

**TRANSISI KEPEMIMPINAN DAN SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN PADA
FAMILY BUSINESS UD.A. PENGGUNAAN TEORI FAMILINESS UNTUK
MENGATASI PERMASALAHAN**

Kristianto Kurniawan

Universitas Surabaya

ARTICLE INFO

Keywords: *Family business, Leadership style, Leadership transition, Management control system, familiness theory.*

Kata Kunci:

Perusahaan keluarga, Gaya kepemimpinan, Transisi kepemimpinan, Sistem pengendalian manajemen, *Familiness theory.*

Corresponding author:

Kristianto Kurniawan

Kristianto.kuniawan@gmail.com

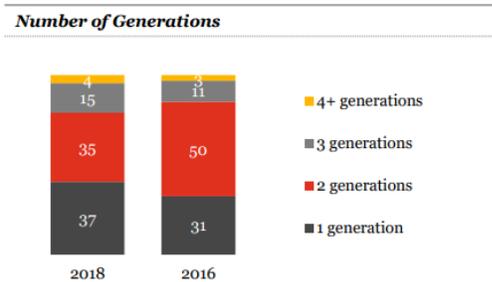
Abstract: *Family companies hold a significant role in the business and economic sectors in the world, especially in Asia. According to the results of a survey conducted, it shows that the success rate of family enterprises will decrease considerably when family companies experience a movement from the first generation to the next. Therefore, in order for the family company to survive in the competition, a management control system and good leadership are needed in order to adapt to the development of the existing business environment. Leadership and management control systems are closely related, where these two factors affect the effectiveness of managing individuals and organizations. The purpose of this study was to explore the leadership and management control systems of each generation at UD. A, which will be linked to the Familiness theory, and is expected to be able to assist business entities in solving existing problems. This study uses an interpretive paradigm and a qualitative approach. Data were collected by observation and interviews. The results showed that the management control system and leadership at UD. A experienced the development of generations. However, it can be said that it is ineffective because the leadership transition is not running properly and makes the existing management control system unable to adapt to the business environment. The findings were analyzed using familiness-based management control system theory to provide recommendations. Recommendations given aim to improve weaknesses in management control systems, leadership, and problems that exist in UD. A.*

Abstrak: *Perusahaan keluarga memegang peranan yang cukup besar dalam sektor bisnis dan ekonomi di dunia khususnya di Asia. Menurut hasil survei yang dilakukan, menunjukkan tingkat keberhasilan perusahaan keluarga akan jauh menurun ketika perusahaan keluarga mengalami perpindahan dari generasi pertama ke generasi - generasi selanjutnya. Maka dari itu, agar perusahaan keluarga dapat bertahan dalam persaingan diperlukan adanya sistem pengendalian manajemen, dan kepemimpinan yang baik agar dapat beradaptasi dengan perkembangan lingkungan bisnis yang ada. Kepemimpinan dan sistem pengendalian manajemen memiliki keterkaitan yang erat, dimana kedua faktor ini mempengaruhi efektifitas dalam mengatur individu dan organisasi. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menggali kepemimpinan dan sistem pengendalian manajemen dari tiap generasi di UD. A yang nantinya dikaitkan dengan teori Familiness, dan diharapkan dapat membantu badan usaha dalam menyelesaikan permasalahan yang ada. Penelitian ini menggunakan paradigma interpretive dan pendekatan kualitatif. Pengambilan data dilakukan secara observasi dan wawancara. Hasil penelitian menunjukkan bahwa sistem pengendalian manajemen dan kepemimpinan yang ada di UD. A mengalami perkembangan dari generasi – generasi. Namun bisa dikatakan tidak efektif dikarenakan transisi kepemimpinan tidak berjalan dengan bagaimana semestinya dan membuat sistem pengendalian manajemen yang ada tidak dapat beradaptasi dengan lingkungan bisnis. Hasil temuan yang ada dianalisa menggunakan teori sistem pengendalian manajemen berbasis familiness, guna memberikan rekomendasi. Rekomendasi yang diberikan bertujuan untuk memperbaiki kelemahan sistem pengendalian manajemen, kepemimpinan, dan permasalahan yang ada di UD. A.*

PENDAHULUAN

Menurut hasil survey dari *Credit Suisse Family 1000 (2018)* perusahaan keluarga memegang peranan yang cukup besar dalam sektor bisnis dan ekonomi di dunia khususnya di Asia. Bisa dikatakan memiliki peranan yang besar dikarenakan perusahaan keluarga memiliki kinerja yang lebih baik daripada perusahaan yang dimiliki non – keluarga sejak tahun 2006.

