

Managerial Leadership, Communication and Reward System in Herbal Family Business

Kepemimpinan Manajerial, Komunikasi dan Sistem Reward Pada Family Business Herbal

Vera Firdaus^{1*}, Dewi Andriani², Rizky Eka Febriansah³

^{1,2,3} Fakultas Bisnis, Hukum dan Ilmu Sosial,
Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia

Abstract. *Leadership performance in the family business is the main focus of management as the main controller of business decisions. Leadership competence and managerial skills become a combination whose framework will lead the company to achieve the company's performance goals and bring the company's sustainability. Centralized leadership in the family herbal business and intensive communication are able to build job satisfaction for employees so that closeness is established and reduces the tendency of turnover. However, leadership in the herbal family business also has a tendency to be resistant to change and the disconnection of knowledge sharing from previous successors is an obstacle in innovation. The problem of herbal industry production which tends to fluctuate, requires a compensation system that is able to maintain employee motivation and performance. Variable pay systems in the form of bonuses and incentives are additional income as well as rewards for employee performance. This study aims to provide an overview of the role of leadership in the herbal family business and provide a novelty discourse and synthesis of leadership theory and managerial skills. Managerial leadership is expected to provide an overview of the importance of planning leaders to have managerial skills. Thus the contribution and competence of leaders through managerial leadership will be able to provide job satisfaction for employees. Managerial leadership consisting of leading self and others, providing strategic, Delivering Result, Technical Skill and Conceptual Skill will help facilitate the optimization of leader performance and communication.*

Keywords: *Manajerial Leadership, Reward, Family Business, Herbal*

Abstrak. Performa kepemimpinan pada *family business* menjadi fokus utama manajemen sebagai pengendali utama keputusan bisnis. Kompetensi kepemimpinan serta keterampilan manajerial menjadi kombinasi yang kerangka kerjanya akan membawa perusahaan mencapai tujuan kinerja perusahaan dan membawa keberlangsungan perusahaan. Kepemimpinan yang terpusat dalam *family herbal business* dan komunikasi intensif mampu membangun kepuasan kerja bagi karyawan sehingga terjalin kedekatan dan menurunkan kecenderungan *turn over*. Namun kepemimpinan dalam *family herbal business* juga memiliki kecenderungan resisten terhadap perubahan dan terputusnya *knowledge sharing* dari penerus sebelumnya menjadi hambatan dalam inovasi. Permasalahan produksi industri herbal yang cenderung fluktuatif, memerlukan sistem kompensasi yang mampu menjaga motivasi dan kinerja karyawan. *Variable pay system* dalam bentuk bonus maupun insentif menjadi tambahan penghasilan sekaligus penghargaan bagi kinerja karyawan. Kajian ini bertujuan untuk memberikan gambaran tentang peran kepemimpinan dalam *family business herbal* dan memberikan wacana kebaruan dan sintesa dari teori kepemimpinan dan keterampilan manajerial. Kepemimpinan manajerial diharapkan memberikan gambaran pentingnya merencanakan pemimpin agar memiliki keterampilan manajerial. Dengan demikian kontribusi dan kompetensi pemimpin melalui kepemimpinan manajerial akan mampu memberikan kepuasan kerja bagi karyawan. Kepemimpinan manajerial yang terdiri dari *Leading Self and Others, Providing Strategis, Delivering Result, Technical Skill* serta *Conceptual Skill* akan membantu memudahkan dalam optimalisasi kinerja dan komunikasi pemimpin.

Kata kunci: Kepemimpinan Manajerial, Reward, Bisnis Keluarga, Herbal

1 Pendahuluan

Industri herbal di Indonesia umumnya merupakan usaha keluarga, baik dalam bentuk UKM atau Small and Medium Sized Enterprises (SMEs) maupun industri berskala besar. Usaha keluarga atau *family business* ini memiliki ciri khusus dimana pimpinan puncak dipegang secara turun temurun (1), sehingga kepemimpinan dan kontrol tetap pada generasi berikutnya (2), *family business* dikelola dengan mempertahankan visi, misi pendiri (3). Kepemimpinan menjadi isu penting dalam *family business* karena proses pengambilan keputusan lebih berfokus pada pemimpin (terpusat), sistem manajemen kurang formal, komunikasi lebih intensif, sehingga terdapat kedekatan dengan karyawan (3). Di sisi lain pada *family business* komitmen yang terbentuk dan keterlibatan karyawan lebih nampak, mengingat karyawan telah merasakan kepuasan bekerja.

