

PENGARUH SATISFACTION AND ACHIVEMENT DAN QUALITY RELATIONSHIP TERHADAP KOMITMEN GENERASI PENERUS PERUSAHAAN KELUARGA

Soraya Zulaikhatus Sa'diyah¹, Ignatius Theodore Teddy Saputra²

International Bisnis Manajemen, Fakultas Manajemen dan Bisnis Universitas Ciputra Surabaya
E-mail: szulaikhatus@student.ciputra.ac.id ¹ & teddy.saputra@ciputra.ac.id ²

Abstract: This study aims to determine the effect of satisfaction and achievement and quality relationship on the commitment of the next generation of family companies. This research uses quantitative approach method. The sample used amounted to 231 respondents who are members of the UC Family Business Community. To answer the problems in this study, the authors used PLS. The results of this study prove that satisfaction and achievement have a positive effect on affective commitment. Satisfaction and achievements positively affect normative commitment. Quality relationships positively affect affective commitment. Quality relationships positively affect normative commitments. This research is also expected to be a reference source for other research on family business.

Keywords: satisfaction and achievement, quality relationship, commitment

Abstrak: Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh satisfaction and achievement dan quality relationship terhadap komitmen generasi penerus perusahaan keluarga. Penelitian ini menggunakan metode pendekatan kuantitatif. Sampel yang digunakan berjumlah 231 responden yang tergabung dalam UC Family Business Community. Untuk menjawab masalah dalam penelitian ini, penulis menggunakan alat bantu PLS. Hasil penelitian ini membuktikan satisfaction and achievement berpengaruh positif terhadap komitmen afektif. Satisfaction and achievement berpengaruh positif terhadap komitmen normatif. Quality relationship berpengaruh positif terhadap komitmen afektif. Quality relationship berpenharuh positif terhadap komitmen normative. Penelitian ini juga diharapkan bisa menjadi sumber referensi bagi penelitian lain mengenai perusahaan keluarga.

Kata kunci: satisfaction and achievement, quality relationship, komitmen

PENDAHULUAN

Perusahaan keluarga menguasai 50% dari total perusahaan di dunia, terutama pada negara US dengan skala 90% dan Uni Eropa 60% (*European Commison*, n.d.), sedangkan di Indonesia sendiri sebanyak 95% perusahaan didominasi oleh perusahaan keluarga (PWC, 2014). Besaran jumlah perusahaan keluarga di Indonesia menghasilkan kontribusi terhadap PDB sebesar 82,44%, serta 40% partisipasi pada pasar modal (Kompas.com, 2022). Sehingga dapat dikatakan bahwa, perusahaan keluarga memiliki peran penting dalam perekonomian negara, terutama Indonesia. Dibalik kontribusi ekonomi perusahaan keluarga, kebertahanan perusahaan keluarga memiliki permasalahan. Menurut PWC (2014) secara global terdapat kehilangan yang signifikan pada generasi ketiga dimana hanya menyisakan 19% perusahaan, dibandingkan dengan generasi yang bertahan hingga generasi kedua yaitu sebesar 40%. Sedangkan di Indonesia, jumlah yang mencapai generasi

ketiga masih unggul yaitu tersisa 33%, akan tetapi sangat kecil pada generasi keempat dan seterusnya yaitu sebesar 0.4%. Terdapat beberapa peristiwa yang menjadi tantangan khas perusahaan keluarga. Salah satunya pewarisan usaha atau disebut dengan suksesi. 47% perusahaan keluarga menurut PWC mengalami kegagalan dikarenakan generasi selanjutnya tidak mampu menjadi penerus yang baik. Sehingga, perencanaan pewarisan usaha adalah target utama dalam pencapaian keberhasilan perusahaan keluarga. Diperlukan persiapan pewarisan usaha dari pendahulu ke generasi penerus. Salah satu yang menarik perhatian peneliti terhadap fenomena perusahaan keluarga adalah tingkat komitmen generasi penerus terhadap perusahaan yang menjadi faktor penting dan mempengaruhi keberlanjutan perusahaan keluarga (Sharma & Irving, 2005). Komitmen generasi penerus terbentuk dikala keluarga memuliakan perusahaan dan bersedia berperan-serta dalam mewujudkan cita-cita masa depannya (Handler, 1989). Alhasil, aplikasi komitmen dalam perusahaan keluarga selaras dengan ekspansi kepemimpinan melalui proses *transgenerational* diiringi dengan kontribusi seluruh jajaran anggota yang terlibat dalam perusahaan keluarga.

Terdapat 2 tingkatan komitmen, yaitu komitmen afektif dan komitmen normatif. Menurut Sharma & Irving (2005) komitmen afektif generasi penerus akan berdampak terhadap perilaku yang memberikan keputusan untuk mengejar karir di perusahaan keluarga atas dasar keinginan intrinsik, sedangkan komitmen normatif pada generasi penerus ditunjukkan dengan adanya perasaan kewajiban berkontribusi dalam perusahaan dan memikul tanggung jawab yang dilandasi oleh tekanan eksternal. Komitmen afektif dan normatif merupakan kerangka komitmen yang dapat dibedakan (Meyer et al., 2002). Tingkat komitmen generasi penerus dipengaruhi oleh beberapa faktor, beberapa diantaranya adalah *satisfaction and achievement* yaitu perasaan puas karena telah berhasil mendapatkan suatu prestasi. Terdapat hubungan antara perasaan puas dengan komitmen penerus pada perusahaan keluarga. Dalam perusahaan keluarga, ditemukan adanya keselarasan kepentingan karir penerus yang berimbas pada kemauan mereka dalam mengambil alih perusahaan keluarga (Sharma & Irving, 2005).

Faktor kedua adalah *quality relationship* yang merupakan kualitas hubungan antara generasi penerus dengan keluarganya. Hubungan yang solid antar anggota keluarga dapat mencegah adanya pertikaian yang memberikan dampak terhadap komitmen generasi penerus. Kenyataannya, perusahaan keluarga sangat sensitif terhadap beberapa problematika seperti pertikaian dalam perkawinan, rivalitas antar saudara serta ambisi anak untuk tampak beda dari orang tua (Chirico & Salvato, 2008). Rentang usia yang jauh antara pendahulu dan penerus juga menjadi salah satu faktor utama terciptanya *quality relationship*, dikatakan usia selaras ketika pendahulu menyandang antara 50-59 tahun dan penerus pada angka 23-32 tahun (Davis & Tagiuri, 1989). Hasrat para peneliti untuk meninjau perusahaan keluarga dalam mencapai keberhasilannya meningkat tajam. Sama halnya dengan fenomena komitmen pada perusahaan keluarga yang juga banyak dijadikan objek penelitian secara sistematis, namun penelitian yang mempelajari faktor yang mempengaruhi komitmen masih sangat kurang (Sharma & Irving, 2005). PWC menyampaikan bahwa terjadi penurunan di perusahaan keluarga pada generasi ke-2 hingga ke-3. Peristiwa ini terjadi karena, tidak semua anggota keluarga memiliki komitmen yang setara dalam memberikan kontribusi bagi perusahaan (Sharma & Irving, 2005). Untuk itu, penelitian ini bertujuan memperkaya studi tentang perbedaan antara komitmen afektif dan normatif pada generasi penerus dalam perusahaan keluarga dengan mempelajari faktor yang mempengaruhinya.

