif kesehatan perusahaan keluarga, mengingat bisnis keluarga secara intrinsik baik pemilik, karyawan, pelanggan, dan masyarakat seharusnya dibuat cukup sehat untuk bertahan hidup. Dalam kondisi bisnis keluarga yang sakit maka penyakit tersebut akan melanda keluarga. Para pemilik menggunakan bisnis mereka untuk menghambat perkembangan bakat anak-anak mereka, bahkan tanpa disadari terhadap pemilik sendiri. Akibatnya terjadi kelangkaan bakat yang dibutuhkan untuk menjalankan fungsi-fungsi perusahaan.

Dibutuhkan peran pihak lain untuk dapat mengenali, mendiagnosa masalah, dan campur tangan untuk mendorong menjajaki berbagai pilihan yang lebih luas bagi pengelolaan dan pengembangan perusahaan. Jika luput, maka disfungsi bisnis perusahaan keluarga dan akan mendistorsi upaya individu generasi berikutnya untuk dapat berperan secara sehat. Sejalan dengan pemikiran tersebut (Strike, 2012) menyarankan agar kekurangan bakat diatasi dengan penggunaan penasehat yang memiliki pengetahuan kumulatif untuk memberikan saran terhadap kebutuhan substantif pengambilan keputusan strategis yang tidak dapat dilakukan oleh internal perusahaan keluarga.

Dalam konteks perubahan, untuk mengatasi krisis (Dyer, 1989) menegaskan bahwa jika budaya perlu diubah lebih cepat, mengganti manajemen puncak yang dianggap kurang

mampu dengan pihak luar yang akan membawa prespektif dan asumsi berbeda adalah pilihan yang rasional. Tindakan ini memperkenalkan metode selama periode krisis dimana perubahan harus cepat dilakukan. Dari sejumlah kasus dimana manajer profesional dengan cepat merubah budaya ketika mereka mengatasi krisis. Walaupun pendekatan ini mungkin berdampak kerugian karena banyak tradisi, rutinitas, dan keterampilan yang telah membantu perusahaan dimasa lalu akan hilang. Demikian juga, karyawan yang telah bergabung dalam waktu yang lama mungkin akan kehilangan kesempatan untuk promosi yang berakibat pada demoralisasi ketika orang luar yang baru bergabung ditempatkan pada posisi manajerial.

Pemenuhan kompetensi melalui orang berbakat pada perusahaan keluarga sangat penting untuk mempertahankan bisnis dalam jangka panjang. Jika tidak, maka akan mengalami gangguan konflik karena bingung menerima peran dan tanggung jawab, struktur organisasi yang informal, kurangnya proses kerja yang sistematis dan tidak fokus. Konsekuensi akuntabilitas yang buruk dan kendali operasi organisasi menjadi berat. Bisnis juga gagal untuk menarik dan mempertahankan bakat eksternal yang baik. Proses pemenuhan dengan orang-orang yang berbakat dalam perusahaan keluarga mencakup bagaimana mempersiapkan manajemen, sistem dan struktur dalam organisasi yang membawa objektivitas yang akan mengurangi ketergantungan pada anggota keluarga (Ramachandran, 2012).

Lussier dan Sonfield (2012) menyatakan bahwa kelanggengan bisnis keluarga diwujudkan dengan kemampuan melalui bakat dari generasi penerus untuk meningkatkan praktek manajemen dan kinerja perusahaan keluarga. Proses penting dalam kinerja dan kelangsungan hidup jangka panjang dari bisnis keluarga berupa suksesi yang didasarkan pada keberhasilan melalui prestasi, bukan pada warisan. Kelanjutan kendali bisnis keluarga dipindahkan melalui pemimpin generasi berikutnya yang mampu membuktikan kinerja dan kelangsungan hidup perusahaan keluarga lintas generasi. Disini terdapat bukti yang kuat bahwa ketiadaan bakat dalam

perusahaan keluarga akan menghambat suksesi, pengembangan produk dan beban pada setiap arus pembiayaan. Sebuah perusahaan keluarga di tengah-tengah pengembangan produk sering menghadapi tantangan teknis yang kritis. Awalnya para manajer-pendiri yang mahir memecahkan tantangan tersebut berhasil menarik orang-orang teknis yang berbakat dan berkualitas tinggi untuk mengelola proses pengembangan produk dengan baik, dan membantu organisasi mengembangkan produk secara efisien. Namun, setelah pengembangan produk, pekerjaan manajer semakin luas dan rumit dan luas cakupannya. Mulai dari penjualan produk kepada pelanggan, membangun sebuah organisasi untuk mendukung produk, dan menciptakan tim pemasaran yang tangguh. Perubahan dramatis dan kontinjensi yang dihadapi oleh perusahaan mengakibatkan ketidakcocokan antara keterampilan teknis dan kemahiran manajer-pendiri.

Dari uraian yang mengonfirmasi beberapa konsep dan hasil kajian terdahulu, bahwa kelangkaan bakat dalam bisnis keluarga merupakan kelemahan memetakan keterampilan maupun kemampuan pada setiap departemen untuk memastikan bahwa di dalam perusahaan keluarga terdapat jalur karir bagi orang yang berkualifikasi untuk kebutuhan jangka pendek, menengah, dan panjang. Pemilik perusahaan belum proaktif menilai kualitas keterampilan-kontinjensi yang pengembangan produk dan pasar.

I. Proses Sintesa Kapabilitas Tatakelola Lunak

Berdasarkan penelusuran konsep dan bukti-bukti dari kajian terdahulu yang berkaitan dengan teori perusahaan keluarga, soft skills, kapabilitas profesionalisasi, formalisasi, otoritas dan kelangkaan bakat. Nampaknya kesinambungan kinerja perusahaan keluarga memerlukan keterbukaan terhadap pihak non-keluarga baik ide, tatakelola maupun pengelola yang profesional untuk meningkatkan kapabilitas perusahaan keluarga. Profesionalisasi bukan semata pengetahuan dan kapasitas namun dituntut juga hadirnya ketrampilan lunak yang mampu mengarahkan dan menekankan pada cara-cara baru

yang secara lunak dan persuasif mengajak agar orang lain sejalan dengan agenda perusahaan agar dapat dicapai bersama. Dengan kata lain bahwa modal manusia adalah bekal pengetahuan, keterampilan dan kemampuan, yang dapat membantu karyawan meningkatkan produktivitas dan kinerja di tempat kerja, mungkin menarik untuk mengetahui seberapa jauh ia telah mampu berkontribusi terhadap pengembangan dan keberlanjutan pada perusahaan keluarga. Kegagalan perusahaan keluarga untuk terus tumbuh dan kegagalan dalam melakukan peningkatan kapabilitas perusahaan disebabkan oleh ketiadaan bakat, atau dengan kata lain, perusahaan keluarga membutuhkan bakat dan profesionalisasi dari internal maupun dari pihak luar keluarga melalui keterbukaan dan saling mendukung bukan semata karena motif ekonomi.

Dalam konteks bisnis global pun peran interpersonal sebagai bagian dari soft skill amat menentukan kinerja para manajer, Chuang (2013) misalnya menyatakan bahwa kepemimpinan dalam kondisi lingkungan global akan melibatkan kesadaran budaya, pola pikir global, keterampilan interpersonal, dan hubungan efektif manajer-karyawan. Selain itu bukti empiris memperlihatkan bahwa efektifitas kepemimpinan dalam bisnis global dipengaruhi oleh sejumlah indikator antara lain;

1. Keterampilan mengidentifikasi dan mengolah potensi karyawan,
2. Meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan
3. Mengambil tanggung jawab sosial, dan
4. Memperoleh keterampilan kepemimpinan internasional dan hubungan lintas-budaya.

Selanjutnya (Fang, *et.al.*, 2015) juga memberikan bukti bahwa softskill sangat terkait dengan kinerja pekerjaan dan kesuksesan karir dari pialang. Temuan lain bahwa soft skill sebagai unsur kepribadian bila diintegrasikan dengan jejaring akan mempengaruhi kinerja dalam pekerjaan dan kesuksesan karir. Bukti lainnya adalah temuan dari Fatehi dan Ghadar (2014) yang menyatakan bahwa keberhasilan operasional dan

Ekspansi ke pasar lain dipengaruhi oleh perubahan pola pikir manajer.

Selanjutnya dalam prespektif perusahaan keluarga, Dekker *et al.*, (2010) telah memberikan prespektif baru dalam menganalisis orientasi tatakelola yang diimplementasikan oleh manajer dari keluarga pada perusahaan keluarga. Sebelumnya tipologi terutama berkonsentrasi bagaimana perusahaan keluarga sebagai entitas statis: representasi keluarga dalam kepemilikan dan atau manajemen. Tawaran melalui kerangka dinamis yang berkonsentrasi pada bagaimana perusahaan keluarga beroperasi melalui dua kontinum, yaitu profesionalisasi dan formalisasi. Keduanya diimplementasikan pada empat tipe perusahaan keluarga. Tipologi kepemilikan perusahaan keluarga ditandai dengan label yang menggambarkan komposisi kepemilikan, yaitu:

1. Keterlibatan pemilik dalam perusahaan keluarga
2. Tujuan finansial keluarga
3. Strategi orientasi tatakelola.

Perusahaan keluarga memiliki kemampuan untuk beralih di antara jenis ini. Gabrielsson dan Huse, (2005) menambahkan bahwa perusahaan keluarga memiliki struktur, strategi dan operasi yang berbeda dari perusahaan-perusahaan non-keluarga. Dyer, (2006) juga memberikan alternatif pemikiran terkait dengan tipologi perusahaan keluarga, melalui model empat kuadran. Perusahaan profesional (kuadran II) dimana titik pangkal pengembangannya bertumpu pada modal manusia yang memiliki ketrampilan dan komitmen yang tinggi. Pada tipe ini keterlibatan berbagai pihak diakui berdasarkan profesionalitas bukan dari latar belakang asal-usul.

Dalam hal orientasi tata kelola, Villalonga dan Amit, (2006) membagi tipe perusahaan keluarga: Tipe I perusahaan keluarga dengan meningkatkan mekanisme kontrol sebagaimana piramida dimana telah terjadi lintas-kepemilikan, atau perjanjian voting untuk pengambilan keputusan tertinggi, namun masih dikelola oleh CEO dari keluarga. Tipe II, perusahaan keluarga dengan mekanisme kontrol meningkatkan tapi tidak ada CEO keluarga. Tipe III, perusahaan keluarga

dengan CEO keluarga tetapi tidak ada mekanisme meningkatkan kontrol. Tipe IV, perusahaan non keluarga.

Basco dan Pérez Rodríguez, (2011) mengategori perusahaan keluarga kedalam 4 tipe: pertama tipe organisasi ideal adalah organisasi yang memiliki proses pengambilan keputusan internal berdasarkan apa yang dibutuhkan keluarga untuk bertahan hidup. Bisnis yang dijalankan berperan menyediakan sumber daya untuk keluarga. Kedua, tipe bisnis ideal adalah organisasi yang memiliki proses pengambilan keputusan internal berdasarkan kebutuhan bisnis untuk bersaing. Peran bisnis didasarkan pada pencapaian daya saing dan keberlanjutan perusahaan. Ketiga, tipe perusahaan keluarga ideal adalah organisasi yang memiliki proses pengambilan keputusan internal berdasarkan pertimbangan keluarga dan kebutuhan bisnis. Keluarga dan sistem bisnis sama pentingnya. Keempat, bisnis keluarga belum menghasilkan adalah organisasi yang belum terdapat proses pembuatan keputusan internal yang sistematis atau mereka telah mengabaikannya. Organisasi-organisasi ini menunjukkan rendahnya tingkat kematangan pada setiap keputusan yang diambil terkait dengan sumber daya manusia, suksesi, direksi dan proses strategis.

Sharma dan Nordqvist, (2007) mengembangkan tipologi perusahaan keluarga serbaguna karena mencakup spektrum perusahaan mulai dari yang dimiliki dan dikelola perseorangan sampai perusahaan dengan kepemilikan dan pengelolaan tersebar antara anggota keluarga/non-keluarga. Hal ini dapat membantu pemahaman tentang peran dari nilai-nilai pendiri yang dapat mendeteksi tingkat keterlibatan keluarga dan struktur tatakelola dimana efektivitasnya bervariasi sesuai dengan keterlibatan keluarga dalam bisnis. Kemudian Yu *et al.*, (2012) mempromosikan pengembangan konstruk pada perusahaan keluarga, dengan mengkategorikan variabel melalui pengembangan taksonomi numerik dengan tujuh kluster yaitu:

1. Kinerja,
2. Strategi,
3. Dampak sosial dan ekonomi,

4. Tata kelola,
5. Suksesi,
6. Peran keluarga, dan
7. Dinamika keluarga.

Terbukti bahwa peran bisnis keluarga, suksesi, dan dinamika keluarga menjadi ranah bisnis keluarga yang unik dan kinerja non ekonomi.

Berbagai upaya dalam meningkatkan kinerja manajemen dan organisasi semakin menuntut perluasan kajian untuk mengetahui bagaimana perlu para manajer yang perlu ditingkatkan melalui pengembangan diri mereka. Al Abduwani (2012) mengenalkan roda soft skill (*soft skills wheel*) yang terdiri dari tiga variable yaitu: situasional, personal dan interpersonal. Berbagai upaya dalam meningkatkan kinerja manajemen dan organisasi semakin menuntut perluasan kajian untuk mengetahui bagaimana perlu para manajer yang perlu ditingkatkan melalui pengembangan diri mereka. Lebih lanjut Al Abduwani (2012) mengenalkan roda soft skill (*soft skills wheel*) yang terdiri dari tiga variable yaitu: situasional, personal dan interpersonal. Kemudian Hillmer (2007) mengungkapkan bahwa modal manusia adalah bekal pengetahuan, keterampilan dan kemampuan, yang dapat membantu karyawan meningkatkan produktivitas dan kinerja di tempat kerja, mungkin menarik untuk mengetahui seberapa jauh ia telah mampu berkontribusi terhadap pembangunan ekonomi. Telah banyak studi tentang aspek hard skill atau teknis tapi kepentingan kita tidak hanya untuk menilai kontribusi relatif dari komponen hard skill tetapi juga untuk mendokumentasikan keberadaan dan perlunya soft skills dalam ekonomi negara, da Silva dan Tribolet (2007).

Hal menarik dari temuan kajian lainnya dari Motah (2007) bahwa proses pembelajaran yang diuji cobakan kepada 200 orang mahasiswa bidang teknik akan merespon dengan bergairah dan menarik perhatian mahasiswa apabila dosen menggunakan pendekatan soft skills. Sebelumnya temuan (Sukhoo, A., *et. al.*, 2005; Albakry dan Hookings (2015). Faktor penting selanjutnya menurut Hsin dan Xie (2012) yang

mendalilkan bahwa peran mediasi keterampilan non-kognitif tumbuh dari waktu ke waktu selama kehidupannya. Mereka juga memiliki kemampuan kecepatan menanggapi masalah dan membuat keputusan yang tepat dari aspek yang berbeda (Gutierrez, et.al., 2012). Dalam konteks bisnis globalpun peran interpersonal sebagai bagian dari soft skill amat menentukan kinerja para manajer (Fang, et.al., 2015; Fatehi dan Ghadar (2014); Marrewijk, et.al., 2016)

Penelusuran teori tentang kapabilitas ekonom Amarta Sen mendefinisikan kapabilitas sebagai kemampuan dasar yang merupakan subset dari semua kemampuan, mengacu pada kebebasan untuk melakukan beberapa hal dasar yang diperlukan untuk kelangsungan hidup dan untuk menghindari atau keluar dari kemiskinan, (dalam) Robeyns (2003). Sementara Nussbaum (1988) mengusulkan daftar sepuluh indikator kapabilitas. Sementara Grant (1996) mendefinisikan kapabilitas sebagai identitas suatu perusahaan seperti yang dirasakan oleh karyawan dan pelanggan. Selanjutnya Vaidya (2011) mengungkapkan bahwa kerjasama antar-organisasi dimungkinkan dua atau lebih organisasi yang secara bersama mengejar tujuan untuk menyeimbangkan berbagai upaya dan kemampuan belajar. Harus diakui bahwa peningkatan kapabilitas juga dapat dilakukan dengan strategi aliansi antar organisasi sebagai cara untuk memperoleh sumber daya, keterampilan dan pengetahuan untuk memecahkan masalah yang kompleks (Tsasis, 2009). Pendekatan Top Executive Audit (TEA) yang merupakan bagian dari *hoshin kanri*, yang didasarkan atas sebuah ketergantungan yang kuat pada kerja tim, dan efektivitas tim adalah faktor penyumbang utama kinerja organisasi, Chau dan Witcher (2008). Sementara Ahenkora dan Adjei (2012) melakukan telaah terhadap kapabilitas manajer dalam mengelola organisasi yang efektif melalui sejumlah indikator yaitu tatakelola, pengembangan sumber daya manusia, kelayakan finansial, operasional, pelayanan dan hubungan eksternal, dan kemampuan kerangka dinamis eksploitasi kemampuan (ekstraksi keuntungan). Cendekiawan lain yang menekuni tentang kapabilitas dinamis

(Anand, *et.al.*, 2009; Eisenhardt and Martin, 2000) mengusulkan pendekatan melalui kerangka infrastruktur yang didasarkan pada gagasan bahwa perbaikan terus-menerus dapat berfungsi sebagai kapabilitas dinamis ketika masuk dalam konteks organisasi secara komprehensif.

BAB III

PENGEMBANGAN MODEL TEORETIKAL DASAR

Berdasarkan telaah pustaka yang telah diuraikan sebelumnya, maka pengembangan model teoretikal dasar adalah sebagai berikut.

A. Teori Sikap

Uraian Cacioppo *et al.*, (1994) mengemukakan bahwa sikap merupakan istilah berasal dari kata latin *apto* (*aptitude* atau *fitness*) dan *acto* (postur tubuh) keduanya berarti melakukan atau bertindak. Hubungan antara sikap dan tindakan yang dilakukan ketika sikap berorientasi fisik atau posisi dalam kaitannya dengan acuan yang dimiliki. Sikap yang digunakan untuk merujuk pada suatu keadaan internal sebagai persiapan untuk melakukan tindakan. Kajian tentang sikap dan perubahan sikap mengandalkan sebagian besar pada ukuran laporan diri, dan pertanyaan-pertanyaan ganda dari penentu perubahan sikap dankorespondensi sikap-perilaku telah menjadi fokus kajian selama setengah abad terakhir (Herbert Spencer dan Alexander Bain (dalam) (Cacioppo *et al.*, 1994).

Menurut teori fungsional sikap, motif yang mendasari sikap seseorang harus diidentifikasi untuk memprediksi perubahan sikap. Selanjutnya teori ini mengusulkan bahwa objek sikap sendiri (misalnya, produk) mengaktifkan motivasi tertentu, atau fungsi seluruh individu yaitu fungsi utilitarian dan fungsi identitas sosial. Objek yang melibatkan fungsi utilitarian menimbulkan fungsi mengenai penghargaan intrinsik atau hukuman disampaikan kepada objek, sedangkan obyek melibatkan fungsi identitas sosial menimbulkan kekhawatiran mengenai hubungan diri dan ekspresi dari konsep diri Shavitt dan Nelson, 2002).

Sementara sikap manajemer berdasarkan sasaran atau *management by objective* (MBO) menunjukkan bahwa *self-efficacy* (percaya atas kemampuan diri) berpengaruh untuk meningkatkan produktivitas, dan komitmen berpengaruh positif

terhadap produktivitas manajer. Selain itu, partisipasi dan *self-efficacy* dalam bekerja dengan sistem manajemen formal berkorelasi positif dengan pengetahuan tentang rencana MBO. Studi ini menetapkan *self-efficacy* dan tujuan komitmen sebagai konstruk yang signifikan dalam menjelaskan sikap terhadap MBO dalam administrasi publik. MBO adalah metode yang membangun kerja sama dan bertujuan untuk meningkatkan produktivitas dan efisiensi organisasi atas dasar rumusan tujuan (Busch, 1998).

Terdapat hal menarik terkait dengan sikap manajer dalam perspektif tiga teori formal dalam psikologi sosial; (1) teori pengaruh jaringan, (2) teori pengaruh pengendalian, dan (3) teori menyatakan harapan. Hubungan ketiga teori tersebut dapat ditambahkan dengan teori pengaruh jaringan sosial, tidak hanya mempengaruhi, tetapi juga dipengaruhi oleh, posisi sentimen anggota kelompok tentang diri mereka sendiri dan anggota kelompok lainnya. Dengan demikian, tidak hanya memperhitungkan struktural makro yang merupakan informasi normatif dari situasi tertentu, tetapi juga oleh struktural mikro. Sebagai hasil dari interaksi orang dalam situasi tertentu pengaruh antar pribadi pada sentimen dapat beroperasi untuk membentuk satu set harapan normatif dalam kelompok, yang bersyarat pada struktur sosial tertentu dari kelompok (Friedkin dan Johnsen, 2003).

Lebih lanjut (Schwarz dan Bohner, 2001) menjelaskan prinsip sikap yang mempengaruhi perilaku dengan memperlihatkan keteraturan empiris, meskipun diperlukan kondisi sebagai berikut; pertama, bahwa penentuan sikap adalah berbasis fitur. Dalam hal ini, sikap-perilaku lebih konsisten bila representasi sementara yang terbentuk dari objek sikap pada saat penentuan sesuai dengan representasi sementara pada saat perilaku dibentuk. Kedua, bahwa penilaian sikap didasarkan pada suasana hati responden pada saat penentuan (Schwarz dan Clore, 1988). Dalam hal ini sulit untuk mendeteksi setiap sikap-perilaku secara konsisten kecuali responden berada dalam suasana hati yang sama dengan situasi perilakuyang tidak penting, sehingga respon

afektif seseorang jelas cukup untuk mengambil sebuah keputusan. Selain itu, perbedaan lain dalam motivasi pengolahan pada saat penghakiman dan perilaku yang sama cenderung menurun hubungan sikap-perilaku. Ketiga, sebagaimana Millar dan Etter (1996) mencatat beberapa instrumen perilaku untuk mencapai tujuan dan perilaku lain untuk kesenangan yang mereka berikan. Jika demikian, penilaian sikap harus menjadi prediktor yang lebih baik dan perilaku berperan saat penentuan sikap yang didasarkan pada pertimbangan implikasi perilaku.

Investigasi lainnya menguji teori tentang sikap dan perilaku yang direncanakan. Kajian ini telah menunjukkan bahwa perbedaan yang dapat ditarik antara pengendalian dan kesulitan yang dirasakan saat perilaku berlangsung (*self-efficacy*) yang lebih penting dari niat dan tindakan. Bahwa kontribusi relatif dari sikap dan norma subyektif berbeda-beda pada perilaku setiap subjek. Sementara prediktor lain mungkin harus ditambahkan ke teori, dan perilaku yang mengandung kebiasaan otomatis dari aspek yang tidak diperhitungkan dalam sebuah model tindakan. Kajian telah menunjukkan bahwa konsistensi sikap-perilaku yang lebih tinggi ketika individu memiliki pengalaman perilaku secara langsung dengan objek (Fazio dan Zanna, 1981).

Selanjutnya Ajzen (2001) menambahkan bahwa kekuatan sikap bervariasi selama siklus hidup, dengan kekuatan terbesaryang ditampilkan pada pertengahan kehidupan. Sikap yang kuat yang ditemukan terkaitdengan keyakinan ketika kekuatan sikap menilai secara obyektif resistensi terhadap perubahan. Upaya baru untuk mengoperasionalkan ambiguitas sikap dan mengeksplorasi implikasinya juga terus digali.

B. Teori Dukungan Relasional

Berdasarkan hasil kajian yang telah dilakukan sebelumnya oleh para penulis perusahaan keluarga, nampaknya penulis menemukan pola dinamika perusahaan keluarga. Temuan yang menarik secara konseptual terkait dengan

dinamika relasional pada perusahaan keluarga yang dapat membantu menentukan:

1. Sejauh mana dan dengan cara apa perusahaan keluarga mengaktualisasikan strategi yang signifikan berbeda dengan bisnis perusahaan lainnya,
2. Bagaimana dan mengapa perusahaan keluarga secara selektif membuat inovasi dan praktik manajemen yang tepat,
3. Lingkungan bisnis membuktikan keterkaitan akumulasi format gaya manajerial perusahaan keluarga, (Scranton, 1992).

Oleh karena itu, (Michaud, 2005) menambahkan bahwa pribadi yang terlibat dalam perusahaan keluarga adalah orang yang mampu berbicara tentang isu-isu bisnis yang relevan. Jika dinamika perusahaan lebih menonjolkan pribadi anggota keluarga maka konflik akan mudah terjadi. Namun, ketika pemisahan peran pribadi dalam keluarga secara jelas maka karyawan non keluarga akan melihat anggota keluarga sebagai bagian dari tim dan akan mengurangi konflik. Oleh karena itu, kepentingan keluarga dan kepentingan bisnis harus secara tegas dipisahkan melalui relasi yang jelas. Sebagai unit keluarga, pemilik atau manajer dari keluarga akan lebih kohesif dan memahami kebutuhan masing-masing serta mitra bisnis akan bertindak dengan respek yang lebih besar dan akan menciptakan sikap lebih profesional. Temuan menarik lainnya dikemukakan oleh (Nasser, 2013) yang mengkaji dinamika perusahaan keluarga di kawasan negara teluk di Timur Tengah. Kebanyakan bisnis keluarga berharap dapat mencapai kemakmuran bisnis dan keharmonisan keluarga. Namun, mereka sering dihadapkan pada kinerja unit bisnis yang buruk dan konflik keluarga yang belum terselesaikan. Dua hal yang menjadi ancaman terbesar bagi kelangsungan bisnis keluarga adalah konflik dan suksesi.

Konflik pada bisnis keluarga jarang disebabkan oleh kinerja bisnis yang buruk, sebagian besar konflik muncul karena pemilik merasa bahwa kebutuhan relasional mereka tidak terpenuhi. Konflik juga muncul ketika situasi tidak jelas atau tidak dipahami dengan benar. Pengelolaan konflik ini

menjadi kunci untuk kelangsungan hidup bisnis dan keluarga. Alasan utama di balik munculnya konflik dalam bisnis keluarga adalah kurangnya pemahaman dan komunikasi relasional antara tiga dimensi keluarga, yaitu keluarga, pemilik, dan manajemen. Nasser (2013) melanjutkan bahwa ketiga dimensi tersebut sebagai suatu sistem yang kompleks yang tumpang tindih dari masing-masing sub-sistem. Memahami dan mengelola dinamika ini menjadi sangat penting karena semua orang dalam keluarga akan memiliki kekuatan pandangan mereka sendiri. Demikian juga dengan karakter individu yang berbeda karena kepribadian dan posisi masing-masing anggota keluarga yang menjadi pemegang saham aktif terlibat dalam menjalankan bisnis, sementara anggota keluarga yang lain mungkin hanya menjadi pemegang saham pasif.

Kemudian (Sorenson, 1999), melakukan kajian terhadap 65 perusahaan keluarga memberikan wawasan norma-norma pengelolaan konflik yang mempromosikan dinamika bisnis keluarga yang diinginkan. Penemuannya diklasifikasi melalui sebuah kuadran yang paling mencolok adalah profil dari kuadran hubungan negatif-negatif dibandingkan dengan kuadran lain. Kedua strategi memiliki konflik yang tertinggi pada kuadran negatif. Hasil kajian (Michaud, 2005) menunjukkan bahwa bisnis di kuadran ini memiliki kepedulian yang tinggi untuk diri sendiri dan kepedulian rendah untuk orang lain. Individu dalam bisnis ini berusaha untuk mencapai tujuan mereka sendiri dengan mengorbankan orang lain dan gagal untuk mengatasi masalah orang lain.

Kolaborasi yang dikaitkan dengan keinginan untuk mengatasi kepentingan dan menjaga hubungan semua pihak. Ketika solusi kolaborasi tidak mungkin, bisnis keluarga relatif bergantung pada akomodasi dan kompromi untuk menyelesaikan konflik. Akomodasi menunjukkan kepedulian yang tinggi terhadap orang lain. Kompromi menunjukkan keinginan untuk membuat konsesi untuk mencapai tujuan secara keseluruhan. Selanjutnya (Sorenson, 1999) berargumentasi bahwa bisnis keluarga akan berhasil jika fokus kerja sama sebagai sebuah tim untuk mengatasi masalah bisnis

dan individu. Upaya yang lebih besar, untuk mendapatkan bisnis dan kesuksesan keluarga maka bisnis tersebut bersedia untuk mengakomodasi kepentingan individu. Rautiainen, (2012) memberikan bukti bahwa dinamika perusahaan keluarga melalui perubahan kepemilikan dalam sistem perusahaan keluarga berbasis pada tiga faktor pendorong relasi yaitu keluarga, individu dan proses bisnis. Perubahan satu faktor pendorong dapat menyebabkan perubahan pada faktor lain, yang menyebabkan pergeseran kepemilikan keluarga dan kepemilikan bisnis.

Fokus terhadap kendali dan keterlibatan generasi yang lebih mudadapat menangkap serta menjelaskan beragam perusahaan keluarga dan membantu untuk menjelaskan keunikan berbagai konflik yang terjadi. Model yang dibangun untuk menguraikan keterlibatan generasi yang lebih muda pada perusahaan keluarga dan distribusi kontrol di antara anggota keluarga digunakan untuk memahami dampak konflik terhadap kinerja perusahaan keluarga, (Kellermanns dan Eddleston, 2004).

Dari hasil kajian (Sorenson, 1999) dikemukakan juga bahwa strategi konflik secara norma disukai di bisnis keluarga yang memiliki tingkat kompetisi dan penghindaran yang relatif rendah. Perhatian terhadap bisnis menggunakan tingkat kompetisi dan penghindaran yang moderat. Selain itu, keputusan secara bijaksana digunakan untuk mengatasi masalah individu tanpa mengorbankan elemen kunci keberhasilan bisnis yang lain. Kompromi harus diambil ketika kolaborasi tidak mungkin dilakukan. Namun, yang paling sering digunakan strategi manajemen konflik adalah kolaborasi, yang mampu menciptakan hasil tertinggi.

Kemudian (Chirico dan Salvato, 2008) mengungkapkan bahwa kecepatan perubahan dalam lingkungan yang kompetitif telah mendorong perusahaan untuk terus mengembangkan proses adaptasi organisasi. Hal ini secara khusus dapat direspon apabila kapabilitas dan dinamika organisasi dapat mengintegrasikan pengetahuan anggota keluarga. Rekombinasi secara bertahap menjadikannya sebagai evolusi pengetahuan.

Bagi perusahaan keluarga yang mengintegrasikan pengetahuan anggota keluarganya secara efektif akan sukses di pasar yang dinamis dengan mengubah kemampuan mereka dari waktu ke waktu. Komponen pembentuk evolusi kemampuan bisnis keluarga adalah peran modal sosial internal dan komitmen afektif.

Menurut (Memili dan Chang, 2009) bahwa anggota internal perusahaan keluarga memegang peran ganda dan kompleks, yakni peran sebagai bagian keluarga maupun dalam aktivitas bisnis sebagaimana peran karyawan di perusahaan-perusahaan nonkeluarga. Temuan ini menunjukkan bahwa perusahaan keluarga mengalami konflik peran yang lebih besar dibandingkan dengan perusahaan nonkeluarga. Konflik peran dalam perusahaan keluarga ternyata mempunyai kecenderungan yang spesifik yaitu:

1. Adanya dualisme peran,
2. Pengaruh kuat sosio-psikologis,
3. Ketergantungan terhadap modal sosial untuk menjaga kelangsungan hidup.

Oleh karena itu, jika anggota keluarga berperilaku sebagai pelayan dalam mencapai tujuan organisasi, maka hubungan internal keluarga cenderung menguntungkan, tidak hanya pada tingkat individu tetapi juga di tingkat keluarga. Hal ini penting untuk membedakan peran karyawan pada perusahaan nonkeluarga dapat berperilaku sebagai pelayan, namun mereka tidak memiliki elemen keluarga untuk menambahkan dan/atau mengendalikan konflik atas peran mereka. Bagi perusahaan keluarga yang mempekerjakan karyawan nonkeluarga juga memiliki kompleksitas persepsi atas peran mereka.

Dalam kaitan ini Gray (2010) menawarkan perspektif dinamika yang mempengaruhi pandangan tentang pengasuhan, komunikasi dan hubungan, dan peran anggota keluarga, yang seluruhnya dapat mempengaruhi konsep harga diri dalam relasi individu. Miskin harga diri atau kurangnya pengakuan atau apresiasi kemampuan seseorang oleh orang lain telah dikaitkan dengan perilaku buruk berupa ketergantungan dan

ketidakmampuan untuk membuat keputusan bersama yang terbaik. Set atau rangkaian dinamika berupa bias perilaku dalam perusahaan keluarga menyangkut etos kerja, peran dan tanggung jawab. Semua keputusan manajemen, transfer, atau perlindungan kekayaan keluarga dimungkinkan bias. Bagaimanapun situasi atau keputusan perusahaan keluarga dalam memikirkan kekayaan keuangan dan cadangan asset lainnya sebagai tindakan berjaga-jaga. Kesempatan ahli waris untuk membuat keputusan yang bertanggung jawab sering diabaikan, karena orang tua memaksakan keinginan pada anak-anak mereka.

Kajian lainnya yang menelusuri dinamika perusahaan keluarga setuju bahwa keterlibatan keluarga dalam bisnis membuatnya unik. Keterlibatan relasional ini biasanya dikategorikan dalam hal kepemilikan dan manajemen. Temuan menunjukkan bahwa komponen keterlibatan keluarga adalah prediktor yang sangat lemah terhadap perhatian perusahaan keluarga atas suksesi dan profesionalisasi. Temuan tersebut memperkuat pendapat bahwa visi, niat, dan perilaku sebagai sesuatu yang harus digunakan untuk membedakan bisnis keluarga dengan perusahaan nonkeluarga guna memahami, memprediksi, dan memodifikasi perilaku untuk membantu perusahaan keluarga untuk mencapai tujuan dan meningkatkan kinerja mereka (Chua *et al.*, 1999).

Selanjutnya (Coyle-Shapiro dan Shore, 2007) menambahkan bahwa dalam konteks ini teori *employee-organization relationships* (EOR) yang mendalami dengan menggunakan asumsi-asumsi yang terkait dengan hubungan para pihak, norma timbal balik sebagai fungsi aturan dan nilai sumber daya yang dipertukarkan. Sementara itu berdasarkan klasifikasi tipologi perilaku pemeliharaan relasional yang terkandung sepuluh strategi utama yakni:

1. Positif,
2. Keterbukaan,
3. Jaminan,
4. Berbagi tugas,
5. Jaringan sosial,

6. Kegiatan bersama,
7. Kartu/surat/telepon,
8. Menghindari,
9. Anti sosial, dan
10. Humor.

Strategi ini memperluas dari kajian sebelumnya pada strategi pemeliharaan relasional. Setelah diurutkan penggunaannya, strategi hubungan relasional adalah sebagai berikut:

1. Keterbukaan,
2. Komitmen;
3. Berbagi aktivitas bersama,
4. Positif,
5. Kartu/surat/telepon,
6. Menghindari konflik;
7. Berbagi tugas,
8. Komunikasi;
9. Jaringan sosial, dan
10. Humor.

Temuan ini penting sebagai bentuk dukungan relasional bahwa pendekatan komunikasi langsung dan tidak langsung berguna untuk mempertahankan hubungan relational. Selanjutnya keterbukaan, jaminan positif sebagai upaya langsung untuk mempertahankan hubungan, sedangkan kegiatan bersama, berbagi tugas dan humor tampaknya bukan merupakan hubungan langsung (Canary *et al.*, 1993).

Selanjutnya (Park dan Rhee, 2010) mengadopsi teori manajemen hubungan dengan menguji secara empiris hubungan antara strategi manajemen hubungan, hubungan organisasi-publik, dan niat untuk mendukung organisasi. Kajian tersebut berhasil menemukan kualitas hubungan yang dikembangkan dari strategi pemeliharaan hubungan tertentu sehingga dapat menghasilkan niat untuk menyumbang organisasi nirlaba. Kajian ini, menguji hubungan tiga variabel kunci; strategi manajemen hubungan, hubungan organisasi publik, niat untuk mendukung organisasi.

Hasil analisis faktor eksploratori dan konfirmatori (Gray, 2010) menunjukkan bahwa terdapat lima faktor strategi pemeliharaan hubungan:

1. Sharing,
2. Akses,
3. Keterbukaan,
4. Hubungan positif, dan
5. Jejaring.

Hasil analisis faktor menunjukkan bahwa organisasi non-profit-publik memiliki dimensi hubungan dibangun dari tiga faktor:

1. Relasional simetri (terdiri dari kebersamaan dan kepercayaan),
2. Keterhubungan emosional (terdiri dari kepuasan, komitmen, dan kasih sayang),
3. Persepsi masyarakat (terdiri keterlibatan masyarakat dan reputasi).

Berkorespondensi dengan uraian tersebut diatas (Cadbury dan Und Partner, 2000) mengemukakan bukti bahwa dukungan relasional anggota keluarga pada perusahaan keluarga melalui imbalan keuangan atau non-keuangan, penting dengan mendistribusikan secara adil dan transparan dan dicatat dengan jelas dan tepat. Bagi anggota keluarga imbalan diperoleh dari kontribusi mereka terhadap bisnis. Ketika perusahaan keluarga masih dijalankan oleh kelompok keluarga pendiri, pendapatan perusahaan adalah pendapatan keluarga. Tidak ada tuntutan untuk memisahkan pengembalian modal dari upah untuk kerja yang dilakukan. Setelah anggota keluarga yang memiliki saham di perusahaan tetapi tidak terlibat dalam manajemen, perbedaan kepemilikan secara jelas antara imbalan dari kepemilikan dan imbalan sebagai manajemen. Namun demikian (Mossholder *et al.*, 2011) menyarankan untuk mempertimbangkan hubungan antara sistem sumber daya manusia, iklim relasional, dan perilaku berorientasi membantu. Melalui perilaku kesediaan untuk membantu, akan menjadi penting pada organisasi masa depan.

Dari berbagai konsep dukungan relasional yang telah dikemukakan melalui uraian tersebut diatas, penulis berpendapat bahwa dukungan relasional merupakan pemahaman anggota organisasi untuk saling memberi bantuan dari waktu ke waktu terhadap organisasi dan sebaliknya organisasi pada sisi lain bersedia membantu apa yang menjadi kebutuhan antar individu. Perilaku membantu jangka pendek memiliki konsekuensi pada hubungan interpersonal, dalam jangka panjang memiliki konsekuensi bagi organisasi secara menyeluruh. Hal tersebut menunjukkan bahwa perilaku membantu dikaitkan dengan berbagai hasil interpersonal yang positif, dengan implikasi organisasi yang lebih luas seperti fleksibilitas yang lebih besar atau koordinasi, dengan kekhasan, yakni;

1. Perusahaan keluarga adalah sistem yang terbuka,
2. Perusahaan keluarga dapat beradaptasi dan melakukan perubahan yang terus-menerus,
3. Pemilik menggunakan kepemilikan sebagai alat,
4. Pemilik memainkan peran yang berbeda dalam perusahaan keluarga,
5. Beberapa peran kepemilikan pada bisnis yang berbeda,
6. Bisnis berkembang melalui struktur portofolio.

C. Teori Dukungan Kontekstual

Hubungan sikap manajer dari keluarga terkait dengan kinerja manajerial dan kinerja manajerial terhadap kinerja perusahaan ditelusuri oleh (Schröder *et al.*, 2011) melalui konteks perencanaan suksesi. Dukungan dari orang tua dalam proses pra-suksesi adalah transmisi nilai-nilai, sikap dan orientasi melalui berbagai tahapan seiring dengan siklus hidup. Lalu, seiring dengan berjalannya waktu otonomi yang diberikan semakin besar, namun masih mengadopsi nilai dan pandangan orang tua yang dilakukan secara selektif sesuai dengan perubahan lingkungan bisnis. Dijelaskan lebih lanjut bahwa dukungan melalui intensitas komunikasi dalam lingkungan keluarga akan menciptakan kesesuaian antara orang tua dengan preferensi anak dalam proses suksesi.

Bukti lain dikemukakan oleh (Sciascia dan Mazzola, 2008) bahwa dukungan terkait dengan kompetensi fungsional ternyata dapat mengurangi hambatan dalam meningkatkan modal sosial, mengurangi konflik antar manajer dari keluarga, dan orientasi tujuan non finansial. Tanpa dukungan yang kuat dari pendiri menyebabkan konsekuensi disfungsional pada partisipasi anggota keluarga yang lain dan kinerja manajer, khususnya pada perusahaan keluarga dengan keterlibatan keluarga pada manajemen. Kemudian (De Long, 1997) berpendapat bahwa manajer memerlukan budaya dan pengetahuan dalam merancang intervensi yang diperlukan untuk menciptakan perilaku yang mendukung manajemen pengetahuan manajer. Secara kontekstual terdapat hubungan antara budaya organisasi dan perilaku penciptaan pengetahuan. Budaya menciptakan interaksi sosial yang akhirnya menentukan nilai suatu organisasi bersumber dari pengetahuan. Selanjutnya kebudayaan membentuk proses pengetahuan yang baru bagi organisasi. Ketidakpastian yang menyertainya harus dipetakan, disahkan, dan didistribusikan. Konseptualisasi hubungan antara budayadan pengetahuan harus dievaluasi kecocokannya antara perilaku saat ini dan pengetahuan untuk tujuan pengelolaan organisasi di masa datang. Melalui perspektif kepemimpinan transformasional (*transformational leadership*), Schudy (2010) menyatakan bahwa perilaku seluruh karyawan pada organisasi akan memberikan dukungan kepada manajer dan organisasi, yang berarti semua karyawan mampu melakukan kegiatan dan adaptasi yang selaras dengan kontribusi kepada organisasi melalui ketangkasan kontekstual. Temuan berikutnya adalah bahwa tenaga kerja terdiri atas individu-individu dengan kepribadian tertentu yang dapat mendorong kemampuan organisasi secara kontekstual mempengaruhi kinerja perusahaan secara positif (keuangan, pelanggan, karyawan, operasional, dan berbagai aspek kinerja lainnya). Selanjutnya, didalilkan bahwa organisasi produktif dapat beradaptasidan bersinergi mendorong semua karyawan untuk meningkatkan kemampuan afektif, kognitif, dan psikomotorik untuk mengejar sebagai perusahaan berkinerja

unggul. Hasil studi menunjukkan pula bahwa faktor kepribadian kolektif telah diarahkan untuk membentuk keteraturan perilaku terhadap keselarasan dan kemampuan beradaptasi. Oleh karena itu, organisasi dengan kekuatan kolektif, keramahan, kesadaran, keterbukaan terhadap pengalaman, dan kestabilan emosi lebih mungkin memiliki ketangkasan kontekstual (Schudy, 2010).

Lebih lanjut (Coyle-Shapiro dan Shore, 2007) mengungkapkan bahwa perubahan lingkungan dan desain organisasi mempengaruhi hubungan karyawan dengan organisasi. Organisasi berusaha untuk mempertahankan karyawan yang kritis melalui *employee-organization relation* (EOR). Sementara perubahan lingkungan menyebabkan meningkatnya tekanan terhadap para pemimpin eksekutif untuk meninjau desain organisasi.

Berkenaan dengan hal tersebut (Birkinshaw dan Gibson, 2008) menemukan fakta bahwa ketangkasan kontekstual dan ketangkasan fisik dapat dicapai, jika organisasi fokus pada dukungan penciptaan kinerja tinggi bagi karyawan. Terdapat lima unsur yang harus diperhatikan jika organisasi ingin belajar membangun konteks kinerja tinggi dan menjadi organisasi yang tangkas (*ambidextrous*): (1) Organisasi harus mendiagnosa konteks organisasi mereka, untuk menciptakan konteks kinerja tinggi sebelum menilai situasi organisasi saat ini, (2) Strategi berkomunikasi semakin jauh ke bawah pada hirarki organisasi, semakin rendah karakteristik ketangkasannya. Jika organisasi ingin menjadi *ambidextrous* perlu menjelaskan pentingnya konteks organisasi dan konsisten di seluruh organisasi, (3) Fokus untuk membangun pengembangan organisasi melalui perhatian pada transfer pengetahuan dan proses perencanaan strategis yang lebih partisipatif, (4) Kontekstual organisasi mendorong pemimpin untuk menciptakan lingkungan yang memunculkan ketangkasan untuk mendukung pilihan individu agar menfokuskan energi mereka, (5) Kontekstual dan ketangkasan menjadi struktur pelengkap yang dirancang untuk memelihara ide-ide baru melalui inkubator bisnis independen.

Dalam pandangan (Amstéus, 2011) terdapat hubungan positif secara signifikan antara sikap dan pandangan manajer ke masa depan secara kontekstual dengan kinerja manajerial dan kinerja perusahaan. Kejelian pandangan ke depan dari manajemen yang mengimplementasikan ke dalam program praktis pada berbagai tingkat organisasi. Kemampuan membangun pandangan ke depan merupakan fondasi perilaku penting bagi organisasi. Demikian juga bukti dari (Mayew dan Venkatachalam, 2012) bahwa peransikap manajer melalui kemampuan mengutarakan isyarat vokal sebagai sumber informasi tentang prospek keuangan perusahaan. Isyarat vokal berupa percakapan dengan eksekutif melalui panggilan konferensi menyampaikan informasi tentang tatakelola yang dilakukan oleh eksekutif pada gilirannya membantu memprediksi profitabilitas masa depan. Artinya, investor merespon informasi dengan kandungan positif dan negatif ternyata dapat mempengaruhi fluktuasi harga saham setelah dikontrol dengan informasi kuantitatif. Implikasi penting bahwa informasi yang diperoleh dari sikap nonverbal selama komunikasi antara manajer dan pemegang saham dapat berguna dalam mengalokasikan sumber daya.

Dalam prespektif kemampuan manajerial terkait dengan pengambilan keputusan (Andreou *et al.*, 2013) menjelaskan bahwa kualitas manajemen perusahaan memainkan peran utama dalam keputusan investasi dan keputusan lainnya. Proses mengukur kemampuan manajerial mempunyai arti penting dalam kaitannya dengan kinerja perusahaan. Kemampuan manajerial merupakan faktor penting dalam menentukan nilai perusahaan. Hubungan positif antara kinerja manajerial dan kinerja perusahaan diukur dengan tiga indikator; *return*, sumber daya, dan informasi yang asimetris. Ditemukan korelasi positif antara kemampuan manajerial untuk memperkuat kembali *return on asset* dan *return on equity* selama masa krisis. Selama masa krisis, perusahaan dengan kemampuan manajerial yang lebih tinggi menggunakan sumber daya mereka, utang dan belanja modal dengan cara yang lebih efisien dibandingkan dengan perusahaan kemampuan

manajerial yang lebih rendah. Selain kemampuan manajerial, rendahnya informasi asimetri menjadi salah satu alasan rendahnya hasil yang diperoleh.