Pengembangan *family business* membutuhkan pemimpin yang memiliki keterampilan manajerial dan kemampuan menyiapkan calon suksesor agar tidak menimbulkan konflik berkepanjangan tentang suksesi (3). Kesuksesan dalam mempersiapkan suksesi dapat dilihat dari kemampuan calon suksesor yang telah memberikan kontribusi pada perusahaan. (4). Hal ini dibuktikan dalam penelitian Kristiadi et al., (2020) bahwa kesiapan penerus dalam memimpin dengan dibekali ilmu dan pengalaman, akan membantu meningkatkan kinerja *family business*. Sedangkan kurangnya perencanaan suksesi kepemimpinan menjadi kendala dalam mempertahankan performa kepemimpinan (1). Performa kepemimpinan pada *family business* menjadi fokus utama manajemen sebab kendali utama keputusan pada pemimpin (6).

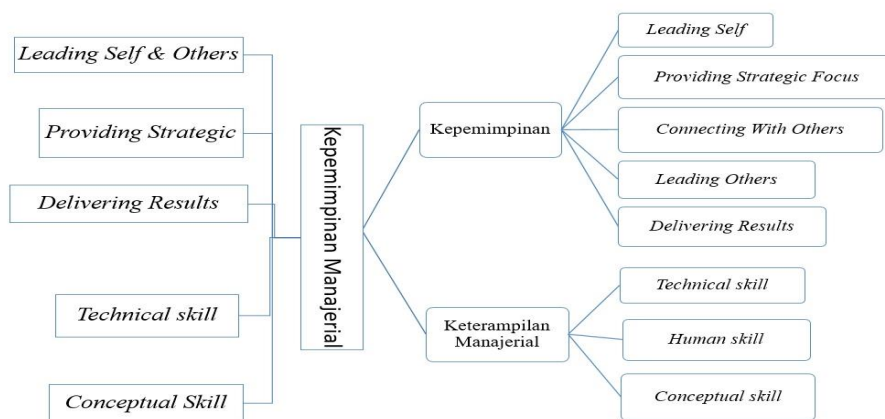
2 Literatur Review

2.1 Kepemimpinan Manajerial Dalam Family Business

Bisnis keluarga (*family business*) adalah perusahaan yang dimiliki, dikendalikan dan dijalankan oleh anggota keluarga (3,6). Setiap keputusan bisnis tidak terlepas dari keterkaitannya dengan anggota keluarga (7). Hal ini karena kepemilikan saham, atau pendiri perusahaan memiliki setidaknya 20% dari *cash flow* (4). Karakteristik *family business* antara lain (1) keterlibatan anggota keluarga dalam bisnis, (2) lingkungan bisnis mendukung *knowledge sharing* dengan berbagi pengetahuan, dan mengandalkan, (3) tingginya saling keterandalan antar anggota keluarga, (4) adanya kekuatan emosi, (5) jabatan menjadi tidak formal, (6) terdapat kepemimpinan ganda (4,7). Keterampilan pemimpin perusahaan yang didukung oleh pengalaman dan diimplementasikan dalam tindakan pemimpin yang terstruktur, dapat memperkuat koordinasi dengan karyawan baik dalam perilaku maupun efektifitas pekerjaan (8). Kepemimpinan merupakan salah satu fungsi dalam manajemen sumber daya manusia yang dapat didefinisikan sebagai kemampuan mengkoordinir, memotivasi dan mempengaruhi orang lain dalam suatu kelompok agar perilaku kerja karyawan sesuai tujuan perusahaan (6).