Menurut hasil survey yang dilakukan *Credit Suisse Family 1000 (2018)* 53% perusahaan yang ada di dalam survey merupakan perusahaan keluarga yang berada di Asia (non Jepang). Dengan persentase pertumbuhan perusahaan keluarga yang baru (generasi 1) terbesar diantara negara lainnya. Namun tingkat keberhasilan perusahaan keluarga di Asia ini mengalami penurunan seiring dengan adanya pergantian generasi. Pada umumnya bisnis keluarga bisa dikatakan tidak memiliki jangka umur yang lama dan hal ini dapat terlihat juga dari hasil survey yang dilakukan oleh *Price Waterhouse Cooper (PwC)* pada tahun 2018 (grafik 1), yang menunjukkan bahwa dari total 2953 total perusahaan yang disurvei sebagian besar (37%) usaha keluarga yang ada di 2018 merupakan usaha keluarga yang ada di generasi pertama dan semakin meningkatnya generasi maka semakin kecil juga presentase kesuksesan usaha keluarga yang ada di 2018. Dengan adanya fakta ini bisa juga dikaitkan dengan adanya mitos orang Indonesia yang mengatakan “Generasi pertama yang membangun, Generasi kedua yang menikmati, Generasi ketiga yang menghancurkan”.



Grafik 1 Jumlah generasi pengelola perusahaan keluarga

Sumber: PWC (*Price Waterhouse Cooper*)

Untuk objek penelitian, peneliti menggunakan UD. A yang digunakan sebagai objek penelitian dikarenakan peneliti memiliki hubungan dekat dengan pemilik dari usaha tersebut sehingga dengan demikian peneliti dapat mendapatkan gambaran dan informasi yang lebih relevan dan reliable dibandingkan dengan objek lainnya. UD. A sendiri merupakan bisnis yang sudah berdiri sejak 1950an yang dikelola oleh generasi pertama pada saat itu, generasi kedua yang dikelola oleh Bapak WW (*yang masih ada hingga saat ini, dan memiliki sedikit peranan*), dan saat ini generasi ketiga yang dikelola oleh Pak SS dan Ibu TS (suami - istri).

Usaha ini bergerak pada penjualan Grosir & Eceran kebutuhan sehari – hari dan furniture yang berlokasi di Porong, Gempol. Dan hingga saat ini usaha ini sudah memiliki 2 Lokasi yang berada di Porong, Gempol. Bisa disimpulkan bahwa bisnis ini bisa bertahan dan bertumbuh dari generasi 1 – generasi ke 3 tidak terlepas dari peranan pemimpin yang baik. Namun seiring pertumbuhan bisnis yang terjadi maka permasalahan yang baru akan timbul juga seiring dengan perkembangan bisnis yang ada, khususnya pada permasalahan yang berhubungan dengan pekerja.

Sistem pengendalian manajemen merupakan suatu tindakan yang dilakukan oleh manajemen untuk membuat dan memastikan bahwa motivasi yang dimiliki oleh pekerja selaras dengan tujuan

dari organisasi (Flamholtz *et al.*, 1985). Menurut penelitian yang dilakukan oleh (B. van der Kolk *et al.*, 2018 P. 19), mengatakan bahwa sistem pengendalian manajemen yang berbasis pada pengendalian hasil (*result control*) memiliki dampak yang baik terhadap *intrinsic & extrinsic motivation* dan dengan penggunaan pengendalian manajemen yang berbasis hasil akan berdampak pada peningkatan performa pekerja. (B. van der Kolk *et al.*, 2018 P. 20), Studi ini memberikan bukti tentang pentingnya pengendalian personel (*personnel control*) dan budaya (*cultural control*) untuk kinerja karyawan khususnya sektor publik terhadap motivasi intrinsik. Pengendalian personel memungkinkan karyawan untuk menumbuhkan kompetensi dan otonomi, sementara pengendalian budaya menghasilkan lebih pada perasaan keterikatan.

Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi orang lain untuk memahami dan setuju dengan hal apa yang perlu dilakukan dan bagaimana melakukannya, dan itu merupakan suatu proses memfasilitasi individu agar supaya mereka dapat mencapai tujuan bersama (Yukl, 2010). Dengan menerapkan sistem kepemimpinan yang sesuai dapat meningkatkan kepuasan pekerja, komitmen pekerja, dan hasil kinerja perusahaan yang lebih baik. Menurut Yukl (2013), kinerja tim tidak hanya bergantung pada motivasi dan keterampilan anggota, tetapi juga pada peranan bagaimana pemimpin mengatur anggota untuk menggunakan keterampilan mereka. Untuk menghasilkan suatu kepemimpinan yang efektif, pemimpin harus dapat menyesuaikan perilaku kepemimpinan mereka dengan situasi yang ada.

