

PENGARUH *MINDSET*, KEPEMIMPINAN, DAN NILAI KELUARGA TERHADAP BUDAYA ORGANISASI PERUSAHAAN KELUARGA

Maria Bella¹⁾, Maichal²⁾

¹⁾²⁾Fakultas Manajemen dan Bisnis, Universitas Ciputra Surabaya

e-mail: maichal@ciputra.ac.id

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui seberapa signifikan *mindset*, kepemimpinan, dan nilai keluarga berpengaruh terhadap budaya organisasi perusahaan keluarga. Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif yang menggunakan kuesioner sebagai metode pengumpulan data. Populasi pada penelitian ini adalah mahasiswa Universitas Ciputra yang tergabung dalam kelas *Family Business* pada mata kuliah *Entrepreneurship* semester ganjil 2016. Terdapat 59 data responden yang dinyatakan layak untuk digunakan sebagai sampel penelitian dan data diolah dengan menggunakan metode analisis *Partial Least Square* (PLS). Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa (1) *mindset* berpengaruh secara signifikan terhadap kepemimpinan, (2) kepemimpinan tidak berpengaruh secara signifikan terhadap budaya organisasi perusahaan keluarga, (3) *mindset* berpengaruh secara signifikan terhadap nilai keluarga, (4) nilai keluarga berpengaruh secara signifikan terhadap budaya organisasi perusahaan keluarga, (5) nilai keluarga tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kepemimpinan, (6) *mindset* tidak berpengaruh secara signifikan terhadap budaya organisasi perusahaan keluarga, (6) kepemimpinan tidak berpengaruh secara signifikan terhadap budaya organisasi perusahaan keluarga, dan (7) budaya organisasi perusahaan keluarga dapat dibentuk oleh *mindset* pemimpin yang tercerminkan melalui nilai keluarga yang diyakini dan ditanamkan di dalam perusahaan.

Kata Kunci: *Mindset*, Kepemimpinan, Nilai Keluarga, Budaya Organisasi Perusahaan Keluarga.

ABSTRACT

This research aims to find out how significant the mindset, leadership, and family values influence the organizational culture of family firms. This research is a quantitative research which uses questionnaires as the data collection method. The population of this research is the students of University of Ciputra who attend the Family Business class in the odd semester of 2016 Entrepreneurship subject. There are 59 respondents' data which fit as samples of this research and the data is processed by using the Partial Least Square (PLS) analysis method. The result of this research shows that (1) mindset significantly affects leadership, (2) leadership does not significantly affect the organizational culture of family firms, (3) mindset significantly affects family values, (4) family values significantly affect the organizational culture of family firms, (5) family values do not significantly affect leadership, (6) mindset does not significantly affect the organizational culture of family firms, and (7) the organizational culture of family firms can be formed by the leader's mindset which are reflected through the family values believed and applied within the companies.

Keywords: *Mindset, Leadership, Family Values, Organizational Culture of Family Firms.*

Draf Awal: 7 November 2017; Direvisi: 15 Februari 2018; Diterima: 19 Februari 2018

1. Pendahuluan

Bisnis keluarga merupakan mesin pendorong pembangunan sosial-ekonomi dan penciptaan kekayaan di seluruh dunia (Panjwani *et al.*, 2008). Di Indonesia terdapat 195.000 perusahaan, di mana 95% dari total jumlah tersebut adalah perusahaan keluarga (Purwanto, 2013). Usaha dengan berlatar belakang bisnis keluarga ternyata telah berkontribusi sebesar 60% dalam penyerapan tenaga kerja (Sambouh, 2011). Penyerapan yang dimaksud adalah penarikan tenaga kerja untuk mengisi kekosongan pekerjaan (Bangun, 2012: 140). Untuk itu, dapat dikatakan bahwa perusahaan keluarga memiliki peran yang besar dalam perkembangan perekonomian di Indonesia, khususnya terkait dengan penyerapan tenaga kerja yang pada akhirnya akan berdampak pada pembangunan ekonomi Indonesia.

Sebuah perusahaan dapat didefinisikan sebagai perusahaan keluarga apabila (1) kepemilikan perusahaan tersebut hanya dipegang oleh satu keluarga saja, (2) tiga atau lebih anggota dari keluarga tersebut berperan aktif di dalam manajemen perusahaan, dan (3) adanya keterlibatan minimal dua generasi dari keluarga tersebut dalam menetapkan kebijakan perusahaan (Panjwani *et al.*, 2008). Tujuan, strategi, dan proses yang diimplikasikan ke perusahaan akan menentukan perilaku para anggota perusahaan karena hal-hal tersebut dijadikan acuan untuk menetapkan kebijakan yang digunakan sebagai pedoman dasar bagi karyawannya dalam bekerja sehingga terciptalah suatu budaya organisasi.

Budaya organisasi merupakan sebuah kepercayaan bersama, norma dan nilai yang dimiliki oleh orang-orang dalam sebuah organisasi (Cruz *et al.*, 2012). Budaya organisasi berguna sebagai elemen utama yang menghubungkan penyampaian sikap,

nilai dan perilaku para anggota keluarga dalam perusahaan keluarga kepada para karyawan (Kidwell *et al.*, 2017).

Terbentuknya budaya organisasi di dalam suatu perusahaan tidak dapat dipisahkan dari peran pemimpinnya. Seorang pemimpin akan dapat menciptakan suatu budaya dalam perusahaannya apabila pemimpin tersebut memiliki kemampuan untuk mempengaruhi seluruh karyawan dalam perusahaan. Sebagian besar pemimpin dalam perusahaan keluarga mencapai kesuksesan dengan gaya manajemen yang proaktif dan diktator (Carter III & Justis, 2010). Selain menentukan kesuksesan sebuah perusahaan keluarga, kepemimpinan juga menentukan kesejahteraan karyawan (Zineldin & Hytter, 2012), aktivitas inovasi perusahaan (Hauck & Prugl, 2015), dan trade-off pekerjaan-keluarga yang dialami oleh karyawan (Li *et al.*, 2017).

Kepemimpinan selalu berbicara mengenai pengaruh (Maxwell, 2013). Pemimpin yang efektif adalah pemimpin yang dapat mempengaruhi karyawannya untuk memiliki tujuan pribadi yang sama dengan tujuan yang ingin dicapai perusahaan — tentunya untuk mencapai visi dan misi perusahaan. Hal ini berarti seorang pemimpin bertugas untuk membuat dan menetapkan visi perusahaannya, lalu memberikan arahan bagi karyawannya — langkah-langkah apa saja yang harus diambil serta menanamkan nilai-nilai apa yang menjadi dasar dan keyakinannya dalam bertindak — yang kemudian dikomunikasikan kepada para karyawan agar dapat bersama-sama mewujudkan visi perusahaan dari sudut pandang yang sama.