Dua indikator penting dalam kesuksesan kepemimpinan yaitu kompetensi pemimpin dan keterampilan memimpin (7). Kompetensi kepemimpinan merupakan kombinasi yang meliputi pengetahuan, keterampilan dan perilaku pemimpin, sehingga kerangka kerjanya akan membawa kepada tujuan perusahaan, mempunyai target kerja, dan bertanggung jawab terhadap keberlangsungan masa depan perusahaan (9). Sedangkan keterampilan memimpin baik secara interpersonal, teknis maupun konseptual akan membantu pemimpin menentukan kebijakan dan strategi secara tepat (8). Kepemimpinan yang kompeten akan memberikan dampak kesuksesan perusahaan yang ditandai dengan keberlanjutan perusahaan (10). Agar *family business* tumbuh dan berkelanjutan diperlukan perencanaan suksesi kepemimpinan, rencana strategis, pengelolaan perusahaan, kompetensi kepemimpinan, nilai-nilai dalam keluarga, modal keluarga, keharmonisan keluarga serta lingkungan bisnis (11).

Kepemimpinan manajerial menjadi kebaruan (*novelty*) penelitian ini yang dibangun dengan model teoritik dasar yang menggabungkan teori kepemimpinan dan keterampilan manajerial. Kepemimpinan menggunakan indikator yang merujuk pada teori *meta competencies* Hiller yang mengkategorikan kompetensi kepemimpinan menjadi lima (10) antara lain : (1) *Leading Self* (mampu memimpin diri) ; (2) *Providing Strategic Focus* (Membuat strategis yang terfokus); (3) *Connecting With Others* (keterampilan berkomunikasi dengan orang lain); (4) *Leading Others* (Dapat memimpin orang lain); (5) *Delivering Results* (Berorientasi pada hasil). Sedangkan keterampilan manajerial merujuk pada teori Katz yang mengemukakan bahwa terdapat 3 keterampilan manajerial yang dibutuhkan manajer/pemimpin, antara lain : (1) *Technical skill*; (2) *Human skill*; dan (3) *Conceptual skill* (12). Dari kedua teori tersebut kemudian disintesa menjadi 4 indikator Kepemimpinan manajerial, yang gambaran kerangka model *novelty* penelitian terdapat pada gambar 1.



Gambar 1. Novelty Model Framework

Penelitian ini didasarkan pada penelitian terdahulu. Penelitian Hoffman (13) menemukan bahwa penggunaan keterampilan manajerial akan efektif bila memperhatikan variasi nilai-nilai budaya pada karyawan.

Namun terdapat celah pada penelitian Hoffman, dimana komunikasi dapat menjadi sarana yang menjembatani perbedaan nilai-nilai budaya. Karenanya pada penelitian ini komunikasi menjadi variabel yang keterkaitannya dapat difungsikan untuk menghubungkan perbedaan budaya melalui komunikasi. Temuan lain menunjukkan bahwa keterampilan manajerial (*technical skill, human skill, dan conceptual skill*) mempengaruhi kinerja karyawan (12,14,15). Namun penelitian Isfanani (16) menunjukkan tidak adanya korelasi kemampuan manajerial para manajer dan perawat terhadap kinerja. Keterampilan manajerial pada penelitian tersebut tidak berfokus pada pemimpin, tetapi semua karyawan. Gap reseach ini kemudian dikembangkan dengan memfokuskan keterampilan manajerial pada pemimpin sebagai variabel. Hal ini karena dalam *family business* kepemimpinan berpusat pada pemimpin sehingga keterampilan manajerial melekat dalam fungsinya.

2.2 Komunikasi & Fungsi Dalam Manajemen

Aktivitas komunikasi pada *family business* memiliki nilai interaksi lintas generasi (17) namun dapat juga menjadi sumbu konflik (18). Pemimpin yang memiliki pendekatan komunikasi dengan anggota keluarga inti perusahaan, staf profesional akan dapat membangun relasi baik dengan karyawan (19). Mendefinisikan komunikasi diawali dengan pemahaman kata asalnya, yaitu *communis* dalam bahasa Latin yang berarti pemahaman bersama (20). Komunikasi merupakan transmisi pesan secara dua arah dari pengirim kepada penerima (21,22). Komunikasi dinyatakan oleh (23) sebagai proses mengubah informasi menjadi pesan yang memberikan kesan akan keadaan emosional individu. Pesan tersebut bisa berupa lisan, ekspresi non verbal emosi. Komunikasi diperlukan pemimpin untuk memotivasi, memperoleh informasi yang membantunya dalam mengambil keputusan dan menyampaikan keputusan (21).