Tujuan dilakukannya penelitian ini adalah untuk mengetahui sistem pengendalian manajemen dan gaya kepemimpinan yang ada di *family business* UD. A dari generasi I hingga generasi III. Menurut Pearson, *et al.*, (2008) perusahaan keluarga tidak semata hanya mencari keuntungan / profit saja namun juga mencari hasil non ekonomi untuk menjaga keberlangsungan bisnis keluarga di generasi selanjutnya. Dengan adanya perubahan generasi khususnya dengan adanya transisi kepemimpinan dalam suatu *family business*, turut mempengaruhi gaya kepemimpinan dan sistem pengendalian manajemen dari tiap generasi di suatu badan usaha. Berdasarkan fenomena tersebut, peneliti memutuskan untuk meneliti sistem pengendalian manajemen berbasis *familiness* dalam mengatasi permasalahan yang timbul. Penggunaan teori *familiness* memiliki tujuan agar penelitian ini dapat melihat seberapa besar dampak, tingkat efektifitas, dan pergeseran yang ditimbulkan dari faktor faktor tersebut. Yang nantinya diharapkan dapat menyelesaikan permasalahan yang ada dalam suatu *family business*, khususnya permasalahan yang ada di UD. A.

TINJAUAN PUSTAKA

1. Sistem Pengendalian Manajemen

Sistem pengendalian manajemen merupakan suatu tindakan yang dilakukan oleh manajemen untuk membuat dan memastikan bahwa motivasi yang dimiliki oleh pekerja selaras dengan tujuan dari organisasi (Flamholtz *et al.*, 1985). Sedangkan menurut Merchant & Van der Stede (2007) mengatakan bahwa sistem pengendalian manajemen menyangkut semua perangkat atau sistem yang digunakan manajer untuk memastikan bahwa perilaku dan keputusan karyawannya konsisten dengan tujuan dan strategi organisasi yang ada. Sistem pengendalian manajemen sendiri Menurut Merchant dan Van der Stede (2007), terdapat 4 bentuk dari sistem pengendalian, yaitu *Result Control*, *Action Control*, *Personnel* dan *Cultural Control*. Menurut Merchant dan Van der Stede (2007) di dalam suatu sistem pengendalian manajemen terdapat permasalahan. Permasalahan yang ada dikategorikan menjadi 3 kategori permasalahan yaitu;

- *Lack of direction*, ketika pekerja tidak memahami apa yang seharusnya dilakukan dan tidak diberikan arahan yang cukup.

- *Motivational problem*, ketika pekerja memiliki kepentingan berbeda antara tujuan perusahaan dan tujuan pribadi pekerja (egoism).
- *Personal limitations*, ketika pekerja tidak memiliki kemampuan untuk melakukan suatu pekerjaan yang diberikan.

Berikut ini 7 karakteristik pengendalian yang baik menurut Efferin dan Soeherman (2010) diantaranya:

- Berorientasi pada masa depan dan mengarah pada tujuan.
- Adaptif terhadap lingkungan pengendalian baik internal maupun eksternal.
- Konsisten dengan strategi organisasi.
- Memiliki aturan prosedur yang baku namun tetap memberikan ruang untuk menangani hal-hal yang bersifat eksepsional (fleksibel).
- Dipahami oleh seluruh pihak yang terlibat, khususnya tentang filosofi dan tujuan implementasinya.
- Mempertimbangkan aspek kebutuhan manusia.
- Manfaat lebih besar dari biayanya.

2. Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi orang lain untuk memahami dan setuju dengan hal apa yang perlu dilakukan dan bagaimana melakukannya, dan itu merupakan suatu proses memfasilitasi individu agar supaya mereka dapat mencapai tujuan bersama (Yukl, 2010). Menurut (Golmoradi & Aldabiri, 2016) Kepemimpinan adalah alat utama untuk meningkatkan organisasi dan mengarahkan mereka pada efisiensi. Menurut (Efferin & Hopper, 2007) Pengendalian manajemen dan kepemimpinan merupakan suatu hal yang tidak dapat dipisahkan. Dalam jurnal yang dituliskan oleh (Efferin & Hartono, 2015) menjelaskan bahwa kepemimpinan merupakan suatu hal yang sangat penting untuk mempengaruhi tingkat efektifitas dari suatu organisasi.

Xie, *et al.* (2012), mengatakan bahwa gaya kepemimpinan dikategorikan menjadi 2 yaitu *transactional leadership* (kepemimpinan yang bersifat transaksional) dan *transformational leadership* (kepemimpinan yang bersifat transformasional) (Burns, 1978).