Nilai-nilai dasar yang dimaksud adalah ide-ide seorang individu mengenai apa yang benar, baik, atau diinginkan (Robbins & Judge, 2015). Dalam perusahaan keluarga, nilai-nilai yang

ditanamkan cenderung merupakan nilai-nilai yang dianut oleh masing-masing keluarga sehingga budaya organisasi yang tercipta antar perusahaan keluarganya pun juga berbeda.

Banyak perusahaan keluarga tidak mampu mengartikulasikan nilai inti mereka menjadi nilai-nilai yang dapat diterapkan untuk bisnis — sehingga, mengakibatkan perusahaan keluarga sering kali mengalami masalah dalam pengambilan keputusan (Dumas & Blodgett, 1999). Selain itu, permasalahan yang juga terjadi pada perusahaan keluarga adalah sikap, nilai dan perilaku negatif yang turun-temurun diwariskan dari generasi ke generasi (*negative imprinting*) dan terbentuk menjadi budaya perusahaan — yang pada akhirnya mempengaruhi perilaku individu dan cara perusahaan beroperasi (Kidwell *et al.*, 2017).

Para pemimpin perusahaan keluarga umumnya mengalami kesulitan dalam mengelola kesuksesan bisnis mereka dari waktu ke waktu, yang pada akhirnya banyak yang tidak mampu bertahan setelah sepuluh tahun, dan hanya tiga dari sepuluh yang mampu bertahan sampai generasi kedua (Beckhard & Dyer, 1983). Keberhasilan proses suksesi merupakan aspek yang sangat penting bagi perusahaan keluarga, karena tanpa kemampuan kepemimpinan dan manajemen dari generasi berikutnya, perusahaan tidak dapat bertahan sebagai perusahaan keluarga (Barach & Ganitsky, 1995). Selain itu, memiliki *mindset* yang tepat merupakan kunci sukses bagi perusahaan untuk dapat bertahan di tengah persaingan pada era globalisasi saat ini (Lahiri *et al.*, 2008).

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana pengaruh *mindset*, kepemimpinan dan nilai keluarga terhadap budaya organisasi perusahaan keluarga, yaitu pada bisnis keluarga mahasiswa Universitas Ciputra

angkatan 2014, di mana mahasiswa yang menjadi responden merupakan generasi penerus dari perusahaan keluarga. Mahasiswa sebagai generasi penerus dalam penelitian ini telah dilibatkan dalam berbagai macam tugas dan tanggung jawab dalam perusahaan keluarga seperti tugas bagian keuangan, pemasaran, operasional, serta pengembangan lini usaha baru.

2. Kajian Pustaka dan Pengembangan Hipotesis

Terdapat dua macam tipe *mindset* yang dimiliki oleh manusia, yaitu *fixed mindset* dan *growth mindset* (Dweck, 2006). *Fixed mindset* merupakan suatu pola pikir yang didasari keyakinan bahwa keterampilan (*skill*) dasar yang dimiliki seseorang sudah ditetapkan dan tidak dapat berubah. Orang yang memiliki tipe *mindset* ini cenderung menghindari tantangan, mudah menyerah saat mengalami kemunduran, mengabaikan kritik dan melihat kesuksesan orang lain yang lebih besar darinya sebagai sebuah ancaman.

Sedangkan *growth mindset* merupakan suatu pola pikir yang didasari dengan keyakinan bahwa keterampilan (*skill*) dasar yang dimiliki seseorang dapat dikembangkan melalui usaha dan pengalaman (Dweck, 2006). Ciri-ciri seseorang yang memiliki tipe *growth mindset* adalah (1) menyukai tantangan, (2) bertahan saat mengalami suatu kemunduran, (3) memandang usaha sebagai langkah yang harus diambil untuk penguasaan keterampilan, (4) belajar dari kritik, serta (5) belajar dan menemukan inspirasi dari kesuksesan orang lain (Dweck, 2006). Orang dengan tipe *growth mindset* cenderung membantu orang lain untuk berkembang dan berubah menjadi lebih baik (Helsin *et al.*, 2006).

Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi orang lain dalam suatu

organisasi agar mereka dapat melaksanakan tugasnya dengan baik dalam mencapai tujuan perusahaan (Bangun, 2012). Belajar untuk menjadi pemimpin yang efektif adalah sebuah upaya yang berkelanjutan (Maxwell, 2013; Heslin & Keating, 2016). Pemimpin bukan hanya aktor dan penentu arah yang penting bagi perusahaan, namun perilaku pemimpin dalam menjalin relasi di dalam dan di luar organisasi akan menetapkan nuansa dan membentuk identitas perusahaan mereka (Chen & Miller, 2011). Dengan demikian, seorang pemimpin harus terus belajar untuk dapat mengembangkan kemampuan memimpinya. Memiliki *growth mindset* dapat mendorong para pemimpin untuk menghasilkan, memperbaiki, dan menerapkan strategi yang dapat memudahkan mereka dalam mencapai tujuan pembelajaran mereka selama menjadi pemimpin (Heslin & Keating, 2016).

H₁: *Mindset* berpengaruh secara signifikan terhadap kepemimpinan.

Budaya organisasi adalah filosofi dasar organisasi yang memuat keyakinan, norma-norma, dan nilai-nilai bersama yang menjadi karakteristik inti tentang bagaimana cara melakukan sesuatu di dalam organisasi (Wibowo, 2010). Maxwell (2012) mengatakan bahwa kepemimpinan yang baik akan membangun organisasi. Menurut Wibowo (2010) budaya organisasi tumbuh dan berkembang bersama pendiri dan pemimpin organisasi, di mana kepemimpinan yang dimiliki merupakan kunci untuk menanamkan budaya korporasi yang kuat. Nilai-nilai yang dianut pemimpin dianggap sebagai sumber budaya organisasi untuk menciptakan integrasi internal antar anggota organisasi (Efferin & Hartono, 2015).

H₂: Kepemimpinan berpengaruh secara signifikan terhadap budaya organisasi perusahaan keluarga.

Priliantini (2016) menyatakan bahwa dalam perusahaan keluarga yang dipimpin oleh orang-orang yang masih memiliki hubungan keluarga, secara umum nilai-nilai yang ditanamkan dalam perusahaan berasal dari keluarga tersebut. Selain itu, penelitian oleh Efferin dan Hartono (2015) menyimpulkan bahwa kontrol budaya berdasarkan nilai keluarga merupakan yang paling dominan.

H₄: Nilai keluarga berpengaruh secara signifikan terhadap budaya organisasi perusahaan keluarga.