Eksplorasi selanjutnya dari (Arruñada dan Vázquez, 2009) yang menemukan bahwa konsekuensi hubungan pelatihan manajer terhadap kinerja mereka. Pelatihan dengan penekanan pada rasionalitas dan kepentingan pribadi dapat menyebabkan manajer bergantung pada sikap rasional. Manusia berinteraksi dengan cara memadukan bauran dalam membuat mekanisme putusan: heuristik bawaan, praktik budaya, budaya belajar dan pemikiran rasional. Menurut Mintzberg (dalam, Arruñada dan Vázquez, 2009) menyatakan bahwa sebagai manusia, manajer tidaklah selalu reflektif, strategis, rasional, perencanaan, dan top-down. Mereka berpikir dari atas, bawah, kiri dan kanan. Dengan demikian, ketika manajer menekankan kompetensi analisis mereka dan menganggap semua rekan-rekan mereka tidak dapat dipercaya, maka hal itu akan berisiko terhadap kurang rasionalnya keputusan yang dibuat.

Gambaran sikap dan perilaku integratif diperkaya oleh (Prager, 2013) yang menjelaskan mengapa orang-orang membuat keputusan tertentu dan menampilkan perilaku tertentu. Pada praktiknya, sikap dan perubahan perilaku dapat membantu mengidentifikasi titik-titik intervensi kebijakan atau bagaimana inisiatif dapat mempengaruhi perilaku. Model perilaku dapat dibagi menjadi dua yaitu faktor internal (psikologis), dan faktor eksternal (perilaku penentu eksternal sosiologi, ekonomi, politik).

Teori pengharapan yang dinyatakan oleh (Hall, 2003), bahwa pekerja akan melakukan apa yang diharapkan dari organisasi. Organisasi juga menentukan perilaku apa yang diharapkan dan apa imbalan atas kepatuhan yang diberikan. Selanjutnya (Hall, 2003) mengutip Newsom yang menyatakan bahwa teori harapan membutuhkan sembilan elemen, yaitu:

1. Kemampuan,
2. Percaya diri,
3. Tantangan,
4. Kriteria,

5. Kredibilitas,
6. Konsistensi,
7. Kompensasi,
8. Biaya,
9. Komunikasi.

Melalui dukungan mahzab perilaku, penekanan pemahaman tentang individu dalam organisasi bukan dari kontrol. Pemahaman ini berusaha untuk membangun individu dan dengan demikian meningkatkan hubungan atasan-bawahan. Selanjutnya, organisasi dapat ditingkatkan dengan mengakui dan memenuhi kebutuhan individu-individu yang membentuk organisasi tersebut. Mengingat kepuasan pekerja bukanlah satu-satunya faktor dalam produktivitas kerja, organisasi harus berusaha meningkatkan kehidupan para pekerja di mana pun mereka mengalami kesulitan. Hasilnya akan menjadi peningkatan yang nyata melalui kontribusi pekerja kepada organisasi.

Haryanti dan Radiah (2012) memberikan gambaran sikap manajer dalam kontek keterlibatan dalam penyusunan anggaran, ternyata dapat menyebabkan perilaku tertentu seperti pada sikap karyawan terhadap manajer dan kinerja manajer. Kajian ini mengkaji peran komitmen organisasi dan partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial. Temuan ini menunjukkan bahwa partisipasi anggaran memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja manajerial dan mampu meningkatkan komitmen organisasi. Selain itu, kajian ini juga mengungkapkan partisipasi anggaran dan kinerja manajerial yang memberikan bukti empiris tambahan pada efek dari partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial dan peran organisasi.

Lebih lanjut (Montibeller dan Franco, 2010) memperkuat argumen tersebut diatas dengan hasil temuan kajiannya bahwa menjadi pendengar yang aktif, terlibat dalam dinamika kelompok, dan membantu kelompok dalam mencapai tujuan merupakan sikap yang dituntut manajemen, agar keputusan yang dibuat efisien dan efektif. Kondisi ini terkait dengan masalah konten, khususnya dalam menghadapi

ketidakpastian, tujuan organisasi, kebijakan yang kompleks, dan konsekuensi jangka panjang.

Berdasarkan uraian tersebut diatas maka dukungan kontekstual adalah upaya desain ulang pekerjaan, pelatihan pengembangan individu untuk menangani perubahan dan tantangan lingkungan yang dihadapi oleh organisasi. Respon terhadap perubahan-perubahan tersebut dapat memberikan kontribusi bagi keberhasilan atau kegagalan organisasi.

D. Teori Kinerja Manajerial

Konsep baru Longenecker (1997) yang ditawarkan dapat melengkapi variabel pengukuran kinerja yang telah ada antara; produktivitas, kualitas, efektivitas biaya, layanan pelanggan dan reduksi siklus waktu. Sedangkan (Chen dan Cornu, 2002) mendefinisikan kompetensi manajerial sebagai kemampuan yang mendasari pelaksanaan program menjadi kinerja manajemen yang efektif. Melalui penggunaan informasi yang diperoleh selama implementasi program berlangsung manajer dibantu oleh orang lain untuk melakukan pekerjaan yang terintegrasi.

Kemudian (Ittner *et al.*, 2003) mengemukakan hubungan antara kepuasan sistem pengukuran, kinerja ekonomi, dan dua pendekatan untuk pengukuran kinerja strategis yaitu keragaman pengukuran yang lebih besar untuk meningkatkan keselarasan dengan strategi perusahaan dan internalisasi nilai-nilai perusahaan. Ditemukan bukti secara konsisten bahwa perusahaan memanfaatkan tindakan nonkeuangan bersamaan dengan strategi perusahaan dan internalisasi nilai perusahaan untuk mendorong kepuasan sistem dan pemilik saham.

Kemudian (Abraham *et al.*, 2001) mendefinisikan kompetensi manajerial dan kinerja dengan melalui indikator yang penting bagi organisasi sebagai berikut:

- Ø *Leadership skills* (keterampilan kepemimpinan),
- Ø *Customer focus* (fokus pada pelanggan),
- Ø *Results oriented*, (berorientasi hasil),
- Ø *Problem solver*, (pemecah masalah),
- Ø *Communication skills* (keterampilan komunikasi),

- Ø *Interpersonal skills*, (keterampilan interpersonal),
- Ø *Technical expertise* (keahlian teknis),
- Ø *Business expertise* (keahlian bisnis),
- Ø *Flexible/adaptable* (fleksibel/beradaptasi),
- Ø *Staff developer* (pengembang staf),
- Ø *Dependable/trustworthy* (diandalkan / dipercaya),
- Ø *Safety conscious* (sadar keselamatan),
- Ø *Risk taker* (pengambil risiko),
- Ø *Innovative* (inovatif),
- Ø *Hard worker* (pekerja keras),
- Ø *Time manager* (pengelola waktu),
- Ø *Integrity purpose full* (memiliki integritas yang kuat)
- Ø *Imaginative* (imajinatif),
- Ø *Purposeful* (niat yang kuat),
- Ø *Professional dress* (berbusana profesional),
- Ø *Uncompromising* (gigih),
- Ø *Proficiency in foreign language* (kemahiran dalam bahasa asing),
- Ø *Previous foreign experience* (pengalaman yang berkualitas sebelumnya)

Pada level unit bisnis (Bouwens *et al.*, 2009) menawarkan alternatif teori dan bukti empiris tentang tiga jenis ukuran kinerja yang digunakan untuk mengevaluasi manajer unit bisnis dalam menanggapi saling ketergantungan internal perusahaan. Variasi dalam bobot insentif-relatif agregat tindakan level atas (misalnya laba bersihperusahaan), tingkat kepemilikan melalui langkah-langkah unit bisnis (misalnya, unit usaha yang profit), dan tindakan tingkat lebih rendah (misalnya, pendapatan produk tertentu) dalam menanggapi saling ketergantungan yang timbul dari efek manajer yang fokus pada kinerja unit dalam perusahaan atau efek fokus unit lain pada kinerja. Teori tersebut menghasilkan tiga prediksi, yaitu:

1. Meningkatkan efek fokus manajer pada unit lain di perusahaan akan meningkatkan bobot di bawah tingkat dan di atas tingkat tindakan relatif terhadap ukuranlevel sendiri,
2. Meningkatkan efek unit lain pada manajer fokus akan meningkatkan bobot tindakan di atas tingkat relatif terhadap yang mengukur level sendiri,

3. Kedua jenis saling ketergantungan akan berinteraksi.

Melalui prespektif keanggotaan perusahaan dalam industri (Houthoofd, *et al.*, 2009) mendalilkan bahwa secara luas disepakati keanggotaan industri memiliki implikasi terhadap kinerja. Pengaruh keanggotaan industri dianggap sebagai variasi kinerja antar anggota industri. Kajian tersebut menganalisis lebih lanjut heterogenitas kinerja dalam suatu industri dengan mempertimbangkan efek keanggotaan bisnis dan efek pilihan domain bisnis. Dimungkinkan terdapat lebih dari satu domain bisnis dalam industri yakni penawaran produk yang berbeda (sisi penawaran) dapat dikombinasikan dengan segmen pasar yang berbeda (sisi permintaan) dengan jangkauan geografis yang berbeda.

Sementara Rajadhyaksha (2005) melihat bahwa kompetensi manajerial dan menilai hasil kinerjanya pada perusahaan manufaktur otomotif, melalui indikator kompetensi tekno manajerial yang setelah diuji lebih cocok untuk mendorong penggunaan teknologi pada setiap perubahan yang dihadapi organisasi. Model tersebut terdiri dari empat faktor yaitu:

1. Keterampilan teknis yang terdiri dari pengetahuan fundamental, teknik apresiasi menggambar, apresiasi manufaktur abilitas, apresiasi pilihan bahan, dan pengetahuan tentang tren,
2. Kelompok keterampilan pemecahan masalah yang terdiri dari analisis masalah, kreativitas dan orisinalitas, kemampuan teknis kepemimpinan, kemampuan komunikasi, keterampilan manajemen sumber daya manusia,
3. Keterampilan manajerial yang terdiri dari ketekunan, kemauan untuk belajar, pemahaman bisnis, visualisasi, dan perhatian terhadap detail,
4. Bakat yang terdiri dari kemampuan analitis, kreativitas, dan keberanian mengambil resiko.

Pandangan Gruman dan Saks (2011) mengaris bawahi adanya berbagai tantangan kontemporer yang dihadapi organisasi telah menyebabkan banyak dari mereka memfokuskan kembali perhatian pada kinerja manajerial. Hal

yang penting untuk meningkatkan proses kinerja manajerial adalah fokus pada pengembangan keterlibatan karyawan sebagai pendorong peningkatan kinerja. Untuk tujuan ini, dilakukan melalui pendekatan konseptual untuk mengembangkan keterlibatan karyawan dan mendiskusikan elemen dari proses kinerja manajerial yang dapat mempromosikan model keterlibatan manajemen yang didasarkan pada pekerjaan sebelumnya.

Dari berbagai pandangan tersebut diatas pada dasarnya kinerja manajerial merupakan pengukuran kinerja manajer melalui; berbuat lebih banyak dengan lebih sedikit sumber daya, bergerak lebih cepat, mengubah paradigma mereka saat ini dan proses berpikir, mengadopsi manajemen yang lebih progresif dengan gaya yang menempatkan penekanan lebih besar pada pemberdayaan karyawan; dan mengembangkan keterampilan teknis baru. Disamping itu kemampuan evaluasi secara periodik terhadap efektivitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi, dan sumber daya manusia berdasarkan sasaran, standar, dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya dengan dimensi pengukurannya berupa keberhasilan atau kegagalan dalam; perencanaan, investigasi, pengkoordinasian, evaluasi, pengawasan, pemilihan staf, negosiasi, dan perwakilan.

BAB IV

PENGEMBANGAN ASUMSI DALAM MODEL KAJIAN

A. Sikap Manajer pada Perilaku Proorganisasi

Peran penting pengembangan sumber daya manusia sebagai sarana untuk mewujudkan penghargaan terhadap nilai-nilai organisasi, dilaksanakan melalui system yang dapat mengidentifikasi potensi sumber daya manusia, mempromosikan potensi tersebut, memberikan pembelajaran dan kesempatan pelatihan, dan bimbingan kerja ternyata memberikan dampak yang signifikan terhadap peningkatan peringkat karyawan terhadap nilai-nilai yang dimaksudkan organisasi. Hal ini sejalan keinginan organisasi mempromosikan nilai-nilai seperti kepercayaan, inisiatif, kolaborasi, kreativitas, kualitas dan sikap manusiawi. Penilaian terhadap operasional nilai dirasakan oleh karyawan dapat digunakan untuk mendokumentasikan nilai-nilai kolektif yang dimiliki. Penilaian tersebut kemudian digunakan sebagai alat mengartikulasikan nilai-nilai dan sarana untuk melihat tindakan dan keputusan karyawan secara harian. Hal ini penting mengingat mekanisme suara dalam organisasi digunakan berkomunikasi untuk menanamkan nilai-nilai ini (Hassan, 2007). Oleh karena itu, manajer perlu untuk meningkatkan dan mengambil peran lebih terhadap pengembangan sumber daya manusia dalam bentuk pengembangan kapasitas yang memungkinkan untuk memaksimalkan kesempatan belajar dan memperkenalkan lebih banyak pemberdayaan, umpan balik dan mekanisme penguatan ke dalam sistem. Terdapat bukti yang menunjukkan bahwa organisasi sukses yang berhasil menerima penghargaan kualitas *Malcolm Baldrige*, memiliki banyak inovasi pada praktek pengembangan sumber daya manusia yang berorientasi kuat kepada organisasi (Zairi, 1998).

Kemudian Wood *et al.*, (2012) memberikan bukti adanya hubungan antara desain pekerjaan yang diperkaya dan HIM (*high involvement management*) dan kinerja organisasi

yang dimediasi oleh kesejahteraan karyawan. Bukti tersebut membenarkan penekanan pada perbedaan dua jenis orientasi keterlibatan dan tambahan kesejahteraan sebagai multidimensi. Dimana peran mediasi kesejahteraan, hasilnya kuat terhadap keterlibatan dan kepuasan kerja karena adanya hubungan antara keterlibatan dan hasil ekonomi (kinerja keuangan), produktivitas dan kualitas.

Lebih lanjut (Stites dan Michael, 2011) menemukan bukti hubungan antara persepsi karyawan tentang *Corporate Social Performance* (CSP) dan komitmen organisasi pada industri manufaktur. Melalui survei terhadap 136 karyawan bagian produksi dapat menjelaskan bahwa masyarakat yang terkait dan CSP dalam konteks lingkungan berhubungan positif dengan komitmen organisasi. Hasil ini menyiratkan bahwa perusahaan harus mengkomunikasikan CSP merekakepada seluruh karyawan karena berpotensi untuk meningkatkan komitmen karyawan terhadap organisasi, yang dapat mengakibatkan kinerja organisasi yang positif. Kajian ini memberikan kontribusi terhadap khasanah literatur yang mendalami karyawan sebagai *stakeholder* dan relevan dengan CSP. Persepsi tersebut secara komprehensif menyoroti peran komunitas dukaitkan dengan lingkungan yang berhubungan dengan CSP dalam konteks industri manufaktur. Penulis lain yang menyelidiki hubungan antara CSP dan sikap dalam bekerja mendukung pembenaran terhadap pemahaman yang lebih kompleks tentang interaksi antara CSP dan organisasi perusahaan manufaktur (King dan Lenox, 2001).

Kemudian (Brammer *et al.*, 2007) mengemukakan bahwa cara untuk mengurangi dampak sosial dan lingkungan operasi produksi dapat dilakukan oleh pemimpin perusahaan melalui kinerja karyawan pada semua tingkatan organisasi terhadap kinerja sosial perusahaan. Diakui bahwa sikap yang berhubungan dengan pekerjaan seperti komitmen afektif memang berharga bagi perusahaan yang ditunjukkan semakin tinggi tingkat CSP walaupun secara tidak langsung, berkontribusi untuk meningkatkan kinerja perusahaan melalui dampaknya pada sikap dan perilaku karyawan.

B. Sikap Manajer dari Keluarga pada Kapabilitas Tatakelola Lunak

Komitmen terhadap organisasi, kepemimpinan dan kinerja secara serius diamati oleh (Sosik, 2001) dengan membuat kategori pemimpin yang vokal terdiri dari; sadar diri, *underestimators*, dan *overestimators*. Pertama, para pemimpin sadar diri memiliki tingkat kepercayaan yang lebih tinggi dibandingkan pemimpin *underestimator* dan *overestimator*. Tipe ini ditampilkan sebagai pemimpin karismatik yang berhubungan dengan peringkat penilaian kinerja manajerial oleh atasan. Kedua, tingkat komitmen organisasi *underestimators* lebih rendah daripada pemimpin sadar diri dan *overestimator*. Selain itu, bawahan dari kategori *underestimator* dilaporkan memiliki tingkat kepercayaan yang lebih tinggi dan komitmen organisasi yang tinggi dari pada bawahan pemimpin kategori *overestimators* dan sadar diri. Ketiga, *overestimators* adalah kepemimpinan karismatik dengan peringkat bawahan yang positif terkait tanggapan sosial. Memiliki kepercayaan terhadap orang lain, dan organisasi melalui penerapan teknologi yang semakin maju berbasis teknologi informasi dimana anggota tidak perlu terlibat interaksi *face to face* (antar muka) seperti organisasi tradisional. Kepercayaan dari orang lain dan organisasi mungkin diperlukan untuk mengatur dan berjuang untuk mencapai tujuan. Demikian juga ketika membangun harapan agar sukses dalam menjalankan tugas dan memberikan hasil kinerja yang baik. Jika diasumsikan bahwa kepercayaan terhadap organisasi mencerminkan kemampuan dan kompetensi maka *underestimators* mengungguli *overestimators* dan pemimpin sadar diri dalam membangun kepercayaan bawahan dan komitmen organisasi, meskipun dengan komitmen organisasi terendah. Kategori *underestimators* juga dihubungkan dengan prospek masa depan paling positif yaitu tujuan hidup dan tingkat tertinggi hasil bawahan dibandingkan dengan manajer *overestimators* dan sadar diri. Dengan membangun kepercayaan bawahan dan komitmen organisasi, *underestimators* secara tidak langsung dapat meningkatkan

hasil kinerja, yang dibuktikan dengan hubungan yang positif dan signifikan antara kinerja manajerial, peringkat bawahan, kepercayaan dan komitmen organisasi. Ada kemungkinan bahwa *underestimators* membangun kepercayaan bawahan dengan melibatkan secara *built-in* dengan mekanisme pengembangan pribadi yang berkelanjutan, (Sosik, 2001).

Kepercayaan terhadap organisasi, kompetensi manajerial dan kompensasi, (Graham *et al.*, 2013) memberikan argumen menarik dengan temuan kajiannya. Ditunjukkan bahwa kepercayaan terhadap organisasi dikaitkan dengan 11 % sampai 14 % peningkatan total kompensasi. Besarnya efek ekonomi pada tahun 2012 sebanyak 11 % perusahaan S & P 500 rata-rata membayar sebesar \$ 12.250.000 dan 14 % membayar \$ 1.720.000. Dua bukti lainnya (1) menunjukkan bahwa kepercayaan kepada organisasi berkorelasi dengan atribut bawaan, (2) kompetensi dan kepercayaan dua hal yang memiliki perbedaan tipis. Pada dasarnya kompetensi hanya memanifestasikan karakteristik manajerial.

Terkait atribut daya tarik dengan kompetensi, (Lähdevuori, 2013) menguji 104 perusahaan di Swedia. Atribut daya tarik, kompetensi, *likability*, dan kepercayaan, dimediasi oleh kepercayaan CEO terhadap sistem organisasi dan apakah karakteristik tersebut mempengaruhi kinerja perusahaan. Hasil dari perbandingan menunjukkan bahwa CEO yang percaya penuh terhadap sistem dan kompeten tapi kurang menyenangkan dan kurang dipercaya dibandingkan non CEO. Pada ukuran skala perusahaan, CEO perusahaan besar dilihat lebih kompeten daripada CEO perusahaan kecil. CEO perusahaan kecil dianggap lebih menarik, menyenangkan, dan dapat dipercaya dibandingkan CEO perusahaan besar.

Selanjutnya (Atwater *et al.*, 2000) mempertegas bahwa dalam praktik manajemen, peran umpan balik penilaian kepemimpinan dari bawahan terhadap atasan tidak menunjukkan perbaikan yang signifikan, hal ini diperkirakan menyebabkan adanya sinisme organisasi. Kinerja sebagaimana komitmen untuk bawahan harus dipertimbangkan dalam pelaksanaan program umpan balik ke atas. Peningkatan kinerja

atau sebaliknya bukan satu-satunya potensi hasil dari suatu proses umpan balik ke atas. Dalam studi ini dibahas pentingnya komitmen terhadap bawahan dimana hal tersebut dipengaruhi oleh sikap pemimpin yang bersedia menerima umpan balik dari bawahan. Umpan balik secara berjenjang berimplikasi menghasilkan komitmen yang lebih tinggi dari bawahan. Berkaitan dengan penilaian kinerja, komitmen organisasi pada kedua studi menunjukkan bahwa umpan balik negatif memiliki dampak negatif pada sikap selanjutnya. Temuan ini menunjukkan bahwa umpan balik ke atas memberikan informasi yang benar-benar dapat memperkuat hubungan antara kepemimpinan dan komitmen kepada bawahan dari waktu ke waktu.

Kemudian (Wu *et al.*, 2013) memperkuat penyelidikan bahwa umpan balik sebagai perilaku proaktif yang merupakan instrumen untuk memperoleh informasi tentang kinerja manajerial. Penyelidikan umpan balik juga memiliki komponen sosial terutama dalam konteks lingkungan tim kerja yang fleksibel. Permintaan umpan balik menyiratkan manajer berinteraksi dengan karyawan yang menunjukkan bahwa pertimbangan relasional dapat mempengaruhi individu menerima dan menerapkan umpan balik untuk meningkatkan kinerja mereka. Ditinjau dengan perspektif relasional peran gaya kerjasama dengan rekan terfokus pada permintaan umpan balik yang memungkinkan individu yang lebih tinggi dalam ikatan kerjasama cenderung mengharapkan umpan balik dari rekan sejawat dan menghindari umpan balik dari yang lebih rendah. Pada konteks hubungan kerja, kecenderungan karyawan menghindar dan tidak terlibat mencari umpan balik mungkin diatasi dengan situasi, yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan yang berhubungan dengan pekerjaan.

Dilihat dari tipe kepemimpinan, hubungan antara motivasi pemimpin dan penggunaan gaya kepemimpinan transaksional dan/atau kepemimpinan transformasional diuji melalui 186 pemimpin dan 759 laporan langsung dari berbagai organisasi yang dijadikan sampel. Pemimpin diberikan Inventori Sumber Motivasi (*Motivation Source Inventory/MSI*)

sedangkan pengikut yang mengamati perilaku kepemimpinan manajer diukur dengan *Multi-factor Leadership Questionnaire* (MLQ). Pemimpin juga diberikan versi *self-rating* dari *Multi-faktor Leadership Questionnaire* (MLQ). Sub-skala Inventori Sumber Motivasi ternyata berkorelasi signifikan dengan motivasi pemimpin inspirasional. Pengaruh perilaku dan pertimbangan individual dengan persepsi penilai motivasi inspirasional, pengaruh ideal (perilaku) dan pertimbangan individual. Sub-skala inventori sumber motivasi signifikan berkorelasi dengan diri pemimpin karismatik, transaksional dan kepemimpinan *laissez-faire*, (Barbuto, 2005).

Selanjutnya (Barbuto, 2005) masih menyodorkan bukti tentang hubungan antara gaya kepemimpinan manajer dan pengalaman bawahan yang mengalami stres kronis. Melalui sampel karyawan yang bekerja pada perusahaan instansi pemerintah di Jerman, diuji hubungannya antara transformasional, transaksional dan gaya non kepemimpinan dan aspek stres kronis, stimulus dari pekerjaan, tuntutan sosial yang berlebihan, ketidakpuasan dengan pekerjaan, pengakuan sosial, tekanan kinerja, dan konflik sosial. Meskipun teori kepemimpinan transformasional menekankan komunikasi untuk mencapai tingkat kinerja yang tinggi, namun tidak menyebabkan stres kronis dari bawahan. Melalui beberapa meta-analisis ditemukan bahwa gaya kepemimpinan transformasional manajer positif terkait dengan kinerja. Dengan demikian, pemimpin transformasional di satu sisi berusaha untuk meningkatkan keberhasilan kinerja, namun di sisi lain berusaha agar bawahan tidak mengalami peningkatan stress. Ini adalah temuan menarik yang menunjukkan bahwa pemimpin transformasional meningkatkan kinerja tanpa menambah beban bagi karyawan.

Kemudian dari hasil kajian (Rowold dan Schlotz, 2009) memberikan pertimbangan kebutuhan karyawan dan pengembangan kekuatan masing-masing melalui aspek spesifik kepemimpinan transformasional yang membantu untuk melindungi pengikut dari kemungkinan ketidakpuasan dengan pekerjaan dan hubungan sosial mereka. Pemimpin

transformatif fokus pada komunikasi jangka panjang visi yang didasarkan pada kesepakatan nilai-nilai yang lebih tinggi dan tujuan bersama.

C. Sikap Manajer dari Keluarga pada Dinamika Keluarga

Model sikap manajer dalam bekerja yang diteliti oleh (Graves *et al.*, 2012) dengan menguji efek dari dua sikap manajer dalam bekerja; (1) di dorong untuk bekerja dan (2) kenikmatan bekerja, ternyata dipengaruhi oleh tekanan psikologis manajer, kepuasan karir, dan kinerja. Ditunjukkan bahwa apabila bekerja dengan motif senang membantu maka kesejahteraan manajerial, kepuasan karir, dan kinerja manajer yang bekerja untuk suka cita tampaknya mengalami sedikit ketegangan, lebih puas, dan melakukan lebih baik dari pada mereka yang tidak.

Sikap manajer dalam konteks *human resource management* (HRM) didalami oleh (Den Hartog *et al.*, 2013). Temuan penting *pertama* bahwa HRM pada tingkat unit yang dinilai oleh beberapa manajer pada unit kerja yang terkait dengan kepuasan kerja berhubungan positif tetapi lemah dengan persepsi karyawan. Penjelasan untuk korelasi yang rendah antara manajer dan peringkat karyawan bisa menjadi moderator dimana kualitas komunikasi manajer satuan organisasi dapat bertindak sebagai moderator. Temuan *kedua* adalah bahwa ketika kualitas komunikasi tinggi, hubungan antara manajer dengan karyawan dan karyawan dengan HRM dinilai meningkat. Manajer HRM dan karyawan menilai HRM lebih selaras saat unit kerja karyawan melihat komunikasi pada masalah organisasi sangat informatif, berguna, dan jelas. *Ketiga*, ditemukan bahwa peringkat manajer dan karyawan HRM berhubungan dengan peringkat karyawan hasil dari penilaian HRM, dan ditemukan jugamediasi, karyawan yang dinilai HRM memediasi hubungan dengan manajer yang dinilai HRM dimana kepuasan kerja sama dengan yang dirasakan oleh unit.

Kemudian (Latham dan Braun, 2009) menyelidiki sikap manajer yang mengelola profil manajemen resiko. Hasil

penyelidikannya mengonfirmasi bahwa manajer yang secara personal mengelola profil risiko secara signifikan dapat mempengaruhi sejauh mana inovasi digunakan untuk menghambat penurunan kinerja perusahaan. Kajian ini di dorong oleh motivasi untuk lebih memahami bagaimana perusahaan-perusahaan yang mengalami penurunan kinerja mencapai titik balik kearah perbaikan dengan inovasi. Melalui sampel perusahaan perangkat lunak diuji dengan kerangka teori keagenan berkaitan dengan efek penurunan pada pengeluaran *research and development* (R & D). Variabel efek gabungan kepemilikan manajerial dan melemahnya sumber daya dengan biaya agensi yang bervariasi sesuai dihubungkan dengan konsentrasi manajemen- pemilik dan akses mereka ke sumber daya perusahaan. Lebih lanjut hasil kajian (Latham dan Braun, 2009) menunjukkan bahwa hubungan antara penurunan dan inovasi dimoderatori oleh manajer-pemilik dalam perusahaan dan melemahnya ketersediaan sumber daya.

Kemudian (Levenson *et al.*, 2006) menyelidiki sikap manajer lini pertama dan menengah dalam sistem kompetensi pada unit divisi utama dari perusahaan produk konsumen yang masuk kategori Fortune 500. Ditemukan hubungan positif antara tingkat kompetensi yang tinggi dengan kinerja tingkat individu, dan memiliki hubungan yang lemah dengan tingkat kinerja organisasi. Selanjutnya adanya hubungan positif antara mentoring pada sistem kompetensi dengan kinerja individu dan menunjukkan sebuah rute yang dapat dilalui organisasi agar dapat menggunakan sistem kompetensi untuk meningkatkan kinerja.

Asosiasi kesukarelaan untuk melayani dan terbuka dapat dijumpai pada hasil kajian (Heslin dan VandeWalle, 2011) melalui penyelidikan reaksi karyawan terhadap ketidakadilan prosedural atas kebijakan manajer. Hasil studi menunjukkan bahwa teori *implicit person theory* (IPT) yang menjelaskan sejauh mana asumsi perubahan pada diri seseorang yang diprediksi dari persepsi karyawan terhadap keadilan prosedural berdasarkan penilaian kinerja terakhir yang dilakukan. Persepsi keadilan prosedural diprediksi sebagai

perilaku warga organisasional (OCB) sebagian dimediasi oleh organisasi mereka. Kajian ini juga memberikan dasar empiris awal untuk membuka lembar baru penyelidikan teori IPT ke dalam bidang persepsi, sikap, dan tanggapan perilaku kepada karyawan sebagai fungsi IPT mereka.

Argumen dari (Wu dan Chaturvedi, 2009) melalui temuan kajiannya memberikan arah praktik manajemen para manajer melalui modifikasi iklim keadilan dan keadilan prosedural manajer dalam berbagai konteks alokasi sumber daya. Bagaimana manajer dapat meningkatkan efektivitas kinerjanya melalui praktik keadilan bukan sekedar keadilan prosedural. Efektivitas tersebut dapat dilakukan melalui intervensi pelatihan keadilan dengan melengkapi dengan intervensi tambahan. Tujuan utama dari kajiannya untuk menguji bagaimana *High Performance Work Systems* (HPWS) mempengaruhi sikap karyawan, komitmen afektif dan kepuasan kerja. Secara khusus, dieksplorasi mediasi pengaruh keadilan prosedural pada hubungan antara HPWS dan sikap karyawan dan peran moderat dari jarak kekuasaan pada hubungan antara HPWS dan sikap karyawan. Hasil kajian Wu dan Chaturvedi, (2009) memberikan dukungan yang kuat dimana pengaruh positif dan signifikan dari HPWS pada sikap karyawan. Ditemukan juga dukungan penuh untuk efek mediasi dari HPWS pada komitmen afektif melalui keadilan prosedural dan dukungan parsial untuk mediasi pengaruh keadilan prosedural pada hubungan antara HPWS dan kepuasan kerja. Namun, moderasi yang berkaitan dengan komitmen afektif dan kepuasan kerja tidak signifikan. Ditemukan juga bahwa HPWS mendukung hubungan langsung dan positif dengan kepuasan kerja dan komitmen afektif pada tingkat individu.

Masih menurut (Wu dan Chaturvedi, 2009) bahwa melalui investasi modal manusia, perusahaan dapat menugaskan menyeleksi karyawan dan memotivasinya untuk mempertahankan loyalitas mereka. Hasil mediasi menunjukkan bahwa HPWS cukup efektif meningkatkan persepsi keadilan prosedural yang dikelola oleh manajer pada akhirnya dapat

meningkatkan tingkat afektif komitmen, sehingga dapat menjelaskan fenomena pertukaran sosial. Temuan kajian ini menunjukkan bahwa HPWS menyebabkan kepuasan kerja secara langsung. Hal ini bisa jadi karena keadilan prosedural telah terbukti berhubungan lebih kuat dengan komitmen, sedangkan keadilan distributif telah terbukti terkait lebih kuat dengan kepuasan gaji.

Replikasi kajian tentang keterbukaan manajer dengan niat dan perilaku bawahan dieksplorasi oleh (Brower *et al.*, 2008). Hasil kajian menunjukkan hubungan yang unik antara kepercayaan manajer dan perilaku bawahan dan pengaruh niat diluar hubungan kepercayaan manajer kepada bawahan. Lebih luas lagi, hasil studi ini menambah pemahaman tentang kepercayaan dengan menunjukkan kekuatan yang dipercaya (manajer percaya pada bawahan) terhadap perilaku dan niat bawahan. Secara khusus, ditemukan dukungan kuat hubungan antara kepercayaan manajer terhadap perilaku dan bawahan dan niat, di luar efek dari kepercayaan manajer. Selain itu diteliti efek gabungan kepercayaan pada manajer dan kepercayaan bawahan dalam upaya untuk memahami sifat dan konsekuensi dari saling percaya. Ditegaskan bahwa saling percaya diperlukan untuk kestabilan dan hubungan kerjasama yang berkelanjutan.

Rautiainen, (2012) melalui kajiannya mengembangkan dan menguji metode portofolio bisnis keluarga dengan fokus pada bagaimana perubahan kepemilikan berpengaruh terhadap peran manajer keluarga dari waktu ke waktu. Studi ini mengungkapkan hubungan antara dimensi kepemilikan dan pengembangan bisnis portofolio dalam konteks bisnis keluarga. Hasil empiris dari kajian ini menunjukkan bahwa kepemilikan usaha yang dinamis, penggunaan kepemilikan, dan peran manajer dari keluarga sebagai alat untuk menciptakan portofolio bisnis.

D. Dinamika Keluarga pada Kapabilitas Tatakelola Lunak

Konsep kreativitas sebagai makna psikologis pada lingkungan kerja dan interaksi dengan pemilik perusahaan dicoba diteliti oleh (Yeh, 2012) melalui tinjauan kajian empirik yang bertujuan mengintegrasikan berbagai literatur penting dengan mensintesis tentang kreativitas. Ditunjukkan beberapa kemungkinan variabel yang mungkin mempengaruhi kreativitas pada tingkat tim, yang memberikan arah baru untuk kajian kreativitas pada masa depan. Berbagai kajian terkait dengan kreativitas telah diketahui sebagai fitur kontekstual dari lingkungan kerja yang kondusif untuk kreativitas tim. Selain itu (Yeh, 2012) juga menemukan dukungan pengawasan pemilik, atasan dan rekan kerja, keamanan psikologis, dan proses kelompok merupakan beberapa faktor kontekstual yang tampaknya untuk memfasilitasi kreativitas dalam kelompok. Meskipun kajian empiris dan bidang kelompok kerja tampaknya tidak langsung mencapai efek potensial pada kreativitas. Disimpulkan bahwa hubungan antara faktor-faktor kontekstual dan kreativitas mempertimbangkan faktor-faktor positif pada kreativitas tim. Penilaian yang diperlukan untuk menentukan apakah ada aspek negatif dan konsekuensi yang tidak diinginkan dari kreativitas beriringan dengan kemungkinan manfaat yang diperoleh. Sedangkan tiga faktor negative adalah; kesesuaian, sumber daya yang mencukupi, dan struktur birokrasi untuk meningkatkan pemahaman tentang konsep kreativitas tim.

Cendekiawan lain (Joo, 2007) mengemukakan bahwa faktor personal dan faktor kontekstual bersama-sama berkontribusi terhadap kreativitas karyawan. Lebih khusus, karyawan dapat mencapai kreativitas tertinggi ketika mereka bekerja pada pekerjaan yang kompleks dan diawasi secara suportif. Jika organisasi memiliki budaya belajar yang lebih tinggi dan karyawan yang memiliki kepribadian yang proaktif dan positif yang mempengaruhi kualitas LMX (*leader member exchange*) dimana hal ini dirasakan pada pekerjaan yang kompleks. Namun, besarnya efek langsung dan tidak langsung dari faktor-faktor ini pada kreativitas karyawan adalah kecil,

yang berarti bahwa masih banyak faktor lain yang mempengaruhi potensi kreativitas karyawan. Masih menurut (Joo, 2007) pada perusahaan yang berorientasi ekonomi berbasis pengetahuan lanjut kreativitas telah menjadi salah satu sumber yang paling penting dari keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Studi ini menemukan bahwa budaya organisasi dan dukungan pengawasan yang diperlukan untuk mempromosikan kreativitas karyawan dan akhirnya mampu menghadapi persaingan sengit pada aspek teknologi, ekonomi, dan kondisi pasar yang cepat berubah. Dengan mengadopsi pendekatan integratif untuk meningkatkan kreativitas karyawan mereka, manajer dan profesional pengembangan sumber daya manusia dapat membantu karyawan mereka memenangkan persaingan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Meskipun penting bagi keberhasilan organisasi, kreativitas dalam organisasi merupakan topik yang belum banyak diselidiki dalam bidang pengembangan sumber daya manusia serta dalam manajemen dan psikologi organisasi.

Kajian dari (Bryan, 2006) menemukan bahwa pelatihan dari perusahaan, terkait dengan ukuran perusahaan dan kebutuhan tenaga kerja. Perusahaan yang melakukan pelatihan manajemen eksternal menunjukkan kinerja penjualan yang signifikan dan positif pada periode berikutnya. Hubungan pelatihan tenaga kerja internal dan dampaknya pada kinerja penjualan dijelaskan melalui potensi kontribusi *in-house training* terhadap kinerja penjualan sepenuhnya mendukung. Dalam hal hubungan antara pertumbuhan penjualan dan *in-house training* lebih kuat dibandingkan dengan pertumbuhan karyawandengan *in-house training*. Kesimpulan lainnya bahwa pelatihan manajemen eksternal dapat menghasilkan semangat lebih gigih untuk meningkatkan kinerja perusahaan daripada *in-house training*, serta mampu memberikan kontribusi bagi perusahaan agar bertahan hidup.

Elaborasi kajian yang dilakukan oleh (Dulebohn *et al.*, 2012) dengan menelisik hasil 247 studi yang berisi 290 sampel dan 21 anteseden dan konsekuensi dari 16 kualitas LMX (*leader member exchange*). Hasil kajiannya menunjukkan

bahwa perilaku pemilik perusahaan dan persepsi pemimpin, karakteristik pengikut, karakteristik hubungan interpersonal, dan variabel kontekstual mewakili kelompok-kelompok dari anteseden LMX. Analisis moderator mengungkapkan bahwa skala LMX, negara peserta, dan lingkungan kerja yang diteliti tidak menghasilkan pengaruh bermakna pada hubungan berdasarkan meta-analisis. Hubungan LMX yang kuat dan langsung jika para pemimpin memberikan penghargaan berdasarkan kinerja karyawan dan merangsang mereka untuk melakukan melampaui harapan dari kepemimpinan transformasional, hubungan yang konstruktif dengan para pengikut. Selain wawasan tentang kualitas LMX, hasil menunjukkan bahwa sebagian besar dari variasi hasil dijelaskan melalui peran mediasi LMX. Dengan demikian, banyak pemimpin dan perilaku pengikut tampaknya ditafsirkan oleh keduanya, pemimpin dan pengikut pada hubungan LMX yang mengarah pada kesimpulan bahwa hubungan LMX merupakan sentral bagi kedinamisan organisasi. Telaah (Salas *et al.*, 2009) dimulai dengan mengajukan pertanyaan apakah intuisi pemilik sebagai bagian unsur psikologis memiliki nilai bagi organisasi. Intuisi memainkan peran utama dalam pengambilan keputusan oleh pemilik perusahaan atau top manajemen. Dari berbagai model teoritis dan data empiris menunjukkan intuisi merupakan fenomena yang nyata dan memberikan kontribusi efektivitas, terutama pada situasi penting, waktu yang sempit, dan kompleksitas masalah.

Selanjutnya (Connelly *et al.*, 2013) menggali tentang perubahan kompensasi manajer dengan mengungkap anteseden dan konsekuensinya, mengingat perhatian ilmiah telah beralih ke kesenjangan upah antara pekerja di tingkat tertinggi dan terendah dari organisasi. Studi ini mengkaji implikasi kinerja dispersi (penyebaran) pembayaran secara longitudinal selama 10 tahun dengan sampel perusahaan dari beberapa industri. Analisis berdasarkan teori turnamen dan teori ekuitas untuk mengembangkan model dimana dispersi gaji berlawanan dengan efek pada kinerja jangka pendek perusahaan. Ditunjukkan juga bahwa kepemilikan merupakan faktor kunci

dari dispersi gaji. Secara khusus, kelembagaan investor dengan kepemilikan dalam waktu yang singkat atas saham-saham di berbagai perusahaan positif mempengaruhi dispersi pembayaran sedangkan investor institusional yang memiliki waktu kepemilikan saham yang panjang, negatif mempengaruhi dispersi dalam membayar gaji.

Kemudian (Mueller *et al.*, 2013) memberikan bukti empiris untuk dengan mengungkapkan manfaat dinamika kelembagaan perusahaan kepemilikan dan eksplorasi inovasi. Dalam konteks ini dibedakan antara kondisi dinamika kelembagaan yang mempengaruhinya. Keberhasilan organisasi yang unggul berasal dari eksplorasi dan eksploitatif inovasi melalui (a) ketersediaan sumber daya dan (b) sikap terhadap inovasi dan kesediaan stakeholder untuk mengalokasikan sumber daya untuk kedua jenis inovasi. Hasil menunjukkan bahwa budaya nasional memiliki dampak yang kuat pada keberhasilan eksplorasi inovasi, sedangkan penghindaran ketidakpastian mempengaruhi inovasi eksploitatif. Masih menurut (Mueller *et al.*, 2013) bahwa kondisi sosial ekonomi sama-sama penting untuk keberhasilan kedua jenis inovasi. Namun demikian eksplorasi dan eksploitatif memerlukan pengaturan kelembagaan yang berbeda bagi kinerja perusahaan.

Lebih lanjut (Lavie *et al.*, 2010) menggali bagaimana tekanan lingkungan seperti dinamika keluarga, guncangan, dan intensitas kompetitif, sejarah organisasi sumber daya, struktur organisasi, budaya, usia, dan ukuran, bersama-sama dengan kecenderungan manajerial dapat mengarahkan organisasi agar lebih baik melalui eksplorasi maupun eksploitasi. Keseimbangan antara eksplorasi dan eksploitasi dalam kondisi tertentu memunculkan ketegangan dalam perusahaan yang segera diseimbangkan secara kontekstual, melalui pemisahan organisasi, pemisahan batas waktu atau pemisahan domain (ranah). Dengan demikian maka eksplorasi dan eksploitasi diharapkan dapat menghasilkan manfaat yang khas.

Perubahan komunikasi, transportasi, dan luas ekspansi pasar yang efektif mendukung perusahaan dengan cakupan

bisnis multiproduk (konglomerasi), menjadi akar dari dinamika keluarga. Pada sisi lain terjadi bias keluarga terhadap kepemilikan tunggal dapat mengurangi sebagian karena beberapa praktek warisan lama tidak merata, perlakuan terhadap wanita dan anak sulung secara ketat. Transisi ditandai dengan 5 tahap yaitu: 1) akumulasi dorongan pengembangan secara berkelanjutan, 2) pemicu sebagai alarm, 3) pelepasan diri dari peran, 4) menggali alternatif, 5) berbagai pilihan untuk mengambil keputusan. Kesiapan perubahan dinamika keluarga yang paling sering terjadi dipicu oleh sebuah peristiwa atau tindakan karena akumulasi tekanan, serta adanya sistem yang memiliki kesempatan membuat perubahan mendasar melalui keselarasan dengan sumber daya, lingkungan, dan tujuan (Gersick *et al.*, 1997).

Temuan dari (Lines, 2004) menunjukkan adanya hubungan positif antara partisipasi dan pencapaian tujuan dan komitmen organisasi, dan hubungan negatif yang kuat dengan resistensi. Hasil kajian tersebut juga menunjukkan bahwa efek dari partisipasi yang dikelola oleh kompatibilitas perubahan dengan budaya organisasi dan tujuan perubahan pribadi dapat diterima secara beriringan. Menariknya bahwa keadilan prosedural yang tampaknya menyiratkan bahwa dapat mengesampingkan keadilan distributif dalam menciptakan reaksi dari mereka yang terkena dampak perubahan. Selanjutnya ketika budaya kompatibilitas perubahan rendah, efek dari partisipasi lebih tinggi. Menurut (Lines, 2004), salah satu alasan yang mungkin adalah bahwa perubahan yang melibatkan berbagai pekerjaan akan lebih kompleks, dan menuntut keterampilan baru dari penerima perubahan. Hal ini lebih mudah dilakukan dalam konteks tingkat partisipasi yang tinggi karena partisipasi memungkinkan lebih banyak interaksi antara agen perubahan dan penerima perubahan, daripada pendekatan yang lebih otokratis berubah. Juga perbedaan antara perubahan agen dan penerima perubahan menjadi kabur, sebagai penerima perubahan lebih mungkin untuk berpartisipasi dalam pengembangan perubahan itu sendiri.

Berdasarkan hasil kajian diatas, maka variabel kontekstual untuk menguji fitur kontekstual di lingkungan kerja pada kreativitas tim dan menjelajah implikasi manajerial. Demikian juga efek dari keragaman tim, berbagai konflik, dan kelompok kohesi terhadap kinerja kreatif. Selain itu, terdapat cara efektif yang dibutuhkan untuk menjaga faktor positif, menghilangkan faktor negatif, dan mengendalikan faktor ragu-ragu pada lingkungan bekerja untuk mendorong ide-ide yang lebih kreatif dalam kelompok.

E. Dinamika Keluarga pada Kinerja Manajerial

Craig dan Moores (2005) memfokuskan kajian terhadap variabel keuangan, inovasi dan pembelajaran, pelanggan dan proses internal, bagaimana pengaruhnya terhadap pengembangan bisnis melalui praktek manajemen, dan perencanaan suksesi yang menjadi dinamika penting bisnis milik keluarga. Kajian tersebut menyoroti bagaimana bisnis keluarga dapat meningkatkan kinerja manajemen yang mencakup fokus bisnis keluarga dan keterkaitan esensi dari bisnis keluarga terhadap nilai-nilai dan visi pendiri.

Selanjutnya hubungan dinamika keluarga dengan strategi bisnis dapat ditelusuri dari hasil kajian (Van Auken dan Werbel, 2006) dimana kelangsungan hidup bisnis keluarga komitmen tergantung pada suami-istri. Keputusan terhadap strategi memulai bisnis tidak hanya tergantung pada analisis kesempatan, tetapi juga pada sejauh mana pasangan seseorang berbagi visi bersama tentang tujuan, risiko, dan manfaat bisnis. Model dan hipotesis diuji dalam kajian empiris ini, pada anteseden dan konsekuensi dari komitmen suami-istri terhadap perusahaan keluarga. Model menggambarkan dampak potensial dari komitmen suami-istri pada kinerja keuangan bisnis keluarga. Komitmen suami-istri terhadap perusahaan merupakan variabel yang mempengaruhi kinerja bisnis. Dimana komitmen pasangan yang secara psikologis dilakukan untuk bisnis menjadi aset utama dalam mengatasi kesulitan selama tahap awaloperasi.Selanjutnya (Short *et al.*, 2009) memberikan penekanan terhadap orientasi kewirausahaan

dalam perusahaan keluarga, dan mengkaji perbedaan antara perusahaan keluarga dan perusahaan non keluarga melalui dimensi orientasi kewirausahaan, otonomi, agresivitas kompetitif, inovasi, proaktif, dan pengambilan risiko. Hasil kajian menunjukkan bahwa perusahaan keluarga konsisten terhadap orientasi kewirausahaan untuk semua dimensi pada perusahaan non keluarga kurang konsisten pada dimensi otonomi, proaktif, dan pengambilan risiko.