Komunikasi yang intensif menjadi salah satu ciri dalam *family business*. Komunikasi secara interpersonal dalam bisnis keluarga melibatkan pemenuhan kebutuhan pribadi, mampu membangun kedekatan antar pribadi, serta memperkecil batasan yang terjadi (17) Makna komunikasi dalam bisnis keluarga dapat dikonstruksi dan dinetralisir dengan obrolan ringan, pertemuan bisnis keluarga, rapat keluarga, sehingga diperoleh keputusan untuk kemudian didiskusikan secara profesional (24). Melalui komunikasi pemimpin akan dapat menjelaskan secara rasional dan menyeimbangkan kepentingan dari pemegang saham, konsumen, seta karyawan (8). Komunikasi akan menimbulkan kepuasan kerja manakala komunikasi disampaikan secara jelas dan akurat (25). Peran komunikasi terhadap kepuasan kerja karyawan terdapat pada penelitian dari (17,24–26).

Dengan demikian komunikasi dapat melakukan empat fungsi utama di dalam kelompok atau perusahaan, yaitu pengendalian, motivasi, pernyataan emosional serta informasi (27). Komunikasi mencakup semua kegiatan individu untuk mentransformasikan apa yang dipikirkannya (21). Ketika pimpinan berkomunikasi dengan karyawan maka produktitas kerja akan lebih mudah, karena komunikasi adalah komunikasi verbal (penggunaan kata yang diucapkan) dan komunikasi non verbal (dengan menggunakan media seperti sinyal tubuh, menulis dan sebagainya) (21).

Pemahaman merupakan inti dari komunikasi sehingga proses pertukaran antara dua orang atau lebih tidak menimbulkan distorsi (28). Fungsi komunikasi antara lain: fungsi sosial, fungsi ekspresif, fungsi ritual dan fungsi instrumental. Penelitian ini menggunakan lima indikator yang merujuk teori yang dikemukakan Shonubi (20) tentang ragam fungsi komunikasi, yaitu a). *Social interaction*. Komunikasi memungkinkan terjadinya interaksi dengan teman, orang tua, kolega yang membuat saling memahami; b). *Business and trade*. Komunikasi memberikan peluang terjadinya interaksi bisnis, negosiasi harga, dan sebagainya ; c). *Exchange of ideas and spread of knowledge*. Kemampuan mengekspresikan ide, pendapat, perasaan atau masalah dengan berbagi pengetahuan, diskusi, menulis buku; d). *Social-political development*. Komunikasi memungkinkan memobilisasi individu untuk bekerja sama untuk pengembangan sosial politik; e). *Social-cultural integration*. Mempelajari budaya atau memadukan budaya secara harmonis dimungkinkan melalui komunikasi sehingga terjadi pertukaran nilai dan interaksi.

2.2 Variable Pay And Reward System

Produktivitas di industri herbal masih tergantung pada permintaan konsumen yang dinamis. Permintaan akan produk herbal tidak selalu tinggi, sehingga untuk menumbuhkan motivasi kerja karyawan terutama saat beban kerja meningkat, pelak usaha menggunakan sistem bayaran variabel atau (*variabel pay*). Penghasilan tidak tetap yang diperoleh melalui *variabel pay* bertujuan untuk memberikan reward, penghasilan tambahan kepada karyawan dengan kinerja diatas rata-rata. Upaya yang dilakukan manajemen tersebut dimaksudkan untuk mendorong produktivitas, dan efektivitas waktu pengolahan (29). Kepuasan dan ketidakpuasan karyawan akan dipengaruhi oleh sistem imbalan (30) baik dalam bentuk *base pay, variable pay* maupun *benefit* (31).

Reward system yang menarik juga menstimulasi karyawan baru untuk meningkatkan prestasi kerjanya (32,33). Penelitian berikut menunjukkan bahwa *reward* intrinsik dan ekstrinsik mempengaruhi kepuasan kerja karyawan (34–36). *Reward* berupa penghargaan dan pengakuan akan memberikan perubahan besar dan kepuasan kerja (32,33). Sedangkan penelitian (37) memberikan hasil yang berbeda dimana *reward* tidak mempengaruhi kepuasan kerja karyawan.