Nilai keluarga merupakan sistem, sikap dan kepercayaan yang secara sadar atau tidak, mempersatukan anggota keluarga dalam satu budaya (Murwani, 2007). Nilai pada bisnis keluarga adalah sebuah konsepsi eksplisit atau implisit yang diinginkan baik dalam keluarga maupun kehidupan bisnis — mengingat bahwa sering terjadi konflik kepentingan antara dua ranah tersebut (bisnis dan tujuan keluarga), maka nilai bisnis keluarga harus didefinisikan dan dibagi sehingga nilai tersebut dapat menciptakan sebuah landasan bagi kelangsungan dan perkembangan bisnis dan keharmonisan hubungan keluarga (Koiranen, 2002). Kualitas, kejujuran dan kerja keras merupakan nilai yang sangat berkontribusi bagi umur perusahaan (Tapiés & Moya, 2012). Perusahaan yang memiliki kinerja yang tinggi memahami bahwa kejelasan tentang nilai adalah kunci untuk menyelesaikan pekerjaan bisnisnya (Dumas & Blodgett, 1999). Bagi orang yang memiliki *growth mindset*, upaya dipandang sebagai sebuah nilai yang berharga karena menunjukkan bahwa mereka berkembang (Murphy &

Dweck, 2016).

H₃: *Mindset* berpengaruh secara signifikan terhadap nilai keluarga.

Budaya merupakan akumulasi dari keseluruhan *mindset* dari setiap individu yang digabungkan menjadi serangkaian kesepakatan bersama (Anderson & Anderson, 2001). Budaya organisasi menggambarkan suatu lingkungan di mana orang bekerja — dan budaya juga memberikan pengaruh terhadap bagaimana mereka berpikir, bertindak, serta mengalami dan memandang pekerjaan (Warrick *et al.*, 2016). Warrick (2017) menunjukkan bahwa organisasi yang memiliki budaya dengan kinerja yang rendah cenderung menentang perubahan dan tidak sepenuhnya belajar dari keberhasilan dan kesalahan organisasi. Budaya organisasi pada awalnya terbentuk berdasarkan *mindset*, perilaku dan gaya pendirinya (Anderson & Anderson, 2001). Jika pemimpin memiliki *growth mindset*, maka ia akan tetap belajar bahkan dari kesalahan yang dilakukannya (Dweck, 2006). Melalui kesalahan itu, pemimpin akan belajar dan merumuskan sebuah strategi baru untuk meningkatkan kinerja perusahaan.

H₆: *Mindset* berpengaruh secara signifikan terhadap budaya organisasi perusahaan keluarga.

Kepemimpinan merupakan proses mempengaruhi orang lain dalam suatu organisasi agar mereka dapat melaksanakan tugasnya dengan baik dalam mencapai tujuan (Bangun, 2012). Seorang karyawan dapat dikatakan melakukan tugas dengan baik apabila sesuai dengan persepsi pemimpinnya. Wibowo (2013) mengatakan bahwa nilai dapat mempengaruhi persepsi seseorang. Penelitian oleh Efferin dan Hartono

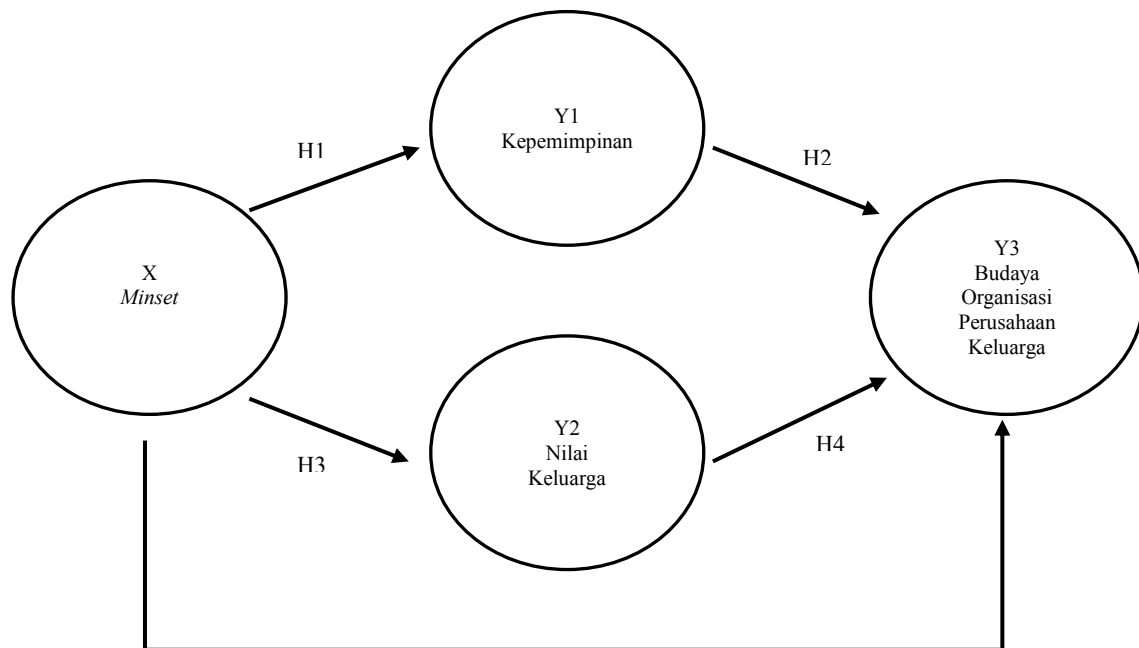
(2015) menyatakan bahwa pengalaman yang dialami karena sistem atau nilai dalam keluarga yang tertanamkan dalam diri tercerminkan dari cara memimpin. Selain itu, dalam bisnis keluarga, nilai dapat mempengaruhi peran pendiri dalam memberikan pengaruh kepada perusahaan keluarga yang dipimpinnya (Tàpies & Moya, 2012).

H₅: Nilai keluarga berpengaruh secara signifikan terhadap kepemimpinan.

3. Metode Penelitian

Subyek penelitian ini adalah mahasiswa yang merupakan anak dari pemilik sekaligus pemimpin perusahaan keluarga yang berpotensi menjadi pemimpin perusahaan dan telah dilibatkan dalam aktivitas pengelolaan perusahaan. Pada penelitian ini, populasi yang dipilih adalah mahasiswa Universitas Ciputra yang tergabung dalam kelas *family business* pada mata kuliah entrepreneurship semester ganjil 2016. Pada penelitian ini, seluruh populasi digunakan sebagai sampel. Sampel pada penelitian ini harus memenuhi beberapa kriteria, yakni merupakan mahasiswa Universitas Ciputra tahun angkatan 2014 dan terlibat dalam pengelolaan manajemen perusahaan keluarga yang pemimpinnya saat ini adalah orang tua responden. Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan kuesioner dan variabelnya diukur menggunakan skala Likert. Sebanyak 59 responden dinyatakan layak sebagai sampel dalam penelitian ini. Berdasarkan hipotesis yang telah dikembangkan, maka model penelitian adalah seperti yang tertera pada Gambar 1. Metode analisis data yang digunakan pada penelitian ini adalah metode *Partial Least Square* (PLS). Definisi operasional variabel penelitian terdapat pada Tabel 5 di bagian Lampiran.