Terkait dengan dinamika keluarga sebuah kerangka *co-preneurial* yang khas untuk memperhitungkan potensi bergerak dari satu struktur ke struktur yang lain dari waktu ke waktu sebagai perubahan hidup dan tekanan pasar tenaga kerja yang diperlukan. Secara khusus, dimensi kepemilikan dan pengelolaan dikemukakan untuk memahami keterkaitan antara dinamika perusahaan dengan pengambilan risiko. Setiap keputusan tentang strategi usaha baru terhadap dinamika keluarga yang berhubungan dengan gaya hidup, penghasilan, tuntutan keluarga, perawatan anak, dan perubahan karir, dengan tuntutan pengambilan risiko. Dalam prespektif ini strategi membuka bisnis baru menjadi tanggung jawab dari pasangan *co-preneurial* yang memotivasi diri dengan orientasi hidup yang ada kaitannya dengan mereka, (Fletcher, 2010).

Usulan konsep secara substantif dari (Astrachan *et al.*, 2002) melalui metode alternatif untuk menilaisejauh manapengaruh dinamika keluarga pada setiap perusahaan, memungkinkan pengukuran dampak keluarga pada kinerja seperti keberhasilan, kegagalan, strategi, dan operasi. Metode ini diusulkan, memanfaatkan standar instrumen; *factor-power, experience and culture* (F-PEC) memungkinkan penilaian pengaruh keluarga pada skala yang kontinyu daripada membatasi penggunaannya sebatas variabel kategoris. F-PEC yang terdiri dari tigasub-skala: kekuatan, pengalaman, dan budaya.

Lebih lanjut (Pattillo dan Soderbom, 2000) memberikan bukti sikap manajer di perusahaan manufaktur Ghana menghadapi lingkungan yang sangat berisiko. Perusahaan melakukan berupaya mengelola risiko ini dengan melakukan

produksi, masukan, dan strategi investasi yang dirancang untuk menurunkan variabilitas laba melalui strategi *trade-off* terhadap keuntungan yang lebih rendah. Manajer menolak menghadapi risiko yang tinggi dan berusaha agar kelancaran keuntungan terjaga walaupun tingkat keuntungan lebih rendah. Komponen khusus yang dirancang untuk mengukur sikap risiko manajer digunakan pendekatan eksperimental perjudian dengan hadiah uang yang sesungguhnya. Estimasi keuntungan dan fungsi varians keuntungan sebagai kontrol prediksi. Manajer menolak menghadapi risiko yang tinggi dengan tingkat keuntungan yang lebih rendah walaupun variabilitas tingkat keuntungan rata-rata lebih rendah.

Secara lebih lugas (Smith, 2007) menelisik perbedaan strategi dan implementasinya melalui tim manajemen antara keluarga dan perusahaan non-keluarga pada industri yang bervariasi. Hasil studi tidak mendukung proposisi bahwa bisnis keluarga umumnya memiliki perbedaan ukuran tim manajemen yang kecil. Bahkan pada industri perdagangan ritel merupakan satu-satunya industri di mana ada perbedaan yang signifikan antara kedua kelompok. Hasil kajian menunjukkan tim manajemen perusahaan keluarga dalam industri ini cenderung lebih besar, dengan ukuran dan usia perusahaan relatif sama. Keputusan implementasi sebagai variabel independen sebagai perbedaan manajerial antara bisnis keluarga dan non keluarga umumnya kurang. Di sisi lain, ukuran perusahaan juga sebagai variabel independen yang dominan dimana terdapat perbedaan yang signifikan antara mikro/ perusahaan kecil dan perusahaan menengah daripada antara perusahaan keluarga dan nonkeluarga.

Secara empiris (Choet dan Xiangkang, 2009) memberikan bukti praktek manajemen melalui kekuasaan CEO. Kemampuan untuk menegosiasikan struktur kompensasi yang diterima melalui kontrak yang dikaitkan dengan kinerja perusahaan dimana relasi kekuasaan dengan kinerja sangat bergantung pada gaji atau upah berbasis saham. Hal tersebut menunjukkan bahwa, kekuatan manajerial ternyata memiliki relevansi yang jelas serta dapat menegaskan hubungan antara

kekuasaan dan uang yang terintegrasi dengan tata kelola perusahaan.

Eksplorasi efek dari organisasi, proses, produk, dan inovasi pemasaran pada aspek yang berbeda dari kinerja perusahaan, inovasi, produksi, pasar, dan kinerja keuangan, berdasarkan studi empiris yang meliputi 184 manufaktur perusahaan di Turki yang dilakukan oleh (Gunday *et al.*, 2011) mencoba memperkuat model konseptual yang berimplikasi terhadap manajerial melalui variabel inovasi. Sebuah kerangka teori diuji secara empiris mengidentifikasi hubungan inovasi dan kinerja perusahaan melalui analisis terintegrasi inovasi dengan kinerja. Hasil menunjukkan efek positif dari inovasi terhadap kinerja perusahaan pada industri manufaktur. Oleh karena itu manajer perusahaan harus menempatkan perhatian tambahan pada inovasi sebagai instrumen penting untuk mencapai daya saing yang berkelanjutan. Peningkatan kinerja inovatif bergantung pada tingkat implementasi inovasi. Perusahaan dengan sumber daya yang memadai untuk meningkatkan kemampuan inovatif dapat meningkatkan kinerja produksi yang signifikan dan pasar mereka, jika mereka mendorong dan menerapkan tingkat kegiatan inovasi tinggi. Hal ini karena indikator kinerja pasar seperti penjualan, ekspor dan pangsa pasar didukung oleh jenis inovasi dilakukan. Temuan lain dari (Gunday *et al.*, 2011) mengungkapkan bahwa semua jenis inovasi individu kurang positif dan bermakna bila dikaitkan dengan beberapa aspek kinerja perusahaan. Namun demikian inovasi organisasi memainkan peran mendasar bagi kemampuan inovatif karena memiliki koefisien regresi terbesar dengan inovasi organisasi. Kinerja inovatif tidak hanya menyiapkan lingkungan yang cocok untuk jenis inovasi lainnya, tetapi juga memiliki dampak yang kuat dan langsung terhadap kinerja inovatif.

Kemudian (Lee, 2006) mengonfirmasi bahwa dinamika keluarga pada perusahaan keluarga mendorong kinerja yang lebih tinggi dan pertumbuhan pendapatan dari waktu ke waktu dan lebih menguntungkan ketika anggota keluarga pendiri terlibat dalam manajemen. Meskipun bukti yang relatif stabil

dalam pekerjaan antara perusahaan keluarga selama jangka panjang adalah lemah, data dari resesi terbaru mendukung peran keluarga pendiri bermain dalam menjaga stabilitas kerja di pasar sementara bisnis berada pada titik balik yang menurun. Karakteristik unik berupa kepercayaan yang tinggi dan komitmen, akan dapat mengakibatkan lebih besar efisiensi dan profitabilitas yang lebih tinggi daripada bisnis dimiliki oleh pemegang saham yang beragam. Namun demikian pada sisi lain dinamika keluarga terdapat potensi konflik antara keluarga dan pengelola yang dapat menghambat kinerja perusahaan.

Terkait dengan keterlibatan keluarga sebagai faktor penting dinamika keluarga, (Chua *et al.*, 1999) memperkaya bukti bahwa keterlibatan keluarga dalam bisnis membuatnya unik. Keterlibatan ini biasanya dikategorikan dalam hal kepemilikan dan manajemen. Terdapat perbedaan penafsiran antara sebuah perusahaan yang dimiliki dan dikelola oleh keluarga inti, dimana komponen-komponennya belum menangkap esensi yang terdiri dari visi yang dimiliki perusahaan dengan keluarga atau sekelompok kecil keluarga dan niat dominan untuk membentuk dan mengejar visi ini, berpotensi dilanjutkan oleh generasi dari keluarga yang sama atau kelompok kecil keluarga. Oleh karena itu bukti empirik dapat lebih menangkap esensi daribisnis keluarga dan menggabungkan semua variasi populer keterlibatan keluarga sebagai komponen keterlibatan keluarga belum mampu kesiapan perusahaan keluarga untuk menyiapkan suksesi dan profesionalisasi.

Kemudian (Kotey, 2005) menyodorkan bukti dinamika keluarga pada perusahaan kecil dan menengah (UKM) dimana ditegaskan adanya preferensi umum di kalangan UKM pemilik-manajer untuk membatasi pertumbuhan dari perusahaan mereka agar dapat mempertahankan kepemilikan dan control dalam jangka panjang. Preferensi yang kuat dari pemilik perusahaan kecil meskipun mereka didorong untuk tumbuh setelah transit melalui tahap pertumbuhan awal, masih terbatas karena kepemilikan mayoritas dan kontrol oleh pemilik-manajer bertahan dengan praktek manajemen informal.

Situasi berubah di tingkat perusahaan menengah di mana persentase pemilik keluarga dan non-keluarga menginginkan pertumbuhan yang meningkat. Manajemen yang efektif mengiringi pertumbuhan adalah dengan menerapkan praktek manajemen yang lebih formal. Bukti tersebut di dukung oleh (Wee dan Ibrahim, 2012).

Sementara itu (Smith, 2007) tidak mendukung proposisi bahwa bisnis keluarga memiliki tim manajemen yang terbatas. Hasil kajian menunjukkan tim manajemen perusahaan keluarga dalam industri cenderung lebih besar, bukannya lebih kecil, dibandingkan perusahaan non-keluarga dengan ukuran dan umur perusahaan yang dapat di pertanggungjawabkan. Hal ini menunjukkan bahwa dinamika perusahaan keluarga pasti terjadi karena bukan kelompok yang homogen dan karakteristik manajerial dan perilaku juga bervariasi sesuai dengan lingkungan industri.

Selanjutnya (Doshi *et. al.*, 2013) dalam lingkup yang lebih luas mendalilkan bahwa dinamika yang berasal dari eksternal dengan mengeksplorasi organisasi melalui sikap menolak atau menyetujui adanya kelembagaan baru dengan terbinya peraturan keterbukaan informasi. Ketika diungkapkan tentang kinerja organisasi, karakteristik organisasi tertentu memperkuat tekanan untuk meningkatkan keterbukaan informasi. Terdapat bukti empiris bahwa ukuran besaran perusahaan, manajer, dan pembuat kebijakan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja.

F. Kapabilitas Tatakelola Lunak pada Kinerja Manajerial

Coltman *et al.*, (2011) mencoba menghubungkan kinerja manajerial dengan praktik manajemen yang berhubungan dengan pelanggan dengan dukungan infrastruktur dan piranti lunak teknologi informasi (TI). Kajian tersebut memberikan tiga kontribusi yaitu: (1) bagaimana mengukur dampak TI, (2) peran spesifik TI benar-benar mendukung program untuk mengelola hubungan dengan pelanggan (*customer relationship management-CRM*), dan (3) kontribusi program CRM terhadap kinerja manajerial.

Kemudian (Schwepker Jr dan Good, 2013) menemukan hubungan diantara variabel variabel kepemimpinan transformasional dari manajer, kepercayaan dalam organisasi, penghakiman moral dan kinerja penjualan kelas dunia melalui panduan strategis organisasi, serta alat-alat manajerial yang dapat membantu kinerja penjualan. Ketika menghubungkan kepemimpinan transformasional dan kepercayaan dalam organisasi, manajer dapat menunjukkan perilaku transformasional yang kuat dengan verbalisasi visi, memberikan model perilaku dan memelihara tujuan kelompok dan memberikan kepercayaan kepada penjual. Hal ini mengindikasikan bahwa manajemen sengaja membangun kepercayaan dengan pertemuan secara teratur membahas penjualan, dan latihan sebagai pembinaan individu untuk menunjukkan peluang.

Selanjutnya (Parnell dan Dent, 2009) menyelidiki lebih mendalam praktik manajemen yang berkaitan dengan peran keberuntungan dan kinerja organisasi. Melalui desain kajian eksplorasi, temuan kajian menggaris bawahi bahwa peran manajer dalam melihat peran keberuntungan, ikut bermain pada kinerja manajerial. Hubungan positif antara tingkatan manajemen dan peran keberuntungan dalam kinerja manajer menunjukkan bahwa manajer yang mengetahui sumber daya dan atribut perusahaan, semakin mengecilkan peran keberuntungan dalam mewujudkan kinerja.

Melalui prespektif tim manajemen puncak (*TMT-top management team*), (Auden *et al.*, 2006) menguji proposisi tim manajemen puncak adalah unit studi yang cocok karena berdampak terhadap kinerja mereka. Hasil kajian menunjukkan bahwa terdapat korelasi signifikan antara karakteristik demografi TMT dan kinerja manajer. Kajian ini menyimpulkan bahwa hubungan antara usia dan heterogenitas TMT terhadap kinerja perusahaan, karena keduanya signifikan dan positif. Hasil kajian ini juga menunjukkan hubungan positif antara TM, latar belakang fungsional dan kinerja manajerial.

Melalui kajian dengan sampel besar sekitar dari 41.600 karyawan di semua tingkatan dari 30 instansi di Amerika

Serikat (USMS, 2009) memberikan bukti temuan bahwa praktik manajemen yang mendorong kinerja manajerial, dipengaruhi oleh faktor kunci keterlibatan karyawan. Melalui perbandingan empat lembaga dengan persentase keterlibatan karyawan tertinggi dibandingkan dengan lembaga yang keterlibatan karyawan dengan persentase terendah. Setiap praktik manajemen dengan kinerja positif ditunjukkan dengan (misalnya, pemimpin senior berkomunikasi secara terbuka dan jujur dengan karyawan, karyawan merumuskan tujuan kinerja) yang digunakan lebih luas dilembaga dengan keterlibatan karyawan tinggi dari pada dilembaga dengan keterlibatan karyawan rendah. Bukti temuan ini juga didukung oleh temuan (Gruman dan Saks, 2011).

Temuan yang relevan lain tentang kemampuan manajer dalam menggerakkan keterlibatan karyawan yang berlatar belakang kebangsaan Inggris dan Belanda melalui *Servant Leadership Survey* (SLS). Hasilnya adalah ukuran delapan dimensi yaitu penyesuaian diri, memaafkan, keberanian, pemberdayaan, akuntabilitas, keaslian, kerendahan hati, dan pelayanan. Instrumen SLS dapat digunakan untuk menetapkan pengaruh kepemimpinan yang melayani pada individu dan organisasi. Temuan ini menjadi penting dalam rangka untuk memperingatkan organisasi perlunya bersikap terbuka terhadap kebutuhan dan keinginan karyawan, mengakui nilai dan prestasi mereka, memberikan ruang kepada karyawan untuk mengekspresikan melayani organisasi sehingga membuat karyawan merasa bertanggung jawab terhadap pekerjaan mereka (Van Dierendonck dan Nuijten, 2011).

Dalam kaitan dengan kebebasan karyawan (Yarrington *et al.*, 2007) memberikan bukti lain melalui kajian besaryang terhadap manfaat serikat pekerja dapat memberikan kontribusi terhadap organisasi melalui hubungan baik serikat pekerja-manajemen. Kajian ini dilakukan dengan mewawancarai manajer dan pengurus serikat untuk mengeksplorasi aspek sentral dari hubungan baik. Terungkap bahwa terdapat lima faktor internal utama yang mempengaruhi hubungan keduanya

yakni; kepercayaan, komunikasi, suara karyawan, menghormati aturan hubungan, dan kredibilitas profesional dari manajer.

Selanjutnya kajian yang dilakukan oleh (Ehtesham *et al.*, 2011) yang bertujuan mengetahui hubungan antara budaya organisasi dan kinerja manajerial. Hasil kajian menunjukkan bahwa kemampuan beradaptasi dengan misi organisasi memiliki nilai-nilai positif yang signifikan berkorelasi terhadap kinerja manajerial.

G. Perilaku Proorganisasi pada Kapabilitas Tatakelola Lunak

Inovasi sebagai proses yang kompleks pada organisasi yang melibatkan individu, kelompok, dan pertimbangan organisasi sebagai anteseden dieksplorasi oleh (Wallace *et al.*, 2013) dengan melakukan pengujian terhadap model multilevel. Mediator dikelola dengan mengintegrasikan konstruk dan ditemukan bahwa anteseden individual dan tingkat grup tidak langsung berpengaruh terhadap inovasi. Hal ini sejalan dengan konsep *Self Determination Theory* (SDT) yang dikenalkan oleh (Ryan dan Deci, 2000) yang menyatakan bahwa fokus dan iklim keterlibatan karyawan berinteraksi untuk meningkatkan inovasi. Secara khusus, fokus regulasi (promosi dan pencegahan) dan iklim keterlibatan karyawan keduanya memiliki hubungan tidak langsung dengan inovasi yang dimediasi oleh pengembangan. Hubungan positif antara fokus promosi dan inovasi melalui pengembangan menjadi lebih positif dengan kehadiran iklim keterlibatan karyawan yang tinggi. Hasil ini menunjukkan bahwa individu-individu yang memiliki fokus yang tinggi dan tertanam dalam konteks organisasi dengan tingkat keterlibatan karyawan yang tinggi di tempat kerja akan menghasilkan tingkat inovasi yang lebih tinggi.

Lebih lanjut (Brummelhuis *et al.*, 2010) memperluas konteks proorganisasi melalui penyelidikan terhadap perilaku menolong. Untuk memperkaya tingkat keterlibatan keluarga atau konflik dan perilaku membantu tim yang secara eksplisit di periksa melalui mekanisme bagaimana karakteristik keluarga berhubungan dengan perilaku menolong. Ditemukan beberapa

hubungan yang positif antara keterlibatan keluarga dan perilaku kesediaan membantu dalam tim. Hasil kajian menunjukkan bahwa kesediaan melakukan perawatan di dalam rumah ternyata dapat membantu perilaku kesediaan menolong anggota tim. Bagi orang tua yang dapat memperkaya efek pada perilaku membantu, melalui peningkatan pemenuhan keterampilan. Secara khusus, kemitraan dalam rumah tangga yang mendukung dan membantu pekerjaan rumah tangga dan jarang terjadi konflik berkontribusi membantu perilaku di tempat kerja, melalui peningkatan pemenuhan dan mengurangi pembuangan energi. Selain itu, melakukan pekerjaan rumah tangga memungkinkan anggota tim untuk mengembangkan keterampilan yang berguna seperti keterampilan interpersonal dan kesabaran.

Selain itu (Brummelhuis *et al.*, 2010) melanjutkan, bahwa untuk memperoleh motivasi dan energi dari pasangan dan anak-anak mereka yang bermanfaat meningkatkan perilaku membantu di tempat kerja. Karyawan dapat memperoleh sumber daya dari kehidupan keluarga dan memfasilitasi hasil pekerjaan pada organisasi. Hasil studi menetapkan bahwa anggota tim dapat memperoleh pemenuhan dan keterampilan dari kehidupan keluarga mereka yang memfasilitasi perilaku menolong dalam tim. Selain efek memperkaya, kami juga menemukan dukungan bagi pendekatan konflik, yang menyatakan bahwa keterlibatan keluarga dapat menurunkan hasil pekerjaan karena tekanan waktu dan menguras energi. Selain meningkatkan keterampilan keluarga, melakukan pekerjaan rumah tangga juga terkait dengan lebih banyak pembuangan energi dan menurunkan perilaku menolong.

Kemudian Ng dan Feldman (2010) melalui hasil studi meta-analisis terhadap hubungan antara usia organisasi melalui tiga kelas perilaku dalam bekerja: perilaku tugas inti, perilaku warga, dan perilaku kontra produktif. Analisis terhadap 350 hasil studi empiris dengan ukuran sampel kumulatif 249.841, menemukan bahwa karyawan dengan masa kerja panjang umumnya memiliki kinerja dan peran yang lebih besar dan kinerja kewarganegaraan organisasi. Usia organisasi juga

berhubungan positif dengan beberapa perilaku kontraproduktif (misalnya, perilaku agresif dan adanya penyakit). Sebagian besar hubungan ini tetap signifikan secara statistik bahkan setelah mengendalikan efek usia kronologis. Diamati juga bahwa hubungan usia kerja dengan kinerja lebih kuat untuk pekerja muda, perempuan non-Kaukasian, dan untuk pekerja berpendidikan tinggi. Masih menurut Ng dan Feldman (2010) membuktikan lebih lanjut hubungan antara rasa memiliki organisasi dengan prestasi kerja. Meskipun hubungan rasa memiliki organisasi dengan prestasi kerja yang positif secara umum kekuatan asosiasi menurun seiring meningkatnya usia organisasi. Ditemukan bahwa hubungan umum organisasi kepemilikan dengan kinerja tugas inti dan kinerja kewarganegaraan organisasi positif, bahkan mengendalikan masa kerja. Pada saat yang sama, hubungan kepemilikan organisasi dengan berbagai dimensi kinerja tidak seragam kuat, seragam positif, atau konsisten di seluruh kelompok penilai kinerja. Dengan demikian, organisasi harus menyadari fakta bahwa memotivasi dan mempertahankan pekerja lama tidak saja dari dirinya sendiri untuk meningkatkan keseluruhan produktivitas organisasi.

Selanjutnya (Stewart *et. al.*, 2011) melakukan kajian dengan menunjukkan bahwa kepemimpinan manajer tingkat individu secara konsisten terkait dengan perbaikan pada sikap kerja dan kinerja. Kepemimpinan diri tidak berlaku universal dan menguntungkan pada setiap tingkat tim. Fokus pada faktor-faktor kontekstual yang mempengaruhi hubungan dengan tim dengan tingkat kepemimpinan diri. Temuan lain yang muncul dari telaah literatur adalah interaksi kritis antara kepemimpinan diri dan kepemimpinan eksternal. Memberdayakan kepemimpinan bersama telah terbukti menjadi kekuatan penting mempengaruhi kepemimpinan diri secara internal. Dengan demikian, kepemimpinan diri tidak dianggap sebagai pengganti namun sebagai pelengkap kepemimpinan eksternal. Sifat pemimpin eksternal tidak bisa berubah, namun dukungan dan bantuan eksternal terus diperlukan.

Kemudian (Mehta *et al.*, 2009) menguji hubungan antara orientasi tujuan tim, pengaturan diritaktik tim, perencanaan tim, dan kinerja tim melalui supervisi, yang diujikan kepada 91 tim mahasiswa yang terlibat dalam kompleks keputusan membuat tugas-tugas yang membutuhkan kemampuan analisis. Hasil yang diperoleh menunjukkan bahwa orientasi tujuan kinerja membuktikan kinerja tim, tetapi tidak pada tujuan pembelajaran tim. Namun pembelajaran tim mempengaruhi kinerja melalui dampaknya terhadap perencanaan tim. Implikasi dari hasil ini dibahas terkait peningkatan kinerja tim dengan menekankan perencanaan tim dan kinerja tim. Hasil menunjukkan bahwa hubungan antara orientasi tujuan tim, pengaturan diri tim, dan kinerja tim paralel pada tingkat individu yang membuktikan peran penting kinerja tim, orientasi tujuan dan perencanaan tim.

Lebih lanjut (Gino dan Ariely, 2011) menyatakan bahwa kreativitas menjadi aspirasi bagi individu, organisasi, dan masyarakat. Kepribadian kreatif dan kreativitas menjadi perhatian bagaimana meningkatkan motivasi individu untuk berpikir di luar kotak namun mengarah pada meningkatnya motivasi dan perilaku yang tidak etis. Hasil kajian menunjukkan bahwa peserta dengan kepribadian kreatif memiliki skor penyimpangan tinggi dan cenderung menipu. Kreativitas adalah prediktor yang lebih baik dari perilaku yang tidak etis. Peserta yang unggul untuk berpikir kreatif lebih mungkin untuk berperilaku tidak jujur karena motivasi kreativitas mereka dan kemampuan yang lebih besar untuk membenarkan perilaku tidak jujur mereka. Studi lapangan secara konstruktif mereplikasi efek ini dan menunjukkan bahwa individu yang bekerja diposisi yang lebih kreatif juga memiliki moral yang lebih fleksibel.

Sementara pendapat Miller dan Lee, (2001) bahwa proses pengambilan keputusan yang dirancang dengan baik memiliki dampak yang paling positif pada kinerja keuangan perusahaan bila dilakukan oleh tenaga kerja yang mampu, termotivasi dan berdedikasi. Kajian sebelumnya telah menetapkan bahwa tenaga kerja dapat dikembangkan melalui

q t i c p k | c v k q p ø u " e q o o (OCE) dalam bentuk pelatihan dan kompensasi yang cukup, keadilan, dan pertimbangan pribadi yang bermakna. Temuan kajian ini menjelaskan bahwa OCE akan meningkatkan kinerja keuangan sepanjang mampu meningkatkan kualitas proses pengambilan keputusan yang menekankan pengolahan informasi yang cukup, kolaborasi, dan inisiatif. Kajian pada perusahaan Korea secara khusus ditemukan asosiasi positif antara *return on asset* dan interaksi dan antara OCE dengan pengolahan informasi, kolaborasi, dan inisiatif.

Untuk mengetahui pengaruh pada kepuasan karyawan dengan sistem pengelolaan sumber daya manusia (*HRM-human resource management*) dan komitmen afektif pada organisasi. Dalam kaitan ini (Yu dan Egri, 2005) mengkaji dengan pembiayaan dari patungan Sino-Jerman dan perusahaan milik negara di Cina. Karyawan pada perusahaan patungan ditemukan signifikan lebih puas dengan praktek HRM pada organisasi mereka dari pada karyawan di perusahaan milik negara. Pada gilirannya, kepuasan karyawan terhadap praktek HRM ditemukan memiliki pengaruh yang lebih signifikan terhadap komitmen afektif pada usaha patungan daripada di perusahaan milik negara. Nilai budaya dan persamaan manusia Cina ditemukan menjadi anteseden komitmen afektif karyawan tetapi kepuasan karyawan pada praktek HRM hanya ditemui pada beberapa perusahaan milik negara.

Integrasi dua perspektif yang berbeda dari disiplin ilmu pengembangan sumber daya manusia dan manajemen/perilaku organisasi dicoba diselidiki oleh (Song dan Kolb, 2013). Meskipun perhatian telah banyak diberikan terhadap dampak dari faktor yang berkaitan dengan iklim budaya pembelajaran organisasi dan faktor hasil kinerja organisasi, namun kurang perhatian pada bagaimana proses, khususnya penciptaan pengetahuan. Hal tersebut dapat mempengaruhi penciptaan pengetahuan yang berpengaruh terhadap kinerja organisasi. Hasil analisis SEM dari model struktural alternatif, bahwa proses penciptaan pengetahuan memiliki efek mediasi pembelajaran budaya organisasi dalam memprediksi tingkat

persepsi peningkatan kinerja keuangan organisasi. Dampak langsung dari pembelajaran organisasi dan penciptaan pengetahuan terhadap persepsi kinerja keuangan, ditemukan tidak signifikan. Lebih lanjut (Song dan Kolb, 2013) menyatakan bahwa proses penciptaan pengetahuan dan tingkat persepsi pengetahuan yang berhubungan dengan kinerja organisasi ditemukan memainkan peran mediasi dalam memprediksi pengaruh budaya pembelajaran organisasi pada tingkat persepsi perbaikan kinerja keuangan organisasi. Meskipun hal ini tidak berarti bahwa kita harus mengurangi pengaruh budaya pembelajaran organisasi terhadap kinerja, hal itu berarti bahwa harus dipertimbangkan kembali pentingnya peran proses penciptaan pengetahuan. Hasil ini memperkuat kebutuhan untuk mengkaji bagaimana proses dan praktek secara langsung dan tidak langsung yang mempengaruhi hasil pembelajaran organisasi. Dampak langsung dari pembelajaran organisasi terhadap proses penciptaan pengetahuan adalah dua kali lebih kuat daripada dampak langsung pada kinerja pengetahuan.

Dalam kaitan ini (Bhattacharya *et al.*, 2005) menyelidiki fleksibilitas komponen-komponen sumber daya manusia (*human resource*-HR) dan hubungannya dengan potensi mereka untuk meningkatkan kinerja keuangan perusahaan. Kajian ini menunjukkan bahwa fleksibilitas dari sistem HR dapat dinilai dari tiga dimensi: keterampilan, perilaku, dan fleksibilitas praktik HR. Analisis faktor eksplorasi menunjukkan masing-masing komponen indeks kinerja keuangan perusahaan, ditemukan bahwa tiga ukuran fleksibilitas HR secara positif terkait dengan tingkat perputaran penjualan, laba usaha per karyawan, dan penjualan per karyawan.

Selanjutnya (Kaya dan Agca, 2009) melalui prespektif proorganisasi yang berasosiasi dengan orientasi kewirausahaan manajer di perusahaan dengan dimensi; inovasi, *proactiveness*, dan pengambilan risiko dapat diterapkan sebagai penjelas perilaku perusahaan Turki yang menanamkan modal asing langsung (FDI-foreign direct investment) di luar negeri. Salah

satu temuan penting kajian ini adalah bahwa dua dimensi orientasi kewirausahaan manajer yaitu inovasi dan proaktif positif, signifikan mempengaruhi kinerja Foreign Equity Venture (FEV).

Pengambilan risiko juga positif mempengaruhi kinerja tetapi tidak signifikan. Dengan kata lain bahwa agar sukses di luar negeri, perusahaan-perusahaan FDI harus bertindak secara proaktif dan inovatif. Manajer perusahaan FDI harus mengidentifikasi dan memahami bagaimana mereka lebih inovatif dan proaktif untuk beroperasi di luar negeri. Hal ini membutuhkan audit manajerial dan organisasi untuk mengidentifikasi kemampuan manajerial dan organisasi yang menonjol. Manajer juga perlu membangun budaya organisasi, iklim dan struktur yang memberikan kesempatan kepada karyawan untuk berkontribusi pada kewirausahaan. Manajer juga perlu memindai lingkungan eksternal untuk mengidentifikasi perubahan dan peluang, dan mengambil risiko yang telah diperhitungkan untuk mendapatkan keuntungan dari perubahan dan peluang yang tersedia, (Kaya dan Agca 2009).

Hasil kajian diatas memberikan bukti hubungan antara kreativitas dan ketidakjujuran, sebagai sisi gelap dari kreativitas. Hasil kajian menunjukkan bahwa ada hubungan antara kreativitas dan rasionalisasi. Kemampuan untuk berperilaku jujur mungkin dibatasi oleh kemampuan mereka untuk menipu dan pada saat yang sama mereka berperilaku sebagai individu bermoral. Sejauh kreativitas yang memungkinkan orang untuk berperilaku jujur dan merasionalisasi perilaku ini, kreativitas mungkin menjadi pendorong ketidakjujuran, memainkan peran yang berguna dalam memahami perilaku yang tidak etis.

H. Perilaku Proorganisasi pada Kinerja Manajerial

Wall *et al.*, (2004) memberikan argumen melalui bukti dari validitas konvergen, sebagai ukuran kinerja subjektif. Hubungan antara langkah subyektif dan obyektif yang sistematis dari hubungan kuat antara konstruk kinerja manajerial yang berbeda diukur dengan metode yang sama

(baik subyektif atau obyektif). Temuan penggunaan praktik manajemen tentang pengukuran kinerja manajerial subyektif pada dasarnya setara dengan pengukuran kinerja obyektif. Melalui pemeriksaan terhadap 44 hubungan antara praktik manajemen dan kinerja manajerial, tidak ada korelasi antara praktek ukuran kinerja subjektif dengan praktik yang sama diukur dengan kinerja obyektif secara signifikan. Sebaliknya, pada 31 kasus hubungan tidak signifikan antara praktek dan kinerja obyektif ditemukan, 29 hubungan keterkaitan yang melibatkan kinerja subjektif juga tidak signifikan. Secara keseluruhan, ukuran kinerja subjektif menunjukkan tingkat keberhasilan 95%. Temuan tersebut mengonfirmasi validitas konvergen yang lebih kuat, dimana tindakan subjektif dan obyektif dari kinerja manajerial selaras secara konseptual.

Pengaruh keragaman manajer secara demografi terhadap kinerja manajerial diteliti oleh (Nishii *et al.*, 2007) dengan menggunakan data dari 260 organisasi AS. Ditemukan bukti bahwa keragaman demografi manajer senior secara positif terkait dengan keragaman demografi tenaga kerja. Melalui penerapan praktek keragaman bagi perusahaan yang mengadopsi inisiatif keanekaragaman mengungguli mereka yang tidak melakukannya. Organisasi yang memiliki keragaman dengan kekuatan nyata dan pengaruh yang lebih mungkin memperoleh manfaat dari efek ini. Secara keseluruhan menunjukkan bahwa keragaman demografi manajemen senior dapat memiliki efek mendalam pada organisasi. Keragaman eselon atas dikaitkan dengan keragaman demografi angkatan kerja dengan bukti reproduksi homososial dalam organisasi, khususnya berkaitan dengan jenis kelamin dan ras. Selain itu, keragaman demografi manajemen senior juga terkait dengan penerapan praktek keberagaman, yang pada gilirannya berhubungan dengan kinerja manajerial dan keuntungan perusahaan yang tinggi.

Kajian sebelumnya oleh (Hambrick dan Mason, 1984) bahwa keberhasilan inisiatif keanekaragaman bergantung pada dukungan dari atas, dimana mekanisme psikologis memediasi keberagaman tim manajemen senior. Terkait dengan penilaian

efek dari karakteristik demografi maka *top management team* (TMT) merupakan konstruksi psikologis sebagai proksi dari karakteristik demografi.

Secara empiris (Choet dan Xiangkang, 2009) memberikan bukti praktek manajemen melalui kekuasaan CEO. Kemampuan untuk menegosiasikan struktur kompensasi yang diterima melalui kontrak yang dikaitkan dengan kinerja perusahaan dimana relasi kekuasaan dengan kinerja sangat bergantung pada gaji atau upah berbasis saham. Hal tersebut menunjukkan bahwa, kekuatan manajerial ternyata memiliki relevansi yang jelas serta dapat menegaskan hubungan antara kekuasaan dan uang yang terintegrasi dengan tata kelola perusahaan.

Kemudian (Thomas dan Pandey, (2010) telah membuktikan hubungan antara kepribadian dan kinerja manajer. Manajer yang memiliki kinerja tinggi dianggap memiliki ciri-ciri kepribadian tertentu yang membantu memberikan kontribusi yang membantu mereka menjadi manajer yang sukses. Hasil analisis menunjukkan bahwa manajer berkinerja tinggi berbeda dari berkinerja rendah dan rata-rata pada faktor-faktor orientasi ke masa depan, optimisme dan orientasi tindakan. Pelaku berkinerja tinggi lebih peduli dengan dampak keputusan dalam jangka panjang. Mereka memiliki preferensi tinggi untuk mengantisipasi dan membayangkan skenario alternatif di masa depan. Dan mereka cenderung mengambil pandangan jangka panjang dan perspektif strategis dari situasi sekitar mereka. Hasil pada faktor optimisme menunjukkan bahwa pelaku dengan kinerja tinggi memiliki kecenderungan bahwa semua peristiwa yang diperintahkan akan dilakukan dengan cara yang terbaik dan mereka cenderung untuk mengambil pandangan positif terhadap kehidupan dan selalume yakinkan tentang hasil yang paling menguntungkan, membuat lebih. Melalui kajian (Rastogi dan Dave, 2004) yang menguji efektivitas manajerial top dan manajer tingkat yang lebih rendah dalam produksi dan pemasaran departemen dalam kaitannya dengan mereka tipe kepribadian dalam organisasi sektor swasta. Melalui desain

faktorial dengan tiga variabel independen pada dua tingkat masing-masing: departemen (produksi dan pemasaran), jabatan manajerial (tingkat atas dan tingkat yang lebih rendah), dan tipe kepribadian (tipe A dan tipe B). Efektivitas manajerial merupakan variabel dependen. Efek utama posisi manajerial dan tipe kepribadian ditemukan berpengaruh yang signifikan secara interaktif antara posisi manajerial dan tipe kepribadian dan antar departemen dan posisi manajerial. Sebuah interaksi diantara tiga jenis departemen, posisi manajerial, dan tipe kepribadian menunjukkan efek gabungan pada efektivitas manajerial.

Kemudian (Rishipal dan Jain, 2013) menggaris bawahi pentingnya efektivitas manajerial yang menjadi elemen penting pendorong kinerja manajerial sebagai pendorong keunggulan kompetitif untuk organisasi. Dalam konteks ini tingginya permintaan menyebabkan terjadi migrasi terus menerus dari manajer yang kompeten dari satu organisasi ke organisasi yang lain. Organisasi senantiasa berinvestasi untuk mempertahankan manajer yang kompeten dan membentuk sistem untuk mengembangkan kader baru manajer yang efektif. Efektivitas manajerial sering didefinisikan dalam hal output apa yang telah dicapai oleh seorang manajer. Secara umum, efektivitas manajerial dianggap sebagai masalah inti di bidang manajemen. Tujuan utama dari upaya kajian ini adalah untuk menganalisis perbedaan yang signifikan.

Diantara pengelola usaha swasta dan publik pada efektivitas manajerial dan dimensi mereka. Hasil kajian menunjukkan bahwa pengelola usaha swasta ditemukan lebih baik pada semua dimensi diukur dan efektivitas organisasi secara keseluruhan. Oleh karena itu, manajer usaha swasta dirasakan efektivitas manajerial yang lebih baik dibandingkan dengan rekan mereka dari usaha publik. Meskipun terdapat beberapa faktor umum yang berkaitan dengan efektivitas organisasi secara keseluruhan pada kedua sektor, tampaknya akan dibayangi oleh perbedaan diantara mereka. tampaknya terdapat kebutuhan untuk mengatasi berbagai kendala fungsional, interpersonal dan pribadi efektivitas bagi manajer

sektor publik. Bagi para pengelola sektor publik, kekhawatiran utama adalah kepemimpinan yang tidak efektif dan kurangnya keterampilan manajerial. Akhirnya, perbedaan diidentifikasi antara kedua sektor mungkin menunjukkan arah pengembangan yang mungkin bagi efektivitas manajerial dimasa mendatang di sektor publik, seperti penekanan pada kerja sama tim, komunikasi, resolusi konflik dan pengaturan tujuan, (Rishipal dan Jain, 2013).

Selanjutnya (Gruman dan Saks, 2011) memberikan bukti bahwa organisasi kontemporer menempatkan penekanan lebih besar pada kinerja pada sistem manajemen sebagai sarana untuk menghasilkan tingkat kinerja manajerial yang lebih tinggi. Peningkatan kinerja produksi dapat dicapai dengan orientasi kinerjasistem manajemen untuk mempromosikan keterlibatan karyawan. Untuk tujuan ini, digambarkan pendekatan baru proses kinerja manajerial yang meliputi keterlibatan karyawan pada setiap tahap. Sebuah model keterlibatan manajemen yang menggabungkan ide-ide utama dengan menunjukkan sebuah perspektif baru untuk berpikir tentang bagaimana mengembangkan dan mengelola keterlibatan karyawan untuk mencapai tingkat kinerja pekerjaan tinggi. Kajian ini juga menggali seberapa baik setiap gagasan yang dibahas dalam mendorong keterlibatan dan kinerja diperlukan untuk mendorong struktur organisasi yang mendukung sistem kinerja manajerial mereka agar tercapai tingkat kinerja yang lebih tinggi.

Choudhary, (2012) juga mencoba menelisik tentang efektivitas manajerial sebagai salah satu masalah yang telah menarik perhatian dari teoretisi dan praktis yang terkait dengan lingkungan bisnis yang kompetitif. Hal ini sangat penting untuk kelangsungan hidup dan pertumbuhan organisasi. Sulit untuk menentukan efektivitas manajerial secara konkret walaupun kenyataannya masih tetap sulit dipahami. Hasil kajian menunjukkan bahwa konstruk efektivitas merupakan konsep penting dalam memahami konstruk efektivitas individu.

Dalam konteks diatas, manajer efektif tidak menyukai perubahan, dan lebih memilih hal-hal yang prediktabilitas,

ketertiban dan stabilitas, mereka umumnya tidak hanya percaya bahwa turbulensi di perusahaan yang bersifat sementara atau menyalahkan manajemen senior, dan lebih memilih untuk menunggu sampai hal-hal yang tenang tetapi mengakui bahwa perubahan dengan dampak yang tinggi sering melibatkan restrukturisasi operasi, bukan hanya bentuk manipulasi yang dangkal. Mereka mengatasi masalah besar dengan kombinasi urgensi, gairah, ketenangan, dan keyakinan selama masa-masa sulit. Tidak hanya berfokus waktu dan perhatian mereka pada rutinitas organisasi internal. Singkatnya, perubahan penuh gejolak menuntut perilaku dan tindakan baru. Kinerja manajerial jauh lebih penting daripada hanya memahami bagaimana gaya manajemen mempengaruhi efektivitas manajerial.

I. Sikap Manajer dari Keluarga pada Kinerja Manajerial

Sikap positif dan negatif manajer dapat berpengaruh terhadap kinerja manajemen. Atribut dari sikap positif berupa kepercayaan dan, sampai batas tertentu berupa keterlibatan. Sementara untuk sikap negatif berasal dari reward dan pengakuan yang berasal dari keadilan organisasi. Kinerja manajemen merupakan representasi persepsi bahwa manajemen dapat membantu individu dalam organisasi memahami bagaimana perilaku, mempengaruhi pencapaian tujuan organisasi, sedangkan perasaan negatif berasal dari pandangan bahwa untuk mencapai kinerja manajemen perhatian terhadap organisasi lebih besar dibandingkan dengan perhatian terhadap individu, Rynes *et al.*, (2002).

Selanjutnya *Workplace Research Centre/WRC* Australia, (2006) mengemukakan hasil kajiannya bahwa sikap manajer yang diukur melalui proksi; konsultasi kerja, kepercayaan manajer dan persepsi perlakuan yang adil dipersepsikan menjadi harapan yang tinggi oleh karyawan. Hasil temuan ini menunjukkan bahwa karyawan sangat menghargai pekerjaan yang aman dan lingkungan kerja yang aman. Arti penting dari hubungan antara persepsi keamanan kerja dan keselamatan kerja dan sikap manajer menunjukkan

betapa pentingnya kontrak kerja dalam hubungan industrial. Dalam hal pengelolaan sumber daya manusia manajer melakukan pemantauan dengan mekanisme penilaian 360 derajat. Disini skema keterlibatan manajer dan karyawan penting, karena manajer memiliki kapasitas untuk mempengaruhi persepsi karyawan seluruh organisasi dan mendorong tingkat komitmen dan kinerja yang lebih tinggi. Temuan lain menunjukkan bahwa perusahaan harus memberikan pelatihan kepada para manajer dalam berbagai keterampilan komunikasi untuk menunjang kinerja manajerial.

Kemudian (Cozzani dan Oakley, 2012) menyatakan bahwa terdapat hubungan antara sikap manajer, interaksi antara manajer dengan karyawan, kepuasan karyawan terhadap kepuasan pelanggan, dan antara kepuasan pelanggandan kinerja manajer. Dukungan (Tsai *et al.*, 2007), menyatakan bahwa terdapat hubungan positif antara sikap karyawan dan sikap manajer terhadap kinerja manajer dan terhadap kinerja organisasi. Pengukuran tersebut secara signifikan menunjukkan keterkaitan dengan sikap manajer terhadap otonomi kerja dan reward terhadap kinerja yang dicapainya. Hal ini menunjukkan juga bahwa perusahaan dengan kekuatan pasar kuat akan memiliki lebih sikap manajer yang positif terhadap otonomi kerja dan reward untuk kinerja mereka. Selain itu praktek HRM ternyata memediasi hubungan antara kinerja organisasi dan sikap karyawan maupun sikap manajer terhadap penghargaan untuk kinerja karyawan maupun kinerja manajer. Hasil kajian menunjukkan bahwa hubungan antara kinerja dan sikap terhadap hadiah untuk kinerja bergantung pada praktek HRM.

Selanjutnya (Saari dan Judge, 2004) menunjukkan bukti yang berkaitan dengan pemahaman sikap, kepuasan kerja manajer dan kinerja manajerial. Hasil kajian ini memberikan pemahaman yang lebih mendalam tentang efek sikap manajer dan kepuasan kerja pada langkah-langkah organisasi, seperti kepuasan pelanggan dan ukuran finansial. Wawasan yang lebih besar pada hubungan antara sikap manajer dan kinerja manajerial akan membantu para profesional bidang sumber daya

manusia agar dapat meningkatkan peran kepada orang penting dalam organisasi dalam menghadapi kompetitor pada arena global.

Kemudian (Graham *et al.*, 2013) memberikan bukti yang kuat bagaimana sikap manajer puncak (CEO) di Amerika Serikat melalui pengukuran psikometri yang dilakukan dengan mengkuantifikasi sikap manajer senior tetapi juga mengumpulkan informasi yang berkaitan dengan jalur karir, pendidikan, dan karakteristik demografi manajer. Dalam hal jalur karir CEO yang berbasis di AS sikap manajer cenderung lebih optimis tetapi kurang mau menanggung risiko. Perbedaan-perbedaan dalam sikap dibutuhkan penjelasan mengapa perusahaan-perusahaan AS berperilaku dalam beberapa hal cukup berbeda dari perusahaan-perusahaan non-AS. Ditemukan bukti yang menghubungkan sifat-sifat psikologis seperti keengganan terhadap risiko dan optimisme beriringan dengan kebijakan perusahaan. Keterkaitan secara empiris antara sikap manajerial seperti keengganan terhadap risiko dengan struktur kompensasi, dan sensitivitas pencapaian kinerja. Lebih lanjut dibuktikan bahwa ketidaksabaran manajerial dan preferensi waktu juga mempengaruhi struktur kompensasi mereka. Pada akhirnya diungkapkan bukti baru dari sikap manajer, khususnya, keengganan terhadap risiko dan preferensi waktu berkaitan dengan penentuan struktur kompensasi.

Bukti lain tentang sikap manajer dalam menghadapi risiko dan ketidakpastian dikemukakan oleh (Pattillo dan Söderbom, 2000) dan melalui penyelidikan sikap manajer pada industri manufaktur di Ghana. Hasil yang diperoleh menunjukkan bahwa variasi sikap manajer dalam menghadapi risiko dan ketidakpastian akan memiliki efek ekonomis penting terutama varians dari keuntungan perusahaan. Eksplorasi efek kekayaan dengan memasukkan kepemilikan rumah dan kendaraan bermotor sebagai dummy ditemukan bukti bahwa penghindaran risiko relatif akan menurun kekayaan, sebaliknya jika sikap manajer lebih berani menghadapi risiko yang lebih

tinggi akan berkaitan dengan pergeseran portofolio ke yang berisiko tinggi namun disertai imbal hasil yang tinggi.