Komunitas UC Family Business yang menjadi sampel penelitian ini dapat menggambarkan tingkat *satisfaction and achievement* generasi penerus perusahaan keluarga karena mereka mewakili populasi yang sama atau serupa dengan perusahaan keluarga lainnya. Generasi penerus perusahaan biasanya memiliki kebutuhan dan tantangan yang sama dalam menjalankan perusahaan keluarga, tak terkecuali hal-hal yang menjadi alasan *satisfaction and achievement* yang dirasakan penerus perusahaan keluarga. Jika alasan-alasan mengenai *satisfaction and achievement* terpenuhi dengan baik, maka dapat memungkinkan anggota komunitas UC Family Business akan merasa puas dan mencapai pencapaian besar di perusahaan keluarga mereka. Namun, hal ini membutuhkan data yang valid dan terstruktur. Sehingga penelitian ini muncul sebagai jembatan untuk memberikan gambaran kepada masyarakat umum mengenai *satisfaction and achievement* yang dirasakan anggota komunitas UC Family Business dalam menjalankan perusahaan keluarga.

Pada sisi *quality relationship*, umumnya terdapat perbedaan pemahaman dan didikan antar generasi pendahulu dan generasi penerus. Sehingga, penelitian yang berfokus pada *quality relationship* dalam perusahaan keluarga dapat mengetahui tanggapan para generasi penerus dengan keadaan generasi pendahulu saat ini. Penelitian *quality relationship* dalam komunitas UC Family business dapat memberikan gambaran mengenai kualitas hubungan dari generasi penerus perusahaan yang saat ini sedang berlangsung, karena penelitian

mendapat respon langsung dengan anggota keluarga yang saling terkait dan bekerja sama dalam menjalankan perusahaan keluarga. Sehingga dengan adanya penelitian ini mampu memberikan gambaran umum keadaan *quality relationship* era sekarang yang terjadi dalam perusahaan keluarga saat ini. Selain itu, pemahaman emosional para generasi penerus perusahaan dalam hal *satisfaction and achievement* maupun *quality relationship* sangat menggambarkan dasar komitmen generasi penerus yang lebih bersifat emosional dibandingkan dengan alasan finansial, apabila dilihat dari perspektif SEW (*Socio-emotional wealth*).

KAJIAN PUSTAKA

Landasan Teori

Konsep SEW ini digunakan untuk menginterpretasikan perbedaan perusahaan keluarga dengan perusahaan non-keluarga. Calabrò et al. (2014) mendefinisikan *socio-emotional wealth* adalah kesejahteraan sosial dan emosional yang diperoleh anggota yang berperan serta dalam perusahaan melalui kontribusi aktif, kepemilikan dan kontrol, serta konsekuensi yang dihasilkan pada perusahaan keluarga. Poin utama dari SEW yaitu pemilik dan jajaran anggota yang tergabung memiliki kepentingan sosial dan emosional yang terikat dengan perusahaan keluarga diluar dari keuntungan finansial dari perusahaan tersebut (Berrone et al., 2012). Sederhananya, *Socio-emotional Wealth* menitik beratkan pada kepentingan untuk mempertahankan aspek non-finansial dengan menekankan pada signifikansi nilai-nilai sosial dan emosional (*family endowment*) dalam pengambilan keputusan di perusahaan keluarga. Berrone et al. (2012) mengemukakan dimensi dari *Socio-emotional Wealth* dengan label FIBER, terdiri dari: *Family Control and Influence, Identification of family members with the firm, Binding social ties, Emotional attachment, Renewal of family bonds to the firm through dynastic succession*. Dengan menggunakan perspektif SEW, maka dihasilkan pemikiran, bahwa dasar komitmen generasi penerus lebih bersifat emosional dibandingkan dengan alasan finansial. Dalam konteks penelitian ini, *Socio-emotional Wealth* memiliki makna yang signifikan dalam mempengaruhi komitmen generasi penerus terhadap keputusan strategis nya demi keberlangsungan perusahaan keluarga.

Interpretasi komitmen dalam lingkup perusahaan keluarga menurut (Meyer et al., 2002) adalah kapasitas yang tertanam pada pola pikir atau kondisi psikologis generasi penerus sehingga tercipta “Atmosfer keterpaksaan” pada aktivitas relevan untuk mencapai target tertentu. Komitmen afektif adalah keterikatan emosional individu, dengan identifikasi keterlibatan dalam organisasi (Meyer & Allen, 1991). Representasi komitmen afektif terhadap individu menampakkan keyakinan yang kuat, penerimaan dan kegembiraan melalui kepiawaiannya dalam mencapai suatu tujuan (Sharma & Irving, 2005). Cabrera-Suárez & Martín-Santana (2012) memberikan indikator untuk menunjukkan keberadaan komitmen afektif pada generasi penerus yaitu 1) Menikmati pekerjaan diperusahaan keluarga, 2) Keinginan untuk menghabiskan kehidupan profesional pada perusahaan keluarga, 3) Merasa penting untuk berada diperusahaan keluarga, 4) Merasa kehidupan profesional pada perusahaan keluarga adalah hal yang menarik.

Komitmen normatif didominasi oleh faktor pendorong yaitu kewajiban untuk menetap dalam sebuah organisasi (Meyer & Allen, 1991). Juga didasarkan pada perasaan kewajiban individu untuk mengejar tindakan relevansi dengan satu atau lebih target (Meyer et al., 2002). Perbedaan signifikan antara komitmen afektif dan normatif tampak pada motivasi penerus dalam melanjutkan perusahaan keluarga. Jika dalam berkontribusi tertanam rasa ingin berarti menjadi bagian dari afektif, sedangkan hanya sekadar menggugurkan kewajiban dan didorong oleh paksaan menjadi bagian dari normatif. Cabrera-Suárez & Martín-Santana (2012) memberikan indikator untuk melihat keberadaan komitmen normative: 1) Keinginan Bekerja karena memenuhi harapan orang tua, 2) Perasaan tertekan karena bekerja diperusahaan keluarga, 3) Merasa orang tua akan kecewa jika tidak bekerja diperusahaan keluarga.