- *Transactional leadership* (kepemimpinan yang bersifat transaksional).
Sedangkan menurut Leithwood (1994), mengatakan bahwa gaya kepemimpinan transaksional sebagai model pemimpin menggunakan berbagai insentif dan kompensasi untuk mendapatkan hasil dibutuhkan. Menurut Xie, *et al.* (2012), gaya kepemimpinan transaksional mengejar kesatuan dari penyelesaian tugas yang diberikan dan kepuasan diri (*self-fulfillment*), sehingga akan saling menguntungkan antara pemimpin dan pekerja.
- *Transformational leadership* (kepemimpinan yang bersifat transformasional).
Kepemimpinan bersifat transformasional yaitu, pemimpin akan memotivasi pekerja untuk menjadi efektif dan efisien. Komunikasi adalah faktor penting pada gaya kepemimpinan ini untuk mencapai tujuan organisasi. Pemimpin ini sangat terlihat dan menggunakan rantai komando untuk menyelesaikan pekerjaan. (Burns, 1978). Gaya kepemimpinan transformasional membantu para pekerja untuk mencapai tingkat komunikasi yang lebih baik dan membangun atmosfer kepercayaan antara para pemimpin dan anggota tim. Sehingga dengan demikian, anggota tim dapat menyadari pentingnya tugas mereka (Burns, 1978).

Menurut Yukl (2013), *skill* (ketrampilan) dari suatu pemimpin dapat meningkatkan tingkat keberhasilan dari suatu kepemimpinan, namun tingkat efektifitasnya tidak dapat dijamin. Dikarenakan suatu kepemimpinan dengan *trait* tertentu memiliki tingkat keberhasilan yang berbeda tergantung dengan situasi yang ada. Berikut ini adalah berbagai kemampuan yang diperlukan oleh pemimpin Yukl (2013);

- *Technical skills*
- *Interpersonal skills (“social skills”)*
- *Conceptual skills (“cognitive skills”)*

Menurut Manderscheid (2008), menyatakan bahwa perubahan merupakan suatu hal yang tidak bisa dihindari, namun proses transisi merupakan sesuatu yang bersifat opsional. Menurut Ciampa dan Watkins (1999), mengatakan bahwa ada tiga fase yang harus dilalui pemimpin baru ketika mereka menerima peran baru. Yang pertama disebut periode transisi, yang berlangsung sekitar enam bulan. Tahapan selanjutnya disebut transformasi dan suksesi. Menurut hasil penelitian yang dilakukan oleh Manderscheid dan Ardichvili (2008) tentang transisi pemimpin, menemukan bahwa kemampuan pemimpin untuk mengelola pengaruh / kesan, mencari umpan balik dari bawahan, dan menyelaraskan ekspektasi diawal akan membantu para pemimpin untuk pelaksanaan transisi dan membangun ikatan yang kuat dengan pekerja sehingga dapat membuat transisi yang sukses.

Menurut Barret (2014), mengatakan bahwa para pemimpin bisnis keluarga yang sukses memahami perkembangan bisnis melalui dua tahapan dan masing-masing terdiri dari dua fase pembelajaran terpisah diantaranya adalah:

1. *“Apprenticeship”* / Magang: Berfokus kepada pembelajaran mengenai bisnis & pembelajaran mengenai bisnis keluarga.
2. *“Stewardship”* / Mengurus: Berfokus kepada pembelajaran untuk memimpin bisnis & pembelajaran untuk melepaskan bisnis (suksesi).

Tabel 1. 4 L Framework

Apprenticeship			
Learning Phases	Priority	Paradox	Pathway
Learning <u>B</u> usiness	Proficiency	Inside-Outside	Go outside
Learning <u>O</u> ur Business	Perpetuating Values	Continuing Differently	Keep philosophies not details Learn market value of family business values
Stewardship			
Learning to <u>L</u> ead Our Business	Perspicacity	Informal formality	Address learning tasks associated with strategy, structure, and systems
Learning to <u>L</u> et go Our Business	Prescience	Leading to leave	Develop timeline for retirement Create management development systems Stick to the plan

Sumber: Barret (2014)

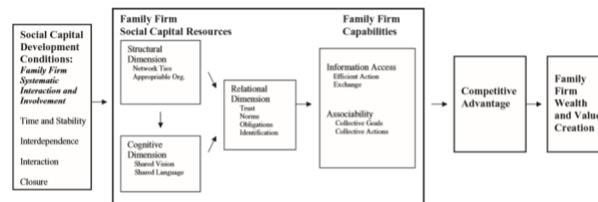
Menurut Barret (2014), dua fase pertama melibatkan pembelajaran yang dikategorikan sebagai “pekerja magang” yang terjadi dimana pemimpin melakukan pembelajaran sebelum mengambil alih kepemimpinan perusahaan keluarga, sedangkan dua fase selanjutnya berfokus kepada mengurus perusahaan dan terjadi setelah kepemimpinan dari fase pemimpin yang baru dimulai.