Gambar 1. Model Penelitian



Sumber: Data diolah

Suatu model statistik harus menghasilkan hasil analisis yang valid. Dalam pendekatan PLS, evaluasi dilakukan dengan menguji *outer model* dan *inner model* (Ghozali & Latan, 2015). Uji *outer model* dilakukan untuk mengetahui bagaimana indikator - indikator mere-presentasi variabel laten atau konstruk. Uji *outer model* terdiri dari uji validitas konvergen, validitas diskriminan, dan reliabilitas. Uji validitas konvergen (*convergent validity*) dilakukan dengan meninjau nilai *Average Variance Extracted* (AVE) dan *loading factor*, dimana nilai AVE dan *loading factor* harus lebih besar dari 0,5 (Jogiyanto & Abdillah, 2009). Uji validitas diskriminan (*discriminant validity*) dilakukan dengan meninjau nilai cross loading dan membandingkan akar AVE dengan korelasi antar konstruk, dimana nilai *cross loading* idealnya harus lebih besar dari 0,7, tetapi apabila nilainya melebihi 0,5 masih dapat diterima. Nilai akar AVE harus lebih besar dari nilai korelasi antar konstruk.

Uji reliabilitas (*composite reliability*) dilakukan dengan meninjau nilai *cronbach's alpha* dan *composite reliability* dimana nilai *cronbach's alpha* dan *composite reliability* harus lebih besar dari 0,7. Nilai *cronbach's alpha* dikatakan sangat baik apabila nilainya lebih besar dari 0,8.

4. Hasil dan Pembahasan

Responden penelitian ini adalah 59 mahasiswa kelas *Family Business* pada mata kuliah *Entrepreneurship* di Universitas Ciputra semester ganjil 2016. Berdasarkan Tabel 1, karakteristik responden penelitian menurut jenis kelamin terdiri dari 32 responden laki-laki dan 27 responden perempuan. Menurut usia, responden dalam penelitian ini berusia 19 hingga 25 tahun, dimana 10 responden berusia 19 tahun, 41 responden berusia 20 tahun, enam responden berusia 21 tahun, satu responden berusia 22 tahun, dan satu responden berusia 25 tahun. Menurut jenis produk yang dijual, karakteristik

responden terbagi menjadi produk, jasa, serta produk dan jasa, dimana 43 responden menjual produk, 13 responden merupakan menjual jasa, dan empat responden menjual produk dan jasa.

Menurut jenis badan usaha, karakteristik responden terbagi menjadi perusahaan perseorangan, perseroan terbatas (PT), Perseroan Komanditer (CV), firma, dan lain-lain, dimana 35 responden badan usahanya merupakan perusahaan perseorangan, 15 responden badan usahanya merupakan Perseroan Terbatas (PT), dan sembilan responden badan usahanya merupakan Perseroan Komanditer (CV).

Tabel 2 menunjukkan nilai AVE dari variabel *mindset*, kepemimpinan,

nilai keluarga, dan budaya organisasi keluarga lebih besar dari 0,5 di mana masing-masing nilainya adalah 0,567, 0,590, 0,555, dan 0,550. Nilai ini menunjukkan bahwa masing-masing indikator dari variabel tersebut dapat menjelaskan rata-rata lebih dari setengah varians variabelnya. Pada Gambar 2, dapat dilihat bahwa nilai *cross loading* dari seluruh indikator lebih besar dari 0,5, dimana nilai terendah adalah indikator X.1 dengan nilai sebesar 0,561 dan yang tertinggi adalah indikator X.5 dengan nilai sebesar 0,854. Hal ini menunjukkan bahwa indikator yang digunakan untuk mengukur variabel laten atau konstruk adalah valid.

Tabel 2. Nilai AVE

	AVE
<i>Mindset</i>	0,567
Kepemimpinan	0,590
Nilai Keluarga	0,555
Budaya Organisasi Perusahaan Keluarga	0,550

Sumber: Data diolah

Dapat dilihat pada Gambar 2 bahwa akar AVE variabel lebih besar dibandingkan dengan korelasi dengan variabel lain. Akar AVE variabel *mindset* sebesar 0,768 lebih besar dari korelasi variabel kepemimpinan dengan *mindset* yaitu hanya sebesar 0,466. Nilai akar AVE variabel nilai keluarga yaitu sebesar 0,745, lebih besar dari korelasi antara variabel tersebut dengan variabel lain, yaitu variabel *mindset* dan variabel kepemimpinan, di mana masing-masing nilainya adalah sebesar 0,599 dan 0,446. Nilai AVE variabel budaya organisasi perusahaan keluarga yakni 0,742 juga melebihi nilai korelasi dengan variabel lain, yaitu dengan variabel *mindset*

sebesar 0,591, variabel kepemimpinan sebesar 0,436, dan variabel nilai keluarga sebesar 0,689. Dengan demikian, model penelitian ini dinyatakan valid.

Uji reliabilitas dilakukan dengan meninjau *nilai cronbach's alpha*, di mana sebuah variabel laten dikatakan reliabel apabila nilainya lebih dari 0,7. Nilai *cronbach's alpha* dikatakan sangat baik apabila nilainya lebih besar dari 0,8. Tabel 4 menunjukkan bahwa nilai *cronbach's alpha* dari masing-masing variabel adalah lebih dari 0,7 dimana tiga dari nilai *cronbach's alpha* variabel, yaitu variabel *mindset*, nilai keluarga, dan budaya organisasi perusahaan keluarga lebih besar dari 0,8 dengan nilai masing-

masing sebesar 0,802, 0,919, dan 0,942. Selain meninjau nilai cronbach's alpha, uji reliabilitas juga dilakukan dengan meninjau nilai *composite reliability*, dimana sebuah variabel laten atau konstruk dikatakan reliabel apabila nilai

composite reliability-nya lebih besar dari 0,7. Pada Tabel 4, dapat dilihat bahwa nilai *composite reliability* seluruh variabel diatas 0,7. Maka dari itu, dapat disimpulkan bahwa variabel laten pada penelitian ini seluruhnya adalah reliabel.