Cabrera-Suárez & Martín-Santana (2012) menyatukan *satisfaction and achievement* menjadi satu variabel, pengertian dari *satisfaction and achievement* menurut mereka yakni kepuasan penerus perusahaan keluarga dari segi psikologis atau kebutuhan pribadi sehingga generasi penerus memiliki perasaan *personal identity* dengan mampu mencapai prestasi pribadi. Sedangkan pengertian mandiri dari *satisfaction* adalah salah satu barometer fundamental kesuksesan dalam perusahaan keluarga (Cooper & Artz, 1995). Pengertian mandiri dari *achievement* dapat diartikan dengan kepiawaian individu untuk menaggulangi hambatan melalui usaha (Niemiec et al., 2009). Dalam perannya, kapasitas untuk mencapai *achievement* yang diinginkan dengan menguatkan keputusan atas kapitalisasi dan peran-serta pemilik dalam perusahaan keluarga (Mahto et al., 2010). *Satisfaction and Achievement* memiliki indikator sebagai berikut, (Cabrera-Suárez & Martín-Santana, 2012): 1) Pemenuhan kebutuhan pribadi melalui bekerja diperusahaan keluarga, 2) Pemenuhan kebutuhan profesional melalui bekerja diperusahaan keluarga, 3) Keinginan untuk bekerja sepenuh tenaga diperusahaan keluarga.

Quality relationship merupakan hubungan yang terbentuk antara pendahulu dan penerus memiliki yang kondimen seperti tingkat kepercayaan yang tinggi, saling berkontributif, komunikasi yang gamblang dan saling menyempurnakan (Sharma & Irving, 2005). *Quality relationship* ialah hubungan saling menghargai antar pendahulu dan penerus atas dasar perasaan dukungan, pengakuan, kepuasan terhadap lingkungan kerja dalam mendukung pencapaian keberhasilan perusahaan keluarga (Bell & Pham, 2021). *Quality Relationship* memiliki indikator (Cabrera-Suárez & Martín-Santana, 2012): 1) Ada kesepahaman dengan generasi pendahulu, 1) Ada rasa menghormati dan dipercaya oleh generasi pendahulu, 3) Ada rasa suka bekerjasama dengan generasi pendahulu.

Penelitian Terdahulu

Peneliti ini menggunakan jurnal yang diteliti oleh Cabrera-Suárez & Martín-Santana (2012) sebagai acuan utama untuk penelitian terdahulu. Variabel yang digunakan oleh peneliti diambil dari jurnal ini, yaitu *satisfaction and achievement*, *quality relationship* dan komitmen. Penelitian ini bertujuan untuk memberikan kontribusi topik penting tentang pengetahuan dengan mempelajari hubungan antara dua dimensi komitmen penerus serta persepsi keberhasilan yang dicapai dalam proses suksesi dan juga memberikan kontribusi pada bidang manajemen sumber daya manusia (SDM) dalam perusahaan keluarga di *Spanish*, yang menggunakan teori identitas sosial dan teori keseimbangan sebagai pondasi penerus dalam mencerminkan komitmen mereka. Sampel yang digunakan adalah 667 perusahaan dengan konteks suksesi sebagai antesedan dari komitmen penerus. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa komitmen afektif berpengaruh signifikan terhadap pencapaian keberhasilan dalam proses suksesi. Disisi lain, komitmen normatif tidak berpengaruh signifikan terhadap proses suksesi, namun memiliki kapasitas tidak langsung dalam mempengaruhi komitmen afektif. Sehingga, di maknai kedua dimensi komitmen ini memiliki hubungan terkait dalam konteks suksesi pada perusahaan keluarga.

Peneliti menggunakan jurnal yang diteliti oleh Padovez-Cualheta et al. (2019) sebagai acuan kedua untuk penelitian terdahulu. Artikulasi *satisfaction and achievement* diambil oleh peneliti dalam jurnal ini. Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi apakah karir entrepreneur berhubungan dengan kepuasan dalam pekerjaan dan keluarga, dengan membandingkan antara perusahaan keluarga dan non-keluarga. Terdapat 156 responden dan ditemukan 101 yang valid dengan metode teoritis-empiris dan kuantitatif. Hasil menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif dan seorang entrepreneur memiliki tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi daripada non-entrepreneur.

Peneliti menggunakan jurnal yang diteliti oleh Machek & Hnilica (2020) sebagai acuan ketiga pada penelitian terdahulu. Tujuan dari penelitian ini adalah menguji bagaimana kepuasan dengan pencapaian tujuan ekonomi dan non-ekonomi terkait dengan kepuasan keseluruhan CEO- pemilik perusahaan yang dimoderasi oleh keterlibatan keluarga. Sampel yang digunakan yaitu 323 CEO perusahaan keluarga dan non-keluarga yang beroperasi di Republic Czech dengan menggunakan analisis regresi dan menguji efek moderasi keterlibatan

keluarga pada hubungan antara kepuasan dengan pencapaian tujuan yang berbeda dan kepuasan terhadap perusahaan. Hasil penelitian menyatakan bahwa kepuasan CEO perusahaan keluarga dan non-keluarga tidak berbeda secara signifikan ketika tujuan ekonomi dan non-ekonomi yang berorientasi pada reputasi perusahaan yang sedang dicapai. Selain itu, terjadi hubungan yang tidak kuat antara kepuasan perusahaan secara menyeluruh terhadap keterlibatan keluarga. Implikasi jurnal Macheek & Hnilica (2020) dalam penelitian ini adalah kesamaan variabel *satisfaction and achievement*.

Peneliti menggunakan jurnal yang diteliti oleh Franco & Franco (2017) sebagai acuan keempat dari penelitian terdahulu. Artikulasi komitmen dalam penelitian ini diambil oleh peneliti dalam jurnal karya Franco & Franco (2017). Tujuan penelitian ini adalah mengetahui apakah komitmen organisasi di perusahaan keluarga kecil dan menengah (UKM) dikaitkan dengan kinerja kontekstual pada karyawan. Sampel yang digunakan yaitu 101 karyawan yang dilakukan secara kuantitatif dengan fokus pada FSME yang berbasis di wilayah Portugal. Hasil yang diperoleh memungkinkan bahwa komitmen afektif memiliki pengaruh positif terhadap kinerja kontekstual serta memiliki peran yang relevan.