3. *Familiness Theory*

Menurut (Efferin & Hartono, 2015) "Bisnis keluarga" didefinisikan sebagai perusahaan di mana keluarga memiliki kepemilikan dominan dan manajemen pengendalian. Hasil penelitian Chrisman, *et al.*, (2003) menunjukkan bahwa tingkat kekeluargaan (*Familiness*) dalam perusahaan keluarga juga akan mengarah pada hasil kinerja non ekonomi, seperti pelestarian ikatan keluarga atau penciptaan nilai transgenerasional. Menurut Pearson, *et al.*, (2008) perusahaan keluarga tidak semata hanya mencari keuntungan / profit saja namun juga mencari hasil non ekonomi untuk menjaga keberlangsungan bisnis keluarga di generasi selanjutnya. Sehingga dapat dikatakan partisipasi dari anggota keluarga dapat memperkuat suatu bisnis, hal ini dikarenakan setiap anggota keluarga memiliki sikap setia, rasa saling memiliki dan dedikasi yang tinggi bagi perusahaan.

Selanjutnya dalam Habbershon *et al.*, 2003, mengatakan bahwa (*Familiness*) kekeluargaan mengacu pada kumpulan sumber daya yang istimewa dan kemampuan yang dimiliki oleh perusahaan keluarga. Sementara sumber daya didefinisikan sebagai seperangkat aset dan atribut yang berada di dalam perusahaan, kemampuan perusahaan dipandang sebagai "jenis sumber daya khusus – yang bersifat spesifik, ciri khas dari suatu organisasi yang bersifat khusus dan tertanam, tidak dapat dipindah tangankan, yang tujuannya adalah untuk meningkatkan produktivitas sumber daya lain". Sehingga dapat disimpulkan bahwa "*Familiness*" merupakan interaksi sistematis dan keterlibatan keluarga, bisnis, dan tiap individu untuk menciptakan sumber daya dan kemampuan unik ini. Di dalam jurnal yang dituliskan oleh Pearson, *et al.*, (2008) mengembangkan suatu konsep baru mengenai familiness yang disebut sebagai *social capital theory of familiness* yang menunjukkan berbagai macam hubungan dan aspek apa saja yang ada di dalam suatu *family business*.

Tabel 2. *Social Capital Theory of Familiness*



Source: Adapted from Arregle *et al.* (2007), Leana and Van Buren (1999), Nahapiet and Ghoshal (1998), Oh *et al.* (2006), and Tsai and Ghoshal (1998).

Sumber: Pearson, *et al.*, (2008)

Menurut Pearson, *et al.*, (2008) sumber daya perusahaan keluarga dibagikan menjadi 3 bagian yaitu:

- Dimensi struktural

Dimensi struktural *familiness* adalah interaksi sosial, kuatnya pola dan ikatan diantara para anggota, dan juga mengandung kepadatan dan konektivitas ikatan sosial, serta kemampuan anggota untuk menggunakan jaringan sosial. Sebagai hasil dari pola interaksi dan keterlibatan yang sudah ada, keluarga cenderung memiliki banyak ikatan pada jaringan internal yang sesuai dengan perusahaan keluarga. Sebaliknya, orang-orang yang dipekerjakan di perusahaan non-keluarga sering membawa jaringan / kenalan mereka yang sudah ada ke tempat kerja. Dapat dikatakan perusahaan keluarga, mungkin memiliki keunggulan dibandingkan perusahaan non-keluarga dalam penciptaan modal sosial struktural karena adanya ikatan / jaringan yang sudah ada. Menurut Tsai dan Ghoshal (1998) mengatakan bahwa dimensi struktural merupakan dasar bagi dimensi relasional maupun kognitif. Individu harus terlebih dahulu membagi pengalaman dan interaksi

secara terus-menerus untuk mengembangkan kepercayaan, norma, dan identitas, agar seluruh anggota memiliki visi dan tujuan yang sama.

- Dimensi kognitif

Menurut (Tsai dan Ghoshal, 1998) Dimensi kognitif meliputi sumber daya yang menyediakan representasi, interpretasi dan sistem bersama di antara berbagai pihak. Dimensi kognitif terdiri dari visi dan tujuan bersama suatu kelompok, serta bahasa unik, cerita, dan budaya yang dikenal, dipahami dan tertanam kuat dalam suatu kelompok. Visi perusahaan keluarga menurut Lansberg (1999) yaitu, memberi makna pada perusahaan keluarga dengan tujuan untuk memberikan penjelasan, betapa pentingnya bagi keluarga untuk melanjutkan bisnis keluarga

- Dimensi relasional

Dimensi relasional dari *social capital* terdiri dari sumber daya yang diciptakan melalui hubungan pribadi, termasuk kepercayaan, norma, kewajiban, dan identitas (Nahapiet & Ghoshal, 1998). Dalam suatu dimensi relasional, dapat memberikan elemen yang penting untuk menghubungkan sumber daya yang dimiliki perusahaan dan kemampuan yang dapat dilakukan (Pearson, *et al.*, 2008).