Oldham dan Cummings, (1996) menunjukkan bukti bahwa sikap manajer yang mampu menyupervisi dan mendukung karyawan maka karyawan akan akan berkinerja tinggi melalui kreativitas dan selanjutnya secara agregat menjadi bagian kinerja manajer. Temuan tersebut melalui pengujian karakteristik kreativitas pribadi yang relevan dan tiga ukuran dari kompleksitas konteks pekerjaan dalam organisasi yakni; sikap manajer dalam menyupervisi, pengawasan tidak langsung dan kreativitas karyawan.

Selanjutnya (Coughlan dan Schmidt, 1985) menyatakan telah menemukan bukti bahwa tingkat perubahan kompensasi manajer terkait dengan pertumbuhan penjualan, terdapat dukungan empiris untuk proposisi bahwa rencana kompensasi eksekutif dan keputusan penggantian manajemen diselaraskan dengan insentif atas kinerja manajemen yang dicapai.

Bukti lain misalnya diungkapkan oleh (Chompukum, 2011) yang menyatakan tentang sikap manajer ternyata berkaitan positif dengan kinerja yang ditargetkan, pembinaan dan efektivitas kinerja manajemen. Disamping itu terdapat hubungan positif antara kinerja yang dengan pembinaan. Hasil menunjukkan bahwa kinerja manajemen dan evaluasi kinerja tidaklah yang sama, akan tetapi sikap karyawan sangat mempengaruhi sikap manajer dan pada akhirnya terhadap efektivitas kinerja manajemen.

Kemudian (Davis *et al.*, 1997) menjelaskan hasil kajiannya dengan mengeksplorasi sikap manajer terhadap berbagai aspek hubungan manajemen di seluruh tenaga penjualan industri jasa. Hasil temuannya didalilkan bahwa sikap manajer berpengaruh terhadap kinerja manajemen. Hasil studi ini memberikan beberapa pengamatan yang menarik yang dapat memandu masa depan kajian dan juga mempengaruhi praksis manajer penjualan.

BAB V

IMPLEMENTASI SUKSESI PERUSAHAAN KELUARGA BERKELANJUTAN

A. Sikap Manajer dalam Perilaku Proorganisasi

Hasil tinjauan yang menyatakan semakin kuat sikap manajer dari keluarga maka semakin kuat perilaku proorganisasi dapat diterima. Hal ini berarti bahwa sikap manajer dari keluarga memiliki pengaruh positif terhadap perilaku proorganisasi. Adanya pengaruh positif sikap manajer dari keluarga terhadap perilaku proorganisasi menunjukkan bahwa semakin kuat manajer dari keluarga dalam merespon keadaan maka akan semakin mudah dalam menjalankan fungsi manajemen dan akan mendorong seluruh sumber daya manusia akan bertindak dengan orientasi yang kuat untuk kepentingan dan perubahan yang dilakukan oleh perusahaan keluarga. Hasil ini dikonfirmasi oleh temuan Florea dan Florea (2013) bahwa salah satu prasyarat dasar perubahan untuk kepentingan organisasi adalah adanya sikap manajer yang memainkan peran dan menjadi faktor kunci dalam proses transformasi organisasi yang dapat menjelaskan bagaimana perusahaan terus berada dalam posisi yang kompetitif. Sikap manajer terhadap dinamika dan perubahan dipersepsikan oleh karyawan secara keseluruhan dalam prespektif evaluatif yang hasilnya bisa positif atau negatif, Elias (2009). Oleh karena itu keadaan internal ini mempengaruhi pilihan individu dari tindakan pribadi, atau kecenderungan respon terhadap sikap manajer yang difleksikan melalui kecenderungan untuk bertindak berdasarkan kebijakan dan perubahan yang dilakukan (Ruiz Ulloa dan Adams, 2004; Visagie, 2010).

Dampak dari hal tersebut adalah bahwa kemampuan manajer dari keluarga haruslah dipersiapkan dengan beragam pendidikan, pelatihan dan beragam penugasan dalam perusahaan. Temuan dari Nafei, (2014) mungkin perlu diadopsi sebagai satu atau lebih pendekatan untuk menangani perubahan karena adanya kebijakan organisasi. Sebuah kebijakan yang dibuat oleh manajer berdasarkan prespektif tertentu dapat

menimbulkan tantangan nyata bagi manajer. Oleh karena itu dalam memperkenalkan perubahan selayaknya mempertimbangkan perkembangan pesat dalam bisnis saat ini termasuk perubahan dalam lingkungan industri transportasi bus. Manajer harus menyadari bahwa perubahan melibatkan orang, memperlakukan mereka sangat penting dalam mengatasi penolakan yang mungkin terjadi dalam organisasi. Manajer dari keluarga yang memiliki keyakinan dengan kompetensi yang dimilikinya dapat mengarahkan seluruh fungsi manajemen dalam pengelolaan fungsi perusahaan melalui berbagai pendelegasian kepada manajer dan karyawan dibawah kendalinya dengan memberikan kebebasan dalam melaksanakan pekerjaan rutin, namun disertai pengendalian yang sistematis dan berkelanjutan.

Sebaliknya manajer akan menghadapi tantangan dari para karyawan jika sikap dalam menangani perubahan dalam perusahaan keluarga dapat menjadi sulit jika kebijakan organisasi tidak secara baik dikomunikasikan ke seluruh organisasi. Selanjutnya, Hoffman *et al.*, (2007) menekankan sikap yang efektif harus dapat menjamin bahwa perubahan yang diusulkan diterima dan dilakukan oleh seluruh jajaran dalam perusahaan keluarga. Sikap manajer dari keluarga juga harus fleksibel dalam mengambil keputusan penting bukan hanya satu pendekatan "*top-down*", tetapi juga "*bottom-up*" untuk menjamin efektivitasnya dalam jangka panjang. Hal ini juga menyiratkan bahwa manajer harus untuk merevisi kebijakan organisasi dengan kecepatan tambahan, dan sabar melakukan perbaikan yang mengarah pada rencana jangka panjang yang telah disusun. Implikasi praktis manajerial dapat menunjukkan, *pertama*, bahwa hubungan kerja yang baik dan efektif sangat penting dalam mendukung kebijakan dalam perusahaan keluarga. *Kedua*, bahwa penanganan konflik, membangun hubungan kerja yang mendukung, dan berkomunikasi secara efektif berkontribusi pada penciptaan sikap yang positif sikap untuk berubah dan, karena itu, untuk keberhasilan program perusahaan keluarga. *Ketiga*, semakin banyak karyawan yang terlibat langsung dalam proses

pembuatan kebijakan mereka akan tercipta pertalian dimana peran mereka agar kelak dalam pelaksanaannya tidak bisa disalahkan. *Keempat*, para karyawan tidak terkejut dengan sikap manajer dan semakin mereka memahami alasan-alasan untuk tindakan yang dilakukan dan semakin mereka akan melihat dari perspektif manajemen. Hal ini akan mengurangi kecenderungan untuk menyalahkan manajemen yang egois atau tidak kompeten. *Kelima*, sikap manajer harus berani menjelaskan kegagalan masa lalu. Walaupun disadari benar bahwa masa lalu tidak dapat dikembalikan pada masa kini, tetapi dapat memiliki pengaruh yang kuat pada masa sekarang dan masa depan melalui tindakan-tindakan yang terdokumetasi sebagai evaluasi dari perusahaan keluarga. Jika kegagalan masa lalu itu disebabkan kesalahan manajemen, itu harus diakui untuk menjaga kredibilitas manajer. *Keenam*, penting bahwa manajer serius berupaya untuk melihat situasi dari perspektif karyawan yang lebih rendah untuk memahami mengapa mereka cenderung menyalahkan manajemen. Dalam kaitan dengan hal ini menarik untuk disimak kesaksian dan pengalaman Jay Elliot, mantan Senior Vice President Apple Computer dalam mengambil keputusan:

ō í 0 k v w " o g o d w c v " j action Mdc pefluu g o w c untuk memahami bahwa apa yang tampak seperti campur tangan dan buang-buang waktu serta kontrol yang sangat ketat melalui keterlibatan seorang pimpinan. Keterlibatan pemimpin tidak sekedar bertanya, karena ia terlibat secara detail dan visi dari r t q f w m " { c p i " k p (Elliot dan Simon, k r v c m 2011).

Hasil pengujian hiotesis juga membuktikan bahwa kepercayaan diri, kemampuan merespon setiap kejadian dan stabilitas pengendalian emosi dan memberikan kejelasan arah dan keteladanan keterikatan emosional terhadap perusahaan. Adanya pengaruh ini menyebabkan manajer dan karyawan dibawah kendalinya agar fokus menjalankan aktivitas untuk

mencapai target yang diinginkan. Pendekatan ini diyakini mampu memberikan kontribusi terhadap pemahaman yang lebih besar dari pengambilan keputusan yang membutuhkan partisipatif karyawan. Proses ini penting mengingat pengambilan keputusan dengan pendekatan partisipatif terbukti meningkatkan keputusan strategis, meningkatkan moral karyawan dan pada akhirnya mempengaruhi kinerja perusahaan, Waleed (2012). Temuan ini jelas memperkuat bukti pentingnya menemukan cara untuk meningkatkan berbagai bentuk partisipasi karyawan agar perusahaan keluarga dapat mengejar kinerja positif yang lebih besar. Bukti lainnya temuan dari, (Irawanto, 2015) bahwa pengaruh kuat atas manajer tetap harus diimbangi dengan perhatian dan bagaimana partisipasi karyawan diberikan ruang yang layak dalam proses pengambilan keputusan. Oleh karena itu sikap manajer seharusnya memperhatikan kewajaran kebijakan perusahaan, prosedur, perlakuan yang adil, kewajaran gaji mereka dan imbalan lainnya yang mereka terima dari perusahaan keluarga,

Perlakuan terhadap karyawan termasuk pengemudi agar memiliki rasa memiliki yang tinggi dan akan mempengaruhi performa pelayanan, maka seringkali manajer dari keluarga saat awal memulai usahanya harus turun memberikan contoh. Manajer dari keluarga berkeyakinan bahwa pelayanan dan tanggung jawab yang menyertainya tidak dapat hanya diajarkan dengan kata-kata, melainkan harus dengan memberikan contoh nyata. Pengalaman ini sering dikenang sebagai kenangan yang unik oleh generasi sesudahnya.

Keterkaitan dengan pemberian contoh langsung adalah bukti keunikan ada pada perusahaan bus Big Bird yang bernaung dibawah pengelolaan PT. Blue Bird Group,

õ " u k m c r " k p k " l g n c u " o g n g v k j m c p ' akrob dipanggil dari pada nama asli Siti Fatimah Djokosoetono-pendiri Blue Bird), tetapi ia terus menjalankannya. Menurutnya, tak ada jalan lain untuk membangun kedisiplinan dan tanggung jawab

pengemudi dan karyawan untuk menjaga kondisi mobil selain memberikan contoh nyata. Pengecekan langsung o g p l c f k " j (Endah, 2012). c v k ö .

Tentu saja perlakuan terhadap karyawan juga penting untuk berorientasi terhadap keadilan perusahaan. Hal ini sejalan dengan pandangan Podsakoff *et al.*, (2007), mengklasifikasikan keadilan menjadi tiga kategori: (1) prosedural (keadilan dengan cara kebijakan dan proses yang dilakukan), (2) distributif (alokasi sumber daya atau kompensasi dan manfaat), dan (3) interaksional (derajat yang memperlakukan orang dengan bermartabat dan hormat). Pada umumnya para pakar bidang keadilan organisasi sepakat, bahwa lebih mudah untuk memecahkan sesuatu daripada melakukan perbaikan setelah rusak.

Selain itu dalam perusahaan keluarga dibutuhkan keterlibatan karyawan dimana hasil kajian Harter *et al.*, (2003) menemukan bahwa keterlibatan karyawan positif terkait dengan kinerja di berbagai bidang, termasuk peningkatan kepuasan pelanggan, profitabilitas dan produktivitas, dan mengurangi pergantian karyawan. Luasnya keterlibatan karyawan dalam perusahaan keluarga adalah sebuah kiniscayaan. Keterlibatan karyawan harus dirancang sedari awal (*by design*) melalui tiga komponen terkait: kognitif, emosional, dan aspek perilaku. Aspek kognitif keterlibatan karyawan menyangkut keyakinan karyawan tentang organisasi, para pemimpinnya, dan kondisi kerja. Aspek emosional menyangkut bagaimana perasaan karyawan tentang masing-masing dari tiga faktor dan apakah mereka memiliki persepsi positif atau negatif terhadap organisasi dan para pemimpinnya. Aspek perilaku keterlibatan karyawan adalah komponen nilai tambah bagi organisasi dan terdiri dari upaya diskresioner karyawan yang terlibat membawa pekerjaan mereka dalam bentuk waktu ekstra, kemampuan otak dan energi yang ditujukan untuk tugas dan perusahaan. Mendukung uraian diatas temuan Lee and Cheh (2013) mengungkapkan bahwa motivasi adalah kunci keberhasilan karyawan di tempat kerja.

Sikap manajer termasuk dalam memotivasi akan mempengaruhi komitmen karyawan dalam memberikan layanan berkualitas. Dengan demikian, motivasi yang diberikan oleh manajer dari keluarga diperlukan untuk membina perilaku yang baik di pekerja. Sebuah organisasi yang tidak memotivasi karyawannya pasti tertinggal dalam hal persaingan di pasar. Banyak karyawan potensial akan merasa nyaman jika atasannya memotivasi untuk membantu mempertahankan kinerja pekerja di perusahaan keluarga.

Lebih jauh pengalaman praktis Kompas Gramedia Group selama lebih dari 50 tahun dan telah menggurita dengan 8 unit bisnis yang terus berkembang, memperlakukan karyawan dengan istilah pemberdayaan, sebagaimana disampaikan Jakob Oetama sang pendiri:

õí " h c n u c h c j " y g " f q " e c t g . " m c o k " mewajibkan manajemen memahami apa yang diinginkan oleh karyawan. Dengan kepedulian berarti menghargai keberadaan mereka. Jangan hanya memberlakukan mereka sebagai mesin penghasil w c p (Islāfatun, 2013).

Merujuk pada pengalaman praktis sebagai *Chief Executive Offiecer* (CEO) perusahaan keluarga yang ternama, Kompas Gramedia Group yang memiliki karyawan sekitar 22.000 orang, menjelaskan bagaimana sebuah komitmen terhadap perusahaan secara bernas:

õ " M c t { c y c p " { c p i " d g t r q v g p u k " d kerja sangat tinggi, diibaratkan seperti kambing. Karyawan semacam ini akan mencari rumput sendiri ketika dilepas di kebun, jadi bekerja bukanlah beban tetapi menikmatinya sebagai pengembangan diri. Karyawan semacam ini termasuk high achiever, kalau disia-siakan pasti c m c p " o g p e c t k " m g d w p Adiprasetyo (2013).

Tentu saja hal ini menjadi peringatan yang harus diwaspadai oleh para manajer dari keluarga, mengingat hasil persepsi responden kajian ini berdasarkan hasil indeks sikap manajer nilai rata-rata sebesar 68,4. Jika dikategorikan dengan *three-box method* maka dapat disimpulkan bahwa variabel ini termasuk kategori sedang. Hal tersebut menunjukkan bahwa sikap manajer dari keluarga dalam melakukan tindakan didalam perusahaan masih harus memiliki kesabaran dan berupaya memperkuat sikap empati terhadap karyawan, mengingat berdasarkan data mayoritas lulusan SLTA dan bahkan masih terdapat karyawan lulusan SLTP. Sikap sabar oleh Adiprasetyo (2013) dalam kaitan persepsi responden tersebut diatas berarti, manajer harus sabar membimbing. Karyawan bisa jadi berperilaku baik, rajin bekerja, tidak perhitungan dengan tenaga dan pikirannya, ringan tangan, tetapi ketrampilan dan kepintarannya kurang, melainkan dibutuhkan bimbingan, nasehat dan pelatihan berkali-kali. Dukungan karyawan non keluarga tetaplah amat penting seiring pertumbuhan perusahaan keluarga, sebagaimana dibuktikan oleh hasil kajian Vallejo (2009) yang menunjukkan bahwa karyawan non-keluarga positif dan signifikan mempengaruhi kinerja manajerial, profit dan kelangsungan hidup perusahaan keluarga.

Bagaimanapun manajer dari keluarga berkepentingan agar bisnis transportasi bus terus tumbuh dan mendapatkan kemajuan yang konstan. Dengan semakin bertambahnya perusahaan pengelola bus di DKI Jakarta saat ini sangat kompetitif terlepas dari ukuran, teknologi dan fokus pasar baik melayani trayek antar provinsi, pariwisata dan kontraktual dengan perusahaan untuk melayani angkutan karyawan, tetap harus menghadapi berbagai tantangan yang berasal perilaku dari pengemudi, teknisi dan karyawan. Untuk mengatasi tantangan ini hubungan yang kuat dan positif dan ikatan harus dibuat dan dipelihara antara karyawan dan manajer. Mendukung hal tersebut, penting memperhatikan temuan Manzoor (2015) yang mendalilkan bahwa faktor-faktor pemberdayaan dan pengakuan memiliki mempengaruhi secara

positif terhadap komitmen terhadap perusahaan. Lebih lanjut Forkuoh *et al.*, (2014) menyatakan bahwa pemberdayaan dan pengakuan terhadap karyawan non keluarga akan komitmen manajer dari keluarga akan meningkatkan pertumbuhan bisnis keluarga. Pertaruhan bagi manajer dari keluarga yang dinilai berhasil dalam karirnya apabila dapat terus mengembangkan dan membesarkan perusahaan milik keluarga mereka, merujuk pada temuan kajian Sharma dan Irving, (2005) yang memberikan pemahaman bagaimana sikap manajer yang mengejar karir di perusahaan keluarga mereka, menunjukkan kuat atau lemahnya komitmen sebagai penerus bisnis keluarga yang baik. Sikap yang mendasari komitmen akan mempengaruhi pilihan mengejar karir di dalam perusahaan milik keluarga diindikasikan melalui empat faktor: (1) afektif (berdasarkan keinginan yang dirasakan); (2) normatif (berdasarkan kewajiban sebagai tanggung jawab terhadap keluarga); (3) perhitungan (berdasarkan *opportunity cost* yang akan ditanggungnya); dan (4) imperatif (berdasarkan kebutuhan yang ia dirasakan).

B. Sikap Manajer dari Keluarga pada Kapabilitas Tatakelola Lunak

Hasil tinjauan yang menyatakan semakin kuat sikap manajer dari keluarga maka akan semakin kuat kapabilitas tatakelola lunak. Hal ini berarti bahwa sikap manajer dari keluarga memiliki pengaruh positif terhadap kapabilitas tatakelola lunak. Pembuktian ini menunjukkan bahwa semakin kuat pengaruh positif sikap manajer dari keluarga terhadap kapabilitas tatakelola lunak menunjukkan bahwa semakin kuat manajer dari keluarga dalam merespon keadaan maka akan semakin mudah dalam memperlihatkan unjuk keikhlasan dan terbuka dengan menghamonisasi kepentingan pemilik, karyawan dan pelanggan. Sikap manajer dapat mempengaruhi sisi kemanusiaan yang sangat bermanfaat untuk memperkuat tatakelola, memberdayakan sumber daya perusahaan dan menyeleraskan berbagai kepentingan (Davis *et al.*, 1997; Donaldson dan Davis, 1991). Hasil investigasi ini memperkuat

perilaku kapabilitas tatakelola lunak dengan konteks yang unik dalam perusahaan keluarga, menyangkut perilaku dan kinerja manajer dari keluarga.

Kemudian Madison, (2014) memperlihatkan hasil penyelidikannya bahwa manajer dari keluarga yang berperilaku kapabilitas tatakelola lunak dapat memadukan berbagai komponen perusahaan melalui perspektif penguatan perusahaan keluarga melalui perilaku soft skill. Kesukarelaan dalam melayani telah dibuktikan oleh Chairul Tanjung pemilik perusahaan keluarga CT Corpora dengan tiga perusahaan subholding, yakni Mega Corp, Trans Corp, dan CT Global dan belasan anak perusahaan, memiliki prinsip dalam persahabatan dan bisnis:

*õ M c n c w " m c n k c p " o c w " o g p i i w p c m
kalian maju silahkan. Kalaupun mau menginjak kepala
saya sebagai tolakan kalian untuk maju, saya
ikhlas. Selagi saya masih bisa makan, tidaklah
mungkin kalian kelaparan. Kecuali untuk makan
sendiri saja saya sudah kesulitan, silahkan urus diri
masing- o c u k(Diredja, 2012).*

Bukti lain yang memperkuat hal ini dari Hou, *et. al.*, (2014) sikap manajer dari keluarga dengan komitmen seumur hidup kepada perusahaan memiliki kecenderungan untuk menjadi pelayan setia, dan akan mengelola sumber daya secara sungguh-sungguh dan kreatif. Apalagi nama keluarga telah menjadi bagian masa lalu, sekarang, dan masa depan terkait erat dengan reputasi perusahaan. Namun demikian Hou, *et. al.*, (2014) juga menemukan sisi lemah manajemen keluarga yang berbahaya jika tidak dibatasi. Kepemimpinan dapat bertindak ceroboh, mengeksploitasi pemegang saham minoritas, menjadi sombong dan arogan, atau membuat keputusan berisiko. Solusi untuk meminimalkan hal ini manajer dari keluarga berperan sebagai manajer pengawas terhadap karyawan dengan keterampilan dan pengetahuan yang memadai. Disamping itu, manajer keluarga adalah orang-orang yang ideal untuk

memberikan saran kepada para manajer non keluarga di bawah kendalanya untuk mencegah kesalahan terjadi karena kepentingan bersama dan sikap saling mempercayai satu sama lain. Selain itu identitas mereka sebagai anggota keluarga juga membantu dalam menghadapi konsekuensi yang merugikan dalam kehidupan karir seumur hidup mereka (Lansberg, 1999).

Lebih lanjut temuan Mihelic *et al.*, (2010) dapat dirujuk untuk menegaskan bahwa manajer sebagai pemimpin berfungsi sebagai model dan contoh bagi para karyawan dan menunjukkan batas-batas perilaku yang ditetapkan dalam sebuah perusahaan. Dengan demikian perilaku yang sesuai dan diinginkan termasuk keikhlasan, bekerja sepenuh hati, keterbukaan terhadap ide orang lain termasuk kesederhanaan dapat diinternalisasi melalui sebagai budaya perusahaan dan nilai-nilai yang harus terus disosialisasikan, (Jones Jr, 1995). Memberi contoh dalam hal pakaian dan juga makanan akan menyentuh nurani para karyawan. Bahkan seringkali dengan pembawaan semacam itu ia tidak dikenali sebagai pemilik dan pimpinan tertinggi dalam perusahaan bahkan grup perusahaan. Sikap yang demikian sering mengambil ungkapan bijak, tidak merasa kaya di antara orang miskin, dan tidak miskin diantara orang kaya, (Sularto, 2011). Bukti kesederhanaan lainnya dari generasi kedua pengelola PT. Blue Bird, Purnomo yang mengingat masa penuh dengan pengetatan ikat pinggang, walaupun armadanya telah berjumlah ratusan dengan pemasukan yang tidak kecil, ia dan saudara-saudaranya hidup sangat sederhana. Ibunya, Mutiara Fatimah Djokosoetono sangat ketat mengajari anak-anaknya untuk menabung dan berhemat. Sebab cita-cita besarnya adalah menjadi kapal perusahaan besar, yang memungkinkan menampung banyak karyawan dan menghidupi keluarga mereka, (Endah, 2012).

Begitu karyawan terkesan dengan contoh yang diamati setiap hari mereka akan terbuka untuk belajar tentang nilai-nilai dan sikap manajer dari keluarga. Ketika manajer siap untuk berkorban secara pribadi untuk pengikut atau perusahaan secara maka karyawan akan sangat respek dan lebih antusias untuk melakukan hal yang sama (Brown dan Treviño, 2006).

Dalam rangka merealisasikan komitmen menjadi kinerja yang kuat, manajer harus melengkapi diri dengan kemampuan untuk memotivasi karyawan agar mempertahankan semangat rasa memiliki. Manajer tidak berhenti memberi contoh tetapi secara berkelanjutan mengajak karyawan untuk berpikir dan bertindak dengan rasa kepemilikan terhadap perusahaan yang tinggi. Selain itu mereka diarahkan agar berani mengambil tanggung jawab pribadi untuk agar kinerja bisnis terus berkembang, (Jensen dan Luthans, 2006). Motivasi yang dilakukan secara terus menerus dapat melejitkan berbagai ide untuk membawa hal-hal baru yang mungkin dapat diimplementasikan ke pasar, dengan terlebih dahulu mendiskusikan berbagai kelemahan dan keunggulan, mengkritisi dan mempertanyakannya, Elliot dan Simon (2011). Memperkuat temuan ini, Khan (2010) menyarankan pentingnya membangun semangat kebersamaan yang mengindikasikan bagian dari kapabilitas tatakelola cerdas, maka manajer dapat mengambil peran pemimpin dengan mengembangkan dan melatih bakat dan kemudian menempatkan bakat tersebut dalam pekerjaan yang tepat.

Selanjutnya ketrampilan menciptakan kegairahan bekerja akan sangat berperan besar dalam meningkatkan kapabilitas tatakelola lunak manajer dari keluarga. Perjalanan awal Blue Bird Group sebagai pemilik perusahaan bus Big Bird, dapat dijadikan bukti empiris, Kehangatan sikap manajer dan kemampuan menciptakannya melalui aura keibuan. Dikombinasikan dengan ketegasan dan kepekaan hati, manajer dan karyawan di bagian administrasi dan para pengemudi banyak mendapatkan wejangan, dan sekaligus menciptakan kedekatan hubungan dan kebersamaan. Bagi manajer, karyawan dan pengemudi suasana ini bukan saja soal pekerjaan, tetapi juga tentang arti kehidupan dalam arti luas, (Endah, 2012). Dengan gaya yang berbeda Steve Job pendiri Apple Computer, berhasil menciptakan kegairahan bekerja dengan menggunakan istilah *navy* untuk menyebut keteraturan yang kaku. Sebaliknya perilaku ketidakteraturan diistilahkan bajak laut. Jika perusahaan menginginkan kreativitas yang

tinggi orang-orang dengan karakter bajak laut lebih cocok. Diilustrasikan bahwa:

Steve Jobs terhadap produk-produknya dan bagaimana cara mengembangkan produk melalui kerja sama dengan para programmer, yang bekerja sepanjang malam, dan kemudian terkadang tidak terlihat atau terdengar beberapa hari. Nampaknya programmer ini memiliki segala unsur yang diperlukan (Elliot dan Simon, 2011).

Dalam konteks perusahaan transportasi bus inspirasi dari Steve Job ini, setidaknya memberikan pelajaran penting bahwa ditengah rutinitas pekerjaan, kegairahan dan keterbukaan serta *passion* yang tinggi dapat mendorong kreativitas untuk membangun inovasi dalam perusahaan

Disamping hal ini, menurut Aráoz, *et.al.*, (2015) bahwa manajer dari keluarga tetap harus menunjukkan potensi dan kapasitas untuk berubah, belajar, dan tumbuh agar dapat memberikan mengarahkan sumber daya internal perusahaan untuk menghadapi yang semakin kompleks dan menantang. Selanjutnya menurut Direja (2012) pemilik CT Corp pantas menjadi inspirasi berdasarkan kemampuan, memberikan pesan yang kuat untuk bekerja keras dan tidak mengeluh capai dan memutuskan berhenti. Tidak kalah menariknya adalah pengalaman pemilik Kompas Gramedia Group, Jacob Oetama dalam memotivasi karyawan untuk menghargai makna kerja keras, tidak setengah-setengah, yang terus didengungkan melalui berbagai kesempatan. Selain kerja keras juga kerjasama dan sinergik. Berkat kerja keras maka hasil dari pekerjaan akan lebih bermakna, (Sularto, 2011). Dengan demikian perusahaan keluarga, termasuk dengan bisnis inti transportasi bus terus dapat menunjukkan etos perusahaan melalui nilai-nilai yang harus terus dinternalisasi seperti bekerja keras, saling

menghormati, integritas, kualitas, kerendahan hati, semangat, kerendahan hati, dan keinginan untuk terus maju.

Sebagai pilar perusahaan, manajer dari keluarga yang terpanggil untuk berkarir dalam perusahaan keluarga, oleh Sudhamek AWS CEO Garuda Food Group dicirikan sebagai panggilan hidup (*calling finding*). Sebagai pilihan hidup dengan mengelola perusahaan maka kehidupan pribadi berproses menjadi rasa syukur dalam mewujudkan hidup yang sukses, dengan menggali lebih dalam alasan keberadaannya (*reason for being*) di dunia. Penghargaan terhadap kehidupanpun semakin mendalam sebagai sebuah anugerah, (Soenjoto, 2016). Seiring dengan hal ini penerapan etika juga menjadi hal yang penting diperhatikan oleh manajer dari keluarga. Oleh karena itu penting bagi manajer mengedepankan kembali nilai-nilai dan etika yang telah diyakini oleh manajer dalam pengaturan organisasi ditekankan dan diperkuat terutama melalui kepemimpinan, dimana hubungan antara manajer dan karyawan disepekatkan bersama, diinternalisasi dan ditindaklanjuti (Daft, 2005) dalam (Mihelic *et al.*, 2010). Internalisasi nilai perusahaan dimanifestasikan kedalam 7 aras perilaku yaitu; (1) disiplin diri, (2) menghargai pendapat dan prestasi orang lain, (3) tekun dan ulet mencapai tujuan, (4) mengembangkan diri dan orang lain, (5) menerapkan pola pikir positif, (6) menciptakan ide dan inovasi baru, (7) memutar roda *plan, do, check, action*, (Soenjoto, 2016). Lebih lanjut Gentile, (2010) mendalilkan bahwa etika dapat dijadikan sebagai kode yang mendasari sanksi atau hukuman untuk beberapa pilihan perilaku dan manfaatnya. Keduanya nilai dan etika ternyata memiliki efek mendalam pada kinerja seorang manajer.

Kemampuan memuji karyawan yang berprestasi menjadi indikator penting lainnya dari kapabilitas tatakelola lunak, ketika manajer dari keluarga menetapkan tujuan bersama dengan karyawan dan memastikan mekanisme umpan balik. Kebutuhan pujian diperlukan terhadap individu yang berorientasi pada kinerja sekalipun. Pujian dan pengakuan ini bertujuan sebagai motivasi untuk menetapkan tujuan yang

lebih tinggi untuk putaran kerja berikutnya. Dibandingkan dengan menggunakan kritik, strategi yang lebih baik adalah membantu karyawan menemukan metode untuk berhasil dalam memenuhi tujuan atau agar tercapai, (Dweck dan Leggett 1988). Dalam kaitan ini contoh oleh Purnomo Prawiro, generasi kedua pemilik Blue Bird Group pengelola perusahaan bus Big Bird yang memuji para pengemudinya dengan kalimat bahwa rezeki kita semua bergantung dari para pengemudi. Kita h a r g a i p a r a p e n g e m u d i , m e r e k a j a

(Endah, 2012).

Hasil pengujian hipotesis kedua ini membuktikan bahwa sikap manajer dari keluarga mempengaruhi secara signifikan kapabilitas tatakelola lunak. Dampak tersebut adalah positif, dimana potensi konflik antar pemilik dalam perusahaan dan pemilik- karyawan akan dapat dihindari, dan dapat terus fokus memenuhi kebutuhan pelanggan. Kemampuan manajer untuk mempengaruhi dan membujuk lain di tempat kerja telah menjadi semakin penting keterampilan manajerial untuk mencapai tujuan kerja dan tujuan untuk mendorong bisnis terus berkembang ditengah lingkungan bisnis yang kompetitif, (Fisher dan Gonzalez, 2013). Kajian lain dari Fisher (2011) juga menunjukkan bahwa kinerja manajer secara positif dipengaruhi oleh bagaimana kemampuan manajer mempengaruhi dan membujuk karyawan di tempat kerja. Dengan demikian manajer dari keluarga pada perusahaan transportasi bus harus memiliki kemampuan mempengaruhi dan membujuk karyawan secara memadai.

Jika manajer dari keluarga ingin fokus pada hal tersebut diatas, maka pemberian kebebasan dalam melaksanakan pekerjaan rutin, namun disertai pengendalian yang sistematis dan berkelanjutan secara tepat maka manajer dari keluarga maka kepentingan pemilik, karyawan dan pelanggan akan terus terjaga agar kelangsungan dan pertumbuhan perusahaan akan langgeng dan berkembang. Kinerja kontekstual seperti memotivasi anggota tim oleh manajer penting dalam lingkungan kerja saat ini. Karyawan tidak hanya harus memberikan pekerjaan mereka sendiri, tetapi juga harus

bekerja sama sebagai sebuah tim untuk menciptakan lingkungan kerja, karena bagaimanapun etika di lingkungan kerja mempengaruhi pikiran, perasaan dan perilaku individu (Hewstone *et al.*, 2008). Jika diadopsi temuan kajian tersebut membantu para manajer untuk meningkatkan kinerjanya.

Hasil kajian ini dengan hasil pengujian statistik pada hipotesis menunjukkan bahwa nilai parameter estimasi sebesar 0.517 menunjukkan hubungan positif dan berpengaruh signifikan karena nilai CR sebesar 2.705 dan nilai signifikansi 0.007, didukung oleh (Maio dan Haddock, 2010) yang menyatakan bahwa manajer perlu menjadi kekuatan pendorong melalui bauran pendekatan. Sebab manajer dari keluarga bertanggung jawab untuk selalu memonitor tingkat kinerja dari tim mereka, baik di tingkat individu maupun unit kerja. Manajer dari keluarga tentu saja memerlukan pengalaman sendiri bagaimana perubahan sikap yang mereka perlihatkan dapat mengarah ke perubahan positif di tempat kerja dan bagaimana mereka berinteraksi secara terbuka dengan orang lain. Pada akhirnya manajer dari keluarga dapat mencapai tingkatan yang lebih tinggi dari kinerja melalui komitmen pribadi dan anggota tim mereka dengan mengembangkan sikap yang lebih kuat dalam diri mereka. Selanjutnya sikap manajer juga bermanfaat untuk mengidentifikasi tugas-tugas yang harus dilakukan dan perasaan mereka terkait dengan penyelesaian setiap tugas.

C. Sikap Manajer dari Keluarga pada Dinamika Keluarga

Hasil tinjauan yang menyatakan semakin kuat sikap manajer dari keluarga maka semakin kuat kendali terhadap dinamika keluarga. Hal ini berarti bahwa sikap manajer dari keluarga memiliki pengaruh positif terhadap dinamika keluarga. Hasil kajian ini didukung oleh temuan (Pelayo dan Luhrs, 2013; Anderson *et al.*, 2007) yang menyatakan bahwa sebuah bisnis keluarga pada dasarnya perusahaan yang dikelola dan dimiliki dengan melibatkan keluarga melalui hak pengelolaan, warisan dan kerja sama antar kerabat. Peran manajer dari keluarga dalam memperbaharui sumber daya

perusahaan dapat menggambarkan dinamika keluarga dan perusahaan dalam perspektif pembaharuan terhadap sikap dan kemampuannya. Hal ini akan menentukan kepercayaan keluarga kepada manajer dari keluarga, (Caldwell *et al.*, 2011).

Adanya pengaruh positif sikap manajer dari keluarga terhadap dinamika keluarga menunjukkan bahwa semakin kuat sikap manajer dari keluarga yakni dengan memberikan kebebasan dalam melaksanakan pekerjaan rutin. Selanjutnya temuan didukung oleh hasil kajian Goic (2013) jika sebuah perusahaan termasuk perusahaan keluarga menggunakan struktur organisasi sebagai instrumen aktif maka budaya organisasi juga kuat dan lebih baik, karena karyawan memiliki pedoman, kewenangan dan tanggung jawab secara jelas. Para manajer non keluarga dibawah kendali manajer akan lebih mudah mengidentifikasi nilai-nilai yang menjadi garis perusahaan, pola perilaku, keterlibatan lebih intensif untuk mengambil inisiasi dalam setiap pekerjaan yang ditugaskan.

Pola pikir atau kecenderungan untuk bertindak dengan cara tertentu berdasarkan pengalaman dan temporeman manajer dari keluarga akan mempengaruhi hubungan dengan internal keluarga antusias dalam melaksanakan tugas, mampu mengontrol atas pekerjaan karyawan, percaya diri dan kemampuan mengendalikan emosi maka akan semakin positif dalam merespon terhadap berbagai perubahan internal keluarga. Oleh karena itu manajer dari keluarga perlu memahami bahwa perubahan sikap membutuhkan waktu dan harus realistis bahwa perubahan yang diharapkan kadang tidak secepat yang diperkirakan atau bahkan harus siap menghadapi resistensi dari dalam perusahaan maupun dinamika keluarga (Moore, 2003). Sikap terbentuk selama seumur hidup melalui sosialisasi proses individu dan pembentukan nilai dan keyakinan sejak masa kanak-kanak, dipengaruhi tidak hanya oleh keluarga, agama, dan budaya tetapi juga oleh faktor-faktor sosial ekonomi, maka proses sosialisasi ini mempengaruhi sikap seseorang terhadap pekerjaan dan atau perilaku terkait. Oleh karena itu keluarga juga harus mempersiapkan regenerasi manajer sejak dini, (Morris *et al.*, 1996). Ketika bisnis keluarga

bukan lagi sekedar urusan dapur keluarga sendiri tetapi sudah mengurus dapur ratusan bahkan ribuan dapur para karyawannya, maka intuisi pemilik atau manajer dari keluarga tidaklan cukup untuk mengelola kompleksitas masalah dan pengembangan perusahaan. Ia membutuhkan bantuan dari para professional dari luar keluarga, namun prinsip yang tidak boleh dilupakan bagaimana manajer dari keluarga harus memahami setiap permasalahan perusahaan secara detil, sehingga kepercayaan dari keluarga tetap kuat dan manajer sepenuhnya dapat meyakinkan keluarga (Endah, 2012). Selanjutnya temuan dari Cabrera-Suárez *et al.*, (2001) memberikan arah bahwa tantangan utama yang dihadapi perusahaan keluarga adalah proses suksesi menyiapkan manajer dari keluarga dengan kompetensi prima serta mampu berkomunikasi dengan keluarga secara dinamis. Tantangan ini akan melibatkan kemampuan penerus untuk memperoleh pengetahuan dan keterampilan kunci seperti yang dimiliki oleh pendahulunya secara memadai agar kinerja perusahaan keluarga bertahan dan meningkat. Pendekatan berbasis sumber daya perusahaan dan transfer pengetahuan dalam bisnis keluarga, yang menjadi dasar untuk mengatasi persaingan dengan perusahaan non keluarga, (Chang, *et.al.*, 2014).

Hasil pengujian hipotesis ketiga ini juga terbukti bahwa sikap manajer dari keluarga yang kuat akan mempengaruhi secara signifikan terhadap dinamika keluarga yang dampaknya adalah positif terhadap semakin kondusifnya komunikasi dengan anggota keluarga lain dari pemilik perusahaan dan semangat dalam mengembangkan pengetahuan yang relevan. Argumen cukup menarik disampaikan oleh Grubman dan Jaffe (2010) bahwa perhatian terhadap dinamika keluarga dapat berakibat memperkuat atau memperlemah secara holistik eksistensi perusahaan keluarga. Selanjutnya tingkat keberhasilan operasional perusahaan keluarga ditentukan oleh sifat perilaku organisasi-peran individu, hubungan interpersonal, dan dinamika anggota keluarga dan bagaimana mereka semua bereaksi ketika menghadapi masalah atau mewujudkan gagasan pengembangan perusahaan (DeBorde,

2006).

Arah pengembangan yang visioner bisnis transportasi bus saat ini, tidak terkecuali perusahaan milik keluarga, menghadapi tantangan yang sulit berkaitan dengan tanggung jawab sosial, keselamatan, fluktuasi ekonomi, peraturan pemerintah, dan persaingan. Tantangan tambahan adalah bagaimana mengintegrasikan keberagaman para tenaga kerja yang berasal dari bukan keluarga, Pada dasarnya tujuan utama dari rencana bisnis dan pengembangan strategi yang menciptakan nilai ekonomi jangka panjang untuk stakeholder. Carlock dan Ward, (2001) menggunakan serangkaian kajian eksperimen terhadap kegiatan perencanaan dan pemrograman manajemen strategis pada perusahaan keluarga yang selanjutnya melakukan asesmen kecocokan dengan kepentingan potensi perusahaan keluarga. Hasilnya ditemukan bahwa pemikiran strategis oleh keluarga dan tim manajemen mengarah kepada komitmen bersama sebagai visi bersama. Berdasarkan visi bersama ini, tim manajemen dan anggota keluarga pemilik perusahaan mengarahkan kegiatan perencanaan pengembangan dari ide kewirausahaan keluarga kepada rencana strategis yang berkelanjutan. Namun demikian DeBorde (2006) melaporkan bahwa perencanaan bisnis perusahaan keluarga kadang terlalu rumit, dan dalam prakteknya merupakan proses yang berulang ketika ingin mencapai kata sepakat sebagai pilihan terakhir dari strategi bisnis.

Selanjutnya Van Der Merwe (2009) menjelaskan dimensi visi dan komitmen generasi keluarga yang lebih muda untuk kelangsungan bisnis keluarga dan komitmen anggota generasi senior untuk keberlangsungan bisnis keluarga, menunjukkan bahwa tidak ada variasi visi antar generasi dalam berkomitmen untuk kelangsungan bisnis keluarga. Kepiawaian generasi senior membentuk mentalitas bisnis yang secara berulang menyatakan bahwa ketegasan diperlukan dalam bisnis. Keputusan yang dibuat harus memiliki dasar yang kuat dan tidak boleh labil. Karakteristik pada perusahaan transportasi harus memperhatikan dua hal pokok untuk disikapi

yaitu kehalusan sikap sebagai penyelenggara jasa yang mengutamakan kualitas pelayanan yang prima, dan sikap yang tegas, karena bisnis transportasi adalah bisnis yang berhadapan dengan orang sehari-hari berda di jalan yang membentuk karakter keras Endah (2012). Mentoring kepada orang-orang yang berbakat dalam lingkungan keluarga penting menjadi perhatian sebagaimana perhatian terhadap perencanaan bisnis. Perencanaan suksesi kurang diperhatikan bahkan dianggap bisa dilakukan sambil berjalan seiring waktu dan menjadi subordinasi dari kegiatan sehari-hari menjalankan bisnis. Hal ini terkait dengan masalah emosional yang kompleks yang terlibat dalam transisi pemberian kepercayaan kepada. Isu-isu yang dilontarkan oleh pendiri menyangkut perasaan mereka yang harus meninggalkan bisnis atau diganti. Kekhawatiran ketika mereka tidak ingin meninggalkan, tugas dan tanggung jawab tidak akan terpenuhi dan keputusan yang dibuat tidak tepat akan dibuat. Manifestasi generasi senior yang tetap berkeinginan untuk mempertahankan kontrol, dan memutuskan siapa adalah orang yang tepat untuk memimpin bisnis ke masa depan, sering kali membawa konsekuensi terhadap memasnya hubungan dal internal keluarga (Boudewyn, *et.al.*, 2012).

Dalam kaitan arah masa depan perusahaan Jacob Oetama memberikan pengembangan perusahaan dalam menghadapi perubahan dengan terminologi, organik yang organis dan organis yang organik. Dijelaskan kemudian bahwa organik merupakan kerjasama beragam fungsi perusahaan; produksi, pemasaran, keuangan, sumber daya manusia serta riset dan pengembangan. Beragam fungsi dan unit kerja berperan dan berkarya sebagai satu kesatuan yang organis, Sularto (2011). Sementara banyak perusahaan yang telah menggunakan kata inovasi tanpa benar-benar melakukannya dan sebatas bagian dari promosi tanpa adanya upaya yang sungguh-sungguh untuk memotivasi sumber daya manusia perusahaan, Elliot dan Simon (2011). Pada perusahaan transportasi bus yang berhubungan dengan pelayanan, keselamatan dan kenyamanan maka inovasi menjadi sebuah keharusan untuk dinternalisasi sebagai sebuah keyakinan dan

nilai perusahaan.

Dampak lain dari temuan kajian ini bahwa sikap manajer yang kuat terutama pada kesadaran resolusi konflik akan mempengaruhi dinamika keluarga. Nasser, (2014) memberikan argumentasi bahwa dalam setiap hubungan akan terjadi konflik termasuk dalam perusahaan keluarga yang merupakan sistem emosional. Konflik yang belum terselesaikan akan menempatkan keluarga dan bisnis berbahaya dan beresiko. Namun bagi perusahaan keluarga yang telah memiliki dan mengembangkan cara yang efektif untuk mengelola konflik akan bertahan hidup dan berkembang, (Levinson, 1971). Bukti selanjutnya berkaitan dengan konflik dalam perusahaan keluarga, diungkapkan oleh Sharma *et al.*, (1997) bahwa konflik dalam perusahaan keluarga ditelisik dari sistem dinamika keluarga dan sistem bisnis, sehingga mustahil untuk memisahkan dua komponen: hubungan kekeluargaan dan hubungan bisnis. Satu system akan terkait dengan lainnya secara melingkar. Setiap perusahaan termasuk perusahaan keluarga berharap bisnis keluarga akan berkembang maju sekaligus keharmonisan dalam keluarga. Dua ancaman terbesar bagi kelangsungan kesuksesan perusahaan keluarga adalah konflik dan suksesi. Konflik pada perusahaan keluarga jarang disebabkan oleh performa bisnis yang buruk. Konflik muncul ketika situasinya tidak teridentifikasi atau tidak dipahami secara benar. Pengelolaan konflik ini menjadi kunci untuk kelangsungan hidup perusahaan dan keluarga. Jika bebarbagai penyebab konflik diidentifikasi maka munculnya konflik pada perusahaan keluarga disebabkan kurangnya pemahaman dan komunikasi antara tiga dimensi perusahaan keluarga, yaitu keluarga, pemilik dan manajemen, (Nasser, 2014). Lalu bagaimana mencegah agar konflik tidak terjadi, manajer keluarga harus memahami dinamika keluarga, dengan bertindak sebagai negosiator dan menyusun resolusi yang produktif, dengan mempertimbangkan keunikan dan kompleksitas perusahaan keluarga. Brown (2012) memberikan tujuh usulan kepada manajer dari keluarga untuk menghindari konflik melalui ketegasan sikap manajer yaitu:

1. Tidak memberikan gaji kepada anggota keluarga jika yang bersangkutan tidak bekerja dan berkontribusi kepada perusahaan,
2. Tidak membuat penjenjangan karir dan gaji dan perlakuan lainnya berdasarkan karyawan dari keluarga atau bukan keluarga,
3. Sikap yang hati-hati untuk tidak menyalahgunakan hubungan keluarga, imbalan atau hukuman bukan karena kekerabatan, melainkan hanya berdasarkan prestasi dan kinerja,
4. Berkomunikasi secara jujur dan terbuka kepada karyawan,
5. Tidak mencampur adukkan antara keputusan bisnis dan keluarga,
6. Menetapkan batasan yang jelas dan sehat antara keluarga dan bisnis,
7. Menggunakan “dewan keluarga” keluarga, untuk menghindari konflik pribadi manajer dengan anggota keluarga.