Hubungan Antar Variabel dan Hipotesis

Keterhubungan *Satisfaction and Achievement* terhadap Komitmen

Aplikasi SEW melalui partikel FIBER pada penelitian ini adalah *family control and influence* mendorong *satisfaction and achievement* dalam mencetuskan keputusan dimensi komitmen yang dianut tiap individu. Dalam konteks perusahaan keluarga, setiap individu yang berasumsi bahwa harapan pribadi dan profesionalnya tercapai mereka akan merasa telah mencapai identitas pribadi, kepuasan serta produktivitas (Handler, 1989) sehingga diharapkan perilaku tersebut dapat meningkatkan komitmen afektif penerus. Sejalan dengan komitmen normatif, penerus menduga bahwa telah mendapatkan profit yang banyak dari hasil perputaran perusahaan keluarga dan mereka menikmati kepuasan dari hasil tersebut. Sehingga, mengarah pada perasaan hutang dan atas dasar kewajiban dalam pencapaian tujuan perusahaan keluarga. Maka, dapat dikatakan bahwa kepuasan dan pencapaian tujuan generasi penerus berpengaruh positif terhadap afektif dan normatif komitmen.

H1: *Satisfaction and Achievement* berpengaruh positif terhadap komitmen afektif

H2: *Satisfaction and Achievement* berpengaruh positif terhadap komitmen normative

Keterhubungan *Quality Relationship* terhadap Komitmen

Aplikasi SEW melalui partikel FIBER pada penelitian ini adalah *emotional attachment* antara pendahulu dan penerus atas dasar peristiwa masa lalu yang menyatu, sehingga terbentuk aktivitas dengan landasan *quality relationship* dalam mencapai komitmen pada perusahaan keluarga. Hubungan antara pendahulu dan penerus dalam mengungkapkan tujuan dan impian perusahaan keluarga ditandai dengan adanya komunikasi yang transparan dan komprehensif (Barach & Ganitsky, 1995). Pentingnya dinamika komunikasi dan kolaborasi dalam peningkatan komitmen penerus dipengaruhi oleh kualitas hubungan yang tercipta pada lingkungan perusahaan keluarga. Sehingga akan membantu dalam peningkatan keinginan nyata (komitmen afektif) dan juga untuk mencegah keadaan yang didasarkan pada premis budaya keluarga (komitmen normatif) dari penerus perusahaan keluarga. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa, kualitas hubungan antara pendahulu dan penerus berpengaruh positif terhadap komitmen afektif dan normatif.

H3: *Quality Relationship* berpengaruh positif terhadap komitmen afektif.

H4: *Quality Relationship* berpengaruh positif terhadap komitmen normatif.

Kerangka Konseptual

Gambar 1. Kerangka Konseptual

METODOLOGI PENELITIAN

Peneliti menggunakan UC *Family Business Community* berjumlah 700 orang, sebagai populasi dari penelitiannya, dengan total sampel yang diperoleh sebanyak 231 responden. Teknik pengambilan sampel menggunakan Teknik *probability sampling* yang merupakan teknik pengambilan sampel dengan memberikan peluang yang sama bagi setiap anggota populasi. Data yang digunakan penulis dalam melakukan penelitian ini adalah primer dan sekunder. Menurut (As' Ad, 2018) data primer adalah data yang dikumpulkan langsung oleh peneliti terhadap objek penelitian. Dalam penelitian ini, pengumpulan data primer dari responden yaitu data UC *Family Business Community* melalui kuisisioner yang dibagikan oleh peneliti lewat google form. Berbeda dengan sumber data primer, sumber data sekunder tidak melalui proses secara langsung. Namun, sumber data sekunder merupakan data yang diambil oleh peneliti melewati perantara atau berwujud dokumen (Sugiyono, 2019). Sebagaimana dilakukan oleh penulis, yaitu memanfaatkan buku, artikel penelitian sebelumnya sebagai data sekunder. Skala likert menjadi pengukuran dalam penelitian kuantitatif atas sikap, persepsi serta pendapat terhadap fenomena atau suatu objek (Anshori & Iswati, 2017).

Variabel dan Definisi Operasional

Tabel 1 Variabel dan Definisi Operasional

Metode Analisis Data

Pengolahan data yang digunakan peneliti pada kali ini adalah menggunakan PLS yang dimana data yang dikelola adalah data hasil pengisian kuesioner dari UC *Family Business Community* sebanyak 231 responden.

ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

Analisis Data

Uji Instrumen – *Outer Model*

Gambar 2 *Outer Loading* Uji Validitas

Nilai *convergen validity* adalah nilai loading faktor pada variabel laten dengan indikator-indikatornya. Nilai yang diharapkan ialah > 0.7 (Damayanti & Pratama, 2022). Acuan statistika yang digunakan untuk menilai kevalidan sebuah indikator yakni apabila tiap indikator memperoleh nilai diatas 0,7. Hasil uji validitas semua indikator yang ada dalam semua variabel membuktikan bahwa indikator penelitian ini memiliki nilai validitas konvergen yang baik. Pendekatan penilaian validitas diskriminan dilakukan dengan menguji nilai indikator *loading* dan *cross loading* menggunakan kriteria *Fornel Lacker*. Hasil ini dicapai dengan membandingkan akar AVE dari satu konstruk dengan korelasi konstruk lain (Sofariyah, 2020). Hasil pengujian dengan Kriteria Fornel Lacker tertera di gambar 4.6 dapat dijabarkan bahwa hasil yang didapatkan nilai akar kuadrat dari AVE masing – masing adalah 0,805 untuk KA; 0,853 untuk KN; 0,757 untuk QR; 0,780 untuk SA yang mana semuanya lebih besar jika dibandingkan dengan nilai korelasi konstruk variabel laten lainnya.

Gambar 3 *Cross Loading Factor* Indikator

Hal pada gambar menunjukkan bahwa setiap indikator telah tepat untuk menjelaskan konstruk variabel masing - masing dan membuktikan bahwa *discriminant validity* seluruh item adalah valid. Sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat permasalahan untuk pengujian *discriminant validity*.

Gambar 4 Hasil *Heterotrait-Monotrait Ratio*

Uji validitas diskriminan yang lainnya yakni mengecek rasio *Heterotrait-Monotrait*. Syarat umum dalam rasio ini adalah nilai rasio melebihi 0.9 (Nurhazizah, 2023), sehingga semua nilai HTMT variabel ini memenuhi penilaian atau lulus uji validitas.