Menurut Pearson, *et al.*, (2008), salah satu keunggulan utama dari organisasi / perusahaan yang menggunakan metode *Social Capital* adalah adanya pertukaran informasi yang lebih efisien dan lebih baik. Hal ini timbul dikarenakan adanya hubungan sosial dan ikatan yang kuat yang mendasari struktur informal untuk aliran informasi yang lebih efisien. Menurut Leana & Van Burren, (1999), *Social Capital* juga menimbulkan adanya tindakan kooperatif dari para anggota organisasi sehingga adanya kemauan untuk mendelegasikan tujuan guna mencapai tujuan Bersama. Menurut Lansberg (1999) mengidentifikasi bahwa diskusi dan interaksi merupakan hal yang diperlukan untuk perusahaan keluarga membangun suatu perusahaan yang dapat bergerak secara bersama dan berorientasi pada nilai (*Value Driven Purpose*). Dikarenakan kepentingan khusus dari perusahaan keluarga adalah bagaimana menciptakan peluang besar untuk pembagian informasi dan bekerja sama di suatu perusahaan yang berbasis keluarga.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan tujuan yang bersifat *explanatory research*. Penelitian ini bersifat *applied research*, dikarenakan penelitian ini dilakukan untuk memecahkan masalah yang ada dengan tujuan untuk memberikan rekomendasi. Objek penelitian ini dilakukan pada UD. A yang merupakan salah satu *family business* yang mampu bertahan hingga generasi ketiga. UD. A sendiri merupakan bisnis yang sudah berdiri sejak 1950an yang dikelola oleh generasi pertama pada saat itu, generasi kedua yang dikelola oleh Bapak WW (*yang masih ada hingga saat ini*), dan saat ini generasi ketiga yang dikelola oleh Pak SS dan Ibu TS (suami - istri). Bila dibuat timeline maka akan seperti berikut:

- Generasi 1 Pak OST mengelola dari tahun 1950 – 1970an.
- Generasi 2 Pak WW dan alm Pak SW mengelola dari tahun 1970an – sekarang (meskipun perannya sekarang tidak dominan dan sudah diserahkan / transisikan kepada generasi – 3).
- Generasi 3 Pak SS dan Ibu TS mengelola dari tahun 2001 – sekarang.

Usaha ini bergerak pada penjualan Grosir & Eceran kebutuhan sehari – hari dan *furniture* yang berlokasi di Porong, Gempol. Dan hingga saat ini usaha ini sudah memiliki dua Lokasi yang berada di Porong, Gempol. Bisa disimpulkan bahwa bisnis ini bisa bertahan dan bertumbuh dari generasi

1 – generasi ke 3 tidak terlepas dari peranan pemimpin yang baik. Namun seiring pertumbuhan bisnis yang terjadi maka permasalahan yang baru akan timbul juga seiring dengan perkembangan bisnis yang ada.

Metode pengumpulan data menggunakan metode wawancara dan observasi, dengan menggunakan prosedur *purposive sampling*. Kriteria dari informan yang dipilih sebagai berikut:

- Pekerja dari UD. A yang paling tidak sudah bekerja lebih kurang selama 5 tahun lamanya dan mengerti mengenai seluk beluk bisnis yang ada dan tugas yang mereka miliki.
- Pemilik usaha dari UD. A yang mengerti mengenai tata kelola usaha yang dimiliki dan penyusunan sistem pengendalian manajemen yang dimiliki dari UD. A.

Observasi dilakukan untuk memastikan keabsahan kebenaran dari hasil wawancara dan kebenaran yang ada di lapangan. Analisis dokumen & literatur digunakan untuk melengkapi data-data yang telah dikumpulkan melalui wawancara dan observasi. Validitas dari penelitian dilakukan menggunakan metode triangulasi. Pada penelitian ini peneliti menggunakan metode *Grounded Theory* dalam melakukan analisis datanya.

Data yang dianalisa untuk menemukan konsep-konsep utama dan dimaknai dengan membandingkan kesesuaian dan pertentangan antara *emic view* (pandangan pelaku) dan *etic view* (pandangan umum/teori) yang ada (Efferin dan Hopper, 2007). Adanya perbandingan ini dilakukan untuk meminimalkan bias peneliti melalui metode triangulasi dan mencari benang merah / permasalahan utama untuk menghasilkan penjelasan yang dapat diterima secara lebih luas (validitas internal dan eksternal). Hal ini dilakukan untuk membantu pembaca dalam memahami hasil penelitian serta menjelaskan tindakan individual dengan struktur sosial dari para partisipan (Efferin dan Rudiawarni, 2014). Setelah dalam bentuk transkrip, Analisa data selanjutnya yang dilakukan adalah membuat *coding*. Menurut Neuman (2014), *Qualitative Coding* merupakan bagian integral dari analisis data dan pertanyaan penelitian yang ada menjadi panduan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Kepemimpinan dan Transisi Kepemimpinan