Reward atau hadiah dapat digambarkan sebagai sesuatu yang diterima karyawan setelah memerankan tugas atau pekerjaan penting dengan kinerja yang baik (36). *Reward* dapat didefinisikan sebagai imbalan atau balasan yang diberikan perusahaan kepada karyawan sebagai balasan dari layanan, jasa atau kesulitan yang telah dihadapinya (37). Sistem *reward* atau penghargaan yang adil, baik dalam bentuk imbalan, remunerasi, maupun kemajuan jalur karir, akan meningkatkan efisiensi kinerja karyawan (38). Sebaliknya *reward system* ataupun sistem penghargaan yang tidak adil menyebabkan karyawan kurang termotivasi, kurang berkomitmen dan tidak produktif (36). Terdapat dua sistem reward yang digunakan perusahaan untuk mempertahankan karyawannya antara lain imbalan intrinsik dan imbalan ekstrinsik. Sistem reward juga dibedakan menjadi finansial dan non finansial (32). Tiga jenis imbalan atau *reward* yang diinginkan karyawan terhadap perusahaan (30), antara lain a). *Reward* intrinsik, yaitu berbagai tantangan dan kejelasan peran, otonomi pekerjaan, lingkungan kerja mempengaruhi motivasi, efektivitas dan efisiensi kinerja karyawan; b). *Reward* ekstrinsik, bisa berupa gaji, bonus, fasilitas pendukung dan kesempatan pengembangan karir, dapat memotivasi memotivasi karyawan untuk mempertahankan pekerjaannya dan mempengaruhi kinerjanya; c). *Reward* sosial, berkaitan dengan interaksi dan hubungan dengan manajer dan rekan kerja. Penghargaan: ini terkait dengan interaksi dan hubungan dengan manajer dan rekan kerja

Variable pay bersifat spesifik dan secara tradisional dikaitkan dengan kinerja, produktivitas dan profitabilitas karyawan, baik berupa reward, bonus maupun insentif (39). Sistem *variable pay* berfokus pada tujuan keberhasilan kinerja perusahaan, dengan memperluas peluang karyawan akan insentif, dan beroperasi di luar sistem kenaikan gaji pokok (40).

2.2 Kepuasan Kerja Karyawan

Ketidakpuasan dapat menurunkan motivasi dan komitmen karyawan, sehingga karyawan cenderung mencari pekerjaan di perusahaan lain dimana kebutuhannya dapat terpenuhi (41). Kepuasan kerja adalah keadaan emosi positif karyawan yang merasakan senang akan hasil penilaian kinerjanya (37). Kepuasan kerja adalah kondisi kesukaan atau ketidaksukaan menurut pandangan karyawan terhadap pekerjaannya (42). Kepuasan kerja berfungsi sebagai alat yang membuat karyawan senang dalam melakukan pekerjaan (Riasat, 2016). Kepuasan kerja adalah upaya kerja karyawan yang mengarah kepada keberhasilan dan keinginan berprestasi dalam pekerjaan. Pengertian kepuasan kerja juga dikemukakan Setiawan (2016) yaitu Tingkatan rasa suka atau tidak suka karyawan terhadap aspek-aspek yang ada di pekerjaannya. Terdapat 3 pendekatan umum tentang kepuasan kerja (43) antara lain a). Pendekatan karakteristik pekerjaan. Kepuasan kerja dalam pandangan ini, ditentukan terutama oleh sifat pekerjaan atau oleh karakteristik perusahaan. Aspek gaji, kondisi kerja, pengawasan, berkontribusi terhadap penilaian kepuasan kerja; b). Pendekatan proses informasi sosial. Mekanisme kepuasan karyawan didasarkan oleh *self perception* dan upaya pengolahan informasi dari lingkungan sosial; c). Pendekatan disposisional. Karyawan cenderung menjadi puas atau tidak puas dipengaruhi proses afektif karyawan manakala berinteraksi dengan kepuasan.