Gambar 5 Hasil Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas diperkuat dengan *Cronbach's Alpha* dan nilai *Composite Reliability*. Uji reliabilitas dilaksanakan dengan memperhatikan nilai *Composite Reliability* juga *Cronbach's Alpha*. *Output Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* harus lebih besar dari 0,7 (Anggraeni, 2020) untuk semua konstruk. Semua variabel yang ada dalam penelitian ini diatas 0,7 yang mana bisa diartikan variabel dalam penelitian ini bisa dikatakan reliable. dan memiliki nilai konsisten yang tinggi sehingga dapat digunakan dalam penelitian.

Inner Model

Gambar 6 Hasil Koefisien Korelasi & Determinasi

Variabel Komitmen Afektif memiliki nilai *R-square* sebesar 0,473 setelah dilakukan pengujian, hal ini berarti kemampuan variansi variabel *Satisfaction and Achievement* dan *Quality Relationship* terhadap variabel Komitmen Afektif sebesar 47,3%, yang mana terhitung lemah. Variabel Komitmen Normatif memiliki nilai *R-square* sebesar 0,417 setelah dilakukan pengujian, hal ini berarti kemampuan variansi variabel *Satisfaction and Achievement* dan *Quality Relationship* terhadap variabel Komitmen Normatif sebesar 41,7%, yang mana masih terhitung lemah. Koefisien hasil uji determinasi ditunjukkan pada gambar sebelumnya dari bagian *R square Adjusted*. Berdasarkan uji koefisien determinasi variabel-variabel pembentuk atau yang mempengaruhi variabel dependen Komitmen Afektif memiliki nilai *adjusted R-squared* sebesar 0,469 atau berpengaruh sebesar 46,9%. Sedangkan, variabel-variabel pembentuk atau yang mempengaruhi variabel dependen Komitmen Normatif memiliki nilai *adjusted R-squared* sebesar 0,412 atau berpengaruh sebesar 41,2%.

Uji Hipotesis

Tabel 2 Pengujian Hipotesis

Gambar 7 Hasil *bootstrap*

H1: *Satisfaction and Achievemnet* berpengaruh positif terhadap komitmen afektif

Pengujian hipotesis 1 menunjukkan bahwa *Satisfaction and Achievement* berpengaruh positif terhadap Komitmen Afektif. Berdasarkan hasil evaluasi *inner model* atas *Satisfaction and Achievement* terhadap Komitmen Afektif dihasilkan nilai t statistik sebesar 4,504 dimana nilainya melebihi dari pada t tabel 1.96, selain itu nilai signifikan yang diperoleh 0,007 yakni kurang dari 0,05. Jadi, hipotesis 1 dinyatakan diterima.

H2: *Satisfaction and Achievemnets* berpengaruh positif terhadap komitmen normatif

Pengujian hipotesis 2 membuktikan bahwa *Satisfaction and Achievement* berpengaruh positif terhadap Komitmen Normatif. Berdasarkan hasil evaluasi *inner model* atas *Satisfaction and Achievement* terhadap Komitmen Normatif dihasilkan nilai t statistik sebesar 3,156 dimana nilainya lebih besar dari pada t tabel 1.96, selain itu nilai signifikan yang diperoleh sebesar 0,000 yakni lebih kecil dari 0,05. Jadi, hipotesis 2 dinyatakan diterima.

H3: *Qualtiy Relationship* berpengaruh positif terhadap komitmen afektif

Pengujian hipotesis 3 membuktikan bahwa *Quality Relationship* berpengaruh positif terhadap Komitmen Afektif. Pada *bootstrap* menunjukkan *Quality Relationship* terhadap Komitmen Afektif dihasilkan nilai t statistik sebesar 2,726 dimana nilainya lebih besar dari pada t tabel 1.96, selain itu nilai signifikan yang diperoleh 0,000 yakni lebih kecil dari 0,05. Jadi, hipotesis 3 dinyatakan diterima.

H4: *Qualtiy Relationship* berpengaruh positif terhadap komitmen normatif

Pengujian hipotesis 4 menunjukkan *Quality Relationship* berpengaruh positif terhadap Komitmen Normatif. Pada *bootstrap* menunjukkan *Quality Relationship* terhadap Komitmen Normatif dihasilkan nilai t statistik sebesar 3,513 dimana nilainya melebihi dari pada t tabel 1.96, selain itu nilai signifikansinya 0,002 yakni kurang 0,05. Jadi, hipotesis 4 dinyatakan diterima.

Pembahasan

Hasil penelitian ini membuktikan bahwa *Satisfaction and Achievement* yang dirasakan oleh para generasi penerus perusahaan keluarga berpengaruh terhadap komitmen Afektif. Pada dasarnya, representasi komitmen afektif terhadap individu menampakkan keyakinan yang kuat, penerimaan dan kegembiraan melalui kepiawaiannya dalam mencapai suatu tujuan (Sharma & Irving, 2005). Dapat dikatakan bahwa, dalam penelitian ini generasi penerus menunjukkan suatu aktivitas keterlibatan mereka atas kehendak pribadi yang mencerminkan komitmen Afektif terhadap perusahaan keluarga. Seperti halnya diungkapkan Cabrera-Suárez & Martín-Santana (2012), komitmen afektif memiliki pengaruh terhadap pencapaian generasi penerus dalam keberlangsungan perusahaan keluarga. Hasil penelitian ini juga selaras dengan penelitian yang dilakukan mereka dimana *satisfaction and achievement* berpengaruh terhadap komitmen afektif generasi penerus perusahaan keluarga.

Hasil penelitian ini membuktikan bahwa *Satisfaction and Achievement* yang dirasakan oleh para calon penerus perusahaan keluarga berpengaruh terhadap komitmen Normatif. Berbanding terbalik dengan komitmen Afektif, komitmen Normatif cenderung didominasi oleh perasaan emosional yang lebih kuat seperti kewajiban untuk menetap dalam sebuah organisasi (Meyer & Allen, 1991). Artinya, ketika generasi penerus perusahaan keluarga telah mencapai rasa puas dan memiliki pencapaian dalam diri mereka akibat keuntungan yang mereka dapatkan dari perusahaan keluarga, maka muncul rasa emosional hutang budi dan kewajiban agar melanjutkan perusahaan keluarga. Hasil penelitian ini berbeda dengan hasil penelitian yang dilakukan Cabrera-Suárez & Martín-Santana (2012) dimana *satisfaction and achievement* tidak berpengaruh terhadap komitmen normatif generasi penerus perusahaan keluarga. Perbedaan hasil tersebut wajar dalam sebuah penelitian mengingat lokasi geografi tempat penelitian dilakukan berbeda dengan penelitian terdahulu sehingga ukuran kepuasan dan prestasi kerja berbeda pada masing-masing ras.