Pada awal berdirinya UD. A, pemilik dari usaha ini (Alm. pak OST, Generasi I) sudah menerapkan gaya kepemimpinan yang mengadopsi *Transformational leadership* (kepemimpinan yang bersifat transformasional) yang dibawa terus hingga generasi II. Jenis gaya kepemimpinan bersifat transformasional yaitu, pemimpin akan memotivasi pekerja untuk menjadi efektif dan efisien. Komunikasi adalah faktor penting pada gaya kepemimpinan transformasional untuk mencapai tujuan organisasi dan pada gaya kepemimpinan ini sangat terlihat dan menggunakan rantai komando untuk menyelesaikan pekerjaan. Hal ini terlihat jelas dimana pada UD. A sendiri tidak menetapkan adanya target performa yang harus dicapai oleh para pekerja, dan terlihat dengan jelas dengan rantai komando yang ada di UD. A yang masih mengadopsi sistem yang tersentralisasi kepada para pemilik untuk melakukan pengambilan keputusan dalam UD. A.

“Pengambilan keputusan sih biasanya ada di kita (pemilik), kita yang nentuin barang apa yang dipesen apa yang ndak perlu dipesen dulu. Jadi nanti pekerja / penanggung jawab gudang laporan dulu ke penanggung jawab toko buat laporan stock barang sampe laporan barang retur buat dicek dulu. Setelah itu penanggung jawab toko baru ngasih laporan ke saya (pemilik toko) mengenai daftar barang yang perlu dikembalikan dan diorder kembali. Tujuannya kita lakuin sistem ini, kan barang kita

ada banyak jenisnya dan kadang ada yang gak terlalu perlu (slow moving) jadi kita harus bagi nih proporsi buat order barangnya supaya ga sampe ketahan di barang yang gak terlalu perlu (slow moving) ini.” (Pak SS, Generasi III)

Seperti yang dituliskan di atas, komunikasi merupakan hal terpenting yang ada di sistem kepemimpinan transformasional, dan gaya kepemimpinan ini menggunakan rantai komando dalam menyelesaikan pekerjaan. Sesuai dengan hasil wawancara yang didapatkan dari pemilik UD. A bahwa adanya ikatan komunikasi yang kuat dan rantai komando yang berpusat (sentralisasi) yang ada di UD. A dalam proses menjalankan bisnisnya yang merupakan karakter dari kepemimpinan transformasional.

“yang nentuin kulakan barang ya bosnya sih ko, saya (Penanggung jawab Gudang) ya Cuma ngasih laporan aja biasanya ya laporan ke kepala toko, abis itu ya kepala tokone yang ngecek laporane bener nda.. nanti kepala tokone yang meeting sama bosnya ko” (Penanggungjawab Gudang).

Hasil wawancara tersebut juga didukung dari hasil observasi yang sudah dilakukan penulis. Dimana dari sekian lama waktu observasi yang dilakukan penulis terlihat jelas adanya interaksi antara pemilik, penanggung jawab toko & Penanggung jawab Gudang dalam memberikan arahan dan keputusan yang perlu dilakukan dalam keberlangsungan bisnis UD. A (interaksi formal), dan terkadang terlihat pemilik ikut serta dalam melakukan pengecekan laporan dan barang dagangan yang ada bersama dengan pekerja lainnya. Terlihat juga adanya interaksi antara para pekerja dan para penanggung jawab toko dan Gudang dalam kesehariannya, dalam memberikan arahan, diskusi dan pembelajaran khususnya untuk pekerja baru.

Menurut Hersey & Blanchard (1969), menjelaskan bahwa ada 4 metode untuk membuat suatu kepemimpinan menjadi lebih efisien untuk dilakukan, yaitu *Telling Leadership*, *Selling Leadership*, *Participating Leadership*, dan *Delegating Leadership*. Dari hasil wawancara dan observasi yang sudah dilakukan peneliti, bisa dikatakan UD. A sudah berhasil mengadopsi 3 dari metode yang ada. UD. A bisa dikatakan berhasil menerapkan semua, kecuali pada metode “*delegating leadership*”. Bisa dikatakan demikian dikarenakan pada UD. A memiliki sistem kepemimpinan yang tersentralisasi, dimana pengambilan keputusan dan segala tindakan yang dilakukan oleh anggota usaha harus memiliki otorisasi dari pemilik UD. A. Sehingga dengan demikian bisa dikatakan tidak adanya kebebasan dalam membuat keputusan di UD. A dengan tujuan untuk meminimalisir terjadinya kesalahan maupun kecurangan yang dapat terjadi. Meskipun diskusi dan tukar pikiran tetap dilakukan, namun keputusan mutlak tetap berada di pemilik UD. A sehingga kebebasan anggota untuk membuat keputusan tidak terlihat di UD. A.