Tabel 4. Nilai *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability*

	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Composite Reliability</i>
<i>Mindset</i>	0,802	0,865
Kepemimpinan	0,764	0,851
Nilai Keluarga	0,919	0,932
Budaya Organisasi Perusahaan Keluarga	0,942	0,948

Sumber: Data diolah

Sedangkan uji *inner* model dilakukan untuk mengetahui kekuatan estimasi antar variabel laten atau konstruk. Uji *inner* model terdiri dari peninjauan nilai signifikansi hubungan antar konstruk dari koefisien jalur (*path coefficient*) yang menjelaskan kekuatan hubungan antarkonstruk dan peninjauan nilai koefisien determinasi (*R-Square*). Peninjauan nilai signifikansi hubungan antarkonstruk dari koefisien jalur (*path coefficient*) dilakukan untuk menjelaskan kekuatan hubungan antarkonstruk. Hubungan antarkonstruk dapat dikatakan signifikan apabila nilai t-statistiknya lebih besar dari nilai t tabel, yaitu sebesar 1.960. Dapat dilihat pada Tabel 5 terdapat tiga nilai t-statistik *path coefficient* yang tidak signifikan, yaitu koefisien jalur *mindset* (X) ke budaya organisasi (Y3) dengan nilai sebesar 1,678, kepemimpinan (Y1) ke budaya organisasi (Y3) dengan nilai sebesar 0,881, dan nilai keluarga (Y2) ke kepemimpinan (Y1) dengan nilai sebesar 1,540. Sedangkan koefisien jalur *mindset* (X) ke kepemimpinan (Y1), *mindset* (X) ke nilai keluarga (Y2), dan nilai keluarga (Y2) ke budaya organisasi (Y3) adalah

signifikan di mana masing-masing nilai t statistik *path coefficient*-nya adalah sebesar 2,025, 5,090, dan 3,305.

Selain itu, peninjauan nilai koefisien determinasi (*R-Square*) juga dilakukan untuk mengukur seberapa jauh kemampuan variabel eksogen untuk menerangkan variabel endogen. Nilai *R-Square* berada pada rentan nol sampai satu. Semakin nilai *R-Square* mendekati satu, maka artinya kemampuan indikator dalam menerangkan variabel laten semakin kuat. Tabel 5 menunjukkan bahwa nilai *R-Square* Y1 adalah 0,260, yang berarti variabel X dan Y2 dapat menerangkan variabel Y1 sebesar 26%. Nilai *R-Square* dari Y2 adalah sebesar 0,359, dimana nilai ini berarti variabel X mampu menerangkan variabel Y2 sebesar 35,9%. Yang terakhir, yaitu nilai *R-Square* Y3 sebesar 0,531 menunjukkan bahwa variabel X, Y1, dan Y2 dapat menerangkan variabel Y3 sebesar 53,1% di mana sisanya diterangkan oleh variabel lain yang tidak dibahas dalam penelitian ini.

Dalam penelitian ini, uji intervening juga dilakukan untuk meninjau kekuatan pengaruh tidak

langsung variabel bebas (X) kepada variabel budaya organisasi (Y3) melalui variabel intervening (Y1 atau Y2) dengan menggunakan *sobel test*. Nilai *z-value* yang merupakan hasil hubungan X ke Y3 dengan mediasi Y1 adalah sebesar 0,808 dan *p-value* nya adalah sebesar 0,419. Karena nilai *z-value* lebih kecil dari nilai *t* tabel, yaitu 1,960 serta nilai *p-value* melebihi tingkat signifikansi yaitu 0,05, maka dapat disimpulkan bahwa Y1 tidak memediasi hubungan antara X dengan Y3. Nilai *z-value* yang merupakan hasil hubungan X ke Y3 dengan mediasi Y2 adalah sebesar 2,772 dan *p-value*-nya adalah sebesar 0,006. Karena nilai *z-value* lebih besar 1,960 serta nilai *p-value* lebih kecil dari 0,05, maka dapat disimpulkan bahwa Y2 memediasi hubungan antara X dengan Y3. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa *mindset* berpengaruh secara signifikan terhadap kepemimpinan. Hal ini dibuktikan dengan hasil *t-statistik path coefficient* yaitu sebesar 2,025. Rata-rata nilai *mean* untuk setiap indikator pada variabel *mindset* adalah sebesar 4,3594 — hal ini menunjukkan bahwa mahasiswa menjawab setuju untuk setiap pernyataan pada indikator variabel *mindset*, yang sekaligus menunjukkan bahwa mahasiswa memiliki tipe *growth mindset*. Hasil ini mendukung penelitian oleh Heslin dan Keating (2016) yang menyimpulkan bahwa kepemimpinan dapat dikembangkan dengan difasilitasi oleh pembelajaran. Pembelajaran merupakan sebuah elemen yang dimiliki oleh orang dengan tipe *growth mindset*. Dengan *growth mindset*, para mahasiswa sebagai calon pemimpin akan memimpin dan mempengaruhi karyawan mereka dengan berfokus kepada proses dan pengalaman untuk berkembang.

Hasil penelitian ini juga menemukan bahwa kepemimpinan tidak berpengaruh secara signifikan terhadap budaya organisasi perusahaan keluarga.

Hal ini dibuktikan dengan hasil *t-statistik path coefficient* yaitu sebesar 0,881. Menurut Efferin dan Hartono (2015), seorang pemimpin mungkin berada pada posisi yang bisa mempengaruhi budaya, tetapi ia belum tentu memiliki kemampuan yang mutlak. Pernyataan tersebut relevan dengan fakta bahwa para mahasiswa merupakan calon pemimpin perusahaan, sehingga saat ini masih belum memimpin perusahaan. Dengan demikian, kepemimpinan yang ada dalam diri mereka masih belum memberikan pengaruh terhadap budaya organisasi dalam perusahaan keluarga.

Berdasarkan uji intervening, ternyata variabel kepemimpinan juga tidak memediasi hubungan antara *mindset* dengan budaya organisasi perusahaan keluarga. Pernyataan ini didukung dengan hasil *sobel test* yang nilainya lebih kecil dari 1,960, yakni sebesar 0,808. Sehingga, saat penelitian ini dilakukan, *mindset* para mahasiswa masih membentuk jiwa kepemimpinan dalam diri mereka sendiri, tetapi belum mempengaruhi kemampuan mahasiswa untuk memimpin dan menciptakan budaya organisasi perusahaan mereka. Penelitian ini menunjukkan bahwa *mindset* berpengaruh secara signifikan terhadap nilai keluarga. Hal ini dibuktikan dengan hasil *t-statistik path coefficient* yaitu sebesar 5,090. Salah satu nilai keluarga menurut Dunst, Trivette, dan Deal (1988, dalam Fahrudin, 2012) adalah percaya dan memiliki komitmen terhadap perkembangan anggota keluarga dan juga unit keluarga itu sendiri. Apabila nilai tersebut diaplikasikan dalam konteks perusahaan, maka perusahaan percaya dan memiliki komitmen untuk mengembangkan karyawan, karena dengan mengembangkan karyawan, itu berarti bahwa pemilik sedang mengembangkan perusahaan itu sendiri. Pengembangan karyawan merupakan sebuah nilai yang penting karena

karyawan merupakan aset penting bagi perusahaan dan menjadi satu kesatuan keluarga besar di perusahaan.