Hasil penelitian ini membuktikan bahwa *Quality Relationship* yang dirasakan oleh para calon penerus perusahaan keluarga berpengaruh terhadap komitmen Afektif. *Quality Relationship* yang dimaksud dalam hal ini yakni hubungan baik antara generasi pendahulu dengan generasi penerus perusahaan keluarga. Hubungan baik terjadi tatkala terdapat komunikasi yang transparan dan komprehensif dalam mengungkapkan tujuan perusahaan keluarga (Barach & Ganitsky, 1995). Komunikasi yang positif dalam perusahaan keluarga akan menimbulkan rasa emosional attachment antar anggota keluarga untuk berkolaborasi dalam peningkatan perusahaan keluarga tanpa adanya rasa hutang budi atau kewajiban, sehingga komitmen afektif muncul dengan sendirinya dalam diri generasi penerus perusahaan keluarga. Seperti halnya diungkapkan dalam penelitian Franco & Franco (2017) bahwa komitmen afektif memiliki pengaruh positif terhadap kinerja kontekstual serta memiliki peran yang relevan dalam suatu perusahaan keluarga. Namun, hasil penelitian ini berbanding dengan hasil penelitian yang dilakukan Cabrera-Suárez & Martín-Santana (2012). Penelitian mereka menyatakan bahwa *quality relationship* tidak berpengaruh terhadap komitmen afektif generasi penerus perusahaan keluarga.

Hasil penelitian ini membuktikan bahwa *Quality Relationship* yang dirasakan oleh para calon penerus perusahaan keluarga berpengaruh terhadap komitmen Normatif. Artinya, secara emosional hasil dari *Quality Relationship* yang baik dari para generasi pendahulu kepada generasi penerus perusahaan keluarga menimbulkan rasa hutang budi atau kewajiban secara emosional bagi para generasi penerus untuk tetap bergabung dalam perusahaan keluarga. Hubungan yang positif antara generasi pendahulu dan generasi penerus dapat dijabarkan dalam beberapa hal yakni kesepahaman pemikiran antara generasi pendahulu dan penerus, saling menghormati dan percaya antara generasi pendahulu terhadap penerus, dan rasa nyaman ketika bekerjasama antara 2 generasi di perusahaan keluarga. Hal-hal tersebut menimbulkan perasaan berkewajiban generasi penerus untuk melanjutkan bisnis yang telah dirintis oleh generasi pendahulu. Hal ini sejalan dengan indikator *quality relationship* yang diusung oleh Cabrera-Suárez & Martín-Santana, (2012) dimana kesepahaman pemikiran, rasa saling hormat dan percaya, suka bekerjasama menjadi faktor dalam munculnya rasa komitmen generasi penerus untuk melanjutkan perusahaan keluarga. Namun hasil penelitian ini dalam segi

hubungan *quality relationship* dan komitmen normatif berbeda dengan hasil penelitian yang dilakukan Cabrera-Suárez & Martín-Santana (2012) dimana pada hasil penelitian mereka menyatakan bahwa *quality relationship* tidak berpengaruh terhadap komitmen normatif generasi penerus perusahaan keluarga. Hal ini disebabkan karena sampel penelitian perusahaan keluarga di Spanyol menganggap semakin besar adanya persepsi otonom yang tak dapat diganggu gugat dalam perusahaan, semakin rendah kemungkinan penerus mengalami perasaan berkewajiban untuk tetap tinggal di perusahaan keluarga.

Implikasi Penelitian

Hasil penelitian ini dapat menjadi sebuah gagasan oleh para generasi pendahulu perusahaan keluarga maupun jajaran anggota dalam perusahaan keluarga yang akan menyiapkan calon penerus perusahaan keluarga, khususnya yang tergabung dalam UC *Family Business Community*, tempat dilaksanakannya penelitian ini, agar dapat menarik komitmen para generasi penerus untuk tetap mengembangkan perusahaan keluarga. Pada penelitian ditemukan beberapa implikasi yang didapatkan melalui 2 variabel independen yaitu *Satisfaction and Achievement* dan juga *Quality Relationship*.

Komponen pertama dalam penelitian ini mengacu pada *satisfaction and achievement* para generasi penerus perusahaan keluarga. Untuk mempertahankan eksistensi dan mengembangkan UC *Family Business Community*, pihak pemangku kepentingan dapat mengembangkan program yang mana mewadahi pelatihan keterampilan para generasi penerus guna menunjang tercapainya rasa kepuasan dan pencapaian karir dalam perusahaan keluarga. Para generasi penerus yang nantinya telah ditunjang oleh kemampuan mencapai kepuasan atau *satisfaction* dan berhasil mendapatkan pencapaian karir yang mereka inginkan tetap berkomitmen terhadap perusahaan.

Komponen kedua dalam penelitian ini mengacu pada *quality relationship* para generasi penerus perusahaan keluarga. Tidak dapat dipungkiri dalam mengelola suatu perusahaan akan muncul konflik-konflik antar 2 generasi yang umumnya dilandasi dengan perbedaan sudut pandang maupun rentan usia. Cabrera-Suárez & Martín-Santana (2012) mengatakan bahwa keterlibatan generasi pendahulu menjadi sosok *key role* dalam melatih generasi penerus perusahaan keluarga akan memberikan efek penting dalam kemampuan generasi pendahulu melakukan transfer pengetahuan kepada generasi penerus. Dalam hal ini, UC *Family Business Community* dapat memberikan ruang komunikasi terbuka antara para generasi pendahulu dan generasi penerus perusahaan keluarga. Sehingga dengan adanya komunikasi dan mentoring dari generasi pendahulu, generasi penerus tetap berkenan untuk memberikan komitmen guna melanjutkan perusahaan yang keluarga mereka miliki. Selain itu, memberikan pelatihan mengenai teknik komunikasi yang baik dalam bisnis akan memudahkan generasi penerus untuk menyelesaikan konflik yang muncul.

SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan

Satisfaction and Achievement berpengaruh positif terhadap Komitmen Afektif. Sehingga hipotesis 1 diterima. *Satisfaction and Achievement* berpengaruh positif terhadap Komitmen Normatif. Sehingga hipotesis 2 diterima. *Quality Relationship* berpengaruh positif terhadap Komitmen Afektif. Sehingga hipotesis 3 diterima. *Quality Relationship* berpengaruh positif terhadap Komitmen Normatif. Sehingga hipotesis 4 diterima.