Robbins & Judge menyebutkan faktor-faktor yang lebih penting kondusif untuk kepuasan secara mental menantang pekerjaan, imbalan yang adil, kondisi kerja yang mendukung dan rekan mendukung. Pendapat yang berbeda tentang faktor-faktor yang menimbulkan kepuasan kerja bagi karyawan dikemukakan (43) antara lain a). Faktor hubungan antar karyawan., yaitu faktor yang berkaitan dengan hubungan antar karyawan, faktor fisik dan kondisi kerja, hubungan sosial diantara karyawan, sugesti dari teman kerja, emosi dan situasi kerja; b). Faktor Individual. Meliputi umur, kesehatan, watak dan harapan, jenis kelamin, serta sikap karyawan terhadap pekerjaannya; c). Faktor *extern* (luar). Faktor ini berkaitan dengan keadaan keluarga karyawan, pendidikan, pelatihan, rekreasi.

Penelitian ini menggunakan indikator yang merujuk pendapat (44) tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan antara lain a). Faktor Psikologi, yaitu faktor yang berhubungan dengan kejiwaan karyawan yang meliputi minat, ketentraman dalam bekerja dan sikap terhadap pekerjaan; b). Faktor Sosial, merupakan faktor yang berhubungan dengan interaksi sosial baik komunikasi, hubungan sesama rekan kerja maupun dengan atasan (penyelia); c). Faktor Fisik, adalah faktor yang berhubungan dengan kondisi fisik (lingkungan kerja) meliputi jenis pekerjaan itu sendiri, sifat pekerjaan, perusahaan dan manajemen, pemimpin yang adil dan perlakuan yang adil, kondisi kerja, kondisi tempat kerja, promosi pekerjaan dan pengawasan; d). Faktor Finansial, merupakan faktor yang berhubungan dengan jaminan kesejahteraan karyawan yang meliputi sistem fasilitas dan besarnya gaji, tunjangan

3 KESIMPULAN

Pola berfikir yang selalu ditanamkan pada pemimpin adalah kemampuan mempertahankan bisnis keluarganya hingga ke generasi berikutnya. Maka untuk memperoleh keunggulan kompetitif dengan menerapkan inovasi secara terus menerus, keterampilan manajerial dan pengetahuan pemimpin berada di pusat proses inovasi (45). Pemimpin perlu mengembangkan keterampilan, kompetensi, nilai-nilai dan budaya yang kondusif dalam mengelola perusahaan.(46). Kepemimpinan merupakan suatu proses memberikan pengaruh secara sosial dengan tujuan mencapai penyelesaian tugas bersama dan memberikan dukungan (2). Kepemimpinan merupakan proses membimbing dan memahami orang lain, dengan kompetensi yang dimiliki pemimpin dan efektivitas kinerja pemimpin (7). Setiap karyawan memiliki persepsi yang berbeda tentang kepuasan kerja, maka sistem reward yang beragam diharapkan membantu memenuhi tuntutan kepuasan kerja karyawan (37). Praktek komunikasi yang mempengaruhi kepuasan kerja manakala karyawan memahami dan memaknai ide-ide yang disampaikan, dan memberikan dukungan guna mencapai tujuan perusahaan (26).

Reward system yang baik mampu berkontribusi menjaga semangat kerja, menjaga harga diri karyawan, dan meningkatkan kepuasan kerja karyawan (30).