Nilai keluarga pada penelitian ini ditemukan berpengaruh secara signifikan terhadap budaya organisasi perusahaan keluarga. Hal ini dibuktikan dengan hasil t-statistik *path coefficient* yaitu sebesar 3,305. Temuan ini mengkonfirmasi hasil penelitian yang dilakukan oleh Efferin dan Hartono (2015) yang menyimpulkan bahwa kontrol budaya berdasarkan nilai keluarga merupakan yang paling dominan, di mana nilai-nilai ini cenderung berlangsung dalam waktu yang lama dan lebih tahan terhadap perubahan. Aronoff (2004, dalam Tàpies & Moya, 2012) menggarisbawahi pentingnya nilai keluarga sebagai pilar dari budaya dalam perusahaan keluarga. Dengan budaya yang kuat dan nilai-nilai yang unik, hal ini memungkinkan untuk menjadi dasar keunggulan kompetitif bagi perusahaan keluarga. Dengan demikian, aktivitas-aktivitas atau ritual yang membentuk budaya organisasi dalam perusahaan keluarga mereka merupakan wujud dari penerapan nilai keluarga (Angelina, 2015). Berdasarkan uji *intervening*, ditemukan bahwa variabel nilai keluarga memediasi hubungan antara mindset dengan budaya organisasi perusahaan keluarga. Pernyataan ini didukung dengan hasil sobel *test* yang nilainya lebih besar dari 1,960, yakni sebesar 2,772. Hal ini menunjukkan bahwa *mindset* yang dimiliki seseorang akan menentukan nilai keluarga yang dianut dalam suatu keluarga, sehingga nilai-nilai tersebut menjadi pedoman dalam membentuk budaya organisasi yang ideal bagi perusahaan keluarga mereka.

Nilai keluarga ditemukan tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kepemimpinan. Pernyataan ini dibuktikan dengan nilai t-statistik *path coefficient* nya yaitu sebesar 1,540. Nilai secara

umum adalah gagasan mengenai apa yang benar dan salah (Rivai & Mulyadi, 2012) dan nilai dapat mempengaruhi persepsi (Wibowo, 2013). Posisi mahasiswa dalam penelitian ini belum diberikan kendali penuh terhadap perusahaan mereka. Sehingga, nilai-nilai yang mereka dapatkan dari keluarga, belum dapat diimplementasikan sepenuhnya kedalam kepemimpinan mahasiswa dalam perusahaan.

Mindset tidak berpengaruh secara signifikan terhadap budaya organisasi perusahaan keluarga. Pernyataan ini didukung dengan nilai t-statistik *path coefficient* nya yaitu sebesar 1,678. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun mengarah kepada *growth mindset*, pola pikir para mahasiswa tidak secara langsung membentuk budaya organisasi yang ada di dalam perusahaan keluarga mereka. Sebuah budaya organisasi memuat keyakinan, norma-norma, dan nilai-nilai bersama dan menjadi karakteristik inti tentang bagaimana cara melakukan sesuatu di dalam organisasi (Wibowo, 2010), sedangkan *mindset* merupakan kerangka pikiran yang dimiliki oleh seorang (Dweck, 1999 dalam Keatin & Helsin, 2015).

5. Simpulan

Pada penelitian ini, *mindset* tidak memiliki pengaruh langsung terhadap budaya organisasi. Pengaruh *mindset* terhadap budaya organisasi perusahaan keluarga terjadi apabila *mindset* dimediasi oleh nilai keluarga. Namun, peran nilai dalam membentuk budaya organisasi sendiri tidak akan maksimal jika tidak melalui kepemimpinan nyata responden dalam perusahaan. *Mindset* yang dimiliki responden mampu membentuk nilai-nilai positif yang menekankan pada pengembangan kesejahteraan, pengembangan kemampuan, tanggung jawab dan menghormati orang lain. Nilai disini

hanya mampu membentuk konsep-konsep budaya organisasi yang belum terapkan. Ketidakmampuan variabel nilai keluarga mempengaruhi kepemimpinan disebabkan karena peran serta responden dalam perusahaan keluarganya belum memiliki kendali penuh atas perusahaan. Sehingga, kurang maksimal peran responden dalam memimpin menyebabkan responden tidak memiliki kemampuan untuk membentuk budaya organisasi melalui kepemimpinannya di perusahaan.

Penelitian ini juga menemukan bahwa kondisi lemahnya kepemimpinan

responden dalam penelitian ini sekaligus menunjukkan lemahnya proses suksesi yang terjadi pada perusahaan keluarga responden. Davis dan Harveston (1998), menekankan bahwa semakin banyak peran dan semakin tinggi posisi yang dihadapi oleh anak sebagai suksesi, maka akan semakin meningkatkan peluang kesuksesan pada proses perencanaan suksesi. Untuk itu, pada perusahaan keluarga, sangat disarankan bagi orangtua sebagai generasi terdahulu untuk melibatkan dan memberikan tanggung jawab yang tinggi bagi anak demi keberlangsungan perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Anderson, D., & Anderson, L. S. A. (2001). *Beyond Change Management: Advanced Strategies for Today's Transformational Leaders*. San Francisco: Jossey-Bass/Pfeiffer.
- Anjelina, R. (2015). Penerapan karakter kepemimpinan yang melayani dalam perusahaan keluarga X, *AGORA: Jurnal Manajemen Bisnis*, 3(2), 408-412.
- Bangun, W. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga.
- Barach, J. A., & Ganitsky, J. B. (1995). Successful succession in family business. *Family Business Review*, 8(2), 131-155.
<https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1995.00131.x>
- Beckhard, R., & Dyer, W. G. (1983). Managing continuity in the family-owned business. *Organizational Dynamics*, 12(1), 5-12.
[https://doi.org/10.1016/0090-2616\(83\)90022-0](https://doi.org/10.1016/0090-2616(83)90022-0)
- Carter III, J. J., & Justis, R. T. (2010). The Development and implementation of shared leadership in multi-generational family firms. *Management Reserach Review*, 33(6), 563-585.
<https://doi.org/10.1108/01409171011050190>
- Chen, M. J., & Miller, D. (2011). The relational perspective as a business mindset: managerial implications for east and west. *The Academy of Management Perspectives*, 23(3), 6-18.
<https://doi.org/10.5465/AMP.2011.63886526>