Saran dan Keterbatasan

Bagi UC *Family Business Community* diharapkan lewat penelitian ini dapat berguna untuk dijadikan bahan pertimbangan untuk mewadahi pengembangan skill yang berkaitan tentang *satisfaction and achievement* serta *quality relationship* para penerus perusahaan keluarga agar tetap berkomitmen melanjutkan usaha yang keluarga miliki. Bagi para generasi pendahulu hendaknya memenuhi kebutuhan emosional para penerus perusahaan keluarga dari sisi kepuasan dan pencapaian dalam karir mereka serta menjalin hubungan yang berkualitas kepada para penerus perusahaan keluarga agar timbul komitmen dalam diri mereka untuk melanjutkan

perusahaan keluarga. Keterbatasan dalam penelitian yang dilakukan penulis yaitu penelitian ini hanya mencakup responden yang berada di UC *Family Business Community*, sehingga ruang lingkup penelitian ini hanya mewakili satu komunitas bisnis, tidak mewakili komunitas bisnis lainnya. Bagi akademisi, penelitian di masa depan diharapkan menggunakan populasi skala besar yang mencakup lebih dari satu komunitas bisnis sehingga penelitian selanjutnya lebih merepresentasikan mengenai pengaruh *satisfaction and achievement* dan *quality relationship* terhadap komitmen generasi penerus perusahaan keluarga dengan ruang lingkup yang lebih besar, tidak dalam satu komunitas saja.

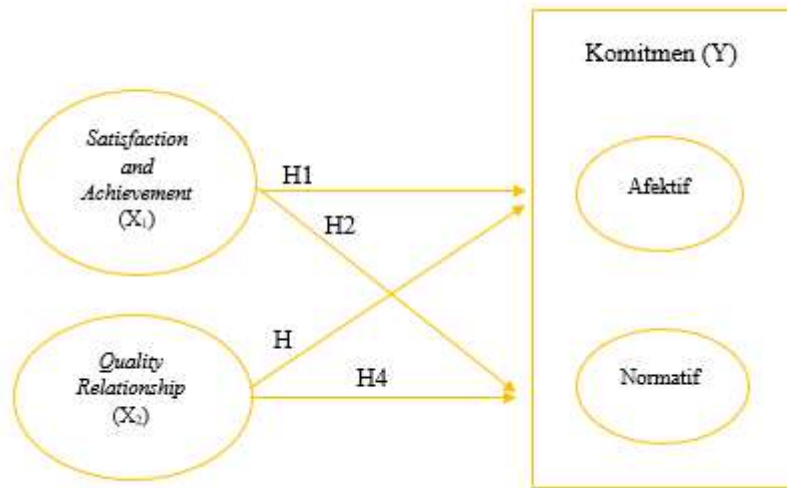
REFERENSI

- Anggraeni, E. D. 2020. Pengaruh Advertising Dan Brand Ambassador Terhadap Keputusan Pembelian Melalui Brand Image Pada Konsumen Produk Pembalut Charm Di Kota Depok. *INOBIS: Jurnal Inovasi Bisnis dan Manajemen Indonesia* 3 (3): 419-433.
- Anshori, M., & Iswati, S. 2017. *Metode Penelitian Kuantitatif Edisi 2*. Indonesia: Perpustakaan Nasional RI.
- Barach, J. A., & Ganitsky, J. B. 1995. Successful Succession in Family Business. *Family Business Review* 8 (2): 131–155.
- Bell, R., & Pham, T. T. 2021. Modelling the knowledge transfer process between founder and successor in Vietnamese family businesses succession. *Journal of Family Business Management* 11 (4): 479–495.
- Berrone, P., Cruz, C., & Gomez-Mejia, L. R. 2012. Socioemotional Wealth in Family Firms: Theoretical Dimensions, Assessment Approaches, and Agenda for Future Research. In *Family Business Review* 25 (3): 258–279.
- Cabrera-Suárez, M. K., & Martín-Santana, J. D. 2012. Successor's commitment and succession success: Dimensions and antecedents in the small Spanish family firm. *International Journal of Human Resource Management* 23 (13): 2736–2762.
- Calabrò, A., Cameran, M., Campa, D., & Pettinicchio, A. 2014. *Financial Reporting in Family Firms: A Socioemotional Wealth Approach toward Information Quality*.
- Chirico, F., & Salvato, C. 2008. Knowledge Integration and Dynamic Organizational Adaptation in Family Firms 21 (2): 169–181.
- Cooper, A. C., & Artz, K. W. 1995. Determinants of satisfaction for entrepreneurs. *Journal of Business Venturing*, 10 (6): 439–457.
- Damayanti, D., & Pratama, F. 2022. Analisis Pengaruh Strategi Promosi Terhadap Loyalitas Pelanggan Online Delivery Food Menggunakan Partial Least Square-Structural Equation Modeling. *Syntax Literate; Jurnal Ilmiah Indonesia* 7 (10): 14900-14914
- Davis, J. A., & Tagiuri, R. 1989. The Influence of Life Stage on Father-Son Work Relationships in Family Companies. 2 (1): 47–74.
- European Commision. (n.d.). Family business. Internal Market, Industry, Entrepreneurship and SMEs. Retrieved March 21, 2023, from https://single-market-economy.ec.europa.eu/smes/supporting-entrepreneurship/family-business_en
- Franco, M., & Franco, S. 2017. Organizational commitment in family SMEs and its influence on contextual performance. *Team Performance Management* 23 (7–8): 364–384.
- Handler, W. C. 1989. Managing the Family Firm Succession Process : The Next-Generation Family Member's Experience. Ph.D. Dissertation, Umi Dissertation Services, Michigan. Retrieved March 2, 2023 from <https://www.worldcat.org/title/managing-the-family-firm-succession-process-the-next-generation-family-members-experience/oclc/503069988>
- Kompas.com. 2022, April 18. Riset: 70 Persen Perusahaan Keluarga di RI Tidak Bertahan hingga Generasi Kedua. Retrieved on 7 March, 2023 from <https://money.kompas.com/read/2022/04/18/163000526/riset--70-persen-perusahaan-keluarga-di-ri-tidak-bertahan-hingga-generasi>
- Machek, O., & Hnilica, J. 2020. The effects of goals attainment on CEO-owner satisfaction and the role of family involvement. *Journal of Family Business Management* 10 (2):116–127.
- Mahto, R. V., Davis, P. S., Pearce, J. A., & Robinson, R. B. 2010. *Satisfaction With Firm Performance in Family Businesses*. Entrepreneurship Theory and Practice 34 (5).