Referensi

1. Kartikasari E a. Suksesi pada Produsen Obat Tradisional Milik Keluarga di Surakarta: Studi Kasus Jamak pada Kepemimpinan Puncak Sekararum Diah Kartikasari, Dr. Sampurno, MBA, Apt., Prof. Dr. Djoko Wahyono, SU., Apt. 2015;
2. Mariyana, Pontjoharjo. *durolq Odul\dqd. Ilmiah, J Univ Mhs Vol. Surabaya. 2013;2(1):1–11.*
3. Oktavia I, Efferin S, Darmasetiawan NK. Leadership and Innovation in Family Business. *KELUWIH J Sos dan Hum. 2020;1(1):1–10.*
4. Valenfarta H, Sugiharto S, Bisnis PM, Manajemen PS, Petra UK, Siwalankerto J. Pada Kantor Jasa Penilai Publik Xyz. 2016;4(1):729–35.
5. Kristiadi F, Kurniawati EP, Naufa AM. p-ISSN: 1979-3650, e-ISSN: 2548-2149. 2020;105–21.
6. Abroor BA. Dinamika Perusahaan Keluarga di Bawah Kepemimpinan Perempuan (Studi Kasus pada Industri Catering di Balikpapan). 2018; Available from: <https://dspace.uui.ac.id/handle/123456789/12556>
7. Prayogo et.al. Faktor-Faktor Yang Membentuk Bisnis Keluarga Bertumbuh Secara Berkelanjutan. *PERFORMA J Manaj dan Start-Up Bisnis [Internet]. 2019;4(2):240–7. Available from: https://journal.uc.ac.id/index.php/performa/article/view/1216*
8. Firdaus V, Handriyono. The effect of change management and managerial skill to employee motivation. *Int J Sci Technol Res. 2018;7(7):100–6.*
9. Kanyangale M, Pearse N. Developing leadership competencies: Insights from emergent junior talent-intransitions in South Africa. *Int J Organ Leadersh. 2014;3(2):56–79.*
10. Hiller N. Leadership competency builder. 2011;14.
11. Ungerer M, Mienie C. A Family Business Success Map to Enhance the Sustainability of a Multi-Generational Family Business International Journal of Family Business and Management Studies. 2018;1–13. Available from: www.symbiosisonline.orgwww.symbiosisonlinepublishing.com
12. Razaghi ME. Prioritizing Managerial Skills Based On Katz ' S Theory. 2015;(May).
13. Hoffman RC, Shipper FM. The impact of managerial skills on employee outcomes: A cross cultural study. *Int J Hum Resour Manag. 2012;23(7):1414–35.*
14. Onchoke GM, Oloko M, Obonyo GO. Influence of Managerial Skills on Performance of Departmental Heads in Public Secondary Schools : A Survey of KISII Central Sub-County. *Int J Bus Manag. 2015;3(2):135–45.*
15. Hrehová D. the Management and Managerial Skills Are Needed for the Slovak Manager. 2011;6, no:61–7. Available from: <http://search.proquest.com/docview/919610363/fulltextPDF/embedded/W67Y7G2ROGLG722X?source=fedsrch>
16. Isfahani HM ousav., Aryankhesal A, Haghani H. The relationship between the managerial skills and results of "performance evaluation "tool among nursing managers in teaching hospitals of Iran University of Medical Science. *Glob J Health Sci. 2015;7(2):38–43.*
17. Teguh M, Wijaya A. Peranan Komunikasi Pada Proses Suksesi Di Perusahaan Keluarga Studi Pada Pt. Catur Putra Harmonis. *CommuniVerse J Ilmu Komunikfile//F/MAMA/Pasca/S3 Manajemen/Semester IV/2 J Kepemimp THD KINERJA/Kompetensi Kepemimpinan/Hiller 2016 Leadersh Competency Build. 2020;5(2):81–94.*
18. Wicitra R. Kesiapan Anak Perempuan Meneruskan Bisnis Keluarga (Multicase Study di Empat Bisnis Keluarga). 2017;1–15. Available from: https://dspace.uui.ac.id/bitstream/handle/123456789/5928/07.1_lampiran_1.pdf?sequence=16&isAllowed=y
19. Ramadhan MF, Sisilia K, Studi Administrasi Bisnis P, Komunikasi Dan Bisnis F, Telekomunikasi Jl Terusan Buah Batu J, Dayeuhkolot K, et al. Succession Process Model Pada Bisnis Keluarga (Studi Pada Cv.Bachman). 2020;7(2):3596–606.
20. A.O. shonubi, A.A akintaro,. The Impact Of Effective Communication On Organizational Performance. *Int J Soc Sci Humanit Invent. 2016;3(3):1904–14.*
21. Chinaemerem EG. Motivational Communication between Managers and Employees. *Int J Manag Commer Innov. 2017;4(2):585–91.*
22. Farahbod F, Salimi SB, Dorostkar KR. Impact of organizational communication in job satisfaction and organizational commitment (case study maskan bank guilan). *Interdiscip J Contemp Res Bus. 2013;5(4):419–30.*
23. Egriboyun 2017 The Perceptions about Communication Skills and Job Motivation.pdf.
24. Sukma RN, Sumartias S, Sjafirah NA. Pengalaman Komunikasi Pelaku Bisnis Keluarga Dalam Mengembangkan Bisnis Kuliner Di Kota Sukabumi. *J Kaji Komun. 2016;4(1):28–43.*
25. Safari T, Zulkarnaen W, Nurhanipah H. Pengaruh Komunikasi Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Di Pd. Bpr Lpk Garut Kota Cabang Bayongbong. *JIMEA | J Ilm MEA (Manaj , Ekon , dan Akunt). 2021;5(1):1339–51.*
26. Nurrachmah S. Pengaruh Komunikasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Industri Jasa Keuangan di Bandung. *J Komun Univers. 2021;7:1–15.*
27. Robbins SP dan TAJ. *Organizational Behavior. New Jersey: Pearson Education, Inc; 2015.*
28. Oyetunde O. Communication Approach and Firms Performance : Appraisal of Nigerian Bottling Company (Coca cola), Ilorin-Nigeria. 2012;2(1):13–25.
29. Firdaus V. Differences in the Performance of Permanent Employees and Contract Employees in the Furniture Industry. *JBMP (Jurnal Bisnis, Manaj dan Perbankan). 2021;7(2):325–38.*
30. Ahmed I, SHABBIR S. The Effects of Rewards on Employee's Performance in Banks: A Study of Three Districts (Lodhran, Vehari, Khanewal) Commercial Banks in Pakistan. *Int Rev Manag Bus Res [Internet]. 2017;6(September):1. Available from: www.irmbrjournal.com*
31. Hermawan, Christine. Karyawan (Studi Kasus di PT . Telkom Malang). 2014;177–91.
32. Fareed Z, Abidan ZU, Shahzad F, Lodhi RN. □ Research Paper The Impact of Rewards on Employee ' s Job Performance and Job Satisfaction. 2013;442:431–42.