- Cruz, A. D., Hamilton, E., & Jack, S. L. (2012). Understanding entrepreneurial cultures in family businesses: a study of family entrepreneurial teams in Honduras. *Journal of Family Business Strategy*, 3, 147-161.
<https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2012.05.002>
- Davis, P. S., & Harveston, P. D. (1998). The influence of family on the family business succession process: a multi-generational perspective. *Entrepreneurship Theory And Practice*, 22(3), 31-54.
<https://doi.org/10.1177/104225879802200302>
- Dumas, C., & Blodgett, M. (1999). Articulating values to inform decision making: lessons from family firms around the world. *International Journal of Value-Based Management*, 12(3), 209-221.
<https://doi.org/10.1023/A:1007764112498>
- Dweck, C. S. (2006). *Mindset: The New Psychology of Success*. New York: Ballantine Books.
- Efferin, S., & Hartono, M. S. (2015). Management control and leadership styles in family business: an Indonesian case study. *Journal of Accounting & Organizational Change*. 11(1), 130-159.
<https://doi.org/10.1108/JAOC-08-2012-0074>
- Fahrudin, A. (2012). Keberadaan fungsi keluarga: konsep dan indikator pengukuran dalam penelitian. *Jurnal Informasi*, 17(2), 75-81.
- Hauck, J., & Prugl, R. (2015). Innovation activities during intra-family leadership succession in family firm: an empirical study from a socioemotional wealth perspective. *Journal of Family Business Strategy*, 6(2), 104-118.
<https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2014.11.002>
- Heslin, P. A., Vandewalle, D., & Latham, G. P. (2006). Keen to help? Managers' implicit person theories and their subsequent employee coaching. *Personnel Psychology*, 59(4), 871-902.
<https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2006.00057.x>
- Heslin, P. A., & Keating, L. A. (2017). In learning mode? the role of mindsets in derailing and enabling experiential leadership development. *The Leadership Quarterly*, 28(3), 367-384.
- Jogiyanto & Abdillah, W. (2009). *Konsep dan Aplikasi Partial Least Square untuk Penelitian Empiris*. Yogyakarta: BPF.
- Keating, L. A., & Heslin, P. A. (2015). The potential role of mindsets in unleashing employee engagement. *Human Resource Management Review*, 25(4), 329-341.
<https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2015.01.008>

- Kidwell, R. E., Eddleston, K. A., & Kellermanns, F. W. (2017). Learning bad habits across generations: how negative imprints affect human resource management in the family firm. *Human Resource Management Review*, 28(1), 5-17.
<https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.05.002>
- Koiranen, M. (2002). Over 100 years of age but still entrepreneurially active in business: exploring the values and family characteristics of old Finnish family firms. *Family Business Review*, 15(3), 175-188.
<https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2002.00175.x>
- Lahiri, S., Perez-Nordtvedt, L., & Renn, R. W. (2008). Will the new competitive landscape cause your firm's decline? it depends on your mindset. *Business Horizons*, 51(4), 311-320.
<https://doi.org/10.1016/j.bushor.2008.02.004>
- Li, A., McCauley, K. D., & Shaffer, J. A. (2017). The influence of leadership behavior on employee work-family outcomes: a review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 27(3), 458-472.
<https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.02.003>
- Maxwell, J. C. (2012). *The Five Levels of Leadership*. Surabaya: PT Menuju Insan Cemerlang.
- Maxwell, J. C. (2013). *How Successful People Lead: Taking Your Influence to The Next Level*. New York: Central Street Hachette Book Group.
- Murphy, M. C., & Dweck, C. S. (2016). Mindset shape consumer behavior. *Journal of Consumer Psychology*, 26(1), 127-136.
<https://doi.org/10.1016/j.jcps.2015.06.005>
- Murwani, A. (2007). *Asuhan Keperawatan Keluarga: Konsep dan Aplikasi Kasus*. Yogyakarta: Mitra Cendikia Press.
- Panjwani, A., Aggarwal, V., & Dhameja, N. (2008). Family business: yesterday, today, tomorrow. *Indian Journal of Industrial Relations*, 44(2), 272-291.
- Priyantini, A. (2016). Pewarisan nilai-nilai budaya organisasi di perusahaan keluarga (Studi kasus pada karyawan baru non-family di Bank Perkreditan Rakyat Surya Yudha Pusat Banjarnegara periode Agustus 2014-2015). *Doctoral Dissertation*, Yogyakarta: Universitas Gadjah Mada.
- Purwanto, D. (2013). Perusahaan keluarga haram lakukan affair dengan penguasa. Diakses 23 Agustus, 2016, dari <http://bisniskeuangan.kompas.com/read/2013/02/18/14573668/Perusahaan.Keluarga.Haram.Lakukan.Affair.dengan.Penguasa>.
- Rivai, V., & Mulyadi, D. (2012). *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi* (3 ed.). Jakarta: Rajawali Pers.

- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2015). *Perilaku Organisasi* (16 ed.). Jakarta: Salemba Empat.
- Samboh, E. (2011). *RI Businesses Dominated by Families*. Diakses 22 Agustus, 2016, dari <http://www.thejakartapost.com/news/2011/11/01/ri-businesses-dominated-by-families.html>.
- Tàpies, J., & Moya, M. F. (2012). Values and longevity in family business: evidence from a cross-cultural analysis. *Journal of Family Business Management*, 2(2), 130-146. <https://doi.org/10.1108/20436231211261871>
- Warrick, D. D., Milliman, J. F., & Ferguson, J. M. (2016). Building high performance cultures. *Organizational Dynamics*, 45(1), 64-70. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2015.12.008>
- Warrick, D. D. (2017). What leaders need to know about organizational culture. *Business Horizons*, 60(3), 395-404. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2017.01.011>
- Wibowo. (2010). *Budaya Organisasi: Sebuah Kebutuhan untuk Meningkatkan Kinerja Jangka Panjang* (1 ed.). Jakarta: Rajawali Pers.
- Wibowo. (2013). *Perilaku dalam Organisasi*. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada.
- Zineldin, M., & Hytter, A. (2012). Leaders' negative emotions and leadership styles influencing subordinates' well-being. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(4), 748-758. <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.606114>

Lampiran

Tabel 1. Karakteristik Responden Penelitian

	Variabel	Frekuensi	Persentase
Jenis Kelamin	Laki-laki	32	54,24%
	Perempuan	27	45,76%
Usia	19 tahun	10	16,95%
	20 tahun	41	69,50%
	21 tahun	6	10,17%
	22 tahun	1	1,69%
	25 tahun	1	1,69%
Produk yang Dijual	Produk	42	71,19%
	Jasa	13	22,03%
	Produk dan Jasa	4	6,78%
	Perusahaan Perseorangan	35	59,32%
Badan Usaha	Perseroan Terbatas (PT)	15	25,43%
	Perseroan Komanditer (CV)	9	15,25%