Pentingnya orientasi terhadap nilai yang ditanamkan oleh pendiri sebagai tulang punggung untuk mengkap kemampuan pendiri yang selama bertahun-tahun dipraktekkan sebagai modus operandi perusahaan. Artikulasi nilai-nilai fundamental yang diyakini dapat memotivasi dan mendorong kesuksesan manajer dari keluarga generasi berikutnya tentang nilai-nilai keluarga khas seperti kewirausahaan, pandangan jangka panjang, menghormati individu, dan memberikan kembali manfaat kepada masyarakat yang menjadi cerita hidup dan selalu dikenang dari sikap yang ditampilkan oleh pendiri perusahaan keluarga, (Elstrodt dan Pouillet, 2014). Sebenarnya kesiapan transfer nilai-nilai pendiri kepada generasi penerus maupun para manajer non keluarga serta karyawan akan berhasil jika pemilik secara konsisten mengajar dan menyampaikan nilai-nilai pribadi. Manajer dari keluarga juga harus konsisten dalam menegakkan nilai-nilai keluarga dan mempraktekkan dalam kehidupan kerja dan kegiatan pribadi, sehingga menjadi budaya kerja yang merupakan refleksi dari nilai-nilai keluarga pendiri (Walsh, 2011).

Kecakapan membangun relasi dengan keluarga pemilik perusahaan memiliki peran penting dimana indeks untuk hal ini sebesar 68,1 yang menandakan kemampuan manajer masih tergolong sedang. Oleh karena itu untuk memperkuat relasi, perlu dipertimbangkan membentuk unit kantor keluarga di perusahaan, untuk memperkuat komunikasi dan relasi secara internal maupun eksternal, misalnya disarankan oleh Credit Suisse. Kantor ini akan mengelola aktivitas investasi, namun kekuasaan pengambilan keputusan tetap berada pada keluarga atau manajer dari keluarga, sehingga kesalahpahaman yang mengarah kepada konflik dapat dihindari Ferrari (2014). Keseimbangan juga menjadi penting ketika membangun relasi antara internal perusahaan dengan keluarga pemilik yang dikaitkan dengan substansial kualitas hidup; waktu, keterlibatan dan kepuasan untuk mendistribusikan seluruh peran. Namun kualitas hidup selalu menjadi pilihan tertinggi sebagai pilihan manajer dari keluarga dalam ketelibatan keluarga dan perusahaan, (Greenhaus dan Powell, 2006).

D. Dinamika Keluarga pada Kapabilitas Tatakelola Lunak

Hasil tinjauan yang menyatakan bahwa semakin kuat kendali terhadap dinamika keluarga maka semakin kuat kapabilitas tatakelola lunak dapat diterima. Hal ini berarti bahwa dalam konteks dinamika keluarga dalam perusahaan keluarga jika dapat dikendalikan maka akan ditandai dengan keharmonisan melalui ikatan nilai-nilai dan prinsip-prinsip yang diyakini dalam keluarga. Sebab setiap orang tua dengan caranya masing-masing ingin mentransfer nilai-nilai yang dipegang kepada anak-anak mereka. Misalnya rasa tanggung jawab pribadi, kemurahan hati kepada mereka yang kurang beruntung, pandangan terhadap risiko, mengejar pendidikan atau sifat-sifat pribadi lainnya, orang tua umumnya ingin menanamkan dalam anak-anak mereka nilai-nilai mereka sangat percaya pada, (Savlov, 2016). Oleh karena itu penting untuk mengembangkan kompetensi generasi penerus dalam hal pemahaman nilai dan prinsip keluarga, pengembangan kreativitas, kualitas keputusan, serta atribut keragaman kognitif

maupun non kognitif (soft skills). Hasil kajian ini didukung oleh Bracci, (2008) yang menyatakan bahwa kompetensi manajer dari keluarga diharapkan dapat membangun kualitas hubungan antar anggota keluarga, sehingga dinamika keluarga dapat dikendalikan. Demikian juga perilaku saling mempercayai menjadi komponen penting yang berkontribusi signifikan kepada kinerja perusahaan keluarga termasuk perusahaan skala kecil. Hal ini seiring dengan adanya kepercayaan pihak lain terhadap perusahaan keluarga untuk mengakses sumber daya seperti modal yang disebabkan oleh *track record* perilaku sosial dari nenek moyang yang menjadi pengikat identitas keluarga, (Corbetta dan Salvato, 2004). Kegagalan membangun kompetensi dan saling mempercayai juga berakibat pada kurang solidnya operasional perusahaan. Bukti empiris antara lain, ketika generasi kedua Blue Bird Group, yaitu Mintarsih berseteru dengan dua saudaranya yaitu Chandra dan Purnomo. Kejadian ini tentu memukul Mutiara Siti Fatimah, sang pendiri, (Endah, 2011). Demikian juga yang terjadi pada perusahaan keluarga milik raja kretek M. Nitisemito ketika menunjuk cucunya Akwan yang berusia 20 tahun dan minim kapabilitas dan pengalaman menjadi pimpinan Tjap Bal Tiga yang merupakan perusahaan rokok kretek terbesar pada awal abad ke- 20 dan berpusat di Kudus, menyebabkan muncul tidak saling percaya yang meruncing. Padahal masih terdapat anggota keluarga lain yakni Soemadji (anak) dan Karmain (menantu) yang memiliki kompetensi dan telah lama bergabung sehingga memiliki pengalaman yang memadai, (Ibrahim dan Putranto, 2015). Responden perusahaan transportasi bus menyatakan bahwa ketidakpercayaan kepada manajer dari keluarga terjadi karena:

1. Tata kelola keuangan yang dianggap tidak transparan,
2. Pembidangan tugas dirasa tidak sesuai dengan keahlian sehingga menyebabkan anggota keluarga yang lain diperlakukan tidak adil,
3. Pendiri-pemilik masih mendominasi setiap keputusan, seperti dikeluarkan,
4. Struktur organisasi dan deskripsi pekerjaan belum

sepenuhnya berlaku,

5. Intervensi pendiri-pemilik sangat dominan walaupun sudah diputuskan dalam rapat bersama.

Selanjutnya Coles *et al.*, (2008) mengonfirmasi bahwa pada perusahaan keluarga dengan tingkat formalitas yang tinggi maka kekompakan dirusak oleh pimpinan puncak baik eksekutif (direksi) maupun pengawas (komisaris) yang disebabkan oleh perbedaan orientasi dan adanya hambatan komunikasi satu sama lain. Keadaan ini membutuhkan bangunan consensus yang lebih kokoh dan komunikasi yang lebih intens. Namun demikian dampak negatif tersebut dapat dikurangi melalui pengembangan profesionalisme ditambah dengan keterampilan dan kecerdasan manajerial, yang diperlukan dalam praktek manajemen yang efisien pada perusahaan keluarga yang sejalan dengan temuan (Kaye, 1996; Morck dan Yeung, 2003). Kecenderungan ini menuntut agar anak-anak sebagai generasi penerus memiliki kemampuan untuk membangun harga diri dan kepercayaan diri setinggi atau melebihi generasi sebelumnya. Dampak dari tuntutan ini adalah:

1. Aktualisasi diri anak-anaknya sering diabaikan oleh orang tua;
2. Kurangnya pengembangan diri secara individu berakibat kepada lemahnya kerjasama, kemampuan resolusi konflik, kepemimpinan;
3. Resistensi orang tua menyebabkan enggan untuk memisahkan dari bisnis, sehingga calon penerus berkinerja kinerjanya rendah dan kurang atraktif untuk mengembangkan perusahaan;
4. Ketidakpuasan sebagian atau seluruh anggota keluarga karena lambannya persiapan menuju suksesi, (Fiegner, 2010; Sciascia dan Mazzola, 2008).

Sebagai sebuah realitas dari personalisasi yakni penyatuan kepemilikan dan kontrol yang terintegrasi dalam entitas organisasi yang merupakan koalisi dominasi keluarga atau pemilik-manager, akan mempermudah harmoni antara dinamika keluarga dan komitmen yang kuat manajer terhadap

perusahaan (Carney, 2005). Pertimbangan penting dalam perusahaan dalam memparektekkan tata kelola yang mampu memberikan nilai tambah bagi para pemegang saham, ternyata mengadopsi praktek baik secara khas yang dikembangkan dari pengalaman mereka selama ini keluarga (Spizzirri dan Fullbrook, 2013). Pada perusahaan transportasi bus milik keluarga di DKI Jakarta nampaknya juga memiliki kekhasan masing-masing dan ini menjadi faktor pembeda yang terekspredsi melalui strategi bersaing mereka. Sehingga Swamy, (2012), berargumentasi bahwa kekhasan masing-masing perusahaan keluarga dan kreativitas melalui berbagai terobosan akan mendorong manajer dari keluarga untuk lebih terbuka terhadap berbagai ide dari pihak luar, sebagai keunggulan kompetitif perusahaan keluarga yang berkontribusi secara signifikan terhadap kinerja perusahaan. Dalam kaitan ini Kole, (1995) mendukung hasil kajian ini dengan menyatakan bahwa perusahaan keluarga pada dasarnya memiliki sumber daya yang berharga dan sekaligus berbagai kemampuan. Walaupun secara eksplisit terjadi tumpang tindih antara tanggung jawab sebagai pemilik dan manajer, namun melalui kehadiran yang berkelanjutan, kewirausahaan dan keunggulan informasi, sehingga dikapitalisasi sejak perusahaan keluarga masih dalam skala kecil. Hasil kajian Boyd *et al.*, (2014) memberikan dukungan temuan menarik bagaimana faktor dinamika keluarga dapat digunakan dalam proses penentuan manajer dari keluarga. Pada bisnis keluarga maka pihak keluarga besar berembuk mengevaluasi faktor-faktor kontekstual dan kemudian menggunakan informasi ini didasarkan pada kekuatan dan kelemahan didalam perusahaan keluarga yang mereka memiliki. Pada saat yang sama, keluarga akan menimbang siapa diantara anggota keluarga yang memiliki kepedulian terhadap perusahaan keluarga disertai informasi tentang kekuatan dan kelemahannya sekaligus menilai kelayakan untuk mengambil alih dan meneruskan mengelola perusahaan keluarga. Transfer pengetahuan terbaik dilakukan ketika anggota keluarga berorientasi faktor-faktor berikut: kepercayaan antara anggota keluarga, kewirausahaan,

komitmen terhadap bisnis keluarga, hubungan antar generasi, kepemilikan psikologis keluarga terhadap bisnis, aspek pelatihan kepada penerus, keterlibatan generasi pendahulu dalam menyiapkan penggantinya, budaya organisasi dan peran perusahaan keluarga pada asosiasi bisnis, (Aldrich & Cliff, 2003 dan Martínez & Palacios, 2003). Selanjutnya Chirico dan Salvato, (2008) memberikan bukti bahwa keterlibatan emosional dalam keluarga dengan menggunakan komunikasi informal akan lebih efektif ketika menghadapi tantangan dinamika keluarga ketika menggunakan kombinasi sumber daya untuk mendukung kinerja manajer dan kinerja bisnis. Oleh karena itu, terutama di perusahaan keluarga, pengetahuan harus dikumpulkan oleh anggota keluarga untuk menghasilkan nilai dari waktu ke waktu, terutama ketika generasi baru harus mengambil kendali bisnis. Transfer pengetahuan dari generasi sebelumnya untuk berikut ini sangat penting untuk mengelola bisnis secara efisien, pada gilirannya generasi baru ini memiliki untuk menambah pengetahuan baru dan menawarkan perspektif baru untuk bisnis keluarga. Sama seperti itu perlu untuk berbagi pengetahuan antara generasi yang berbeda juga perlu untuk berbagi antara anggota dari generasi yang sama (Chirico dan Salvato, 2008) dan Patel & Diet, 2011). Kehangatan generasi pendahulu dalam mengenalkan seluk beluk pekerjaan secara menyenangkan, bahwa didalam proses bisnis tidaklah menakutkan, tegang atau berbahaya. Diskusi serius tentang bisnis melalui perdebatan, diskusi alot dan perbincangan tajam untuk memecahkan berbagai masalah dilakukan dengan anak-anaknya juga secara bebas bisa didengarkan dan diamati oleh cucu-cucunya, (Endah, 2011).

Hasil pengujian hipotesis keempat ini terbukti bahwa semakin kuat kendali terhadap dinamika keluarga maka semakin kuat kapabilitas tatakelola lunak yang dampaknya positif terhadap semakin terbukanya komunikasi dengan anggota keluarga lain dari pemilik perusahaan dan semangat dalam mengembangkan pengetahuan yang relevan. Hal ini penting diperhatikan bahwa momentum sebagai inti kewirausahaan dalam perusahaan keluarga, yang berarti ketika

menghadapi kesulitan jangan berhenti, selalu melangkah maju dan selalu terbuka terhadap ide berikutnya, (Elliot dan Simon, 2011). Dengan demikian maka perusahaan keluarga akan semakin memiliki reputasi yang baik melalui jejaringan sosial termasuk anggota keluarga, teman dekat, rekan kerja, dan juga dapat mencakup anggota klub, kelompok, atau ikatan etnis. Pendekatan ini sejalan dengan theory of planned behavior (TPB) bahwa seseorang mampu memahami keyakinan orang lain terhadap dirinya yang berperan sebagai manajer dari keluarga, dengan terlebih dahulu menilai harapan orang lain dan kemudian memeriksa motivasi manajer untuk mematuhi harapan dari keluarga besar, (Park dan Smith, 2007). Pengaruh lainnya berdampak terhadap adanya arah pengembangan yang visioner, kesadaran resolusi konflik, perlunya mentoring, pentingnya orientasi terhadap nilai yang ditanamkan oleh pendiri yang dirumuskan oleh (DeTienne, 2010) sebagai strategi keluar sebagai keputusan pemilik perusahaan keluarga dalam persiapan untuk meninggalkan perusahaan dan sekaligus sebagai masa transisi suksesi. Penopang kontinuitas bisnis transportasi bus milik keluarga juga diekspresikan melalui kemampuan mengeksplorasi inovasi, kemampuan memotivasi pelaksanaan pekerjaan secara bermakna, membangun tim perencana dan kecakapan membangun relasi dengan pemilik perusahaan, juga secara positif dipengaruhi oleh dinamika keluarga. Para manajer dari keluarga sadar sepenuhnya bahwa kejayaan perusahaan juga mempengaruhi kejayaan keluarga yang identic dengan riuhnya orang-orang menghormati, namun saat kejayaan hilang yang semula teman dan sahabat, menyingkir satu demi satu (Endah, 2011).

Pembuktian hipotesis keempat ini menunjukkan bahwa kemampuan merespon terhadap berbagai perubahan internal keluarga secara tepat akan berpengaruh positif terhadap unjuk kegairahan dalam bekerja, kebersamaan dan terbuka melalui kemampuan menghamonisasi kepentingan pemilik, karyawan dan pelanggan, agak bertentangan dengan kajian Chen *et al.*, (2011) yang menyatakan bahwa terdapat efek negatif dari keterlibatan manajer dari keluarga terhadap kinerja perusahaan,

oleh karena itu disarankan untuk membatasi keterlibatan proporsi manajer dari keluarga, namun tetap memperkuat proporsi kepemilikan.

E. Dinamika Keluarga pada Kinerja Manajerial

Hasil tinjauan yang menyatakan bahwa semakin terkendali dinamika keluarga maka semakin tinggi kinerja manajerial dapat diterima. Hal ini berarti bahwa dinamika keluarga dalam jika dikendalikan secara tepat memiliki pengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Hasil kajian ini didukung oleh Moore dan JueneMAnn, (2008) yang menyatakan bahwa tata kelola perusahaan perusahaan keluarga yang dikontrol dari keluarga atas penggunaan sumber daya yang dialokasikan akan berkontribusi terhadap kinerja manajer dan kinerja perusahaan, (Uhlner *et al.*, 2007). Kemudian Memili, (2010) menggarisbawahi bahwa mekanisme hubungan antara keterlibatan keluarga yang terkait dengan tatakelola ternyata juga mempengaruhi performa manajer.

Peran keluarga dan keterlibatan dalam tatakelola seperti isu-isu kepemilikan, hak pengelolaan, warisan dan transfer daya, dan kerja sama tim diantara kerabat sangat penting dijaga harmonisasinya jika menginginkan manajer yang diberikan amanah dapat bekerja optimal untuk menghasilkan kinerja terbaiknya, (Habbershon *et al.*, 2003; Nicholson, 2008). Walaupun harus diakui terdapat ragam gaya tatakelola yang berbeda pada berbagai perusahaan keluarga dengan dampak yang berbeda pula namun semuanya berpengaruh terhadap perilaku pelayanan manajer dari keluarga yang selanjutnya direfleksikan oleh kinerja manajer dalam berkontribusi terhadap kinerja bisnis utama, (Mi l l e r dan B r e t o n 2006). Namun demikian pemahaman keluarga terhadap lingkungan internal dan eksternal bisnis sebagai bagian dari dinamika keluarga yang ditunjang oleh kemampuan serta praktek manajemen yang dilakukan oleh manajer dari keluarga terbukti dapat mendorong kinerjanya (Ambrosini, *et.al*, 2009).

Bukti hipotesis ini menunjukkan bahwa kemampuan merespon terhadap berbagai perubahan internal keluarga akan

mempengaruhi secara positif unjuk kerja manajer dalam merencanakan, memimpin, mengordinasi, mendelegasikan, mengontrol, mengevaluasi, dan menganggarkan dalam rangka mencapai hasil yang ditetapkan. Hasil ini selaras dengan hasil kajian Charbonnier-Voirin *et al.*, (2010) yang menyatakan dalam situasi apapun organisasi, manajer harus mampu melakukan adaptasi secara transformasional untuk menginspirasi sumber daya manusia diperusahaan guna melahirkan berbagai ide dalam mengatasi situasi sehingga kinerja manajerial tetap terjaga. Sebab menurut Griffin *et al.*, (2010) bahwa kepemimpinan manajer yang dapat menjangkau pemecahan terhadap berbagai dinamika yang terjadi maka akan memotivasi karyawan agar tetap gigih dan kreatif untuk mengejar kinerja yang lebih tinggi. Selanjutnya Conchie, (2013) juga menyatakan bahwa manajer yang memiliki kemampuan untuk mendorong lebih adaptif dan perilaku produktif akan direspon oleh anggota tim melalui presentasi ide-ide baru dan hasil yang lebih baik. Dengan demikian jika manajer dari keluarga mampu beradaptasi dengan dinamika keluarga maka manajer akan lebih nyaman dalam memotivasi para karyawan untuk lebih produktif dan tentu saja sangat mempengaruhi kinerja dari manajer. Bagi manajer penting sekali menampilkan kepemimpinan adaptasi sehingga mampu menyesuaikan pikiran dan perilakunya agar sesuai untuk dengan situasi dinamika organisasi dan akhirnya akan membantu manajer dalam setiap pengambilan keputusan yang tepat, (Hannah *et al.*, 2013).

Hasil pengujian hipotesis kelima ini terbukti bahwa semakin kuat kendali terhadap dinamika keluarga maka semakin tinggi unjuk kerja manajer dalam merencanakan, memimpin, mengoordinasi, mendelegasikan, mengontrol, mengevaluasi, dan menganggarkan dalam rangka mencapai hasil yang ditetapkan. Hasil tersebut didukung oleh hasil kajian Bititci *et al.*, (2006) jika dinamika organisasi mengarah kepada gaya partisipatif dan konsultatif, maka manajer akan menyesuaikan diri secara evolusi dengan siklus hidup perusahaan untuk mencapai kinerja terbaiknya. Kemampuan ini

tentu saja membutuhkan dukungan perilaku adaptif dari manajer terhadap berbagai perubahan yang terjadi di lingkungan bisnis internal maupun eksternal. Kontruksi adaptasi terhadap perubahan ini dapat dirunut dari hasil pembentukan tim perencana sebagai inti dengan kemampuan merespon dan adaptasi, yang dapat mentransformasi berbagai perubahan dalam menanggapi isyarat menonjol atau aliran isyarat yang mengarah kepada hasil yang fungsional terhadap seluruh tim. Burke *et al.*, (2006) memberikan memberikan solusi melalui kontruksi kinerja tim adaptif model empat tahap yang meliputi:

1. Penilaian situasi;
2. Penyusunan rencana;
3. Pelaksanaan rencana, melalui proses interaksi adaptif;
4. Tim pembelajar melalui ranah kognitif (model tim dengan kebersamaan secara mental, tim dengan kesadaran situasional dan keamanan psikologis).

Dalam kaitan temuan kajian ini bahwa dinamika keluarga jika dikembangkan melalui keleluasaan partisipasi dan konsultasi maka manajer akan mampu menjalankan fungsi manajerialnya untuk mencapai kinerja. Lalu dukungan dari (Pandey dan Geetika, 2014) terhadap kajian ini dengan menyatakan bahwa dinamika organisasi dapat menjadi alat yang strategis, untuk meningkatkan daya saing organisasi. Dalam konteks kajian ini melalui dinamika keluarga secara integratif, akan mendorong manajer berupaya untuk meningkatkan efisiensi perusahaan dengan menciptakan hubungan antarmuka (*interface*) karyawan-organisasi-keluarga pemilik secara sinergis. Oleh karena itu gaya manajemen manajer dari keluarga akan lebih mudah menyesuaikan dengan budaya perusahaan yang dibentuk oleh nilai-nilai dari keluarga dan saling terkait yang berarti gaya manajemen dan dinamika keluarga akan berkembang semakin matang untuk saling melengkapi. Pada era pengetahuan dan teknologi digital seperti sekarang yang berorientasi pada perubahan yang cepat perusahaan keluarga atau organisasi dengan struktur linear sederhana tidak lagi mampu menghadapi arus keterbukaan,

konflik, kekacauan, keacakan dan ketidakpastian. Fenomena ini menunjukkan peningkatan ketergantungan antara anggota organisasi, keluarga pemilik dan lingkungan eksternal sehingga kebutuhan hubungan antarmuka menjadi lebih beragam, (Shin dan Lee, 2011). Selanjutnya Emich dan Wright, (2016) memberikan rekomendasi bahwa jika keluarga, manajer dan karyawan sebagai tim berjejaring kuat maka akan menjelma sebagai kekuatan tim yang berkarakter dan fokus bukan saja menunjukkan pencapaian indikator kinerja tetapi secara bersama mewujudkan kesejahteraan dan komunikasi secara sosial. Lebih lanjut dukungan terhadap hasil kajian ini berasal dari (Minichilli, 2010) menunjukkan bahwa manajer dari keluarga akan berkontribusi bagi kinerja perusahaan jika faksi dalam keluarga yang berpotensi menciptakan perpecahan dapat dikendalikan.

Hasil pengujian kelima ini juga terbukti bahwa semakin kuat kendali terhadap dinamika keluarga maka semakin tinggi kinerja manajerial yang dampaknya positif terhadap menginvestigasi untuk mengumpulkan informasi yang berkualitas dan melaksanakan pertukaran informasi di dalam organisasi, sejalan dengan hasil kajian (Ho, *et. al.*, 2001; Seo dan Barret, 2007). Temuan kedua kajian tersebut menyatakan bahwa, ketika menghadapi hasil ambiguitas maka manajer lebih suka menyelidiki lebih lanjut setiap informasi agar kinerjanya terganggu. Temuan kajian ini juga didukung secara konsisten oleh kajian (Vuckovic *et al.*, 2013) yang menyatakan bahwa orang beradaptasi dengan ketidakpastian mereka sendiri melalui penyesuaian kriteria dan jumlah waktu yang mereka ambil untuk mengumpulkan bukti berbagai informasi agar dalam membuat lebih keputusan akurat. Namun, ketika manajer menghadapi ambiguitas probabilistik, terdapat dua pilihan: konsisten untuk menyelidiki informasi yang ambigu, atau secara konsisten memilih untuk menyelidiki departemen yang berkinerja ambigu. Hal ini juga bisa dikaitkan dengan keadaan perasaan manajer ketika bersiap mengambil keputusan dengan berbagai pertimbangan berupa masukan, pengalaman, kejadian masa lalu dan perasaan mereka saat membuat

keputusan, (Ho, et. al., 2001). Oleh karena itu ketika membuat keputusan manajer menunjukkan kesadaran pentingnya mempertimbangkan situasi seluruh organisasi agar bangunan efektivitas relasi tetap kokoh, melalui kesepahaman penilaian terhadap situasi yang dihadapi saat proses pengambilan keputusan, (Özlen dan Zukic, 2013). Selanjutnya Szeghegyi (2007) menyarankan setiap menghadapi masalah dan kendala, manajer dan keluarga harus merespon sesuai dengan kadar kompleksitas dari masalah yang ada melalui basis pengetahuan. Lebih lanjut kajian Narayanan dan Lehmann (1998) yang mendalilkan bahwa faktor yang mempengaruhi atribusi kausal dalam pengambilan keputusan manajerial yaitu:

1. Keyakinan sebelumnya
2. Identifikasi yang kuat dari setiap latar belakang masalah,
3. Isyarat berbagai praktek baik, berdampak terhadap akurasi keputusan yang mempengaruhi kinerja manajer.

Namun demikian Alparslan, (2015) meningkatkan bahwa pertimbangan rasional manajer dalam mengambil keputusan disamping melalui pertimbangan logis namun pemeriksaan silang dari setiap informasi dan kehati-hatian memilih alternatif, menjadi faktor yang mempengaruhi efektifitas keputusan dan pada akhirnya mempengaruhi kinerja manajerial. Dalam kontek temuan pada penelitian ini maka investigasi, pendalaman bermacam informasi yang relevan dan pertukaran informasi pada perusahaan transportasi bus milik keluarga mendapat legitimasi yang kuat.

Dampak lainnya dari temuan dalam kajian ini adalah tingginya kecakapan mengevaluasi kinerja unit kerja akan memudahkan pencapaian terbaik dari kinerja manajerial. Dukungan hasil temuan ini misalnya dari kajian Pulakos, (2004) yang menyatakan bahwa sejak proses perencanaan kinerja, baik perilaku dan hasil yang diharapkan harus telah ditetapkan. Evaluasi melalui umpan balik terhadap pencapaian kinerja yang luar biasa atau sebaliknya ketika ditemukan ketidak efektifan diamati, akan berkontribusi terhadap kinerja manajer. Hasil kajian ini sesuai dengan kajian Bunderson, (2003) bahwa kemampuan manajer dalam membentuk tim

manajemen dan menegosiasikan dengan keluarga, maka tim ini akan bertanggung jawab atas koordinasi dan arah dari divisi dalam perusahaan keluarga yang ditugaskan dalam area fungsional, operasional dan/atau tugas strategis serta tugas inisiatif baik dari keluarga maupun manajemen, Selanjutnya tim manajemen yang oleh (Nielsen dan Nielsen, 2013; Qian *et al.*, 2013) dikategorikan efektif apabila dengan keahlian bervariasi sesuai dengan kebutuhan lanskap dari kebutuhan perusahaan. Penggunaan keahlian mereka untuk membantu perusahaan dalam menyesuaikan diri pada arena persaingan di pasar masing-masing, menghasilkan inisiatif unik yang membedakan dari para pesaingnya. Solusi yang ditawarkan oleh Qian *et al.*, (2013) melalui pendekatan strategis dan terintegrasi untuk meningkatkan efektivitas perusahaan dengan meningkatkan komitmen pemilik dan kinerja orang-orang yang bekerja di dalamnya serta dengan mengembangkan kemampuan tim serta sebagai kontributor individual. Terlaksananya strategi ini dengan menyelaraskan kepentingan pemilik, manajer dan karyawan sehingga perusahaan semakin produktif. Produktivitas dan profitabilitas organisasi menggunakan proses ini. Lebih lanjut Zaffron, (2009) menegaskan bahwa tingkat kinerja manajer dapat dicapai berkorelasi dengan bagaimana situasi kerja yang terjadi dimana para pihak internal perusahaan memainkan peran. Penegasan ini sesuai saran dari Madden, (2014) dimana situasi kerja yang harmonis akan memberikan keuntungan besar dalam pencapaian kinerja termasuk perspektif baru untuk mendorong dan menerapkan perubahan. Jika ditelusuri dengan konteks perusahaan keluarga sebenarnya tingkat kinerja manajerial yang merupakan agregat dari kinerja seluruh disamping perlu pengawasan, lebih dari itu target kinerja atau indikator kinerja utama selama periode pengukuran kinerja perlu disupervisi oleh keluarga pemilik, tanpa mengintervensi proses internal dalam perusahaan.

Manajer dari keluarga sebagai pihak yang memediasi berbagai kepentingan antara keluarga dengan para karyawan membutuhkan kombinasi berbagai ketrampilan selain

kepemimpinan yaitu negosiasi yang diperlukan terutama untuk berhubungan dengan keluarga pemilik, mencapai kesepakatan dalam bisnis untuk mencapai dalam bisnis dan pada saat krisis. Zohar, (2015) mengungkapkan bahwa kemampuan untuk bernegosiasi berharga bagi manajer bisnis karena keterampilan negosiasi membutuhkan pengembangan bakat berpikir kritis dan keterampilan komunikasi yang efektif. Lebih lanjut kemampuan negosiasi perlu dikembangkan kepada para manajer dibawah manajer dari keluarga untuk kepentingan setiap unit kerja agar berkontribusi terhadap kinerja manajemen. Mengingat bahwa negosiasi pada dasarnya merupakan dua kubu emosi yang berinteraksi dimulai dari kepercayaan dan ketidakpercayaan, berasal dari pengaruh kemarahan (emosi negatif dengan penilaian kontrol orang lain) yang menganggap pentingnya kompetisi. Pengaruh lainnya adalah pengaruh kasih sayang (emosi positif dengan kemampuan penilaian kontrol situasional) yang menganggap pentingnya perilaku kooperatif, (Liu dan Wang, 2010). Oleh karena itu (Zetik dan Stuhlmacher, 2002; Kray *et al.*, 2002) menyarankan bahwa kepiwaan manajer dari keluarga dalam bernegosiasi perlu ditunjang dengan kejelian melihat mitra negosiasi di mana: (a) negosiator lawan tidak memiliki tujuan yang kuat, (b) penghargaan terhadap kinerja hasil negosiasi, (c) negosiasi tidak tatap muka, dan (d) negosiator memiliki pengalaman yang memadai.

Hasil pengujian kelima ini berbeda dengan hasil kajian Van Auken dan Werbel, (2006) yang menyatakan bahwa keluarga tidak menjadi bagian penting dari pengambilan keputusan untuk memulai atau mengembangkan bisnis termasuk dalam menetapkan visi, menghadapi risiko, dan benefit lainnya, ketika keluarga telah mempercayakan kepada manajer yang kompeten dari keluarga. Jika prasyarat proses regenerasi berjalan harmonis dengan mempersiapkan suskesi sejak dini maka kinerja manajer tidak banyak dipengaruhi oleh keluarga, (Venter *et al.*, 2013).

F. Kapabilitas Tatakelola Lunak pada Kinerja Manajerial

Hasil tinjauan yang menyatakan bahwa semakin kuat kapabilitas tatakelola cerada maka semakin tinggi kinerja manajerial dapat diterima. Hal ini berarti bahwa kapabilitas tatakelola lunak mempengaruhi secara positif terhadap kinerja manajerial. Adanya pengaruh positif kapabilitas tatakelola lunak terhadap kinerja manajerial menunjukkan bahwa semakin tinggi kapabilitas tatakelola lunak dari manajer maka manajer mendapat dukungan untuk mencapai kinerja optimal. Hasil kajian ini didukung oleh kajian Lu, (2012) yang memberikan bukti bahwa pengayaan ketrampilan lunak seperti suka menolong dalam keluarga akan mempengaruhi secara positif perilaku ikhlas dan kebersamaan di tempat kerja. Greenhaus dan Powell (2006) telah mengambil inisiatif untuk mengkaji kerangka pengayaan keluarga dan kontribusinya di tempat kerja , dengan temuan bahwa pengayaan keluarga sebagai kontributor pengalaman dalam peran pekerjaan berperan dalam meningkatkan kualitas hidup dalam keluarga, sekaligus kinerja di tempat kerja. Penulis lainnya Siu *et al.*, (2010) memperluas kajiannya dengan menghubungkan antar muka pada keluarga dan pekerjaan, sehingga memungkinkan untuk memeriksa efek dari peran sumber daya (pekerjaan, dukungan keluarga). Hasilnya menunjukkan bahwa keterlibatan aktif ditempat kerja dengan proksi berasal pengayaan pekerjaan di keluarga. Temuan Lu, (2012) mengonfirmasi bahwa keterlibatan aktif di tempat kerja sepenuhnya dimediasi hubungan antara kebijakan perusahaan yang ramah keluarga dan pengayaan pekerjaan di keluarga, dan juga antara otonomi kerja dan pengayaan pekerjaan di keluarga. Kemudian (Edwards dan Rothbard, 2000) menggarisbawahi bahwa berbagai masalah dalam pekerjaan dan ditempat kerja keduanya harus mendapatkan perhatian dengan instruksi pemecahan masalah, konseling, mengembangkan keterampilan dan perspektif (umum misalnya, kesadaran diri, kreativitas, memahami persyaratan dan norma-norma peran tertentu) yang pada akhirnya pengayaan lebih mungkin terjadi. Dalam konteks kajian ini kondusivitas dalam

mendidik anak oleh keluarga generasi pendahulu akan mempengaruhi bagaimana manajer dari keluarga berperilaku, dalam ini sudah barang tentu bagaimana kesediaan melayani dan menolong yang terintenasiasi dalam dirinya baik dalam keluarga dan di perusahaan maupun dalam hubungan sosial. Pada kondisi demikian manajer akan lebih mudah mendapat dukungan dalam menunjang aktivitasnya.

Manajer keluarga dengan kapabilitas tatakelola lunak juga diindikasikan dengan perilaku yang terbuka dalam pertukaran ide dan informasi yang memungkinkan perusahaan keluarga yang dikelolanya dapat terus beradaptasi dan bertransformasi. US OPM (2015) secara periodik melalui *Federal Competence Assessment Tool-Manajemen* (FCAT- M) menilai para manajer apakah memiliki kemampuan pertukaran ide dan informasi melalui kinerja pembinaan dan umpan balik. Keduanya, pembinaan dan umpan balik bertujuan membantu manajer meningkatkan produktivitas karyawan. Dalam proses ini hubungan antara manajer dan karyawan akan dinilai sejauh mana hubungan mereka dapat menunjang kinerja melalui durasi kemitraan kerja. Selanjutnya Holloway dan Holloway, (2009), mendalilkan bahwa berbagi informasi sangat penting bagi sebuah perusahaan agar konektivitas di internal dan eksternal perusahaan semakin kuat. Melalui konektivitas informasi maka kreativitas anggota organisasi akan melahirkan berbagai inovasi guna memperkuat daya saing. Dukungan terhadap kajian ini misalnya dari Hatala dan Lutta (2009) yang menggambarkan bagaimana pentingnya pertukaran informasi yang membentuk jaringan sosial dapat digunakan untuk mengeksplorasi proses untuk mengukur intervensi dan perubahan organisasi. Apalagi apa yang oleh Li dan Lin, (2006) tingkat persaingan dan pasar global yang diniscayakan adanya beberapa tantangan untuk menyediakan produk dan layanan kepada konsumen pada tempat dan waktu yang tepat disertai dengan biaya terendah. Kondisi tuntutan ini, telah memaksa organisasi segera menyadari bahwa itu tidak cukup hanya meningkatkan efisiensi mereka tetapi seluruh lini harus bergerak untuk saling mendukung berbagi informasi berbasis

teknologi informasi. Lebih lanjut bukti lain dari (Gunasekaran *et al.*, 2008) menekankan pentingnya menentukan strategi, metode, dan teknologi yang yang cocok dan memungkinkan kecepatan merespon dengan penuh kelincihan berbagai informasi secara akurat melalui perencanaan strategis yang fokus berbasis virtual, pengetahuan dan teknologi informasi. Hal ini memang tidak tidak bisa dihindari karena menurut (Zailani *et al.*, 2008) bahwa berbagi informasi menjadi bahan utama agar organisasi secara berkelanjutan dapat terus dalam kondisi kompetitif. Prasyaratnya adalah pemahaman dan praktek berbagi informasi terhadap seluruh lini organisasi. Kemudian Morgan dan Hunt, (1994) memberikan penekanan lebih teknis bagaimana informasi yang dihasilkan internal yang biasanya berhubungan dengan tugas-tugas tertentu dari proses bisnis sering dibiarkan mengalir dari hulu dan hilir dalam rantai. Namun, kurangnya informasi operasional yang visibilitas harus diidentifikasi sebagai tantangan penting untuk memberikan informasi yang berkualitas untuk menjaga akurasi pengambilan keputusan, Lee (2002). Dengan demikian pada tingkat operasional, manajer sebagai pengguna utama informasi ini maka harus memastikan bahwa informasi tersebut tidak statis pada setiap titik tetapi harus dibiarkan mengalir timbal balik dan saling dipertukarkan. Pada tingkatan yang lebih strategis, manajer harus mampu mengidentifikasi informasi intelijen dengan mengumpulkan data tentang berbagai elemen lingkungan operasi organisasi, misalnya: pemasok, mitra bisnis, pemerintah, lembaga-lembaga riset dan analisis, dan lain sebagainya. Dengan demikian maka berbagi informasi operasional diperlakukan sebagai salah satu komponen integrasi keseluruhan antar level perusahaan dengan level departemen.

Temuan kajian ini yang memperlihatkan skor membangun semangat kebersamaan membangun semangat kebersamaan sebagai salah satu indikator kapabilitas tatakelola lunak dengan skor 69.8 yang masuk kategori sedang berkontribusi terhadap kinerja manajerial. Temuan kajian ini didukung oleh temuan Susni en è dan Yangn a g a s

menyatakan bahwa membangun kebersamaan menjadi kunci bisnis khususnya dengan karyawan sebelum lebih jauh melampaui hubungan dengan pelanggan, pemasok dan mitra, investor, regulator, asosiasi, dan entitas yang relevan lainnya yang mempengaruhi iklim bisnis. Seperti telah saya uraikan diatas bahwa karakteristik penting dari bisnis keluarga adalah dibutuhkan individu sebagai pengelola perusahaan dari keluarga untuk menyelaraskan dengan satu atau dua kelompok kolektif yang ditemukan pada bisnis keluarga. Maka akibatnya menurut Matherne III *et al.*, (2011) karyawan diharapkan untuk mengadaptasi cita-cita dan tujuan dari kelompok dengan konsekuensi menyerahkan tujuan individu mereka sendiri untuk mencapai hasil secara bersama. Sementara menurut Rexhepi, (2015) keuntungan perusahaan keluarga adalah kenyataan bahwa manajer dari keluarga dapat berinteraksi dengan perusahaan selama 24 jam sehari, sehingga bisnis keluarga lebih fokus, lebih bertanggung jawab, dan mereka peduli bagi masyarakat. Selebihnya temuan lain bahwa perusahaan keluarga fokus pada kesuksesan bisnis jangka panjang dan terus berinvestasi dalam bisnis, bahkan ketika bisnis sedang dalam kondisi amat memuaskan. Florea dan Florea, (2013) menawarkan bagaimana menghindari konflik dengan menjalin kebersamaan melalui kemitraan, loyalitas, perlindungan lingkungan, dukungan keuangan bagi masyarakat, etika dan isu-isu moral. Dalam kontek hasil kajian bahwa keseimbangan kepentingan berbagai pemangku kepentingan tersebut selanjutnya ditangani dengan perspektif manajemen pemangku kepentingan untuk memantau dan membangun saluran komunikasi dan mengharmonisasi berbagai alternatif solusi secara berkelanjutan untuk pengembangan perusahaan dalam jangka panjang.

Hasil pengujian keenam ini juga terbukti bahwa semakin kuat kapabilitas tatakelola lunak berpengaruh terhadap unjuk kerja manajer dalam merencanakan, memimpin, mengordinasi, mendelegasikan, mengontrol, mengevaluasi, dan menganggarkan dalam rangka mencapai hasil yang ditetapkan. Kemampuan manajer untuk mewujudkan hal tersebut antara

lain diindikasikan dengan ketrampilan menciptakan kegairahan bekerja. Peran manajer dari keluarga tidak semata memandang para karyawan sebagai bawahan semata, melainkan sebagai mitra dan aset perusahaan. Oleh karena itu penting memperhatikan pendekatan kesetaraan atau *ngemong*/memotivasi yang oleh Jacob Utama digambarkan sebagai berikut:

“Saya percaya jika salah satu kunci keberhasilan manajer terletak pada pendekatan ngemong yakni mengajak, memotivasi, menyemangati, menjelaskan dan melakukan komunikasi kepada karyawan, tidak sebagai penguasa melainkan sebagai bapak yang melindungi anaknya. Saya dianugerahi Tuhan untuk ngemong. Bisa jadi saya tidak sepenuhnya benar, tapi inilah manajemen yang telah ikut mengembangkan Kompas- I t c o g f k c ” I t q w r (Islafatuna c o c ” 2013).

Manajer yang dalam keseharian memang selalu berinteraksi dengan berbagai karakter karyawan, tentu harus memahami bahwa individu pada dasarnya tidak mudah berubah, maka perusahaan juga tidak mudah berubah. Pada sisi lain karyawan memiliki kecenderungan meyakini dan percaya ketika semua sudah terbukti dan dirasakan manfaatnya, Adiprasetyo (2013). Walaupun organisasi bisnis dituntut selalu berkompentisi, namun secara proporsional haruslah memedulikan kesejahteraan para pemangku kepentingan di sepanjang proses bisnisnya, Soenjoto (2016). Bertentangan dengan hasil kajian ini (Matherne III *et al.*, 2011) mengingatkan bahwa keterbatasan pemahaman identitas, nilai dan tujuan berbeda dalam perusahaan berpotensi besar menyebabkan konflik yang berkepanjangan. Dalam konteks temuan kajian ini peran manajer untuk menggairahkan semangat karyawan sangat penting agar berbagai kreativitas secara berkelanjutan dikontribusikan kepada perusahaan. Pandangan ini penting untuk menegaskan bahwa perusahaan

sebagai entitas bisnis saling bergantung dan sekaligus menciptakan peluang.

Hasil pengujian keenam ini juga terbukti bahwa semakin kuat kapabilitas tatakelola lunak yang dimanifestasikan dengan penerapan etika maka semakin tinggi kinerja manajerial. Beberapa cendekiawan yang menekuni kajian penerapan etika pada perusahaan keluarga menyatakan bahwa manajer berperan penting dalam menginternalisasi nilai dan etika dalam perusahaan. Hasil kajian ini sepaham dengan kajian (Plant *et al.*, 2011) bahwa tata kelola dan proses kepatuhan etika akan memberikan praktek terbaik sebagai pola. Oleh karena itu bisnis keluarga sebaiknya memiliki kode etik tertulis resmi agar proses kepatuhan etis lebih konsisten. Lebih lanjut MacDonald (2013) menyatakan bahwa perusahaan keluarga pada umumnya menggunakan retorika keluarga, mendorong karyawan agar menganggap diri mereka sebagai kerabat yang bangga memiliki ikatan garis keturunan bangga, serta terikat bersama oleh etika yang harus ditiru dalam perusahaan. Oleh karena itu dalam rangka mengarahkan perilaku dan memastikan bahwa seluruh anggota organisasi berkomitmen menjalankan apa yang boleh dan tidak boleh dilakukan, dengan tetap memberikan ruang etis setiap proses pengambilan keputusan (Duh *et al.*, 2007; de Groot dan Antonsson, 2012). Dengan demikian maka kode etik dalam perusahaan keluarga memang dibangun melalui konsensus dengan karyawan sebagai alat manajemen untuk mengintegrasikan tujuan perusahaan secara efisien. Dalam konteks hasil kajian ini penerapan etika ternyata berkontribusi positif meningkatkan semangat dan meningkatkan kinerja.

Dampak lain dari hasil uji hipotesis ke enam dalam kajian ini adalah bahwa kemampuan mengelola dinamika perusahaan ditengarai sebagai salah satu indikator kapabilitas tatakelola lunak yang berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Hasil kajian ini didukung oleh Arshad *et al.*, (2014) yang menyatakan bahwa jika manajer menginginkan kinerja yang tinggi maka ia harus dapat mengelola dinamika perusahaan dengan menciptakan dan mempertahankan jejaring

dan koneksi dengan orang-orang yang lebih terpercaya baik di lingkungan internal perusahaan maupun dengan mitra, pemasok dan pemangku kepentingan perusahaan lainnya. Selanjutnya Chang, *et.al.*, (2014) menegaskan bahwa dinamika perusahaan keluarga akan mampu menyesuaikan dengan prespektif bisnis jika pembaruan sumber daya, kompetensi dan regenerasi secara berkelanjutan dilakukan. Berdasarkan bukti-bukti tersebut diatas, dalam kontek temuan dalam kajian ini maka perusahaan keluarga pengelola perusahaan transportasi bus perlu mengintegrasikan keterbukaan, keikhlasan dalam melayani dan dinamika perusahaan kedalam tata kelola perusahaan agar manajer dapat mencapai kinerja terbaiknya.

G. Perilaku Proorganisasi pada Kapabilitas Tatakelola Lunak

Hasil tinjauan yang menyatakan bahwa semakin kuat perilaku proorganisasi maka semakin kuat kapabilitas tatakelola lunak tidak terbukti dan ditolak. Hal ini berarti bahwa perilaku proorganisasi tidak mempengaruhi kapabilitas tatakelola lunak Tidak adanya pengaruh positif perilaku proorganisasi terhadap kapabilitas tatakelola lunak menunjukkan bahwa ketiadaan keterikatan emosional terhadap organisasi menyebabkan tindakan yang dilakukan tidak diarahkan untuk melindungi kepentingan perusahaan baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang. Hasil temuan kajian ini didukung oleh temuan kajian Ilie, (2012) yang menyatakan bahwa perilaku *unethical proorganizational* sering dilakukan oleh karyawan untuk melindungi hal negatif tentang perusahaan misalnya menyangkut kualitas yang lebih rendah dari produk atau jasa yang dijanjikan, dalam jangka pendek hal ini menguntungkan tetapi dalam jangka panjang menjadi penyebab pelanggan akan beralih kepada produk atau jasa lain dan bahkan menyebabkan skandal korporasi. Penjelasan lainnya berasal dari hasil kajian Skarlicki *et al.*, (2008) yang menyatakan bahwa identitas moral berkorelasi negatif dengan perilaku tidak etis proorganisasi jika fungsi pengawasan internal lemah. Terlebih jika disadari sebenarnya pertukaran

kemampuan karyawan dalam bekerja di lingkungan kerja sebenarnya saling bergantung dan harus menyesuaikan dengan dinamika organisasi, (Wilks, 2011). Sementara Bennett dan Robinson, (2000) merumuskan perilaku menyimpang di tempat kerja mencakup berbagai tindakan yang resisten untuk tidak mematuhi perintah atau penyalahgunaan narkoba dan zat psikotropika di tempat kerja.