- Meyer, J. P., & Allen, M. J. 1991. A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review* 1 (1): 61–89.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. 2002. Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences. *Journal of Vocational Behavior* 61 (1): 20–52.
- Niemiec, C. P., Ryan, R. M., & Deci, E. L. 2009. The path taken: Consequences of attaining intrinsic and extrinsic aspirations in post-college life. *Journal of Research in Personality* 43 (3): 291–306.
- Nurhazizah, F. 2023. Pengaruh Perceived Benefit, Perceived Risk, Ewom, Trust, Online Purchase Intention, Actual Purchase pada Perilaku Konsumen Terhadap Pembelian Bodycare di Marketplace. *COMSERVA Indonesian Journal of Community Services and Development* 2 (12): 2929-2941
- Padovez-Cualheta, L., Borges, C., Camargo, A., & Tavares, L. 2019. An entrepreneurial career impacts on job and family satisfaction. *RAUSP Management Journal* 54 (2): 125–140.
- PWC. 2014. *Survey Bisnis Keluarga 2014 Indonesia*. Retrieved on March 7, 2023 from www.pwc.com/id
- Sharma, P., & Irving, P. G. 2005. Four Bases of Family Business Successor Commitment: Antecedents and Consequences. *Entrepreneurship Theory and Practice* 29 (1): 13–33.
- Sofariyah, I. (2020). Pengaruh Pelatihan Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP) Terhadap Kinerja Guru PPKN Sma Kabupaten Malang Melalui Kompetensi Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Ekonomi Manajemen Dan Bisnis* 1 (1): 65-76.

LAMPIRAN

(Tabel dan Gambar dikumpulkan ke bagian lampiran untuk memudahkan proses layout)



Gambar 1. Kerangka Konseptual

Tabel 1 Variabel dan Definisi Operasional

Variabel	Definisi Operasional Variabel	Indikator	Sumber
Satisfaction and Achievement	<i>Satisfaction and Achievement</i> menitik beratkan pada perasaan penerus mendapatkan keuntungan dan kepuasan berkat perusahaan keluarga.	1. Pemenuhan kebutuhan pribadi melalui bekerja diperusahaan keluarga, 2. Pemenuhan kebutuhan profesional melalui bekerja diperusahaan keluarga, 3. Keinginan untuk bekerja sepenuh tenaga diperusahaan keluarga.	(Cabrera-Suárez & Martín-Santana, 2012)
Quality relationship	Terdapat korelasi antara pendahulu dan penerus yang terbuka dan matang, sangat memungkinkan bagi mereka untuk mencapai keberhasilan dalam perusahaan keluarga.	1. Ada kesepahaman dengan generasi pendahulu, 2. Ada rasa menghormati dan dipercaya oleh generasi pendahulu, 3. Ada rasa suka bekerjasama dengan generasi pendahulu.	(Cabrera-Suárez & Martín-Santana, 2012)
Komitmen	2 dimensi komitmen yang mencakup dalam penelitian ini: a. Komitmen Afektif → mencerminkan sikap penerus terhadap keinginan kuat dalam mencapai visi pada perusahaan keluarga. b. Komitmen Normatif → didasarkan pada rasa hutang budi dan kewajiban sebagai penerus dalam melanjutkan perusahaan keluarga.	a. Komitmen Afektif: 1. Menikmati pekerjaan diperusahaan keluarga, 2. Keinginan untuk menghabiskan kehidupan profesional pada perusahaan keluarga, 3. Merasa penting untuk berada diperusahaan keluarga, 4. Merasa kehidupan profesional pada perusahaan keluarga adalah hal yang menarik. b. Komitmen Normatif: 1. Keinginan Bekerja karena memenuhi harapan orang tua 2. Perasaan tertekan karena bekerja diperusahaan keluarga 3. Merasa orang tua akan kecewa jika tidak bekerja diperusahaan keluarga	(Cabrera-Suárez & Martín-Santana, 2012)

Gambar 2 Outer Loading Uji Validitas

Outer Loadings

Metrik	KA	KN _L	QR _L	SA
KA1	0.839			
KA2	0.816			
KA3	0.811			
KA4	0.751			
KN1		0.851		
KN2		0.847		
KN3		0.862		
QR1			0.765	
QR2			0.706	
QR3			0.754	
QR4			0.772	
QR5			0.768	
QR6			0.776	
SA1				0.776
SA2				0.779
SA3				0.816
SA4				0.783
SA5				0.711
SA6				0.808

Gambar 3 Cross Loading Factor Indikator

Discriminant Validity

	KA	KN _L	QR _L	SA
KA1	0.839	0.401	0.461	0.532
KA2	0.816	0.394	0.464	0.306
KA3	0.811	0.453	0.471	0.520
KA4	0.751	0.526	0.553	0.560
KN1	0.490	0.851	0.577	0.540
KN2	0.420	0.847	0.449	0.461
KN3	0.505	0.862	0.504	0.515
QR1	0.451	0.443	0.765	0.536
QR2	0.430	0.420	0.706	0.521
QR3	0.465	0.461	0.754	0.548
QR4	0.484	0.475	0.772	0.547
QR5	0.481	0.497	0.768	0.597
QR6	0.452	0.436	0.776	0.525
SA1	0.511	0.468	0.520	0.776
SA2	0.504	0.437	0.559	0.779
SA3	0.515	0.498	0.572	0.816
SA4	0.516	0.443	0.574	0.783
SA5	0.492	0.455	0.566	0.711
SA6	0.549	0.480	0.585	0.808

Gambar 4 Hasil Heterotrait-Monotrait Ratio

Discriminant Validity

	KA	KN _L	QR _L	SA
KA				
KN _L	0.671			
QR _L	0.725	0.716		
SA	0.780	0.703	0.838	

Gambar 5 Hasil Uji Reliabilitas

Construct Reliability and Validity				
Matrix	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
KA	0.818	0.818	0.880	0.648
KN_	0.814	0.820	0.889	0.728
QR_	0.851	0.852	0.889	0.573
SA	0.871	0.872	0.903	0.608

Gambar 6 Hasil Koefisien Korelasi & Determinasi R Square

Matrix	R Square	R Square Adjusted
	R Square	R Square Adjust...
KA	0.473	0.469
KN_	0.417	0.412

Tabel 2 Pengujian Hipotesis

Hipotesis	Path (Jalur)		<i>t statistic</i>	<i>t table</i>	Keterangan
	dari	Ke			
Hipotesis 1	SA	KA	4,504	1,96	Hipotesis diterima
Hipotesis 2	SA	KN	3,156	1,96	Hipotesis diterima
Hipotesis 3	QR	KA	2,726	1,96	Hipotesis diterima
Hipotesis 4	QR	KN	3,513	1,96	Hipotesis diterima

Gambar 7 Hasil *bootstrap*