33. Qaiser Danish R, Khalid Khan M, Usman Shahid A, Raza I, Afzal Humayon A. Effect of intrinsic rewards on task performance of employees: Mediating role of motivation. *Int J Organ Leadersh*. 2015;4(1):33–46.
 34. Chijioke N, Chinedu F. Effect of Rewards on Employee Performance in Organizations : A Study of Selected Commercial Banks in Awka Metropolis. 2015;7(4):80–9.
 35. Kikoito JN. Impact of Reward Systems on the Organizations. *Open Univ Tanzania*. 2014;1–90.
 36. Riasat F, Aslam S, Nisar QA. Do intrinsic and extrinsic rewards influence the job satisfaction and job performance ? Mediating role of reward system. 2018;3(3):6–11.
 37. Akafo V. Impact of Reward and Recognition on Job Satisfaction and Motivation. 2015;7(24):112–24.
 38. Masoud M. Assignment IMPACT OF MOTIVATION ON THE EMPLOYEE PERFORMANCE [Internet]. Available from: https://www.academia.edu/38828534/Assignment_Impact_Of_Motivation_On_The_Employee_Performance
 39. Dessler G. Human Resource Development. XIV. Florida International University, editor. Florida: Pearson Education; 2015. 763 p.
 40. Simamora H. No Title. III. Yogyakarta: Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN; 2006. 702 p.
 41. Struijs PC. Resistance to Organizational Change: The Effect on Job Satisfaction and Turnover Intention and the Moderating Effect of Emotion Regulation Strategies. 2012;(August):44. Available from: <http://arno.uvt.nl/show.cgi?fid=127272>
 42. Rismayadi B, Maemunah M. Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan serta Dampaknya pada Kinerja Perusahaan (Studi kasus pada PT. Concord Indonesia). *J Manaj Bisnis Kreat*. 2016;2(1):124–35.
 43. Ekonomi J, Borobudur U. No Title. 2016;18.
 44. Hendrayanti E. Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja Pada Tenaga Kependidikan Unisma Bekasi. *Optim J Ekon dan Kewirausahaan*. 2017;11(1):1–15.
 45. Papulova Z, Mokros M. Importance of Managerial Skills and Knowledge in Management for Small Entrepreneurs. *E-Leader, Prague*. 2007;1–8.
 46. Ananthram S, Nankervis A. Global Managerial Skill Sets, Management Development, and The Role of HR: An Exploratory Qualitative Study of North American and Indian Managers. *Contemp Manag Res*. 2013;9(3):299–322.
-