Sementara *Organizational misbehavior (OMB)* atau kenakalan organisasi yang oleh Umphress *et al.*, (2010) dikonstruksikan mirip dengan perilaku *unethical proorganizational (UPO)* merupakan tindakan yang disengaja oleh anggota organisasi dengan melanggar norma-norma organisasi dan/atau masyarakat. Belschak dan Hartog, (2010) menegaskan bahwa perilaku proaktif dari karyawan dapat memberikan penjelasan yang unik terhadap kinerja karyawan dan kepemimpinan manajer. Dalam konteks hasil pengujian hipotesis ke tujuh kajian ini maka tuntutan agar perilaku organisasi pada perusahaan transportasi belum sesuai dengan yang diharapkan namun sebaliknya memiliki kecenderungan mengarah pada perilaku tidak etis pro-organisasi yang dilakukan atas keinginannya namun tanpa disadari gagal untuk mendeteksi bahayanya bagi perusahaan, misalnya menjual tiket di atas harga yang ditentukan oleh perusahaan dan menurunkan penumpang tidak pada tempat yang dijanjikan khusus untuk bus antar kota antar provinsi yang penjualannya melalui agen. Jika bus pariwisata misalnya dengan meminta ongkos tambahan tol, parkir dan tambahan bahan bakar. Hal tersebut menyebabkan pelanggan beralih ke perusahaan lain. Kemudian dampak dari hasil pengujian hipotesis ini empati karyawan terhadap manajer dan organisasi masih rendah sehingga tidak berpengaruh terhadap perilaku manajer dalam memberikan pelayanan secara sukarela dan terbuka.

Kondisi ini terkonfirmasi oleh temuan Wayne *et al.*, (2002) yang menyatakan jika dukungan organisasi atau *perceived organizational support (POS)* dan pertukaran pemimpin-anggota atau *leader-member exchange (LMX)* maka

akan berkonsekuensi terhadap keadilan organisasional (prosedural dan praktek keadilan distributif). Demikian pula pengakuan organisasi kepada karyawan (perasaan inklusi dan pengakuan dari manajemen atas) akan mempengaruhi komitmen terhadap pemimpin dan organisasi, (Hofmann dan Morgeson, 1999).

Namun demikian bagi organisasi yang menginginkan meningkatkan persepsi dukungan secara lebih efektif dapat menyusun sistem dan prosedur yang adil melalui konsensus dan demokratis, (Akanbi dan Ofoegbu, 2013). Selanjutnya organisasi dapat memilih saluran proses pertukaran sosial di mana karyawan merasa organisasi merawat dan menghormati sebagai konsekuensi dari hasil prosedur yang adil, jika yang terjadi sebaliknya maka karyawan akan bertindak sebaliknya (Loi *et al.*, 2006). Jika hal ini tidak dilakukan maka perusahaan menghadapi perlawanan secara nyata maupun tersembunyi, sebab organisasi yang sehat akan membujuk dengan menawarkan penghargaan, dukungan dan kepedulian untuk mengurangi *turn over* karyawan, (Allen *et al.*, 2003). Pada tingkat praktis seringkali terjadi ketika manajer menetapkan target tertentu dan mencoba menarik komitmen dari karyawan, jika pendekatan salah maka akan berimplikasi pada resistensi. Dengan kata lain pengungkitan terhadap komitmen afektif untuk mencapai target yang terus meningkat di tempat kerja akan sulit dilakukan tanpa adanya perilaku proaktif terhadap target tersebut.

Pada konteks ini Grant dan Ashford, (2008) menyarankan jika menginginkan kaitan positif antara komitmen afektif dan perilaku proaktif semakin kuat maka unsur afektif yang terlibat harus diarahkan kepada aktivasi yang memberikan energi kepada karyawan untuk terlibat dengan memfasilitasi tindakan positif dan perilaku proaktif. Oleh karena itu dianjurkan agar manajer melakukan pendekatan kepemimpinan transformasional dan interpersonal di perusahaan untuk memperkuat perilaku proaktif karyawan, (Belschak dan Hartog, 2010).

Walaupun berdasarkan jawaban responden pada variabel proorganisasi dengan skor 68,7 atau kategori sedang namun nilai parameter estimasi sebesar 0.027 yang menunjukkan hubungan positif tetapi tidak berpengaruh signifikan karena nilai CR sebesar 0.159 terhadap variabel kapabilitas tatakelola cerdas. Pada kenyataannya memang tidak mudah untuk menciptakan sistem keadilan pada perusahaan transportasi bus milik keluarga untuk semua. Sebagai misal sistem asesmen untuk menilai kompetensi yang pada akhirnya menghasilkan kompetisi akan dirasakan adil bagi yang dapat memenuhinya dan dirasakan tidak adil bagi yang tidak dapat memenuhinya.

Selanjutnya dampak lain berdasarkan hasil pengujian hipotesis ke tujuh ini adalah tidak adanya dukungan karyawan kepada manajer dari keluarga untuk menghamoniskan kepentingan pemilik, karyawan dan pelanggan. Dukungan kajian ini berasal dari Srikanth dan Jomon, (2013) dengan menunjukkan bahwa umpan balik dari atasan dan rekan kerja akan memperbaiki dampak dari ketidakjelasan peran terhadap kinerja, sebaliknya jika proses interaksi dalam organisasi tidak kuat maka akan berlaku sebaliknya. Demikian juga dengan insiatif pribadi dari karyawan jika manajer tidak mampu mendorongnya maka dorongan untuk proaktif mengatasi berbagai hambatan dengan memperbaiki rencana, mengumpulkan berbagai informasi dan menerima umpan balik untuk mencapai suatu target, tidak akan tercapai (Grandey *et al.*, 2007).

Dalam kaitan ini jika situasi yang ditandai dengan tingkat saling ketergantungan tugas yang tinggi, peran yang ambiguitas menyebabkan disfungsi yang lebih besar. Dengan kata lain, ketika tanggung jawab karyawan terkait erat dengan rekan kerja yang lain maka dampak dari ketidakjelasan peran lebih besar dibandingkan dengan karyawan yang bekerja lebih independen, Griffin, (2007). Oleh karena itu penting bagi organisasi untuk meninjau secara berkala persyaratan karyawan yang akan direkrut, desain pekerjaan, sistem informasi dan komunikasi yang diperlukan untuk mengkoordinasikan

pekerjaan, dan keterbukaan komunikasi pada dan seluruh lini dan tim, sehingga soliditas tim akan terwujud dan jika mengabaikannya akan terjadi sebaliknya (Mortensen, *et.al.*,2007). Lebih lanjut Grandey *et al.*, (2007) menyatakan jika tidak mendapatkan perhatian melalui regulasi dan interaksi layanan yang memadai, menurut akan menyebabkan kesulitan untuk mengatasi berbagai kejadian di tempat kerja yang berkenaan dengan pengendalian emosi dan pada akhirnya memiliki efek negatif yakni perlakuan terhadap pelanggan. Dalam perspektif ini nampaknya manajer dari keluarga mengabaikannya yang berdampak pada kurang respeknya karyawan terhadap personal dan kebijakan yang dibuat oleh manajer dari keluarga.

Hasil pengujian empiris ketujuh ini juga menolak bahwa semakin kuat perilaku proorganisasi tidak berdampak terhadap semakin kondusifnya komunikasi dengan manajer. Kekerasan verbal dari pelanggan dan manajer berupa teriakan, kata-kata kasar, dan argumen di tempat kerja yang dialami oleh para karyawan telah dibuktikan oleh Grandey *et al.*, (2007) menjadi penyebab kelelahan emosional dan menurunnya gairah kerja dan produktivitas. Oleh karena itu menurut Frese dan Fay, (2001) jika manajer ingin mendapat dukungan melalui komitmen karyawan maka ia harus dapat menciptakan situasi kerja bagi karyawan dengan memodifikasi pendekatan untuk memperkuat inisiatif pribadi, mendorong tumbuhnya inovasi dan kewirausahaan, memperkuat motivasi intrinsik dan kesadaran pengaturan diri. Selanjutnya jika manajer gagal menciptakan atmosfer tersebut maka persepsi dukungan organisasi (*perceived organizational support- POS*) yakni ikatan emosional dengan organisasi dan persepsi karyawan untuk mengambil inisiatif akan rendah sehingga keterikatan perasaan terhadap perusahaan dan mekanisme kontribusi kepada perusahaan juga rendah (Wikhamn dan Hall, 2012).

Hasil dari studi ini ternyata berbeda dengan temuan Umphress *et al.*, (2010) yang menyatakan bahwa perilaku proorganisasi sebenarnya mendukung interaksi individu yang sangat mengidentifikasi dengan organisasi sehingga memiliki

keyakinan secara positif dan yakin terhadap apa yang akan diperoleh dari organisasi mereka pada masa depan.

Dengan demikian dalam konteks temuan dalam pengujian hipotesis ketujuh ini manajer dari keluarga pada perusahaan transportasi bus di DKI Jakarta belum mendapat dukungan dan komitmen dari para karyawan sehingga tidak berdampak terhadap adanya pengembangan yang visioner, kesadaran resolusi konflik, mentoring, pentingnya orientasi terhadap nilai yang ditanamkan oleh pendiri, kesadaran proses suksesi. Hal ini juga tidak menopang eksplorasi inovasi, kemampuan memotivasi pelaksanaan pekerjaan secara bermakna, membangun tim perencana dan kecakapan membangun relasi dengan pemilik perusahaan, sehingga tidak menopang kelangsungan perusahaan keluarga.

H. Perilaku Proorganisasi pada Kinerja Manajerial

Hasil pengujian empiris hipotesis kedelapan yang menyatakan bahwa semakin kuat perilaku proorganisasi maka semakin tinggi kinerja manajerial tidak dapat diterima. Hal ini berarti bahwa perilaku proorganisasi tidak mempengaruhi kinerja manajerial. Hasil kajian ini didukung oleh Appelbaum *et al.*, (2006) yang menyatakan bahwa anggota organisasi seringkali dihindari perilaku tidak setia terhadap organisasi yang diwujudkan dengan pelanggaran norma-norma organisasi. Walaupun seorang karyawan melakukan kecerobohan atau perilaku lain yang mungkin disengaja, tetapi hanya untuk kepentingan diri sendiri dan tidak dimaksudkan membuat kerugian apapun ke organisasi atau anggotanya lainnya. Tindakan yang dilakukan melalui: istirahat yang panjang, pura-pura sakit dengan ijin lebih lama dari yang diperlukan, *browsing* internet, telepon untuk kepentingan pribadi dengan biaya perusahaan selama jam kerja atau menggunakan mesin fotokopi untuk keperluan pribadi.

Perilaku-perilaku menyimpang lain yang dikategorikan oleh Robinson dan Bennett, (1995) kedalam dua dimensi yaitu minor dan serius, terdiri dari penyimpangan produksi, penyimpangan properti, penyimpangan politik, dan agresi

pribadi, yang tidak mendukung manajer dan menyebabkan kerugian perusahaan. Selanjutnya penyimpangan persepsi karyawan terhadap organisasi seperti ini, menurut Morin *et al.*, (2011) disebabkan karena: (1) remunerasi kurang adil (keadilan distributif), (2) keputusan dan kesepakatan formal yang dilaksanakan (keadilan prosedural) serta (3) kualitas interpersonal dari atasan yang ditransmisikan pada setiap keputusan di tempat kerja (keadilan interaksional). Oleh karena itu agar dapat memahami dan mengelola masalah ini merupakan wilayah penting bagi pengamatan manajer, sebab perilaku ini dapat menjurus kepada keterasingan dari lingkungan kerja sebagai penyebab menurunnya produktivitas (Kanten dan Ülker, 2013). Kemampuan manajer dari keluarga terbukti belum dapat menjangkau hal ini sehingga persepsi karyawan terhadap keadilan masih rendah.

Lebih lanjut Appelbaum *et al.*, (2006) mengelaborasi perilaku penyimpangan ditempat kerja pada hakekatnya merupakan dampak dari keadilan dan ketidakadilan serta emosi negatif yang dirasakan. Terkait dengan keterasingan (Nair dan Vohra, 2010) melaporkan hasil studinya bahwa keterasingan di tempat kerja merupakan variabel negatif dari sikap jarang berinteraksi besama karyawan lain dan perilaku menyimpang. Namun ketika kebutuhan perusahaan terhadap karyawan dengan pekerjaan yang terpesialisasi keterasingan adalah masalah umum di dunia bisnis saat ini di mana tingkat spesialisasi pekerjaan telah meningkat maka perilaku alienasi menjadi konsep yang perlu didalami lebih lanjut.

Menurut Chiaburu *et al.*, (2013), seringkali ditemui karyawan yang ambisius untuk mengejar jabatan jika keinginannya tidak tercapai individu ini akan frustrasi, terasing dan mudah terjebak pada perilaku menyimpang. Jika dipahami bahwa perilaku menyimpang pekerja dalam menanggapi ketidakadilan organisasi yang dirasakan, faktor-faktor yang mungkin mempengaruhi hubungan tersebut dapat dijelaskan oleh Zribi dan Souaï, (2013) melalui analisis multi-level terhadap kompleksitas sistem hubungan manusia dan organisasi dan penangkapan perilaku menyimpang dilakukan

dengan menggabungkan kedua faktor tersebut. Oleh karena itu jika manajer gagal memberi dukungan kepada staf melalui kepemimpinan, rekan kerja, dan organisasi maka perilaku menyimpang akan terjadi (Ng *et al.*, 2014). Tidak adanya pengaruh perilaku proorganisasi terhadap kinerja manajerial menunjukkan bahwa keterikatan emosional melalui identifikasi dan keterlibatan pada organisasi juga lemah.

Hasil kajian ini didukung oleh Milliken *et al.*, (2003) yang menyatakan bahwa jika organisasi tidak memiliki saluran yang konstruktif maka dapat menghambat pendapat karyawan dan mereka lebih banyak menahan diri karena takut upaya mereka untuk mengubah prosedur atau keputusan akan menyinggung rekan kerja dan manajer atau bahkan menyebabkan pembalasan. Pada dasarnya jika anggota organisasi diarahkan agar dapat berkomitmen untuk rekan kerja, pelanggan dan manajer yang berhubungan positif dengan perilaku kewarganegaraan organisasi atau *organizational citizenship behaviors* (OCBs) maka manajer harus dapat menciptakan atmosfer yang mendukung (Morin *et al.*, 2011). Oleh karena itu semakin ditumbuhkan pemahaman karyawan dan perilaku mereka pada organisasi maka dapat memperkuat persepsi karyawan terhadap iklim organisasi (Riggle, 2007).

Bukti betapa pentingnya keinginan membantu orang lain (altruistik) dapat mengatasi perasaan negatif seperti rasa takut, kecemasan, kemarahan, rasa bersalah, kebencian, kesombongan, iri hati, dan dendam setelah dibuktikan bidang kedokteran dan psikologi positif (Yukl dan Mahsud, 2010). Dalam konteks hasil kajian ini manajer dari keluarga nampaknya harus banyak melakukan perbaikan terutama dalam pendekatan gaya kepemimpinan agar karyawan semakin kuat dalam mendukung manajer.

Sementara semakin kuat persepsi karyawan terhadap lingkungan kerja memiliki konsekuensi yang signifikan bagi individu dan organisasi. Dengan demikian maka iklim di tempat kerja berdampak terhadap motivasi karyawan, perilaku, potensi, yang diprediksi mempengaruhi produktivitas organisasi (Adenike, 2011). Sebagai upaya memahami

lingkungan kerja yang hangat dan dukungan organisasi terhadap karyawan maka komitmen terhadap organisasi dan standar kesejahteraan untuk karyawan dari akan menghindari perilaku kontraproduktif terhadap rekan-rekan mereka dan organisasi. Dengan demikian bagi karyawan, iklim organisasi yang kondusif akan berdampak terhadap perilaku positif dan sebaliknya jika tidak kondusif maka akan terjadi perilaku kontraproduktif seperti absensi, datang terlambat, membuang sumber daya organisasi, lambat, etos yang lemah, menggoda rekan kerja, dan kekerasan fisik (Kanten dan Ülker, 2013).

Iklim organisasi merupakan serangkaian karakteristik yang menggambarkan sebuah organisasi yang membedakan organisasi dari organisasi lain dan pada akhirnya mempengaruhi perilaku orang-orang dalam organisasi (Farooqi, 2012). Penyelidikan oleh Webster dan Adams, (2010) memberikan bukti bahwa perilaku kontra produktif diakibatkan oleh pelanggaran hubungan antara kontrak psikologis. Pada dasarnya iklim organisasi berguna untuk mengidentifikasi lingkungan yang mempengaruhi perilaku karyawan, karena iklim organisasi mempengaruhi sikap dan perilaku karyawan (Holloway, 2012). Dalam kaitan ini pendekatan kepemimpinan spiritual dapat dipertimbangkan oleh manajer dari keluarga yang diusulkan oleh Fry dan Cohen, (2009) yang menyatakan bahwa jika menginginkan karyawan dapat memenuhi tuntutan jam kerja yang lama atau *extended work hours cultures* (EWHC) maka proses rekrutmen dan seleksi, induksi, sosialisasi budaya kerja, dan sistem imbalan. Sedangkan sisi negatif EWHC dapat dikendalikan melalui kepemimpinan spiritual sebagai paradigma untuk transformasi organisasi dan pemulihan dari aspek negatif tersebut.

Bukti empiris yang secara praktis telah sukses diterapkan oleh Garuda *Food Group*. Simak pidato CEO Garuda *Food Group* pada ulang ta...e ksistensi perusahaan kita ti keberadaan dan kerjasama yang prokreatif dan harmonis dengan lingkungan. Prinsip ini menunjukkan pada akhirnya

dunia bisnis tidak bisa mengasingkan diri dari bagaimana menumbuh-kembangkan para pemangku (Soenjoto, 2016).

Berdasarkan hasil temuan melalui pengujian empiris kedelapan ini terbukti lemahnya dorongan untuk memperkuat kepentingan organisasi di atas kepentingan sendiri. Temuan ini sejalan dengan hasil kajian Berry *et al.*, (2012) yang menyatakan bahwa perilaku kerja kontraproduktif atau *counterproductive work behaviors* (CWBs) amat dipengaruhi lemahnya interaksi psikologis karyawan dengan organisasi, ketidakadilan yang dirasakan dan konflik ditempat kerja. Demikian juga jika stres kerja, ketidaksopanan tempat kerja dan ketidak-efektifitas dalam bekerja, tidak mendapatkan perlakuan yang memadai dari manajer maka akan menjadi penyebab perilaku kerja kontraproduktif (Penney dan Spector, 2005). Oleh karena itu jalan terbaik yang ditawarkan oleh (Yukl dan Mahsud, 2010) adalah kesediaan manajer untuk menerima umpan balik dan keterbukaan untuk belajar melalui ide-ide dan cara baru yang menjadi bagian penting cara beradaptasi. Pada era persaingan seperti sekarang kepemimpinan seorang manajer dituntut dapat menemukan keseimbangan anatara keandalan dan efisiensi bersanding dengan kebutuhan adaptasi dan inovasi (Lindberg dan Kaiser, 2004). Pengalaman empirik Chaerul Tanjung pendiri dan pemilik CT Corp, amat relevan untuk mendukung argumen ini.

“Rencana perusahaan yang ketat dan kompetisi semakin berat. Entrepreneurship sangat penting karena hal ini menyangkut kreativitas dan daya juang, namun harus tetap didukung dengan ilmu pengetahuan yang memadai. Kombinasi dari kesemua unsur akan menghasilkan perusahaan yang unggul.” (Dirédja, g p i w u c . 2012).

Selanjutnya perubahan dari lingkungan bisnis menjadi penyebab dibutuhkannya fleksibilitas, adaptasi, dan inovasi

oleh para manajer antara lain: peningkatan globalisasi dan perdagangan internasional, teknologi yang cepat berubah, perubahan nilai-nilai budaya, tenaga kerja yang lebih beragam, penggunaan tenaga outsourcing, bentuk jejaring sosial yang berubah dan peningkatan penggunaan interaksi virtual, semuanya membutuhkan kepedulian yang lebih selain keuntungan (Mathewson *et al.*, 2008). Dalam konteks perusahaan transportasi bus nampaknya umpan balik dan keterbukaan belum menjadi bagian penting dalam pengambilan keputusan, sehingga ide dan cara baru kurang berkembang.

Temuan kajian berdasarkan hasil pengujian hipotesis kedelapan ini tidak terbukti bahwa manajer non keluarga selalu mencoba untuk menemukan berbagai cara yang lebih baik dalam melakukan tugas. Hasil ini didukung oleh kajian Holloway, (2012) yang menyatakan bahwa jika manajer tidak tepat dalam melakukan orientasi antara tugas dengan karyawan maka karyawan kurang peduli terhadap organisasi. Sungguh terbukti tepat orientasi yang ditanamkan oleh Bu Mutiara Siti Fatimah Djokosoetono, pendiri Blue Bird Group bahwa dalam merintis dan mengembangkan perusahaan dilakukan dengan dua pendekatan yaitu kehalusan sebagai penyelenggara jasa yang mengusung kualitas pelayanan dan ketegasan karena bisnis transportasi berhadapan dengan orang lapangan yang keras, (Endah, 2012).

Temuan kajian ini berbeda dengan hasil kajian (Cheng, *et.al.*, 2014) yang memberikan bukti bahwa jika manajer ingin mendapatkan dukungan karyawan untuk mencapai kinerja yang tinggi maka manajer harus mengungkit partisipasi yang memungkinkan karyawan untuk mengekspresikan pendapat tanpa takut dengan sangsi dan konsekuensi negatif. Disamping itu manajer organisasi harus menyediakan program pelatihan untuk membangun tim agar hubungan sesama rekan kerja dapat mengembangkan persahabatan altruistik dan rasa hormat yang akan memelihara lingkungan kerja yang harmonis.

Dalam konteks penerapan pada perusahaan transportasi bus maka kombinasi dari dua perilaku kepemimpinan yang seimbang dapat membekali para manajer untuk mencapai

tujuan dan sasaran organisasi secara bertanggung jawab sekaligus luwes berinteraksi dengan karyawan dan memimpin mereka, belum berjalan karena minimnya program pelatihan yang berkesinambungan

Hasil pengujian empiris hipotesis kedelapan yang menyatakan bahwa semakin kuat perilaku proorganisasi maka semakin tinggi kinerja manajerial tidak dapat diterima. Hal ini berarti bahwa perilaku proorganisasi tidak mempengaruhi kinerja manajerial. Hasil kajian ini didukung oleh Appelbaum *et al.*, (2006) yang menyatakan bahwa anggota organisasi seringkali dihindari perilaku tidak setia terhadap organisasi yang diwujudkan dengan pelanggaran norma-norma organisasi. Walaupun seorang karyawan melakukan kecerobohan atau perilaku lain yang mungkin disengaja, tetapi hanya untuk kepentingan diri sendiri dan tidak dimaksudkan membuat kerugian apapun ke organisasi atau anggotanya lainnya. Tindakan yang dilakukan melalui: istirahat yang panjang, pura-pura sakit dengan ijin lebih lama dari yang diperlukan, *browsing* internet, telepon untuk kepentingan pribadi dengan biaya perusahaan selama jam kerja atau menggunakan mesin fotokopi untuk keperluan pribadi.

Perilaku-perilaku menyimpang lain yang dikategorikan oleh Robinson dan Bennett, (1995) kedalam dua dimensi yaitu minor dan serius, terdiri dari penyimpangan produksi, penyimpangan properti, penyimpangan politik, dan agresi pribadi, yang tidak mendukung manajer dan menyebabkan kerugian perusahaan. Selanjutnya penyimpangan persepsi karyawan terhadap organisasi seperti ini, menurut Morin *et al.*, (2011) disebabkan karena:

1. Remunerasi kurang adil (keadilan distributif),
2. Keputusan dan kesepakatan formal yang dilaksanakan (keadilan prosedural)
3. Kualitas interpersonal dari atasan yang ditransmisikan pada setiap keputusan di tempat kerja (keadilan interaksional).

Oleh karena itu agar dapat memahami dan mengelola masalah ini merupakan wilayah penting bagi pengamatan manajer, sebab perilaku ini dapat menjurus kepada

keterasingan dari lingkungan kerja sebagai penyebab merunnya produktivitas (Kanten dan Ülker, 2013). Lebih lanjut Appelbaum *et al.*, (2006) mengelaborasi perilaku penyimpangan ditempat kerja pada hakekatnya merupakan dampak dari keadilan dan ketidakadilan serta emosi negatif yang dirasakan.

Terkait dengan keterasingan (Nair dan Vohra, 2010) melaporkan hasil studinya bahwa keterasingan di tempat kerja merupakan variabel negatif dari sikap jarang berinteraksi besama karyawan lain dan perilaku menyimpang. Namun ketika kebutuhan perusahaan terhadap karyawan dengan pekerjaan yang tersepeialisasi keterasingan adalah masalah umum di dunia bisnis saat ini di mana tingkat spesialisasi pekerjaan telah meningkat maka perilaku alienasi menjadi konsep yang perlu didalami lebih lanjut. Menurut Chiaburu *et al.*, (2013) seringkali ditemui karyawan yang ambisius untuk mengejar jabatan jika keinginannya tidak tercapai individu ini akan frustasi, terasing dan mudah terjebak pada perilaku menyimpang.

Jika dipahami bahwa perilaku menyimpang pekerja dalam menanggapi ketidakadilan organisasi yang dirasakan, faktor-faktor yang mungkin mempengaruhi hubungan tersebut dapat dijelaskan oleh Zribi dan Souai, (2013) melalui analisis multi-level terhadap kompleksitas sistem hubungan manusia dan organisasi dan penangkapan perilaku menyimpang dilakukan dengan menggabungkan kedua faktor tersebut. Oleh karena itu jika manajer gagal memberi dukungan kepada staf melalui kepemimpinan, rekan kerja, dan organisasi maka perilaku menyimpang akan terjadi (Ng *et al.*, 2014). Tidak adanya pengaruh perilaku proorganisasi terhadap kinerja manajerial menunjukkan bahwa keterikatan emosional melalui identifikasi dan keterlibatan pada organisasi juga lemah.

Hasil kajian ini juga didukung oleh Milliken *et al.*, (2003) yang menyatakan bahwa jika organisasi tidak memiliki saluran yang konstruktif maka dapat menghambat pendapat karyawan dan mereka lebih banyak menahan diri karena takut upaya mereka untuk mengubah prosedur atau keputusan akan

menyinggung rekan kerja dan manajer atau bahkan menyebabkan pembalasan. Pada dasarnya jika anggota organisasi diarahkan agar dapat berkomitmen untuk rekan kerja, pelanggan dan manajer yang berhubungan positif dengan perilaku kewarganegaraan organisasi atau *organizational citizenship behaviors* (OCBs) maka manajer harus dapat menciptakan atmosfer yang mendukung (Morin *et al.*, 2011). Oleh karena itu semakin ditumbuhkan pemahaman karyawan dan perilaku mereka pada organisasi maka dapat memperkuat persepsi karyawan terhadap iklim organisasi (Riggle, 2007). Bukti betapa pentingnya keinginan membantu orang lain (altruistik) dapat mengatasi perasaan negatif seperti rasa takut, kecemasan, kemarahan, rasa bersalah, kebencian, kesombongan, iri hati, dan dendam setelah dibuktikan bidang kedokteran dan psikologi positif (Yukl dan Mahsud, 2010). Dalam konteks hasil kajian ini manajer dari keluarga nampaknya harus banyak melakukan perbaikan terutama dalam pendekatan gaya kepemimpinan agar karyawan semakin kuat dalam mendukung manajer.

Sementara semakin kuat persepsi karyawan terhadap lingkungan kerja memiliki konsekuensi yang signifikan bagi individu dan organisasi. Dengan demikian maka iklim di tempat kerja berdampak terhadap motivasi karyawan, perilaku, potensi, yang diprediksi mempengaruhi produktivitas organisasi (Adenike, 2011). Sebagai upaya memahami lingkungan kerja yang hangat dan dukungan organisasi terhadap karyawan maka komitmen terhadap organisasi dan standar kesejahteraan untuk karyawan dari akan menghindari perilaku kontraproduktif terhadap rekan-rekan mereka dan organisasi. Dengan demikian bagi karyawan, iklim organisasi yang kondusif akan berdampak terhadap perilaku positif dan sebaliknya jika tidak kondusif maka akan terjadi perilaku kontraproduktif seperti absensi, datang terlambat, membuang-buang sumber daya organisasi, lambat, etos yang lemah, menggoda rekan kerja, dan kekerasan fisik (Kanten dan Ülker, 2013).

Iklim organisasi merupakan serangkaian karakteristik

yang menggambarkan sebuah organisasi yang membedakan organisasi dari organisasi lain dan pada akhirnya mempengaruhi perilaku orang-orang dalam organisasi Farooqi, (2012). Penyelidikan oleh Webster dan Adams, (2010) memberikan bukti bahwa perilaku kontra produktif diakibatkan oleh pelanggaran hubungan antara kontrak psikologis. Pada dasarnya iklim organisasi berguna untuk mengidentifikasi lingkungan yang mempengaruhi perilaku karyawan, karena iklim organisasi mempengaruhi sikap dan perilaku karyawan (Holloway, 2012).

Dalam kaitan ini pendekatan kepemimpinan spriritual dapat dipertimbangkan oleh manajer dari keluarga yang diusulkan oleh Fry dan Cohen, (2009) yang menyatakan bahwa jika menginginkan karyawan dapat memenuhi tuntutan jam kerja yang lama atau *extended work hours cultures* (EWHC) maka proses rekrutmen dan seleksi, induksi, sosialisasi budaya kerja, dan sistem imbalan. Sedangkan sisi negatif EWHC dapat dikendalikan melalui kepemimpinan spiritual sebagai paradigma untuk transformasi organisasi dan pemulihan dari aspek negatif tersebut. Bukti empiris secara praksis telah sukses diterapkan oleh Garuda *Food Group*. Simak pidato CEO Garuda Food Group pada ulang tahun ke 16 pada tahun 2006.

*ö í g m u k u v g p u k " r g t w u c j c c p " m k v
tanpa keberadaan dan kerjasama yang prokreatif dan
harmonis dengan lingkungan. Prinsip ini menunjukkan
pada akhirnya dunia bisnis tidak bisa mengasingkan
diri dari bagaimana menumbuh-kembangkan para
r g o c p i m w " m (Soerjoto, 2016). i c p ö 0*

Berdasarkan hasil temuan melalui pengujian empiris kedelapan ini terbukti lemahnya dorongan untuk memperkuat kepentingan organisasi diatas kepentingan sendiri. Temuan ini sejalan dengan hasil kajian Berry *et al.*, (2012) yang menyatakan bahwa perilaku kerja kontraproduktif atau *counterproductive work behaviors* (CWBs) amat dipengaruhi

lemahnya interaksi psikologis karyawan dengan organisasi, ketidakadilan yang dirasakan dan konflik ditempat kerja. Demikian juga jika stres kerja, ketidaksopanan tempat kerja dan ketidak-efektifitas dalam bekerja, tidak mendapatkan perlakuan yang memadai dari manajer maka akan menjadi penyebab perilaku kerja kontraproduktif (Penney dan Spector, 2005).

Oleh karena itu jalan terbaik yang ditawarkan oleh Yukl dan Mahsud, (2010) adalah kesediaan manajer untuk menerima umpan balik dan keterbukaan untuk belajar melalui ide-ide dan cara baru yang menjadi bagian penting cara beradaptasi. Pada era persaingan seperti sekarang kepemimpinan seorang manajer dituntut dapat menemukan keseimbangan anatara keandalan dan efisiensi bersanding dengan kebutuhan adaptasi dan inovasi (Lindberg dan Kaiser, 2004). Pengalaman empirik Chaerul Tanjung pendiri dan pemilik CT Corp, terasa relevan untuk mendukung argumen ini.

*“Rgpicncocp”ucfc”ogpiclctmcp
kedepan makin lama makin ketat, dan kompetisi
semakin berat. Entrepreneurship sangat penting karena
hal ini menyangkut kreativitas dan daya juang, namun
harus tetap didukung dengan ilmu pengetahuan yang
memadai. Kombinasi dari kesemua unsur tersebut akan
mengantarkan ugd cik ” rgpiwucjc” {cp
(Diredja, 2012).*

Selanjutnya perubahan dari lingkungan bisnis menjadi penyebab dibutuhkannya fleksibilitas, adaptasi, dan inovasi oleh para manajer antara lain: peningkatan globalisasi dan perdagangan internasional, teknologi yang cepat berubah, perubahan nilai-nilai budaya, tenaga kerja yang lebih beragam, penggunaan tenaga outsourcing, bentuk jejaring sosial yang berubah dan peningkatan penggunaan interaksi virtual, semuanya membutuhkan kepedulian yang lebih selain keuntungan (Mathewson *et al.*, 2008). Dalam konteks perusahaan transportasi bus nampaknya umpan balik dan

keterbukaan belum menjadi bagian penting dalam pengambilan keputusan, sehingga ide dan cara baru kurang berkembang.

Temuan kajian berdasarkan hasil pengujian hipotesis kedelapan ini tidak terbukti bahwa karyawan selalu mencoba untuk menemukan berbagai cara yang lebih baik dalam melakukan tugas. Hasil ini didukung oleh kajian Holloway, (2012) yang menyatakan bahwa jika manajer tidak tepat dalam melakukan orientasi antara tugas dengan karyawan maka karyawan kurang peduli terhadap organisasi. Sungguh terbukti tepat orientasi yang ditanamkan oleh Ibu Mutiara Siti Fatimah Djokosoetono, pendiri *Blue Bird Group* bahwa dalam merintis dan mengembangkan perusahaan dilakukan dengan dua pendekatan yaitu kehalusan sebagai penyelenggara jasa yang mengusung kualitas pelayanan dan ketegasan karena bisnis transportasi berhadapan dengan orang lapangan yang keras, (Endah, 2012).

Temuan kajian ini berbeda dengan hasil kajian (Cheng, et.al., 2014) yang memberikan bukti bahwa jika manajer ingin mendapatkan dukungan karyawan untuk mencapai kinerja yang tinggi maka manajer harus mengungkit partisipasi yang memungkinkan karyawan untuk mengekspresikan pendapat tanpa takut dengan sangsi dan konsekuensi negatif. Disamping itu manajer organisasi harus menyediakan program pelatihan untuk membangun tim agar hubungan sesama rekan kerja dapat mengembangkan persahabatan altruistik dan rasa hormat yang akan memelihara lingkungan kerja yang harmonis.

Dalam konteks penerapan pada perusahaan transportasi bus maka kombinasi dari dua perilaku kepemimpinan yang seimbang dapat membekali para manajer untuk mencapai tujuan dan sasaran organisasi secara bertanggung jawab sekaligus luwes berinteraksi dengan karyawan dan memimpin mereka, belum berjalan secara seimbang disebabkan antara lain minimnya program pelatihan yang berkesinambungan, baik untuk manajer maupun karyawan.

I. Sikap Manajer dari Keluarga pada Kinerja Manajerial

Hasil pengujian empiris hipotesis kesembilan yang menyatakan semakin kuat sikap manajer dari keluarga maka akan semakin tinggi kinerja manajerial tidak terbukti dan ditolak. Hal ini berarti bahwa sikap manajer dari keluarga tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Studi empiris yang memberikan bukti bahwa perusahaan yang dikelola oleh para manajer non-keluarga berperforma manajerial lebih baik dibandingkan para pendiri/pemilik dikemukakan oleh Cohen dan Lauterbach, (2008), terlebih jika perusahaan dalam keadaan stabil dan membutuhkan inovasi ditengah persaingan, (Lee, 2006).

Temuan berdasarkan pengujian hipotesis ini juga didukung oleh argumen bahwa manajer non-keluarga memainkan peran penting dalam perusahaan keluarga, (Ibrahim *et al.*, 2001). Dengan kata lain bahwa peran manajer dari keluarga tidak berforma secara baik dalam mengelola perusahaan. Selanjutnya (Chittoor dan Das, (2007) menegaskan bahwa perusahaan dijalankan oleh manajer non-keluarga memiliki dampak positif pada kinerja manajerial. Argumen yang dikemukakan Lee *et al.*, (2003) menyatakan bahwa para manajer non-keluarga memiliki pengetahuan tertentu yang berharga dalam menentukan arah masa depan perusahaan melalui partisipasi dalam pengambilan keputusan manajerial strategis.

Kebijakan manajemen yang dinamis beradaptasi dengan lingkungan bisnis menuntut ketangkasan manajer dalam operasional dengan mengalihkan kombinasi berbagai sumber daya perusahaan untuk optimalisasi benefit bagi perusahaan. Jika suatu perusahaan memerlukan pengeluaran diskresi yang besar dalam teknologi produksi, maka manajer dengan kompetensi yang lengkap dapat melaksanakannya melalui bauran kebijakan manajerial (Winter *et al.*, 2004; Cremers dan Petajisto, 2009). Manajer non-keluarga mampu memberikan nilai terhadap perusahaan perusahaan melalui saran dan peran arbitrase, membawa sumber daya dan kemampuan manajerial baru ke perusahaan serta menghubungkan perusahaan dengan

lingkungan eksternal.

Oleh karena itu Gordini, (2012) merekomendasikan di perusahaan dijalankan orang dalam dan orang luar secara seimbang. Sebab rata-rata TFP (*Total Factor Productivity*) manajer non-keluarga lebih tinggi baik secara keseluruhan dan untuk semua subkelompok perusahaan; status ekspor, kegiatan inovatif, daripada subkelompok perusahaan dengan ukuran dan wilayah teritorial yang dikelola oleh keluarga, mannarino (Mannarino, 2008; Winter *et al.*, 2004).

Namun Grant dan Sumanth, (2009) mensyaratkan bahwa manajer non keluarga sebagai pihak yang dapat dipercaya, dapat motivasi prososial dan kinerja karyawan. Dengan demikian maka kepercayaan karyawan terhadap manajer akan tinggi sebagai penanda karakteristik internal organisasi yang memberikan keunggulan kompetitif bagi perusahaan. Kepercayaan yang besar kepada manajer non keluarga ternyata secara signifikan mempengaruhi penjualan, keuntungan dan turn over karyawan rendah, (Davis *et al.*, 2000).

Pengelolaan perusahaan harus mengedepankan profesionalitas maka perusahaan keluarga memerlukan keterampilan manajerial yang tinggi setelah mereka mendapatkan pijakan dan perusahaan berjalan pada jalur yang benar, pemegang saham pengendali cenderung untuk menyewa manajer profesional untuk mengambil alih penuh operasional rutin perusahaan, sambil mundur ke posisi komisaris untuk menjalankan tugas penasehat dan pengawas. Dalam konteks ini temuan kajian Vicente, (2013) sungguh tepat dalam melakukan kerangka berfikir melalui perspektif profesional yaitu otonomi, hubungan antar muka dan kinerja. Maka ketika pemilik menyewa manajer profesional untuk mengelola perusahaan, pemilik dapat mengendalikan melalui instrument untuk mengendalikan perilaku oportunistis manajer, tanggapan terhadap konflik serta pengukuran kinerja dan nilai-nilai profesional.

Pada perusahaan keluarga yang lebih besar dengan kepemilikan berdasarkan blok saham dimana blok pemegang

kepemilikan terbesar lebih cenderung untuk berkubu, maka peran manajer non keluarga akan lebih kuat untuk mencapai kinerja (Chahine, 2007). Bukti lainnya temuan kajian Navarro, (2009) dengan menunjukkan bahwa terdapat hubungan asimetris antara kepemilikan keluarga dengan kinerja manajerial untuk meningkatkan pangsa pasar, dimana terjadi penurunan pada tahap awal, kemudian meningkat dan akhirnya menurun pada tingkat kepemilikan keluarga yang lebih tinggi. Ketika konteks pekerjaan dan efek inovatif yang dibawa oleh manajer profesional (Noordegraaf *et al.*, 2015). Oleh karena itu Claessens (Claessens *et al.*, 2002; Salvato *et al.*, 2012) menawarkan jawaban pemisahan langsung pemilikan dan pengelolaan perusahaan keluarga yang ditangani manajer profesional non keluarga yang memiliki pengalaman eksternal lebih memadai.

Dampak dari hasil temuan pengujian hipotesis kesembilan ini bahwa kepemilikan dan kendali keluarga tidak mempengaruhi kinerja manajerial dalam meningkatkan profitabilitas pada perusahaan transportasi bus di DKI Jakarta. Namun kontrol keluarga melalui kepemilikan saham justru memainkan peran penting, dibandingkan dengan kendali langsung melalui manajer dari keluarga.

Tidak adanya pengaruh sikap manajer dari keluarga terhadap kinerja manajerial menunjukkan bahwa sikap manajer dari keluarga yakni suatu sikap yang memberikan kebebasan dalam melaksanakan pekerjaan rutin, antusias dalam melaksanakan tugas, mampu mengontrol atas pekerjaan karyawan, percaya diri dan kemampuan mengendalikan emosi tidak berpengaruh terhadap kinerja manajer dalam merencanakan, memimpin, mengordinasi, mendelegasikan, mengontrol, mengevaluasi, dan menganggarkan dalam rangka mencapai hasil yang ditetapkan. Temuan kajian ini dikonfirmasi oleh Lotto, (2013) yang menyatakan bahwa manajer eksternal non keluarga lebih profesional dan dapat menggunakan kompetensi manajerial dalam upaya meningkatkan kinerja pribadi dan kinerja perusahaan dan ternyata berlawanan dengan manajer dari anggota keluarga

yang tidak memiliki kompetensi manajerial yang memadai.

Sepuluh tahun sebelumnya kajian Kok *et al.*, (2003) menemukan bahwa, perusahaan keluarga cenderung menggunakan praktik manajemen sumber daya manusia secara profesional, karena ukuran besaran usaha memang relatif lebih kecil dibandingkan dengan perusahaan non keluarga yang lebih besar sehingga memiliki kompleksitas lebih tinggi. Sebagai penguat argument ini jika blok kepemilikan bukan lagi dari satu keluarga maka manajer non keluarga akan berperan penting sebagai agen sementara pemilik diatur berdasarkan porsi kepemilikan (Davies *et al.*, 2010). Dalam konteks kajian ini mencoba untuk berkontribusi dalam literatur dengan mengatasi bagaimana identitas manajer non keluarga atau dari keluarga. Dengan kata lain perusahaan keluarga sudah saatnya lebih terbuka kepada manajer non-keluarga manajer disebabkan manajer non keluarga berpotensi membawa informasi, kompetensi, dan akses ke sumber daya yang mendasar yang berdampak pada efisiensi. Dengan demikian kehadiran manajer non-keluarga dapat bermanfaat dalam mengurangi tumpang tindih tata kelola maupun hubungan kelembagaan antara keluarga dan perusahaan.

Sementara terdapat beberapa argumen yang berbeda dari hasil kajian ini, misalnya Davis *et al.*, (2000) yang menunjukkan bahwa pengorbanan perusahaan keluarga menjadi cakrawala karakteristik bisnis keluarga dengan ikatan keluarga, loyalitas, jaminan dari keluarga, dan stabilitas. Kemudian Amran, (2012), telah membuktikan peran manajer dari keluarga yang menegaskan bahwa manajer dari keluarga dapat meningkatkan kinerja manajerial yang berimplikasi terhadap kinerja perusahaan lebih besar dari pada manajer dari luar keluarga. Cendekiawan lain yang sependapat bahwa perusahaan milik keluarga dan dikelola oleh manajer dari keluarga mencapai kinerja manajerial yang lebih tinggi daripada mereka yang dikelola oleh manajer dari luar keluarga, (Colli, 2011; Villalonga dan Amit, 2006). Lebih lanjut Anderson dan Reeb, (2003) menunjukkan hasil bahwa perusahaan keluarga tampil lebih baik ketika pendiri sebagai

CEO perusahaan. Lebih mendalam bukti manajer dari keluarga lebih baik didalilkan oleh Molly *et al.*, (2010) yang mengungkapkan alih generasi dari pertama ke generasi kedua, secara negatif mempengaruhi tingkat utang perusahaan, sedangkan di antara suksesi generasi berikutnya efek ini terbalik.

Carr dan Bateman, (2010) berhasil membuktikan bahwa perusahaan keluarga dapat mencapai kinerja manajerial melalui keputusan pembelanjaan modal yang lebih tinggi dan rasio penjualan lebih menguntungkan, dalam jangka panjang. Lebih lanjut Anderson dan Reeb, (2003) menemukan bukti kuat bahwa struktur ekuitas kepemilikan berpengaruh secara signifikan terhadap konflik kepentingan antara pemegang saham dan pemegang obligasi. Meskipun manajer profesional kadang-kadang lebih berkualitas, kepentingannya tidak selalu selaras dengan kepentingan keluarga, (Lin dan Hu, 2007b). Kemudian Core *et al.*, (1999) mengemukakan tidak ada bukti bahwa kinerja manajerial yang mendukung profitabilitas perusahaan keluarga dipengaruhi oleh suksesi. Ditunjukkan bahwa transfer kemampuan manajerial dan profesionalitas tidak harus selalu dilihat sebagai peristiwa negatif dalam siklus hidup dari perusahaan keluarga.

Demikian juga jika dikaitkan dengan penguasaan teknologi Bhattacharya dan Ravikumar, (2004) berhasil mengembangkan model hubungan antar generasi dari perusahaan keluarga. Generasi yang lebih muda, dan hidup pada periode kedua, mewarisi usaha kecil dengan hasil yang konstan atas skala teknologi untuk meningkatkan kinerjanya.

Dalam kontek hasil kajian melalui pengujian hipotesis kesembilan ini dimana sikap manajer tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial nampaknya berkaitan dengan kemampuan manajerial, kepercayaan diri, pengetahuan dan juga faktor eksternal seperti konflik keluarga, persaingan antar saudara, kecemburuan, tetap menjadi tantangan besar yang dapat menghambat kinerja manajerial dan bisnis dalam perusahaan keluarga.

BAB VI

DAMPAK SUKSESI PERUSAHAAN KELUARGA BERKELANJUTAN

Analisis yang dilakukan untuk menjelaskan kekuatan pengaruh antar konstruk, baik pengaruh yang langsung (*direct effect*), pengaruh tidak langsung (*indirect effect*), pengaruh total (*total effect*), dan pengaruh kapabilitas tatakelola cerdas dalam memediasi hubungan antar variabel dalam *full model* yang berkaitan dengan konsep baru yang ditawarkan dalam kajian ini guna meningkatkan kinerja manajerial pada perusahaan keluarga. Efek langsung tidak lain adalah koefisien dari seluruh garis dengan anak panah satu ujung. Efek tidak langsung adalah efek yang muncul melalui sebuah variabel antara. Sedangkan efek total merupakan efek dari berbagai hubungan (Ferdinand, 2014 p.311).

A. Pengaruh Langsung (*Direct Effect*)

Pengaruh langsung (*direct effect*) adalah koefisien dari semua garis koefisien dengan anak panah tunggal dari variabel eksogen terhadap variabel endogen. Hasil output model dari AMOS 21.0 yang digunakan dalam kajian ini, nilai koefisien pengaruh langsung hubungan kualitas selengkapnya disajikan pada table 6.1 di bawah ini.