Tabel 3. Nilai Korelasi antar Variabel Laten dan Akar AVE Variabel

	<i>Mindset</i>	Kepemimpinan	Nilai Keluarga	Budaya Organisasi Perusahaan Keluarga	Akar AVE
<i>Mindset</i>	1,000			0,7178	0,753
Kepemimpinan	0,466	1,000		0,7943	0,768
Nilai Keluarga	0,599	0,446	1,000	0,8554	0,745
Budaya Organisasi Perusahaan Keluarga	0,591	0,436	0,689	1,000	0,742

Tabel 5. Nilai *Path Coefficient*

	<i>Original Sample</i>	t Statistik	<i>p Value</i>
<i>Mindset</i> -> Kepemimpinan	0,311	2,025	0,043**
<i>Mindset</i> -> Nilai Keluarga	0,599	5,090	0,000***
<i>Mindset</i> -> Budaya Organisasi	0,248	1,678	0,094
Kepemimpinan -> Budaya Organisasi	0,100	0,881	0,379
Nilai Keluarga -> Kepemimpinan	0,259	1,540	0,124
Nilai Keluarga -> Budaya Organisasi	0,496	3,305	0,001***

Keterangan: **, *** masing-masing merupakan tingkat signifikansi pada 5% dan 1%.

Tabel 6A. Definisi Operasional Variabel Penelitian

Variabel	Indikator
<p>Mindset (X) <i>Mindset</i> adalah kerangka pikiran yang membimbing bagaimana orang berpikir, merasa, dan bertindak dalam hal prestasi (Dweck, 1999 dalam Keatin dan Helsin, 2015).</p>	<p>Berdasarkan Dweck (2006:245):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Menyukai tantangan (X.1) 2. Memandang usaha sebagai langkah yang harus diambil untuk penguasaan <i>skill</i> (X.2) 3. Belajar dari kritik (X.3) 4. Belajar dari kesuksesan orang lain (X.4) 5. Menemukan inspirasi dari kesuksesan orang lain (X.5)
<p>Kepemimpinan (Y₁) Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi orang lain dalam suatu organisasi agar mereka dapat melaksanakan tugasnya dengan baik dalam mencapai tujuannya (Bangun, 2012:339).</p>	<p>Berdasarkan Maxwell (2012:8):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Pengaruh untuk memimpin berasal dari hubungan positif antara pemimpin dengan bawahan (Y1.1) 2. Pengaruh untuk memimpin berasal dari apa yang telah dilakukan untuk organisasi itu sehingga menghasilkan output nyata dalam peningkatan kinerja perusahaan (Y1.2) 3. Pengaruh berasal dari apa yang dilakukan untuk bawahannya, yaitu membentuk mereka menjadi pemimpin (Y1.3) 4. Pengaruh untuk memimpin berasal dari reputasi yang positif karena <i>skill</i> dan kepemimpinan yang tinggi (Y1.4)
<p>Nilai Keluarga (Y₂) Nilai keluarga merupakan suatu sistem, sikap dan kepercayaan yang secara sadar atau tidak, mempersatukan anggota keluarga dalam satu budaya (Murwani, 2007).</p>	<p>Berdasarkan (Dunst, Trivette, dan Deal, 1988 dalam Fahrudin, 2012):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Percaya dan memiliki komitmen terhadap meningkatkan kesejahteraan anggota keluarga dan juga unit keluarga itu sendiri (Y2.1) 2. Percaya dan mempunyai komitmen terhadap perkembangan anggota keluarga dan juga unit keluarga itu sendiri (Y2.2) 3. Nilai, peraturan, dan sistem kepercayaan yang jelas dan menerangkan tingkah laku yang boleh dan tidak boleh diterima (Y2.3) 4. Hidup dengan penuh tujuan baik dalam waktu senang maupun susah (Y2.4) 5. Berbagi tanggungjawab (Y2.5) 6. Menghormati hak pribadi anggota keluarga (Y2.6) 7. Mempercayai kepentingan untuk menjadi aktif (Y2.7) 8. Mempercayai kepentingan untuk mempelajari persoalan baru (Y2.8) 9. Mempercayai bahwa segala sesuatu masalah bisa diselesaikan jika anggota keluarga bekerjasama (Y2.9) 10. Mempertimbangkan tentang integrasi keluarga (Y2.10) 11. Mempertimbangkan tentang kesetiaan keluarga (Y2.11)

Tabel 6B. Definisi Operasional Variabel Penelitian (Lanjutan)

Variabel	Indikator
<p>Budaya Organisasi (Y₃) Budaya organisasi adalah filosofi dasar organisasi yang memuat keyakinan, norma-norma, dan nilai-nilai bersama yang menjadi karakteristik inti tentang bagaimana cara melakukan sesuatu di dalam organisasi (Wibowo, 2010:19).</p>	<p>Berdasarkan Want (2006, dalam Wibowo, 2010:371):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Misi dan strategi benar-benar dijalankan oleh seluruh karyawan perusahaan (Y3.1) 2. <i>Skill</i> kepemimpinan yang dimiliki mampu mengarahkan seluruh karyawan untuk mencapai tujuan perusahaan (Y3.2) 3. Alur komunikasi antar karyawan dalam perusahaan berjalan dengan baik sehingga pengambilan keputusan dalam perusahaan adalah efektif (Y3.3) 4. Struktur organisasi dalam perusahaan memudahkan pertukaran informasi antar karyawan dalam perusahaan (Y3.4) 5. Struktur organisasi dalam perusahaan memudahkan pertukaran informasi antar karyawan dalam perusahaan dengan pihak luar (Y3.5) 6. Perilaku organisasi dalam perusahaan terbentuk dari nilai-nilai yang ditanamkan oleh pemimpin perusahaan (Y3.6) 7. Adanya pelatihan untuk meningkatkan <i>skill</i> karyawan dalam perusahaan, baik itu <i>hard skill</i> maupun <i>soft skill</i> (Y3.7) 8. Adanya pelatihan untuk meningkatkan pengetahuan karyawan dalam perusahaan (Y3.8) 9. Karyawan dalam perusahaan dapat memecahkan masalah dengan cepat karena memahami masalah yang ada (Y3.9) 10. Karyawan dalam perusahaan dapat memecahkan masalah dengan efektif karena memahami masalah yang ada dan mengambil solusi tepat (Y3.10) 11. Karyawan dalam perusahaan terbuka dalam hal inovasi (Y3.11) 12. Karyawan dalam perusahaan terbuka dalam hal pengambilan risiko (Y3.12) 13. Budaya yang ada dalam perusahaan mendorong kinerja perusahaan secara keseluruhan (Y3.13) 14. Karyawan dalam perusahaan terbuka akan perubahan (Y3.14) 15. Karyawan dalam perusahaan memiliki kemampuan untuk beradaptasi sesuai kondisi yang ada (Y3.15)

Gambar 2: Diagram Jalur Hasil Analisis Model Penelitian