Tabel 6.1 *Standardized Direct Effect Model Empiris*

	Sikap Manajer Keluarga	Dinamika Keluarga	Perilaku Proorganisasi	Kapabilitas Tatakelola Lunak
Dinamika Keluarga	.800	.000	.000	.000
Perilaku Proorganisasi	.908	.000	.000	.000
Kapabilitas Tatakelola Lunak	.514	.397	.005	.000
Kinerja Manajerial	-.145	.410	.217	.507

Sumber: Data primer yang diolah

Pada tabel 6.1 tersebut di atas menunjukkan bahwa terdapat pengaruh langsung (*direct effect*) dari masing-masing variabel laten eksogen terhadap variabel laten endogen yaitu :

1. Pengaruh langsung dari Sikap Manajer Dari Keluarga terhadap Dinamika Keluarga, sebesar 0.800.
2. Pengaruh langsung dari Sikap Manajer Dari Keluarga terhadap Perilaku Proorganisasi sebesar 0.908.
3. Pengaruh langsung Sikap Manajer dari Keluarga terhadap kapabilitas tatakelola lunak sebesar 0.514.
4. Pengaruh langsung kapabilitas tatakelola lunak terhadap Kinerja Manajerial sebesar 0.507
5. Pengaruh langsung Sikap Manajer Dari Keluarga terhadap Kinerja Manajerial sebesar -0.145.
6. Pengaruh langsung Dinamika Keluarga terhadap Kapabilitas Tatakelola Lunak sebesar 0.397.
7. Pengaruh langsung Dinamika Keluarga terhadap Kinerja Manajerial sebesar 0.410.
8. Pengaruh langsung Perilaku Proorganisasi terhadap kapabilitas tatakelola lunak sebesar 0.005.
9. Pengaruh langsung Perilaku Proorganisasi terhadap Kinerja Manajerial sebesar 0.217.

Pengaruh langsung terbesar diperoleh pengaruh dari Sikap Manajer Dari Keluarga terhadap Perilaku Proorganisasi sebesar 0.908, kemudian Sikap Manajer Dari Keluarga terhadap Dinamika Keluarga sebesar 0.800, kapabilitas tatakelola lunak terhadap Kinerja Manajerial sebesar 0.519, Sikap Manajer terhadap Kapabilitas Tatakelola Lunak sebesar 0.514, Dinamika Keluarga terhadap kapabilitas tatakelola lunak sebesar 0.397, Dinamika Keluarga terhadap Kinerja Manajerial sebesar 0.410, Perilaku Proorganisasi terhadap Kinerja Manajerial sebesar 0.217, Perilaku Proorganisasi terhadap Kapabilitas Tatakelola Lunak sangat rendah yaitu sebesar 0.005 dan terendah pengaruh dari Sikap Manajer Dari Keluarga terhadap Kinerja Manajerial yang paling rendah sebesar -0.145.

B. Analisis Pengaruh Tidak Langsung (*Indirect Effect*)

Pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) adalah pengaruh yang diperoleh melalui sebuah variabel antara. Berdasarkan hasil output dengan program AMOS 21.0, nilai masing-masing pengaruh tidak langsung hubungan kausalitas dalam kajian ini dapat dilihat pada tabel 6.2 di bawah ini.

Tabel 6.2 *Standardized Indirect Effect Model Empiris*

	Sikap Manajer Keluarga	Dinamika Keluarga	Perilaku Proorganisasi	Kapabilitas Tatakelola Lunak
Dinamika Keluarga	.000	.000	.000	.000
Perilaku Proorganisasi	.000	.000	.000	.000
Kapabilitas Tatakelola Lunak	.322	.000	.000	.000
Kinerja Manajerial	.949	.201	.002	.000

Sumber: Data primer diolah

Pada tabel di atas menunjukkan bahwa terdapat pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) dari masing-masing variabel laten terhadap variabel laten lainnya yaitu:

1. Pengaruh tidak langsung dari Sikap Manajer Dari Keluarga terhadap Kapabilitas Tatakelola Lunak sebesar 0.322.
2. Pengaruh tidak langsung dari Sikap Manajer Keluarga terhadap Kinerja Manajerial sebesar 0.949.
3. Pengaruh tidak langsung dari Dinamika Keluarga terhadap Kinerja Manajerial sebesar 0.201.
4. Pengaruh tidak langsung dari Perilaku Proorganisasi terhadap Kinerja Manajerial sebesar 0.002.

Pengaruh tidak langsung dari Sikap Manajer Dari Keluarga terhadap Kinerja Manajerial merupakan pengaruh tidak langsung terbesar yaitu 0.949. Pengaruh tidak langsung dari variabel Sikap Manajer Dari Keluarga terhadap Kinerja Manajerial melalui variabel antara yaitu variabel Dinamika Keluarga, Kapabilitas Tatakelola Lunak, dan Perilaku Proorganisasi. Selanjutnya pengaruh tidak langsung dari Sikap

Manajer Dari Keluarga terhadap kapabilitas tatakelola lunak sebesar 0.322. Hubungan pengaruh tidak langsung dari Sikap Manajer Dari Keluarga terhadap kapabilitas tatakelola lunak sebagai variabel antara yaitu Dinamika Keluarga dan Perilaku Proorganisasi. Pengaruh tidak langsung Dinamika Keluarga terhadap Kinerja Manajerial sebesar 0.201 melalui kapabilitas tatakelola lunak sebagai variabel antara. Sedangkan pengaruh tidak langsung terkecil pada hubungan pengaruh antara Perilaku Proorganisasi terhadap Kinerja Manajerial sebesar 0.002 dan variabel kapabilitas tatakelola lunak sebagai variabel antara.

C. Analisis Pengaruh Total (*Total Effect*)

Pengaruh total (*Total Effect*) adalah pengaruh dari berbagai hubungan antar variabel yaitu hubungan antara pengaruh langsung dan tidak langsung. Berdasarkan hasil output program AMOS 21.0, nilai masing-masing total pengaruh hubungan kausalitas dalam kajian ini disajikan pada tabel 6.3 di bawah ini.

Tabel 6.3 *Standardized Total Effect Model Empiris*

	Sikap Manajer Keluarga	Dinamika Keluarga	Perilaku Proorganisasi	Kapabilitas Tatakelola Lunak
Dinamika Keluarga	.800	.000	.000	.000
Perilaku Proorganisasi	.908	.000	.000	.000
Kapabilitas Tatakelola Lunak	.837	.397	.005	.000
Kinerja Manajerial	.804	.611	.219	.507

Sumber: Data primer diolah

Pada tabel 6.3 tersebut di atas menunjukkan bahwa terdapat pengaruh total (*total effect*) dari masing-masing variabel laten terhadap variabel laten lainnya yaitu :

1. Pengaruh Total Sikap Manajer Dari Keluarga terhadap Dinamika Keluarga sebesar 0.800

2. Pengaruh total Sikap Manajer Dari Keluarga terhadap Perilaku Proorganisasi sebesar 0.908
3. Pengaruh total Sikap Manajer Dari Keluarga terhadap Kapabilitas Tatakelola Lunak sebesar 0.837.
4. Pengaruh total Sikap Manajer Dari Keluarga terhadap Kinerja Manajerial sebesar 0.804.
5. Pengaruh total Dinamika Keluarga terhadap Kapabilitas Tatakelola Lunak sebesar 0.397.
6. Pengaruh total Dinamika Keluarga terhadap Kinerja Manajerial sebesar 0.611.
7. Pengaruh total Perilaku Proorganisasi terhadap kapabilitas tatakelola lunak sebesar 0.005.
8. Pengaruh total Perilaku Proorganisasi terhadap Kinerja Manajerial sebesar 0.219.
9. Pengaruh total Kapabilitas Tatakelola Lunak terhadap Kinerja Manajerial sebesar 0.507.

Pengaruh total dari Sikap Manajer Dari Keluarga terhadap Perilaku Proorganisasi merupakan pengaruh terbesar yaitu 0.908, sedangkan pengaruh total terkecil pada hubungan pengaruh Perilaku Proorganisasi terhadap kapabilitas tatakelola lunak sebesar 0.005.

Berdasarkan analisis pengaruh langsung (*direct effect*), pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) dan total pengaruh (*total effect*), maka untuk memperoleh besarnya pengaruh total dirumuskan sebagai berikut:

$$\text{Total Effect} = \text{Direct Effect} + \text{Indirect Effect}$$

Berikut ringkasan dari pengaruh langsung (*direct effect*), pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) dan pengaruh total (*total effect*) disajikan pada tabel 6.4 di bawah ini.

Tabel 6.4

Ringkasan Pengaruh Langsung (*Direct Effect*) Pengaruh Tidak Langsung (*Indirect Effect*) dan Total Effect (*Total effect*)

Variabel	Effect	Sikap Manajer Keluarga	Dinamika Keluarga	Perilaku Proorganisasi	Kapabilitas Tatakelola Lunak
Dinamika Keluarga	Direct	0.800	0.000	0.000	0.000
	Indirect	0.000	0.000	0.000	0.000
	Total	0.800	0.000	0.000	0.000
Perilaku Proorganisasi	Direct	0.908	0.000	0.000	0.000
	Indirect	0.000	0.000	0.000	0.000
	Total	0.908	0.000	0.000	0.000
Kapabilitas Tatakelola Lunak	Direct	0.514	0.397	0.005	0.000
	Indirect	0.324	0.000	0.000	0.000
	Total	0.838	0.397	0.005	0.000
Kinerja Manajerial	Direct	-0.145	0.410	0.217	0.507
	Indirect	0.949	0.201	0.002	0.000
	Total	0.804	0.611	0.219	0.507

Sumber: Data primer diolah

D. Analisis Kapabilitas Tatakelola lunak pada Kinerja Manajerial

Analisis pengaruh Kapabilitas Tatakelola lunak dalam memediasi hubungan pengaruh antar variabel dalam model berkaitan dengan konsep baru dalam kajian ini. Berdasarkan hasil uji sobel test diperoleh nilai *z Sobel test* sebesar 2,46, nilai ini membuktikan bahwa Kapabilitas Tatakelola lunak mampu memediasi hubungan pengaruh dari Sikap Manajer Dari Keluarga terhadap Kinerja Manajerial. Kapabilitas Tatakelola lunak signifikan sebagai mediator hubungan pengaruh Sikap Manajer Dari Keluarga terhadap Kinerja Manajerial.

Dari hasil analisis pengaruh (*direct effect*), pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) dan pengaruh total (*total effect*), maka dapat dianalisis jalur hubungan pengaruh dari variabel-variabel lainnya yang melalui Kapabilitas Tatakelola lunak

yang terdapat dalam model seperti disajikan pada tabel 6.5 di bawah ini.

Tabel 6.1 Hubungan Kausalitas Antar Variabel dalam Model

Hubungan Kausalitas	Koefisien Regresi		Keterangan
SMK --> KM	-0.145	= -0.145	
SMK --> PP --> KM	0.908 x 0.217	= 0.197	
SMK --> KTL --> KM	0.514 x 0.507	= 0.260	Skenario 1
SMK --> DK --> KM	0.800 x 0.410	= 0.328	
SMK --> DK --> KTL --> KM	0.800 x 0.397 x 0.507	= 0.161	Skenario 2
<i>Total Effect</i>		= 0.803	

Sumber: Data diolah

Berdasarkan hasil hubungan pengaruh antar variabel dalam full model seperti yang disajikan pada tabel 4.51 di atas, terdapat dua alternatif skenario yang dapat digunakan untuk meningkatkan kinerja majerial dengan memperkuat sikap manajer dari keluarga. Pilihan utama dari alternatif skenario ditentukan berdasarkan nilai koefisien regresi pada masing-masing hubungan pengaruh sikap manajer keluarga melalui Kapabilitas Tatakelola lunak sebagai mediator terhadap kinerja manjerial. Skenario pertama dari jalur hubungan pengaruh dari Sikap Manajer Keluarga (SMK) ke Kapabilitas Tatakelola lunak (KTL) kemudian ke Kinerja Manajerial (KM) dengan nilai koefisien sebesar 0.254. Skenario kedua diperoleh dari jalur hubungan pengaruh dari Sikap Manajer Keluarga (SMK) melalui Dinamika Keluarga (DK) ke Kapabilitas Tatakelola Lunak (KTL) kemudian ke Kinerja Manajerial (KM) dengan nilai koefisien regresi sebesar 0.169.

DAFTAR PUSTAKA

- Abraham, S. E., L. A. Karns, K. Shaw, dan M. A. Mena. 2001. Managerial competencies and the managerial performance appraisal process. *Journal of Management Development* 20 (9/10):842.
- Aggarwa, R. 2011. Developing a global mindset: Integrating demographics, sustainability, technology, and globalization. *Journal of Teaching in International Business*, 22(1), 51-69.
- Ahenkora, Kwaku; Adjei, Esther .2012. A Dynamic Capabilities Perspective on the Strategic Management of an Industry Organisation, *Journal of Management and Strategy*, Volume 3, Issue 3.
- Al Abduwani, Taki Abdul Redha.2012. The Value And Development Of Soft Skills: The Case Of Oman, *International Journal of Information Technology and Business*, Vol.2 No. 1.
- Ahenkora, Kwaku; Adjei, Esther .2012. A Dynamic Capabilities Perspective on the Strategic Management of an Industry Organisation, *Journal of Management and Strategy*, Volume 3, Issue 3.
- Albakry, Kabas and Hookings, Alistair.2015. *Capstone Project Course Framework and Individual Grading Formula*, The 6th annual conference of Computing and Information Technology Research and Education New Zealand (CITREZZ2015) and the 28h Annual Conference of the National Advisory Committee on Computing Qualifications, Queenstown, New Zealand, October 6- 9.
- Aghion, P., dan J. Tirole. 1997. Formal and real authority in organizations. *Journal of political economy*:1-29.
- Ajzen, I. 2001. Nature and operations of attitudes. *Annual Review of Psychology* 52:27-58.

- Allen, D. G., L. M. Shore, dan R. W. Griffeth. 2003. The role of perceived organizational support and supportive human resource practices in the turnover process. *Journal of Management* 29 (1):99-118.
- Alparslan, A. 2015. Investigation Of Decision-Making Style By Consumer Perceptions Of Business Manager *O c p c i g t . " C m c f g o k m " U q u ğ c n " C t o* (20):79-86.
- Amran, N. A. 2012. CEO Succession: Choosing Between Family Member or Outsider? *Asian Journal of Finance & Accounting* 4 (2):263-276.
- Ambrosini, Véronique and Bowman, Cliff. 2009. What are dynamic capabilities and are they a useful construct in strategic management?. *International Journal of Management Reviews*, Volume 11, Issue 1.
- Amstéus, M. 2011. Managerial foresight and firm performance, Linnaeus University Dissertations No 35/2011. ISBN: 978-91-86491-64-2. Written in English.
- Anand, Gopesh; Ward, Peter T.; Tatikonda, Mohan V.; Schilling, David A.. 2009. Dynamic capabilities through continuous improvement infrastructure, *Journal of Operations Management* 27 (2009) 444-461.
- Anderson, D. W., S. J. Melanson, dan J. Maly. 2007. The Evolution of Corporate Governance: power redistribution brings boards to life. *Corporate Governance: An International Review* 15 (5):780-797.
- A n d e r s o n , R . C . , d a n D . M . R e e ownership and firm performance: evidence from the S&P 500. *The journal of finance* 58 (3):1301-1327.
- Andreou, P. C., D. Ehrlich, dan C. Louca. 2013. Managerial Ability and Firm Performance: Evidence from the Global Financial Crisis.
- Ang, J. S., R. A. Cole, dan J. W. Lin. 2000. Agency costs and ownership structure. *The journal of finance* 55 (1):81-106.

- Appelbaum, S. H., B. T. Shapiro, dan J. Molson. 2006. Diagnosis and remedies for deviant workplace behaviors. *Journal of American Academy of Business* 9 (2):14-20.
- Arruñada, B., dan X. H. Vázquez. 2009. *Behavioral assumptions and management ability*. Barcelona Economics Working Paper Series Working Paper n° 452
- Arshad, A., S. M. Azhar, dan K. J. Khawaja. 2014. Dynamics of HRM practices and organizational performance: quest for strategic effectiveness in Pakistani organizations. *International Journal of Business and Social Science* 5 (9).
- Astrachan, J. H., dan M. C. Shanker. 2003. Contribution to the US Economy: A Closer Look. *Family Business Review*, 16(3), 107–23.
- Astrachan, J. H., S. B. Klein, dan K. X. Smyrnios. 2002. The F - P E C Scale of Family Business Solving the Family Business Definition Problem. *Family business review* 15 (1):45-58.
- Astrachan, J. H., dan M. C. Shanker. 2003b. Family businesses' contribution to look. *Family business review* 16 (3):211-219.
- Atwater, L. E., D. A. Waldman, D. Atwater, dan P. Cartier. 2000. An Upward Feedback Field Experiment: Supervisors' cynicism, Reactions, And Commitment To Subordinates. *Personnel Psychology* 53 (2):275-297.
- Auden, W. C., J. D. Shackman, dan M. H. Onken. 2006. Top management team, international risk management factor and firm performance. *Team Performance Management* 12 (7/8):209-224.
- Barbuto, J. E. 2005. Motivation and transactional, charismatic, and transformational leadership: A test of antecedents. *Journal of Leadership & Organizational Studies* 11 (4):26-40.

- Balai Bahasa Provinsi Jawa Barat. 2015. *Senerai Bentuk Asing dan Padanannya dalam Bahasa Indonesia*, Hasil Pemantauan Bahasa di Ruang Publik, Bandung.
- Barney, J. B. 1991. The debate between traditional management theory and organizational economics: substantive differences or intergroup conflict? *Academy of Management review* 15 (3):382-393.
- Barontini, R., dan L. Caprio. 2006. The effect of family control on firm value and performance: Evidence from continental Europe. *European Financial Management* 12 (5):689-723.
- Basco, R., dan M. J. Pérez Rodríguez. 2011. Ideal types of family business management: Horizontal fit between family and business decisions and the relationship with family business performance. *Journal of Family Business Strategy* 2 (3):151-165.
- Belschak, F. D., dan D. N. Hartog. 2010. Differential antecedents and consequences. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 83 (2):475-498.
- Bevir, M., Rhodes, R.A.W. and Weller, P. 2003. Traditions of governance – History and Public Administration, 81(1).
- Bang, H and Joergensen, S.K. 2007. Expert citizens in celebrity publics. In H. Bang & A. Esmark (Eds.). *New publics with/out democracy* (177-213). Copenhagen: Nordicom.
- Bennedsen, M., K. M. Nielsen, F. Pérez-González, dan D. Wolfenzon. 2006. Inside the family firm: The role of families in succession decisions and performance: *National Bureau of Economic Research*.
- Bennett, R. J., dan S. L. Robinson. 2000. Development of a measure of workplace deviance. *Journal of applied psychology* 85 (3):349.
- Berle, A. A., dan G. C. Means. 1933. The Modern Corporation and Private Property. *Indiana Law Journal* 8 (8):11.

- Berry, C. M., N. C. Carpenter, dan C. L. Barratt. 2012. Do other-reports of counterproductive work behavior provide an incremental contribution over self-reports? A meta-analytic comparison. *Journal of applied psychology* 97 (3):613.
- Bhagat, S., B. Bolton, dan A. Subramanian. 2010. CEO education, CEO turnover, and firm performance. *University of Colorado-Boulder working paper*.
- Bhattacharya, M., D. E. Gibson, dan D. H. Doty. 2005. The effects of flexibility in employee skills, employee behaviors, and human resource practices on firm performance. *Journal of Management* 31 (4):622-640.
- Bhattacharya, U., dan B. Ravikumar. 2004. From cronies to professionals: The evolution of family firms. *Available at SSRN 306130*.
- Birkinshaw, J., dan C. Gibson. 2008. Building an ambidextrous organisation. *MIT Sloan Management Review*, Summer Vol. 45 No.4.
- Bititci, U. S., K. Mendibil, S. Nudurupati, P. Garengo, dan T. Turner. 2006. Dynamics of performance measurement and organisational culture. *International Journal of Operations & Production Management* 26 (12):1325-1350.
- Bloom, N., dan J. Van Reenen. 2006. Measuring and explaining management practices across firms and countries: *National Bureau of Economic Research*.
- Bouwens, J., C. Hofmann, dan L. van Lent. 2009. Aggregate and specific performance measures and intra-firm interdependencies: Theory and evidence: Working paper, Tilburg University and University of Mannheim.
- Boyd, B., I. C. Botero, dan T. A. Fediuk. 2014. Incumbent Decisions about Succession Transitions in Family Firms: A Conceptual Model. *International Journal of Financial Studies* 2 (4):335-358.
- BPS. 2015. *Beberapa Perkembangan Indikator Ekonomi Utama*, Badan Pusat Statistik, Booklet Agustus.

- Bracci, E. 2008. A knowledge framework for understanding small family business succession process. *IUP Journal of Knowledge Management, Forthcoming*.
- Brammer, S., A. Millington, dan B. Rayton. 2007. The contribution of corporate social responsibility to organizational commitment. *The International Journal of Human Resource Management* 18 (10):1701-1719.
- Brower, H. H., S. W. Lester, M. A. Korsgaard, dan B. R. Dineen. 2008. A closer look at trust between managers and subordinates: Understanding the effects of both trusting and being trusted on subordinate outcomes. *Journal of Management*.
- Brown, C. M. 2012. 7 Rules for Avoiding Conflicts of Interest in a Family Business. <http://www.inc.com/guides/201102/7-rules-of-conduct-for-family-businesses.html>.
- Brown, Carolyn M. 2012. 7 Rules for Avoiding Conflicts of Interest in a Family Business, <http://www.inc.com/guides/201102/7-rules-of-conduct-for-family-businesses.html>, diunduh 21 Januari 2016.
- Brown, M. E., dan L. K. Treviño. 2006. Ethical leadership: A review and future directions. *The leadership quarterly* 17 (6):595-616.
- Brummelhuis, L. L., T. van der Lippe, dan E. S. Kluwer. 2010. Family Involvement and Helping Behavior in Teams. *Journal of Management* 36 (6):1406-1431.
- Bryan, J. 2006. Training and performance in small firms. *International small business journal* 24 (6):635-660.
- Bunderson, J. S. 2003. Team member functional background and involvement in management teams: Direct effects and the moderating role of power centralization. *Academy of management Journal* 46 (4):458-474.
- Bunderson, J. S. 2003. "Team Member Functional Background And Involvement In Management Teams: Direct Effects And The Moderating Role Of Power Centralization.". *Academy of Management Journal* 46 (4): 458–474. doi:10.2307/30040638.

- Burkart, M., D. Gromb, dan F. Panunzi. 1997. Large shareholders, monitoring, and the value of the firm. *The Quarterly Journal of Economics*:693-728.
- Burkart, M., F. Panunzi, dan A. Shleifer. 2003. Family firms. *Journal of Finance* 58 (5):2167–2201.
- Burke, C. S., K. C. Stagl, E. Salas, L. Pierce, dan D. Kendall. 2006. Understanding team adaptation: a conceptual analysis and model. *Journal of applied psychology* 91 (6):1189.
- Busch, T. 1998. Attitudes towards management by objectives: An empirical investigation of self-efficacy and goal commitment. *Scandinavian journal of management* 14 (3):289-299.
- Cabrera-Suárez, K., P. De Saá-Pérez, dan D. García-Almeida. 2001. The succession process from a resource-and knowledge-based view of the family firm. *Family business review* 14 (1):37-46.
- Cacioppo, J. T., R. E. Petty, dan J. Stephen L. Crites. 1994. Attitude Change Encyclopedia of Human Behavior, *Journal of Personality and Social Psychology American Psychological Association*, Vol. 90, No. 4, 556–577
- Cadbury, S. A., dan E. Z. Und Partner. 2000. *Family firms and their governance: Creating tomorrow's company from today's*: Egon Zehnder International London.
- Caldwell, C., D. X. Truong, P. T. Linh, dan A. Tuan. 2011. Strategic human resource management as ethical stewardship. *Journal of Business Ethics* 98 (1):171-182.
- Canary, D. J., L. Stafford, K. S. Hause, dan L. A. Wallace. 1993. An inductive analysis of relational maintenance strategies: Comparisons among lovers, relatives, friends, and others. *Communication Research Reports* 10 (1):3-14.
- Cannella, dan Lubatkin. 1993. Succession as a sociopolitical process: Internal impediments to outsider selection. *Academy of management Journal* 36:763-793.

- Carlock, R. S., dan J. L. Ward. 2001. *Strategic planning for the family business: Parallel planning to unify the family and business*: Palgrave Macmillan.
- Carney, M. 2005. Corporate governance and competitive advantage in family *Entrepreneurship theory and practice* 29 (3):249-265.
- Carr, C., dan S. Bateman. 2010. Does culture count? Comparative performances of top family and non-family firms. *International Journal of Cross Cultural Management* 10 (2):241-262.
- Cerruti, E. D. C. 2012. Configuration and the Capability of Firms to Innovate: A Theoretical Framework International. *Journal of Management*, 29(3).
- Chahine, S. 2007. Block-holder ownership, family control and post-listing performance of French IPOs. *Managerial Finance* 33 (6):388-400.
- Charbonnier-Voirin, A., A. El Akremi, dan C. Vandenberghe. 2010. A multilevel model of transformational leadership and adaptive performance and the moderating role of climate for innovation. *Group & Organization Management* 35 (6):699-726.
- Chen, C., dan P. Cornu. 2002. Managerial performance, bid premiums, and the characteristics of takeover targets. *Annals of Economics and Finance* 3 (1):67-84.
- Chen, E.-T., S. Gray, dan J. Nowland. 2011. *Family involvement and family firm performance*. City University of Hong Kong, China.
- Chiaburu, D. S., N. M. Lorinkova, dan L. Van Dyne. 2013. Employees' social-citizenship: A meta-analysis of leader, coworker, and organizational influences. *Group & Organization Management*:1059601113476736.
- Chirico, F., dan C. Salvato. 2008. Knowledge integration and dynamic organizational adaptation in family firms. *Family business review* 21 (2):169-181.

- Chitayat, G. 1985. Working relationships between the chairman of the boards of directors and the CEO. *Management International Review*:65-70.
- Chittoor, R., dan R. Das. 2007. Professionalization of management and succession performance-A vital linkage. *Family business review* 20 (1):65-79.
- Choet, C. T., dan G. Xiangkang. 2009. Managerial Power, Stock-Based Compensation, and Firm Performance: Theory and Evidence, Department of Economics. Monash University Caulfield East, Victoria 3145, Australia.
- Chompukum, P. 2011. Performance management effectiveness in Thai banking industry: a look from performers and a role of interactional justice. *Journal of International Business and Cultural Studies* 5 (3):1-22.
- Chau, Vinh Sum and Witcher, Barry J.2008.Dynamic capabilities for strategic team performance management: the case of Nissan, Team Performance Management: *An International Journal*, Vol. 14 Iss: 3/4, pp.179 - 191
- Chua, J. H., J. J. Chrisman, dan P. Sharma. 1999. Defining the family business by behavior. *Entrepreneurship theory and practice* 23:19-40.
- Chua, J. H., J. J. Chrisman, dan P. Sharma. 2003. Succession and non-succession concerns of family firms and agency relationship with non-family managers. *Family business review* 16 (2):89-108.
- Claessens, S., S. Djankov, J. P. Fan, dan L. H. Lang. 2002. Disentangling the incentive and entrenchment effects of large shareholdings. *The journal of finance* 57 (6):2741-2771.
- Cohen, S., dan B. Lauterbach. 2008. Differences in pay between owner and non-owner CEOs: Evidence from Israel. *Journal of Multinational Financial Management* 18 (1):4-15.

- Coles, J. L., N. D. Daniel, dan L. Naveen. 2008. Boards: Does one size fit all? *Journal of Financial Economics* 87 (2):329-356.
- Colli, A. 2011. Business history in family business studies: from neglect to cooperation? *Journal of Family Business Management* 1 (1):14-25.
- Coltman, T., T. M. Devinney, dan D. F. Midgley. 2011. Customer relationship management and firm performance. *Journal of Information Technology* 26 (3):205-219.
- Conchie, S. M. 2013. Transformational leadership, intrinsic motivation, and trust: A moderated-mediated model of workplace safety. *Journal of occupational health psychology* 18 (2):198.
- Connelly, B. L., K. T. Haynes, L. Tihanyi, D. L. Gamache, dan C. E. Devers. 2013. Minding the gap antecedents and consequences of top management-to-worker pay dispersion. *Journal of Management*: 0149206313503015.
- Corbetta, G., dan C. Salvato. 2013. Self-actualizing? Models of different types of family firms: A commentary on “comparative costs of family firms: Conceptual issues and Entrepreneurship theory and practice 28 (4):355-362.
- Core, J. E., R. W. Holthausen, dan D. F. Larcker. 1999. Corporate governance, chief executive officer compensation, and firm performance. *Journal of Financial Economics* 51 (3):371-406.
- Coughlan, A. T., dan R. M. Schmidt. 1985. Executive compensation, management turnover, and firm performance: An empirical investigation. *Journal of Accounting and Economics* 7 (1):43-66.
- Coyle-Shapiro, J. A., dan L. M. Shore. 2007. The employee-organization relationship: Where do we go from here? *Human Resource Management Review* 17 (2):166-179.

- Cozzani, C. A., dan J. L. Oakley. 2012. Linking Organizational Characteristics to Employee Attitudes and Behavior-A Look at the Downstream Effects on Market Response Financial Performance. In *Forum for People Performance Management & Measurement*: Northwestern University.
- Craig, Dibrell, dan Neubaum. 2011. *Stewardship as Governance Behaviour in Family Businesses*. University of Auckland Press.
- Chuang, Szu-Fang.2013. Essential Skills For Leadership Effectiveness In Diverse Workplace Development, *Journal for Workforce Education and Development*, Volume 6 Issue 1 – Spring
- Craig, J., dan K. Moores. 2005. Balanced scorecards to drive the strategic planning of family firms. *Family business review* 18 (2):105-122.
- Cremers, K. M., dan A. Petajisto. 2009. How active is your fund manager? A new measure that predicts performance. *Review of Financial Studies*:hhp057.
- CSMRI. 2011. Asian Family Business Report .
- Daft, R. L., & Lane, P. G. 2008. *The leadership experience* (5thed.). Mason, OH: South-Western Cengage Learning.
- Daniel, L. G. 1996. Research Myths: An Overview with Implications for Professors of Educational Research, Annual Meeting of the American Educational Research Association: New York,NY.
- Davies, I. A., L. J. Ryals, dan S. Holt. 2010. Relationship management: A sales role, or a state of mind?: An investigation of functions and attitudes across a business-to-business sales force. *Industrial Marketing Management* 39 (7):1049-1062.
- Davis, J. H., F. D. Schoorman, dan L. Donaldson. 1997. Toward a stewardship theory of management. *Academy of Management review* 22 (1):20-47.

- Davis, J. H., F. D. Schoorman, R. C. Mayer, dan H. H. Tan. 2000. The trusted general manager and business unit performance: Empirical evidence of a competitive advantage. *Strategic Management Journal* 21 (5):563-576.
- da Silva, Artur Ferreira and Tribolet, José. 2007. Developing Soft Skills in Engineering Studies – the Experience of Students’ Performance International Conference on Engineering Education – ICEE September 3-7, Coimbra, Portugal.
- de Groot, N., dan J. Antonsson. 2012. Ethics in Family Businesses and Venture Capital Firms: How managers manage ethical considerations and steer behavior, Umeå University, Umeå School of Business and Economics.
- De Long, D. 1997. Building the knowledge-based organization: How culture drives knowledge behaviors. *Ernst & Young Center for Business Innovation, Working Paper, Boston*.
- DeBorde, M. 2006. Do Your Organizational Dynamics Determine Your Operational Success? http://www.oandp.com/articles/2006-02_03.asp.
- Dekker, J., N. Lybaert, T. Steijvers, dan R. Mercken. 2010. Developing a new typology of family firms based on professionalization and formalization, EURAM (European Academy of Management).
- Demsetz, H., dan B. Villalonga. 2001. Ownership structure and corporate performance. *Journal of Corporate Finance* 7 (3):209-233.
- Den Hartog, D. N., C. Boon, R. M. Verburg, dan M. A. Croon. 2013. HRM, Communication, Satisfaction, and Perceived Performance A Cross-Level Test. *Journal of Management* 39 (6):1637-1665.
- Diredja, Thahja Gunawan. 2012. *Chairul Tanjung Si Anak Singkong*, Penerbit Buku Kompas, Jakarta.

- Donaldson, L., dan J. H. Davis. 1991. Stewardship theory or agency theory: CEO governance and shareholder returns. *Australian Journal of management* 16 (1):49-64.
- Doshi, A. R., G. W. Dowell, dan M. W. Toffel. 2013. How firms respond to mandatory information disclosure. *Strategic Management Journal* 34 (10):1209-1231.
- Drucker, P. F., P. F. Drucker, dan P. F. Drucker. 1967. *The effective executive*. Vol. 967: Heinemann London.
- Duh, M., J. Belak, P. Tominc, dan M. Rebernik. 2007. Some aspects of business ethics in family enterprises in Slovenia. *Organizacija* 40 (5).
- Dulebohn, J. H., W. H. Bommer, R. C. Liden, R. L. Brouer, dan G. R. Ferris. 2012. A meta-analysis of antecedents and consequences of leader-member exchange integrating the past with an eye toward the future. *Journal of Management* 38 (6):1715-1759.
- Dyer, W. G. 1989. Integrating professional management into a family owned business. *Family business review* 2 (3):221-235.
- . 2006. Examining the performance. *Family business review* 19 (4):253-273.
- Economic Co-Operation And Development. 2008. *Handbook On Constructing Composite Indicators Methodology And User Guide*, Secretary-General Of The OECD.
- Edwards, J. R., dan N. P. Rothbard. 2000. Mechanisms linking work and family: Clarifying the relationship between work and family constructs. *Academy of Management review* 25 (1):178-199.
- Ehtesham, U. M., T. M. Muhammad, dan S. A. Muhammad. 2011. Relationship between Organizational Culture and Performance Management Practices: A Case of University in Pakistan. *Journal of Competitiveness* (4).
- Eisenhardt, K. M. 1989. Building Theories From Case Study Research, Academy of Management. *The Academy of Management Review* 14 (4):532-550.

- Elias, S. M. 2009. Employee Commitment in Times of Change: Assessing the Importance of Attitudes Toward Organizational Change. *Journal of Management* 35 (1):37-55.
- Elstrodt, H.-P., dan J.-M. Pouillet. 2014. Founder- and Family-Owned Businesses.
- Emich, K. J., dan T. A. Wright. 2016. The 'I's in importance of individual members to team success. *Organizational dynamics*.
- Eisenhardt, Kathleen M. and Martin, Jeffrey A. 2000. Dynamic Capabilities: What Are They?, *Strategic Management Journal*, Vol. 21, Pp. 1105–1121.
- Endah, Alberthiene. 2012. *Sang Burung Biru, Perjalanan Inspiratif Blue Bird Group*, PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Esmark, A. and Triantafillou, P. 2010. A Macro-Level Perspective on the Governance of Self and Others. In P. Triantafillou & E. Sørensen (Eds.). *The Politics of Self-Governance*. London: Ashgate
- European, C. 2009. Final Report of the Expert Group Overview of Family Business Relevant Issues: Research, Network, Policy Measures and Existing Studies, Enterprise and Industry, Directorate General Promotion of SMEs Competitiveness.
- Fama, E. F., dan M. C. Jensen. 1983. Separation of ownership and control. *Journal of law and economics*:301-325.
- Fang, Ruolian; Landis, Blaine; Zhang, Zhen; Anderson, Marc H.; Shaw, Jason D.; Kilduff, Martin. 2015. Integrating Personality and Social Networks: A Meta-Analysis of Personality, Network Position, and Work Outcomes in Organizations, Vol. 26, No. 4, July–August, pp. 1243–1260.
- Fatehi, K., & Ghadar, F. (2014). A measure of international managers' *International Journal of Commerce and Management*, Vol. 24(4), pp. 321-333.

- Favero, C. A., S. W. Giglio, M. Honorati, dan F. Panunzi. 2006. *The performance of Italian family firms*: Centre for Economic Policy Research.
- Fuglestad PT, Snyder M .2010. Status and motivational foundations of self-monitoring. *Soc. Personality Psych. Compass* 4:1031–1041.
- Fazio, R. H., dan M. P. Zanna. 1981. Direct experience and attitude-behavior consistency. *Advances in experimental social psychology* 14:161-202.
- Ferdinand, A. 2013. *Metode Penelitian Manajemen, Pedoman Penelitian untuk Penulisan Skripsi, Tesis, dan Disertasi Ilmu Manajemen*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- _____. 2014. *Struktural Equation Modeling, Data Penelitian Manajemen*, Edisi 5 BP UNDIP Press.
- FEUSA. 2011. *Annual Family Business Survey General Results & Conclusions: Family Enterprise USA (FEUSA)*.
- Fletcher, D. 2010. Life-making or entrepreneurship and family business start-ups. *International small business journal* 28 (5):452-469.
- Florea, R., dan R. Florea. 2013. Stakeholders interests analyse and harmonization-starting point of strategic approach. *Economy Transdisciplinarity Cognition* 16 (1):130.
- Forkuoh, S. K., E. Affum-Osei, M. A. Osei, dan V. AddoYaw. 2014. Employees' Commitment Businesses. *International Journal of Economics, Commerce and Management* 2 (8):201- 214.
- Fredrickson, J. W., D. C. Hambrick, dan S. Baumrin. 1988. A model of CEO dismissal. *Academy of Management review* 13 (2):255-270.
- Frese, M., dan D. Fay. 2001. Personal initiative: An active performance concept for work in the 21st century. *Research in organizational behavior* 23:133-187.

- Friedkin, N. E., dan E. C. Johnsen. 2003. Attitude change, affect control, and expectation states in the formation of influence networks. *Advances in Group Processes* 20:1-29.
- Friedman, S., dan P. Olk. 1987. *The succession process: Theoretical considerations*. Paper read at annual meeting of the Academy of Management, New Orleans.
- Fry, L. W., dan M. P. Cohen. 2009. Spiritual leadership as a paradigm for organizational transformation and recovery from extended work hours cultures. *Journal of Business Ethics* 84 (2):265-278.
- Gabaix, X., dan A. Landier. 2007. Why has CEO pay increased so much?: *National Bureau of Economic Research*.
- Gabrielsson, J., dan M. Huse. 2005. Outside directors in SME boards: a call for theoretical reflections. *Corporate Board: role, duties & composition* 1 (1):28-37.
- Gay, L. R., dan P. Diehl. 1992. *Research methods for business and management*: Macmillan Coll Div.
- Gersick, K. E., Davis, J. A, M. M. Hampton, dan L. I. 1997. Generation to generation: Life cycles of the family business. Cambridge. In MA: *Harvard Business School Press*.
- Ghozali, I. 2005. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan program SPSS*: Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.
- Ghozali, I. 2013. *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*: Semarang: BP Universitas
- Ghozali, I., dan F. Mas'ud. 2005. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Tiga ed: Undip, Semarang.
- . 2006. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Empat ed: Undip, Semarang.
- Gibbons, R. 2003. Four formal (izable) theories of the firm? *Journal of Economic Behavior & Organization* 58 (2):200-245.
- Gino, F., dan D. Ariely. 2011. The dark side of creativity: original thinkers can be more dishonest. *Journal of personality and social psychology* 102 (3):445.

- Goic, S. 2013. Organizational Structure, Organizational Dynamics, and Organizational Culture: A Research from Croatian Enterprises. Paper read at Active Citizenship by Knowledge Management & Innovation: *Proceedings of the Management, Knowledge and Learning International Conference 2013*.
- Gordini, N. 2012. The impact of outsiders on small family firm performance: Evidence from Italy. *World Journal of Management* 4 (2):14-35.
- Gottesman, A. A., dan M. R. Morey. 2006. Does a better education make for better managers? An empirical examination of CEO educational quality and firm performance. *An Empirical Examination of CEO Educational Quality and Firm Performance (April 21, 2006)*.
- Graham, J. R., C. R. Harvey, dan M. Puri. 2013. A corporate beauty contest. Electronic copy available at: <http://ssrn.com/abstract=1571469>.
- Grandey, A. A., J. H. Kern, dan M. R. Frone. 2007. Verbal abuse from outsiders versus insiders: comparing frequency, impact on emotional exhaustion, and the role of emotional labor. *Journal of occupational health psychology* 12 (1):63.
- Grant, A. M., dan S. J. Ashford. 2008. The dynamics of proactivity at work. *Research in organizational behavior* 28:3-34.
- Grant, A. M., dan J. J. Sumanth. 2009. Mission possible? The performance of prosocially motivated employees depends on manager trustworthiness. *Journal of applied psychology* 94 (4):927.
- Grant, R.M. 1996. Prospering in dynamically-competitive environments: organizational capability as knowledge integration. *Organization Science*, 7, 375-387.
- Graves, L. M., M. N. Ruderman, P. J. Ohlott, dan T. J. Weber. 2012. Driven to Work and Enjoyment of Work Effects on Managers *Journal of Management* 38 (5):1655-1680.

- Gray, L. 2010. *Generational Wealth Management: A Guide for Fostering Global Family Wealth*. Euromoney Institutional Investor, London
- Greenhaus, J. H., dan G. N. Powell. 2006. When work and family are allies: A theory of work-family enrichment. *Academy of Management review* 31 (1):72-92.
- Griffin, M. A., S. K. Parker, dan C. M. Mason. 2010. Leader vision and the development of adaptive and proactive performance: a longitudinal study. *Journal of applied psychology* 95 (1):174.
- Grossman, S. J., dan O. D. Hart. 1986. The costs and benefits of ownership: A theory of vertical and lateral integration. *The Journal of Political Economy*:691-719.
- Grubman, J., dan D. Jaffe. 2010. Client relationships and family dynamics: Competencies and services necessary for truly integrated wealth management. *The Journal of Wealth Management* 13 (1):16.
- Gruman, J. A., dan A. M. Saks. 2011. Performance management and employee engagement. *Human Resource Management Review* 21 (2):123-136.
- Gunasekaran, A., K.-h. Lai, dan T. E. Cheng. 2008. Responsive supply chain: a competitive strategy in a networked economy. *Omega* 36 (4):549-564.
- Gunday, G., G. Ulusoy, K. Kilic, dan L. Alpkan. 2011. Effects of innovation types on firm performance. *International Journal of Production Economics* 133 (2):662-676.
- Gutierrez, B., Spencer, S.M., & Zhu, G. (2012). Thinking globally, leading locally: Chinese, Indian, and Western leadership. *Cross Cultural Management: An International Journal*, 19(1), 67-89.
- Habbershon, T. G., M. Williams, dan I. C. MacMillan. 2003. A unified systems perspective of family firm performance. *Journal of business venturing* 18 (4):451-465.
- Habbershon, T. G., dan M. L. Williams. 1999. A resource-based framework for assessing the strategic advantages of family firms. *Family business review* 12:1-25.

- Hair, J. F., B. Black, R. Anderson, dan R. Tatham. 1995a. *Multivariate Data Analysis: Text and Readings*.
- Hair, J. F., Jr., R. E. Anderson, R. L. Tatham, dan W. C. Black. 1995b. *Multivariate Data Analysis: Macmillan Publishing Company, New York*.
- Hall, A. 2003. Behavioral Management Theory Applied to the field of Criminal Justice Henricks.
- Hall, M. 2008. The effect of comprehensive performance measurement systems on role clarity, psychological empowerment and managerial performance. *Accounting, Organizations and Society* 33 (2):141-163.
- Hambrick, D. C., dan P. A. Mason. 1984. Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. *Academy of Management review* 9 (2):193-206.
- Handler, W. C. 1994. Succession in family businesses: A review of the research. *Family business review* 7 (2):133-157.
- Hannah, S. T., P. A. Balthazard, D. A. Waldman, P. L. Jennings, dan R. W. Thatcher. 2013. The psychological and neurological bases of leader self-complexity and effects on adaptive decision-making. *Journal of applied psychology* 98 (3):393.
- Harris, M., dan A. Raviv. 2005. Allocation of decision-making authority. *Review of Finance* 9 (3):353-383.
- Harter, J. K., F. L. Schmidt, dan C. L. Keyes. 2003. Well-being in the workplace and its relationship to business outcomes: A review of the Gallup studies. *Flourishing: Positive psychology and the life well-lived* 2:205-224.
- Haryanti, N., dan O. Radiah. 2012. Budgetary participation: How it affects performance and commitment. *Accountancy Business and the Public Interest* 1:53-73.
- Hassan, A. 2007. Human resource development and organizational values. *Journal of European Industrial Training* 31 (6):435-448.

- Hatala, J.-P., dan J. G. Lutta. 2009. Managing information sharing within an organizational setting: A social network perspective. *Performance Improvement Quarterly* 21 (4):5.
- Herrero, I. 2011. Agency costs, family ties, and firm efficiency. *Journal of Management* 37 (3):887-904.
- Hillmer, Gerhard. 2007. *Social and Soft Skills Training Concept in Engineering Education*. International Conference on Engineering Education - ICEE, September 3-7, Coimbra, Portugal.
- Heslin, P. A., dan D. VandeWalle. 2011. Performance appraisal procedural justice: The role of a manager's implicit person theory. *Journal of Management* 37.
- Hoffman, B. J., C. A. Blair, J. P. Meriac, dan D. J. Woehr. 2007. Expanding the criterion domain? A quantitative review of the OCB literature. *Journal of applied psychology* 92 (2):555.
- Hofmann, D. A., dan F. P. Morgeson. 1999. Safety-related behavior as a social exchange: The role of perceived organizational support and leader-member exchange. *Journal of applied psychology* 84 (2):286.
- Holloway, J., dan J. Holloway. 2009. Performance management from multiple perspectives: taking stock. *International Journal of Productivity and Performance Management* 58 (4):391-399.
- Holloway, J. B. 2012. Leadership behavior and organizational climate: An empirical study in a non-profit organization. *Emerging Leadership Journeys* 5 (1):9-35.
- House, R. J., P. J. Hanges, M. Javidan, P. W. Dorfman, dan V. Gupta. 2004. *Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies*: Sage publications.
- Houthoofd, N., S. Desmidt, dan E. Gonzalez. 2009. Analyzing firm performance heterogeneity: The relative effect of business definition. *Working Paper Series & Econpapers, Faculty of Econ. and Business Adm.* 9.

- Hsin, Amy and Xie, Yu. 2012. *Hard Skills, Soft Skills: The Relative Roles of Cognitive and Non-cognitive Skills in Intergenerational Social Mobility*, Population Studies Center Research Report University of Michigan, February.
- Ibrahim, A. B., K. Soufani, dan J. Lam. 2001. A study of succession in family firm. *Family business review* 74 (3):245-258.
- Ibrahim, Erlangga dan Putranto, Syahrizal Budi.2015. *Raja Kretek M. Nitisemito, Pengusaha Pribumi Terkaya Sebelum Kemerdekaan*, PT.Batara Ahara Nusa, Jakarta.
- Ilie, A. 2012. *Unethical Pro-Organizational Behaviors: Antecedents and Boundary Conditions*, University of South Florida..
- Islafatun, Nor.2013. *Jakob Oetama Bekerja dengan Hati*, Buku Pintar, Yogyakarta.
- Ittner, C. D., D. F. Larcker, dan T. Randall. 2003. Performance implications of strategic performance measurement in financial services firms. *Accounting, Organizations and Society* 28 (7):715-741.
- Jaffe, D. T., dan S. Davis. 2013. *The Independent Family Board*.
- Jalbert, T., K. Furumo, dan M. Jalbert. 2011. Does Educational Background Affect CEO Compensation And Firm Performance? *Journal of Applied Business Research (JABR)* 27 (1).
- Jensen, M. C., dan W. H. Meckling. 1976. Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs, and ownership structure. *Journal of Financial Economics* 3 (4):305-360.
- Jensen, S. M., dan F. Luthans. 2006. Entrepreneurs as authentic leaders: Impact on employees' attitudes. *Leadership & Organization Development Journal* 27 (8):646-666.

- Jessop, B. 2003. Governance and meta-governance: on reflexivity, requisite variety and requisite irony. In H. Bang, (Ed.). *Governance as social and political communication* (101-117). Manchester: Manchester University Press.
- Johl, S., B. Jackling, dan M. Joshi. 2010. Family generation, leadership and performance: the role of outside directors in Indian family firms. *name Corporate ownership & control* 8 (1):646.
- Jones Jr, H. B. 1995. The ethical leader: An ascetic construct. *Journal of Business Ethics* 14 (10):867-874.
- Joo, B.-K. B. 2007. The impact of contextual and personal characteristics on employee creativity in Korean firms. *Culture* 1:H2.
- Kanten, P., dan F. E. Ülker. 2013. The effect of organizational climate on counterproductive behaviors: an empirical study on the employees of manufacturing enterprises. *The Macrotheme Review* 2 (4):144-160.
- Kaya, H., dan V. Agca. 2009. Entrepreneurial orientation and performance of Turkish manufacturing FDI firms: An empirical study. *Iktisat Isletme ve Finans* 24 (275):115-133.
- Kaye, K. 1996. When the family business is a sickness. *Family business review* 9 (4):347-368.
- Kartika, D; Basrowi ; Suseno, B D. (2022). Covid-19 Pandemic: Struggle to Scavenge Sustenance from Recycling Economy in Serang City, Indonesia, *Global Journal of Management And Business Research*, Vol. XXII, Issue II, pp 25-32.
- Kellermanns, F. W., dan K. A. Eddleston. 2004. Feuding families: When conflict does a family firm good. *Entrepreneurship theory and practice* 28 (3):209-228.
- Kellermanns, F. W., K. A. Eddleston, T. Barnett, dan A. Pearson. 2008. An exploratory study of family member characteristics and involvement: Effects on entrepreneurial behavior in the family firm. *Family business review* 21 (1):1-14.

- Khan, S. N. 2010. Impact of authentic leaders on organization performance. *International Journal of Business and Management* 5 (12):167.
- King, A. A., dan M. J. Lenox. 2001. Does it really pay to be green? An empirical study of firm environmental and financial performance: An empirical study of firm environmental and financial performance. *Journal of Industrial Ecology* 5 (1):105-116.
- Kodrat, D. S., dan I. Gunawan. 2007. *Life Cycle of Indonesian Family Business*. Ciputra University, Surabaya Indonesia.
- Kok, J., L. Uhlaner, dan A. Thurik. 2003. Professional HRM practices in family owned-managed enterprises. *Scientific Analysis of Entrepreneurship and SMEs, EIM and Erasmus University Rotterdam (CASBEC)*.
- Kole, S. R. 1995. Measuring managerial equity ownership: a comparison of sources of ownership data. *Journal of Corporate Finance* 1 (3):413-435.
- Kosnik, R. D. 1987. Greenmail: A study of board performance in corporate governance. *Administrative Science Quarterly*:163-185.
- Kotey, B. 2005. Goals, management practices, and performance of family SMEs. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research* 11 (1):3-24.
- Kraiczy, N. 2013. *Innovations in Small and Medium-Sized Family Firms: An Analysis of Innovation Related Top Management Team Behaviors and Family Firm-Specific Characteristics*: Springer Science & Business Media.
- Kray, L. J., A. D. Galinsky, dan L. Thompson. 2002. Reversing the gender gap in negotiations: An exploration of stereotype regeneration. *Organizational behavior and human decision processes* 87 (2):386-410.
- Lähdevuori, S. 2013. *CEO appearance, compensation, and firm performance óEvidence from Sweden*, University School of Business, Sweden.

- Lansberg, I. 1999. *Succeeding generations: Realizing the dream of families in business*: Harvard Business Press.
- Lansberg, I. S. 1983. Managing human resources in family firms: The problem of institutional overlap. *Organizational dynamics* 12 (1):39-46.
- Latham, S. F., dan M. Braun. 2009. Managerial risk, innovation, and organizational decline. *Journal of Management* 35 (2):258-281.
- Lavie, D., U. Stettner, dan M. L. Tushman. 2010. Exploration and exploitation within and across organizations. *The Academy of Management Annals* 4 (1):109-155.
- Lee, J. 2006. Family firm performance: Further evidence. *Family business review* 19 (2):103-114.
- Lee, K. S., G. H. Lim, dan W. S. Lim. 2003. Family business succession: Appropriation risk and choice of successor. *Academy of Management review* 28 (4):657-666.
- Levenson, A. R., W. A. Van der Stede, dan S. G. Cohen. 2006. Measuring the relationship between managerial competencies and performance. *Journal of Management* 32 (3):360-380.
- Levinson, H. 1971. Conflicts that plague family businesses. *Harvard Business Review* 49 (2):90-98.
- Li, S., dan B. Lin. 2006. Accessing information sharing and information quality in supply chain management. *Decision support systems* 42 (3):1641-1656.
- Li, Y., S. Guohui, dan M. J. Eppler. 2008. Making Strategy Work: A Literature Review on the Factors influencing Strategy Implementation. ICA Working Paper 2, Institute for Corporate Communication: Università della Svizzera Italiana.
- Lin, dan Hu. 2007. A Family Member or Professional Management? The choice of a CEO and its impact on performance, Department of Finance, National Taiwan University, Taipei, Taiwan.

- Lin, S. H., dan S. y. Hu. 2007b. A family member or professional management? The choice of a CEO and its impact on performance. *Corporate Governance: An International Review* 15 (6):1348-1362.
- Lindberg, J., dan R. Kaiser. 2004. Assessing the behavioral flexibility of managers: A comparison of methods. Paper read at 19th annual Conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology, Chicago, IL.
- Lines, R. 2004. Influence of participation in strategic change: resistance, organizational commitment and change goal achievement. *Journal of Change Management* 4 (3):193-215.
- Liu, M., dan C. Wang. 2010. Explaining the influence of anger and compassion on negotiation: assessment of trust and distrust as two distinct mediators. *Communication Research*.
- LLJ. 2014. Data Perusahaan Bus Tahun 2013, Kementrian Perhubungan RI.
- Loi, R., N. Hang-Yue, dan S. F. Justice perceptions to organizational commitment and intention to leave: The mediating role of perceived organizational support. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 79 (1):101-120.
- Longenecker, C. O. 1997. Why managerial performance appraisals are ineffective: causes and lessons. *Career Development International* 2 (5):212-218.
- Lotto, J. 2013. Towards the Management of Family Firms: Is involvement of Professional Outside-Family Managers Important? *International Journal* 2 (6).
- Lu, C. 2012. The Relationship between Helping Behavior in Workplace and Work to Family Enrichment: A Multi-Foci and Dual-cultural Study, Tilburg University Faculty of Social Science
- Lussier, R. N., dan M. C. Sonf succession planning: a seven-country comparison. *Journal of Small Business and Enterprise Development* 19 (1): 7-19.

- MacDonald, C. 2013. Why Do Family Firms Thrive? Canadian family-controlled issuers have outperformed their peers between 1998 and 2012: Clarkson Centre for Business Ethics and Board Effectiveness.
- Mahpudin, T; Suseno, B D .2022. The Change Management of the Foam Manufacturing During the Covid-19 Pandemic: Case Study, *International Journal of Business and Management Review*, Vol.10, No.3, pp.51-70.
- Madden, B. J. 2014. *Reconstructing your worldview: The four core beliefs you need to solve complex business problems*: Learning What Works.
- Madden, Bartley J. (September 2014). *Reconstructing Your Worldview*. Learning What Works Inc
- Madison, K. J. 2014. *Agency Theory and Stewardship Theory Integrated, Expanded, and Bounded by Context: An Empirical Investigation of Structure, Behavior, and Performance within Family Firms*, Doctoral Dissertations by an author Tennessee Research and Creative Exchange, The University of Tennessee.
- Marrewijk, Alfons van; Ybema, Sierk; Smits, Karen; Stewart Clegg; and Pitsis, Tyrone. 2016. Clash of the Titans: Temporal organizing and collaborative dynamics in the Panama Canal Megaproject, *Organization Studies (Sage)* 1, 25.
- Mandl, I. 2008. *Overview of family business relevant issues*, In *Contract*, 0164021.
- Mannarino, L. V. P., and Fernanda Ricotta. 2008. Owner-management and Productivity: Evidence from Italian firms, Department of Economics and Statistics, edited by U. o. Calabria.
- Manzoor, Q.-A. 2015. Impact of Employees Motivation on Organizational. *European Journal of Business and Management* 3 (3):36-44.

- Martínez, J. I., B. S. Stöhr, dan B. F. Quiroga. 2007. Family ownership and firm performance: Evidence from public companies in Chile. *Family business review* 20 (2):83-94.
- Mas'ud, ~~Survei~~ *Diagnosa Organisasi, Konsep dan Aplikasi*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.
- Matherne III, C. F., J. K. Ring, dan N. M. D'Lisa. 2011. Multiple social identifications and the family firm. *Journal of Behavioral and Applied Management* 13 (1):24.
- Mathewson, R., J. Bleak, dan A. Villeneuve. 2008. Leading In Turbulent Times, Duke Corporate Education. http://www.dukece.com/wp-content/uploads/2015/06/LeadingInTurbulentTimes_newlogo.pdf diakses 25 februari 2016.
- Mayew, W. J., dan M. Venkatachalam. 2012. The power of voice: Managerial affective states and future firm performance. *The journal of finance* 67 (1):1-43.
- McClelland, D. C. 1961 *Achieving society*: Simon and Schuster.
- Mehta, A., H. Feild, A. Armenakis, dan N. Mehta. 2009. Team goal orientation and team performance: the mediating role of team planning. *Journal of Management* 35:1026-1046.
- Memili, E. 2010. Control-enhancing corporate governance mechanisms: Family versus nonfamily publicly traded firms, Mississippi State University.
- Memili, E., dan E. P. C. Chang. 2009. *The Role Conflict of Family Members in Family Firms*, USASBE Proceedings Department of Management & Information Systems College of Business Mississippi State University
- Michaud, L. 2005. Family Business Dynamics Keep Your Conference Room Out of the Family Living Room, www.lauramichaud.com/.../Family%20Business%20Dynamics, diakses tanggal 3 januari 2015 jam 22.15.

- Mihelic, K. K., B. Lipicnik, dan M. Tekavcic. 2010. Ethical leadership. *International Journal of Management & Information Systems (IJMIS)* 14 (5).
- Millar, M. G., dan A. Tesser. 1986. Effects of affective and cognitive focus on the attitude-behavior relation. *Journal of personality and social psychology* 51 (2):270.
- Miller, D. 1993. Some organizational consequences of CEO succession. *Academy of management Journal* 36 (3):644-659.
- Miller, D., dan L. Breton-Miller. 2003. Family firm performance: Agency, stewardship, and capabilities. *Family business review* 19 (1):73-87.
- Miller, D., dan J. Lee. 2001. The people make the process: commitment to employees, decision making, and performance. *Journal of Management* 27 (2):163-189.
- Milliken, F. J., E. W. Morrison, dan P. F. Hewlin. 2003. An exploratory study of employee silence: Issues that employees don't communicate. *Journal of Management Studies* 40 (6):1453-1476.
- Molly, V., E. Laveren, dan M. Deloof. 2010. Family business succession and its impact on financial structure and performance. *Family business review* 23 (2):131-147.
- Montibeller, G., dan A. Franco. 2010. Multi-criteria decision analysis for strategic decision making. In *Handbook of multicriteria analysis*: Springer, 25-48.
- Moore, J., dan T. JueneMann. 2008. Good governance is essential for a family and its business. *Family Business, Summer*:63-66.
- Moore, M. 2003. How to improve staff morale using humor, appreciation and praise Practical strategies to help you turn your workplace into a "type of organization. Retrieved January 18:2004.
- Moore, K., dan J. Mula. 2000. The salience of market, bureaucratic, and clan controls in the management of family firm transitions: Some tentative Australian evidence. *Family business review* 13 (2):91-106.

- Morck, R., dan B. Yeung. 2003. Special issues relating to corporate governance and family control.
- Morgan, R. M., dan S. D. Hunt. 1994. The commitment-trust theory of relationship marketing. *The journal of marketing*:20-38.
- Morin, A. J., C. Vandenberghe, J.-S. Boudrias, I. Madore, J. Morizot, dan M. Tremblay. 2011. Affective commitment and citizenship behaviors across multiple foci. *Journal of Managerial Psychology* 26 (8):716-738.
- Morris, M. H., R. O. Williams, J. A. Allen, dan R. A. Avila. 1997. Correlates of success in family business transitions. *Journal of business venturing* 12 (5):385-401.
- Morris, M. H., R. W. Williams, dan D. Nel. 1996. Factors influencing family business succession. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research* 2 (3):68-81.
- Mossholder, K. W., H. A. Richardson, dan R. P. Settoon. 2011. Human resource systems and helping in organizations: A relational perspective. *Academy of Management review* 36 (1):33-52.
- Motah, M.2007. *Study of the Influence of Multiple Intelligences and the use of Soft Skills in Project Write-up among IT and Non-IT Students: A Research Paper*, Proceedings of the 2007 Informing Science and IT Education Joint Conference, pp. 71-86.
- Muis, A; Suseno, BD; Fatoni, M.; Mulyadi, Shamshiza, N .2022 .Entrepreneurial Characteristics and Competence as the Predictors of Village-Owned Enterprises (BUMDesa) Governance, Relevance: *Journal of Management and Business*, Vol. 5 No. 2, pp. 117-135.
- Mueller, V., N. Rosenbusch, dan A. Bausch. 2013. Success Patterns of Exploratory and Exploitative Innovation A Meta-Analysis of the Influence of Institutional Factors. *Journal of Management* 39 (6):1606-1636.

- Nafei, W. A. 2014. Assessing Employee Attitudes towards Organizational Commitment and Change: The Case of King Faisal Hospital in Al-Taif Governorate, Kingdom of Saudi Arabia. *Journal of Management and Sustainability* 4 (1):204.
- Narayanan, S., dan D. Lehmann. 1998. An investigation of factors influencing causal attributions in managerial decision making. *Marketing Letters* 9 (3):301-312.
- Navarro, M. K. S. G. A. L. C. G. 2009. Other Large Shareholder in Family Firms: Do They Monitor, Spanish Ministry of Science and Innovation.
- Ng, T. W., dan D. C. Feldman. 2010. Organizational tenure and job performance. *Journal of Management* 36 (5):1220-1250.
- Ng, T. W., D. C. Feldman, dan M. M. Butts. 2014. Psychological contract breaches and employee voice behaviour: The moderating effects of changes in social relationships. *European journal of work and organizational psychology* 23 (4):537-553.
- Nicholson, N. 2008. Evolutionary psychology and family business: A new synthesis for theory, research, and practice. *Family business review* 21 (1):103-118.
- NidhiChoudhary, M. 2012. Managerial Effectiveness: Make And Share Best Bets About Where The World Is Going. *Dmietr*:6.
- Nielsen, B. B., dan S. Nielsen. 2013. Top management team nationality diversity and firm performance: A multilevel study. *Strategic Management Journal* 34 (3):373-382.
- Nielsen, Bo Bernhard; Nielsen, Sabina (March 2013). "Top management team nationality diversity and firm performance: A multilevel study". *Strategic Management Journal* 34 (3): 373–382

- Nishii, L. H., A. Gotte, dan J. L. Raver. 2007. Upper echelon theory revisited: The relationship between upper echelon diversity, the adoption of diversity practices, and organizational performance. Center for Advanced Human Resource Studies, Cornell University ILR School.
- Noordegraaf, M., W. Schaufeli, dan M. Schneider. 2015. Empowering professionals for emerging challenges. Utrecht University focus area Professional Performance.
- Nussbaum, Martha. 1988. Nature, functioning and capability: Aristotle on political distribution. *Oxford Studies in Ancient Philosophy, Supplementary Volume*: 145-184.
- Ocasio, W. 1999. Institutionalized action and corporate governance: The reliance on rules of CEO succession. *Administrative Science Quarterly* 44 (2):384-416.
- Organisation for Economic Co-operation and Development, 2001. The Well-being of Nations: The Role of Human and Social Capital. Paris: OECD
- Oldham, G. R., dan A. Cummings. 1996. Employee creativity: Personal and contextual factors at work. *Academy of management Journal* 39 (3):607-634.
- Özlen, M. K., dan A. Zukic. 2013. A Descriptive Study on the Military Leadership. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences* 3 (7):707.
- Park, H., dan Y. Rhee. 2010. Associations among relationship maintenance strategies, organisation-public relationships, and support for organisations: An exploratory study of the non-profit sector. *PRism* 7 (2).
- Putra, Feby Arma; Suseno, Bambang Dwi. (2022). Industrial Revolution 4.0 as a Strategic Issue of Higher Education, *International Journal of Scientific Research and Management (IJSRM)*, Vol. 10, No. 2, pp. 3045-3051.
- Parnell, J. A., dan E. B. Dent. 2009. The role of luck in the strategy-performance relationship. *Management Decision* 47 (6):1000-1021.

- Pattillo, C., dan M. Söderbom. 2000. *Managerial risk attitudes and firm performance in Ghanaian manufacturing: An empirical analysis based on experimental data*: University of Oxford, Institute of Economics and Statistics, Centre for the Study of African Economies.
- Pelayo, J., dan M. C. Luhrs. 2013. The family-owned company and its implications in the attitude steward with the performance of the company. *Ecorfan Journal* 4 (9):1039-1049.
- Penney, L. M., dan P. E. Spector. 2005. Job stress, incivility, and counterproductive work behavior (CWB): The moderating role of negative affectivity. *Journal of Organizational Behavior* 26 (7):777-796.
- Plant, W., C. Pratt, dan J. McCann. 2011. Ethical practices and regulatory context of family businesses. *Journal of Academic and Business Ethics* 3:1.
- Podsakoff, N. P., J. A. LePine, dan M. A. LePine. 2007. Differential challenge stressor-hindrance stressor relationships with job attitudes, turnover intentions, turnover, and withdrawal behavior: a meta-analysis. *Journal of applied psychology* 92 (2):438.
- Prager, K. 2013. *Understanding Behavior Change How to Apply theories of behavior Change to SEWeb and realted public engagement activities*, James Hutton Institute, Scotland
- Prasetyo, Agung. 2013. *Memetik Matahari, Inspirasi Dari Orang-Orang Yang Melihat Terang Dalam Hidupnya*, PT. Kompas Media Nusantara, Jakarta.
- Pulakos, E. D. 2004. *Performance Management: A Roadmap for Developing, Implementing and Evaluating Performace Management Systems*: SHRM Foundation.
- Qian, C., Q. Cao, dan R. Takeuchi. 2013. Top management team functional Diversity and organizational innovation in China: The moderating effects of environment. *Strategic Management Journal* 34 (1):110-120.

- Qian, Cuili; Cao, Qing; Takeuchi, Riki .2013. Top management team functional diversity and organizational innovation in China: The moderating effects of environment, *Strategic Management Journal* 34 (1): 110–120
- Raharjo, E. 2007. Teori Agensi Dan Teori Stewardship Dalam Perspektif Akuntansi. *Fokus Ekonomi* 2 (1):37- 46.
- Rajadhyaksha, U. 2005. Managerial competence: do technical capabilities matter? *Vikalpa* 30 (2):47.
- Ramachandran, K. a. B., Navneet. 2012. Challenges Faced by Family Business, Thomas Schmidheiny Chair of Family Business and Wealth Management.
- Rastogi, R., dan V. Dave. 2004. Managerial Effectiveness: A Function Of Personality Type And Organizational Components. *Singapore Management Review* 26 (2):p79.
- Rautiainen, M. 2012. Dynamic Ownership in Family in Family Business System a Portfolio Business approach. Economics and Business Administration, University of Technology Finland, Lappeenranta.
- Rexhepi, B. 2015. Small family business-guarantor of economic and social development, Universiteti i Prishtinës, Fakulteti Ekonomik, Kontrolli Ajror.
- Riggle, R. J. 2007. *The impact of organizational climate variables of perceived organizational support, workplace isolation, and ethical climate on salesperson psychological and behavioral work outcomes*: ProQuest.
- Rishipal, dan N. Jain. 2013. Risk Adaptiveness and Need for Achievement Leads to Managerial Effectiveness. *Global Journal of Management And Business Research* 13 (8).
- Robinson, S. L., dan R. J. Bennett. 1995. A typology of deviant workplace behaviors: A multidimensional scaling study. *Academy of management Journal* 38 (2):555-572.

- Robeyns, Ingrid . 2003. The Capability Approach: An Interdisciplinary Introduction, The 3rd International Conference on the Capability Approach, Pavia, Italy, on 6 September.
- Rowe, Ken. 2002. *The measurement of latent and composite variables from multiple items or indicators: Applications in performance indicator systems*, Paper prepared for keynote address presented for the Royal Melbourne Institute of Technology Statistics Seminar Series, October.
- Rochmaedah, D., Basrowi, Suseno, B. D. (2022). Strategy of Former Indonesian Migrant Workers From Qatar in The Era of The Covid-19 Outbreak. *International Journal of Business, Management, and Economics*, 3(2). 185-195
- Rowe, Ken. 2006. *The measurement of composite variables from multiple indicators: Applications in Quality Assurance and Accreditation Systems – Childcare*, Paper prepared for the National Childcare Accreditation Council, August.
- Rowold, J., dan W. Schlotz. 2009. Transformational and transactional leadership and *Leadership Review* 9 (Spring):35-48.
- Ruiz Ulloa, B. C., dan S. G. Adams. 2004. Attitude toward teamwork and effective teaming. *Team Performance Management: An International Journal* 10 (7/8):145-151.
- Ryan, R. M., dan E. L. Deci. 2000. Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary educational psychology* 25 (1):54-67.
- Rynes, S. L., A. E. Colbert, dan K. G. Brown. 2002. HR professionals' beliefs about effective human resource practices: Correspondence between research and practice. *Human Resource Management* 41 (2):149-174.
- Saari, L. M., dan T. A. Judge. 2004. Employee attitudes and job satisfaction. *Human Resource Management* 43 (4):395-407.

- Suseno, BD; Yuniawan, A; Dwiatmadja, C. 2019. The Model of Capability of Governance In Family Business: Empirical Study In Bus Transportation Industry In Jakarta, Indonesia, *Journal Economic Cooperation and Development*, 40, 2, pp. 25-58.
- Salas, E., M. A. Rosen, dan D. Diaz Granados. 2009. Expertise-based intuition and decision making in organizations. *Journal of Management* 36.
- Salvato, C., A. Minichilli, dan R. Piccarreta. 2012. Faster route to the CEO suite: Nepotism or managerial proficiency? *Family business review* 25 (2):0894486511427559.
- Suseno, BD. 2018. *Studi Pemetaan Distribusi Logistik Barang Kebutuhan Pokok di Provinsi Banten*, Penerbit AA Rizky, Serang.
- Saudi, M Haizam. 2014. *The effects of the performance management system and the organisational culture on the employees attitude in Malaysian government statutory bodies: a case study of Majlis Amanah Rakyat (MARA)*, Doctor In Business Administration Thesis, Southern Cross University.
- Schröder, H. S., J. S. C. H. Moser, T. P. Moran, dan Y.-H. Lee. 2011. Mind Your Errors : Evidence for a Neural Mechanism Linking Growth Mind-Set to Adaptive Posterror Adjustments. *Psychological Science* 22:1484-1498.
- Suseno, B. D. 2019. The strength of justified knowledge sharing on good manufacturing practices: Empirical evidence on food beverage joint venture company of Japan – Indonesia. *Quality - Access to Success* Vol. 20 (170), 130-135
- Schudy, C. A. 2010. *Contextual Ambidexterity in Organizations: Antecedents and Performance Consequences*, University of St. Gallen.
- Schwarz, N., dan G. Bohner. 2001. *Blackwell handbook of social psychology: Intraindividual processes* Chapter Twenty ed.

- Suseno, BD, Yusuf, FA, Pawirosumarto S P . 2020. The Citizenship Engagement Quality in ASEAN and the Sustainability of ASEAN Economic Community Performance, *International Journal of Psychosocial Rehabilitation.*, 24 (2), 2808-2820.
- Suseno, BD, Yusuf, FA, Kurnia, D. 2021. Development of Patronage Ambidexterity and the Performance of Joint Venture Shopping Centers in Indonesia, *Journal Calitatea*, Volume 22, Issue 181, Pages 30-34.
- Schwarz, N., dan G. L. Clore. 1988. How do I feel about it? The informative function of affective states. *Affect, cognition, and social behavior*, 44-62.
- Schwepker Jr, C. H., dan D. J. Good. 2013. Improving sales people's trust in the organization, moral judgment and performance through transformational leadership. *Journal of Business & Industrial Marketing* 28 (7):535-546.
- Suseno, BD. 2015. Probe Effect Level of Education, Knowledge, Management, Motivation and Capabilities on Managerial Performance at The Logistic Industry In Banten Province, Indonesia, *VSRD International* Volume V Issue VIII Month September pp.
- Sciascia, S., dan P. Mazzola. 2008. Family involvement in ownership and management: Exploring nonlinear effects on performance. *Family business review* 21 (4):331-345.
- Scranton, P. 1992. Understanding the strategies and dynamics of long-lived family firms. *Business and Economic history* 21 (second series):219-227.
- Sekaran, U. 2003. *Research Methods for Business, A Skill Building Approach*. 4 ed: John Wiley & Son, Inc.
- Serrat, O. 2010. *Informal Authority in the Workplace*, Washington, DC: Asian Development Bank
- Sharma, P., J. J. Chrisman, dan J. H. Chua. 1997. Strategic management of the family business: Past research and future challenges. *Family business review* 10 (1):1-35.

- Sharma, P., dan P. G. Irving. 2005. Four bases of family business successor commitment: Antecedents and consequences. *Entrepreneurship theory and practice* 29 (1):13-33.
- Sharma, P., dan M. Nordqvist. 2007. A Typology For Capturing The Heterogeneity Of Family Firms. *Paper read at Academy of management proceedings*.
- Shavitt, S., dan M. R. Nelson. 2002. The role of attitude functions in persuasion and social judgment. *The persuasion handbook: Developments in theory and practice*:137-153.
- Short, J. C., G. T. Payne, K. H. Brigham, G. Lumpkin, dan J. C. Broberg. 2009. Family Firms and Entrepreneurial Orientation in Publicly Traded Firms A Comparative Analysis of the S&P 500. *Family business review* 22 (1):9-24.
- Suseno, BD , Yusuf, FA, Kurnia, D. 2021. Development of Patronage Ambidexterity and the Performance of Joint Venture Shopping Centers in Indonesia, *quality Acces to success*, 22 (181), 30-34
- Simon, H. A. 1951. A formal theory of the employment relationship. *Econometrica: Journal of the Econometric Society*:293-305.
- Siu, O.-l., J.-f. Lu, P. Brough, C.-q. Lu, A. B. Bakker, T. Kalliath, M. O'Driscoll, D. R. Phillips, W.-q. Chen, dan D. Lo. 2010. Role resources and work–family enrichment: The role of work engagement. *Journal of Vocational Behavior* 77 (3):470-480.
- Skarlicki, D. P., D. D. Van Jaarsveld, dan D. D. Walker. 2008. Getting even for customer mistreatment: the role of moral identity in the relationship between customer interpersonal injustice and employee sabotage. *Journal of applied psychology* 93 (6):133

- Suseno, BD. 2019. *The Citizenship Engagement Quality Of Student In ASEAN: Will It Be Able To Realize Sustainable Economic Community Performance In The Future, International Conference on Democratisation in Southeast Asia (ICDeSA 2019, Advances in Social Science, Education and Humanities Research)*, Atlantis Press.
- Smith, A. 1977. *Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*, https://www.ibiblio.org/ml/libri/s/SmithA_WealthNations_p.pdf diakses pada tanggal 23 November 2014 jam 22.35.
- Suseno, BD., Sari, S., Maksum, A., & Fatoni, M. 2022. The Influence of Business Competitiveness on Relocation Decisions. *JEJAK*, 15(2), 273-282
- Smith, B. F., dan B. Amoako-Adu. 1999. Management succession and financial performance of family controlled firms. *Journal of Corporate Finance* 5 (4):341-368.
- Smith, M. 2007. Differences between family and non-family firms. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research* 13 (5):278-295.
- Song, J. H., dan J. A. Kolb. 2013. Learning Organizational Culture and Firm Performance The Mediating Effects of Knowledge Creation in Korean Firms. *Journal of Leadership & Organizational Studies* 20 (2):252-264.
- Suseno, BD; Sofa, IH; Widayanto, MT; Basrowi. 2022. Performance, Competence, Job Satisfaction, and Financial Compensation of Cosmetics Salesforce during the COVID-19 Outbreak, *Shirkah: Journal of Economics and Business*, Vol. 7(2):187-200 DOI: <https://doi.org/10.22515/shirkah.v7i2.447>
- Soenjoto, SAW.2016. *Menjadi Perusahaan Spiritualitas*, Pidato Penganugerahan Doktor Honoris, Universitas Kristen Satyawacana, Salatiga.
- Sorenson, R. L. 1999. Conflict management strategies used by successful family businesses. *Family business review* 12 (4):325-339.

- Suseno, BD. 2013. Strength Wazir Capital For Growth Drivers In a Family Owned Company Natives: evidence from Indonesia (A Literature Review and Future Research Agenda), *International Conference on Customer Service System and Management, Procedia - Social and Behavioral Sciences* 00 (2013) 000–000.
- Sosik, J. J. 2001. Self-Other Agreement on Charismatic Leadership Relationships with Work Attitudes and Managerial Performance. *Group & Organization Management* 26 (4):484-511.
- Spizzirri, B. A., dan M. Fullbrook. 2013. *The Impact of Family Control on the Share Price Performance of Large Canadian Publicly-Listed Firms (1998-2012)*.
- Srikanth, P., dan M. Jomon. 2013. Role Ambiguity And Role Performance Effectiveness: Moderating The Effect Of Feedback Seeking Behaviour. *Asian Academy of Management Journal* 18 (2).
- Stewart, G. L., S. H. Courtright, dan C. C. Manz. 2011. Self-leadership: A multilevel review. *Journal of Management* 37 (1):185-222.
- Stites, J. P., dan J. H. Michael. 2011. Organizational commitment in manufacturing employees: Relationships with corporate social performance. *Business & Society* 50 (1):50-70.
- Strike, V. M. 2012. Advising the family firm: Reviewing the past to build the future. *Family business review*: 0894486511431257.
- Sularto, St.2011. *Syukur Tiada Akhir, Jejak Langkah Jakob Oetama*, PT.Kompas Media Nusantara, Jakarta.
- Saunila, Minna.2014. *Performance Management Through Innovation Capability In SMES*, Thesis for the degree of Doctor of Science (Technology), School of Industrial Engineering and Management Lahti School of Innovation Lappeenranta University of Technology, Finland.
- Susanto, A. 2011. Hanya 5% bisnis keluarga mampu bertahan. *Bisnis Indonesia*:9 September 2012.

- S u s n i e n é , D . , d a n P . V a n a g a s . 2 0
management into stakeholder management policy and
harmonization of their interests. *Engineering economics*
44 (4):71-77.
- Sukhoo, A., Barnard, A., Eloff, M., Van der Poll, J. A. &
Motah, M. 2005. Accommodating soft skills in
Software project, *Management Issues in Informing
Science and Information Technology*, p. 691-703.
- Swamy, V. 2012. Corporate governance in family owned small
firms. Available at SSRN 2126756.
- Swamy, Vighneswara. 2012. *Corporate Governance in Family
Owned Small Firms*, August 8. Available at SSRN:
<http://ssrn.com/abstract=2126756>
- Szeghegyi, Á. 2007. *Investigation of Decision-Making Process
by the Use of Knowledge-based System*. Paper read at
Proceedings-5th International Conference on
Management, Enterprise and Benchmarking (MEB
2007).
- Thomas, C., dan V. Pandey. 2010. *Relationship between
Personality and Managerial Performance*. Central Test
International.
- Tsai, C.-J., P. Edwards, dan S. Sengupta. 2007. Human
Resource Management, Organizational Performance
and Employee Attitudes and Behaviours: Exploring the
Linkages. *European academy of management*.
- Tsasis, P. 2009. The social processes of interorganizational
collaboration and conflict in nonprofit organizations.
Nonprofit Management & Leadership, 20(1).
- Uhlaner, L., M. Wright, dan M. Huse. 2007. Private firms and
corporate governance: An integrated economic and
management perspective. *Small Business Economics* 29
(3):225-241.

- Umphress, E. E., J. B. Bingham, dan M. S. Mitchell. 2010. Unethical behavior in the name of the company: the moderating effect of organizational identification and positive reciprocity beliefs on unethical pro-organizational behavior. *Journal of applied psychology* 95 (4):769.
- USMS. 2009. Managing for Engagement – Communication, Connection, and Courage, A Report to the President by the U.S. Merit Systems Protection Board.
- Utama, C. A. 2012. Company disclosure in Indonesia: corporate governance practice, ownership structure, competition and total assets. *Asian Journal of Business and Accounting* 5 (1).
- Van Auken, H., dan J. Werbel. 2006. Family dynamic and family business financial performance: Spousal commitment. *Family business review* 19 (1):49-63.
- Vaidya, S. 2011. Understanding Strategic Alliances: an Integrated Framework. *Journal of Management Policy and Practice.*, 12(6), 90 – 100.
- Van Der Merwe, S. P. 2009. The assessment of the family vision generation process in small and medium-sized family businesses. *Southern African Business Review* 13 (2).
- Van Dierendonck, D., dan I. Nuijten. 2011. The servant leadership survey: Development and validation of a multidimensional measure. *Journal of Business and Psychology* 26 (3):249-267.
- Venter, E., S. Van der Merwe, dan S. Farrington. 2013. The impact of selected stakeholders on family business continuity and family harmony. *Southern African Business Review* 16 (2):69-96.
- 1000Ventures. 2016. The basic building bock of your firm and the basis of your competitive advantage. Organizational capabilities, diakses melalui <https://www.google.co.id/search?q=The+basic+building+bock+of+your+firm+and+the+basis+of+your+competitive+advantagehttp%3A%2F%2F>.

- Vicente, M. 2013. Performance measurement and the challenges to professionalism in the Portuguese public sector. Paper read at Paper presented at ISA RC52 Interim Conference.
- Villalonga, B., dan R. Amit. 2006. How do family ownership, control and management affect firm value? *Journal of Financial Economics* 80 (2):385-417.
- Visagie, C. M. 2010. *The relationship between employee attitudes towards planned organisational change and organisational commitment: an investigation of a selected case within the South African telecommunications industry*, Cape Peninsula University of Technology.
- Vuckovic, A., P. J. Kwantes, dan A. Neal. 2013. Adaptive decision making in a dynamic environment: a test of a sequential sampling model of relative judgment. *Journal of experimental psychology: applied* 19 (3):266.
- Wall, T. D., J. Michie, M. Patterson, S. J. Wood, M. Sheehan, C. W. Clegg, dan M. West. 2004. On the validity of subjective measures of company performance. *Personnel Psychology* 57 (1):95-118.
- Worogati; Suseno, Bambang Dwi.2022. Micro-Enterprise Resilience Cowhide Crackers "RSD": Strategies to Increase Business Capacity, *International Journal Of Engagement And Empowerment* , Vol. 2, No. 1, Pp.25-32<https://doi.org/10.53067/Ije2.V2i1>.
- Wallace, J. C., M. M. Butts, P. D. Johnson, F. G. Stevens, dan M. B. Smith. 2013. A Multilevel Model of Employee Innovation Understanding the Effects of Regulatory Focus, Thriving, and Employee Involvement Climate. *Journal of Management*:0149206313506462.
- Walsh, G. 2011. *Family Business Succession Managing the All-Important Family Component*: KPMG Enterprise Centre for Family Business.

- Walsh, J. P., dan J. K. Seward. 1990. On the efficiency of internal and external corporate control mechanisms. *Academy of Management review* 15 (3):421-458.
- Wayne, S. J., L. M. Shore, W. H. Bommer, dan L. E. Tetrick. 2002. The role of fair treatment and rewards in perceptions of organizational support and leader-member exchange. *Journal of applied psychology* 87 (3):590.
- Webster, J. R., dan G. A. Adams. 2010. Organizational support and contract fulfillment as moderators of the relationship between preferred work status and performance. *Journal of Business and Psychology* 25 (1):131-138.
- Wee, Y. G., dan M. D. Ibrahim. 2012. Family Business: Management Practices, Growth and Succession Issues. In *International Journal of Arts and Sciences Conference*: Florence, Italy.
- Weinert, F. E. 1999. Concepts of Competence, Max Planck Institute for Psychological Research.
- Wernerfelt, B. 1984. A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal* 5 (2):171-180.
- Wesley, C. L. 2010. The Impact of Stewardship on firm performance: A family ownership and internal governance perspective.
- Westhead, P., dan P. Storey. 2003. How do family firms: an exploratory conceptual and empirical analysis. *Entrepreneurship and Regional Development* 15 (5):405-431.
- Wikhamn, W., dan A. T. Hall. 2012. Social exchange in a Swedish work environment. *International Journal of Business and Social Science* 3 (23).
- Wiklund, J., dan D. Shepherd. 2003a. Knowledge-based resources, entrepreneurial orientation, and the performance of small and medium-sized businesses. *Strategic Management Journal* 24 (13): 1307-1333.

- Wiklund, J., dan D. Shepherd. resources, entrepreneurial orientation, and the performance of small and medium enterprises. *Strategic Management Journal* 24 (13):1307-1314.
- Wilks, D. C. 2011. Attitudes towards unethical behaviours in organizational settings: An empirical study. *Ethics in Progress Quarterly* 2 (2):9-22.
- Williamson, O. E. 2010. Transaction cost economics: the natural progression. *Journal of Retailing* 86 (3):215-226.
- Winoto, P., dan I. Graitto. 2008. Analisis interaksi motivasi kerja karyawan perusahaan keluarga x dan kepemimpinan generasi penerus yang dipersepsikan karyawan. *Jurnal Psikologi Sosial* 14 (01):65-79.
- Winter, M., S. M. Danes, S.-K. Koh, K. Fredericks, dan J. J. Paul. 2004. Tracking family businesses and their owners over time: panel attrition, manager departure and business demise. *Journal of business venturing* 19 (4):535-559.
- Wood, S., M. Van Veldhoven, M. Croon, dan L. M. de Menezes. 2012. Enriched job design, high involvement management and organizational performance: The mediating roles of job satisfaction and well-being. *Human relations* 65 (4):419-445.
- Wu, C.-H., S. K. Parker, dan J. P. de Jong. 2013. Feedback seeking from peers: A positive strategy for insecurely attached team-workers. *Human relations*: 0018726713496124.
- Wu, P.-C., dan S. Chaturvedi. 2009. The role of procedural justice and power distance in the relationship between high-performance work systems and employee attitudes: A multilevel perspective. *Journal of Management*.
- Yarrington, L., T. Keith, dan B. Kerry. 2007. Models Of Engagement: Union Management Relations For The 21st Century, Queensland University of Technology.

- Yeh, Y. C. 2012. *CentreThe Effects of Contextual Characteristics on Team Creativity: Positive, Negative, or Still Undecided*: Centre for East and South-East Asian Studies, Lund University.
- Yusuf, FA; Suseno, BD. 2020. Sustainability Innovativeness Agility as an Intervening Variable in the Managerial Competence to Business Performance Relationship of a Family-Owned Company, *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, Volume 13, Issue 9, pp. 479-498.
- Young, C. A. 2010. *Intertemporal stewardship theory: A case study*, Indiana Wesleyan University.
- Yu, A., G. Lumpkin, R. L. Serenson, dan K. H. Brigham. 2012. The Landscape of Family Business Outcomes: A Summary and Numerical Taxonomy of Dependent Variables. *Family business review* 25 (1):33-57.
- Yu, B. B., dan C. P. Egri. 2005. Human resource management practices and affective organizational commitment: A comparison of Chinese employees in a state-owned enterprise and a joint venture. *Asia Pacific Journal of Human Resources* 43 (3):332-360.
- Yukl, G., dan R. Mahsud. 2010. Why flexible and adaptive leadership is essential. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research* 62 (2):81.
- Zaffron, L. a. S., David .2009. *Performance Management: The Three Laws of Performance: Rewriting the Future of Your Organization and Your Life*, <http://credu.bookzip.co.kr/Resource/EnglishBook/PDF/AD30335.pdf> diakses pada tanggal 2 Februari 2015 jam 09.25
- Zailani, S., R. Premkumar, dan Y. Fernando. 2008. Factors influencing the effectiveness of operational information sharing within supply chain channels in Malaysia. *Operations and Supply Chain Management: An International Journal* 1 (2):85-100.

- Zairi, M. 1998. Managing human resources in healthcare: learning from world class practices-part I. *Health Manpower Management* 24 (2):48-57.
- Zaffron, Logan and Steve, David (Feb 2009). Performance Management: The Three Laws of Performance: Rewriting the Future of Your Organization and Your Life (1st ed.).
- Zetik, D. C., dan A. F. Stuhlmacher. 2002. Goal setting and negotiation performance: A meta-analysis. *Group Processes & Intergroup Relations* 5 (1):35-52.
- Zohar, I. 2015. The Art of Negotiation Leadership Skills Required for Negotiation in Time of Crisis. *Procedia-Social and Behavioral Sciences* 209:540-548.
- Zribi, H., dan S. Souaï. 2013. Deviant Behaviors in Response to Organizational Injustice: Mediator Test for Psychological Contract Breach-The Case of Tunisia. *Journal of Business Studies Quarterly* 4 (4):1.

GLOSARIUM

Sikap Manajer Dari Keluarga adalah sekumpulan perasaan dan keyakinan sebagai sifat abadi untuk merespon secara konsisten dan spesifik pada berbagai aspek melalui tindakan, orang atau benda.

Perilaku Proorganisasi adalah keterikatan emosional melalui identifikasi dan keterlibatan pada organisasi dengan menempatkan kepentingan organisasi diatas kepentingan sendiri dan karyawan serta selalu mencoba untuk menemukan yang lebih baik berbagai cara dalam melakukan tugas

Kapabilitas Tatakelola Lunak adalah kemampuan mengelola perusahaan keluarga yang dicirikan dengan perilaku ikhlas, terbuka, amanah, kebersamaan, memotivasi, kegairahan, beretika dan memuji secara tepat. Faktor ini berpotensi mendukung kinerja manajerial

Dinamika Keluarga adalah respon terhadap berbagai perubahan internal keluarga.

Kinerja Manajerial adalah unjuk kerja manajer dalam merencanakan, memimpin, mengordinasi, mendelegasikan, mengontrol, mengevaluasi, dan menganggarkan dalam rangka mencapai hasil yang telah ditetapkan.

Structural Equation Modeling (SEM) adalah model yang mempunyai alur berjenjang dimana hubungan kausal antar variabelnya yang bekerja secara simultan dimana hubungan-hubungan antar konstruk dihipotesiskan untuk menjelaskan sebuah kasualitas termasuk didalamnya kasualitas berjenjang.

DAFTAR SINGKATAN

- SMK = Sikap Manajer Dari Keluarga
KM = Kinerja Manajerial
DK = Dinamika Keluarga
KTL = Kapabilitas Tatakelola Lunak
PP = Perilaku Proorganisasi
CEO = *Chief Executive Officer*
CSP = *Corporate Social Performance*
IPO = *Initial Public Offering*
HPWS = *High Performance Work Systems*
ECEIDGP = *European Commision Enterprise and Industry
F k t g e v q t c v g " I g p g t c n " R t q o q v k q
competitiveness*
LMX = *Leader Member Exchange*
TMT = *Top Management Team*
USMS = *United States Marshals Service*
SLS = *Servant Leadership Survey*
SDT = *Self Determenention Theory*
R & D = *Research and Development*
FDI = *Foreign Direct Investment*
OCE = *Q t i c p k | c v k q p ø u " E q o o k v o g p v " V q*
WRC = *Workplace Research Centre*
TPB = *Theory Of Planned Behavior*
MSI = *Motivation Source Inventory*
FCAT-M = *Federal Competence Assessment Tool-Manajemen*
US OPM = *United States of America Office of Personnel
Management*
OMB = *Organizational misbehavior*
POS = *Perceived Organizational Support*
OCBs = *Organizational Citizenship Behaviors*
EWHC = *Extended Work Hours Cultures*
P-MBE = *Passive- Management by Exception*
MLQ = *Multi-factor Leadership Questionnaire*
MSI = *Motivation Source Inventory*
SEM = *Structural Equation Model*

AMOS = *Analysis of Moment Structural*
CFA = *Confirmatory Factor Analysis*
RMSEA = *Root Mean Square Error Approximation*
GFI = *Goodness of Fit Index*
AGFI = *Adjusted Goodness of Fit Index*
PGFI = *Parsimony Goodness of Fit Index*
TLI = *Tucker Lewis Index*
CFI = *Confirmatory Fit Index*
DF = *Degree of Freedom*
CR = *Critical Ratio*
NFI = *Normed Fit Index*
PNFI = *Parsimony Fit Index*
CFI = *Comparative Fit Index*
CMIN/DF = *The Minimum Sampel Discrepancy Function atau
Degree of Freedom*

TENTANG PENULIS

Dr. Bambang Dwi Suseno, SE., MM.



Penulis adalah pemegang gelar Dr. dari Program Doktor Ilmu Ekonomi, Universitas Diponegoro, Semarang. Saat ini sebagai Associate Professor pada Program Magister Manajemen, Program Pascasarjana, Universitas Bina Bangsa. Bambang adalah anggota Majelis Pertimbangan Penelitian & Pengembangan Pemerintah Kota Serang, Anggota Dewan Pengawas ISEI Banten, Anggota Dewan Pakar ISEI Banten, anggota Badan Penasehat Ikatan Dosen Republik Indonesia Provinsi Banten, Ketua Permatani Provinsi Banten, Anggota Dewan Penasehat Asosiasi Pengusaha Bumiputera Nusantara Indonesia Banten dan Bendahara DKM Al-Ikhlas Mandala Citra Indah Kota Serang. Bambang juga wakil direktur Upskilling - Startup Development Center (USDC)T. Scopus ID : 57189702987,

Email : *bambangds_mm@binabangsa.ac.id*

Twiter : *@bamsenadwi*

Facebook : *bambang.suseno.7921*