Pergeseran gaya kepemimpinan yang dilakukan oleh Generasi III UD. A ini, didasari dengan tujuan untuk membuat pekerja lebih mematuhi peraturan yang ada dan guna memberikan motivasi kerja. Seperti yang dikatakan dalam penelitian (Bass, 1985) Tujuan inti dari penerapan gaya kepemimpinan bersifat transaksional adalah adanya pertukaran, yang bertujuan untuk memotivasi bawahan untuk bekerja dengan menawarkan insentif yang berupa material. Hal ini bertujuan untuk memenuhi kebutuhan batin dari pekerja, dan memberikan arahan yang jelas, dan membuat mereka menjadi termotivasi untuk bekerja (Bass, 1985).

Hal ini dilakukan dikarenakan adanya fenomena perubahan motivasi kerja yang ada di UD. A dari generasi ke generasi. Hal ini didukung oleh wawancara yang dilakukan penulis terhadap Generasi II (Pak WW);

“kalo saya sendiri lihat perbedaan paling kentara pas jaman saya dan sekarang ya, orang jaman dulu dan jaman sekarang ini beda. Jaman dulu itu orang kalo kerja itu niat kerjanya dibimbing diajarin itu telaten pada nurut ngikuti. Beda sama orang jaman sekarang ini dibimbing aja ga cukup nda mempan, kerja ya asal - asalan harus nunggu dikasih sanksi ato dimarahin baru bisa gerak.”

Ketika dimasa kepemimpinan Generasi I & II, para pemimpin lebih menggunakan gaya kepemimpinan *Transformational* untuk memotivasi pekerja, dikarenakan pada saat itu motivasi kerja dari para pekerja lebih ke arah faktor intrinsik. Namun dari waktu ke waktu muncul pergeseran motivasi kerja dari para pekerja yang mengarah ke faktor ekstrinsik maka dengan demikian pemimpin dari generasi III mulai melakukan pergeseran ke *Transactional* namun tetap membawa beberapa nilai yang sudah ditanamkan dari generasi pendahulunya generasi I & II. Hal ini tercerminkan dari hasil observasi yang dilakukan penulis, yang menunjukkan masih adanya unsur – unsur kekeluargaan dan komunikasi yang ada. Unsur – unsur nilai dari kepemimpinan dari generasi II yang berupa *Transformational Leadership* yang berupa “*Kita saling membutuhkan, aku butuh kamu, kamu butuh aku*” masih tercermin di dalam keseharian UD. A apalagi adanya peranan dari Pak WW (generasi II) yang turut serta dalam menangani permasalahan pekerja yang ada di UD. A.

Dari hasil yang didapatkan diatas, bila dikaitkan dengan teori kepemimpinan “*4 L Framework*” yang dituliskan oleh Barret (2014) menunjukkan bahwa generasi II dari UD. A tidak berhasil menerapkan “*Learning to let go OUR business*” / pembelajaran untuk melepaskan bisnis keluarga. Pada tahapan ini adalah tahapan dari pemimpin bisnis yang ada melakukan pergantian pemimpin dan melakukan penunjukan suksesor dan transisi kepada generasi selanjutnya. Dengan tidak berhasilnya penerapan ini, berdampak pada tingkat efektifitas transisi kepemimpinan ke generasi selanjutnya menjadi menurun dikarenakan masih terpengaruh oleh generasi sebelumnya.

Bila kelemahan kepemimpinan dikaitkan dengan teori motivasi yang diambil dari Pink (2009), motivasi dibagi menjadi 2 yaitu motivasi *intrinsic* (dorongan dari dalam individu) dan *extrinsic* (dorongan dari luar). Kelemahan kepemimpinan dalam menerapkan metode “*delegating leadership*” yang dimana pemimpin memberikan kebebasan anggota untuk membuat keputusan ketika diperlukan (Hersey & Blanchard 1969), memiliki dampak menurunkan motivasi *intrinsic* dari pekerja. Kurangnya motivasi *intrinsic* khususnya pada aspek keterikatan (*relatedness*), dan kebutuhan untuk bertumbuh (*growth*). Dapat dikatakan demikian dikarenakan para pekerja khususnya non keluarga memiliki rasa keterikatan rendah, integritas yang rendah, ketidakpahaman tujuan (visi) badan usaha, dan pembatasan dalam bertindak / pengambilan keputusan membuat pekerja non keluarga tidak memberikan hasil kinerja yang optimal terhadap UD. A.

Sistem Pengendalian Manajemen

1. Pengendalian hasil

Pengukuran kinerja dari para pekerja UD. A sendiri didasari dari jumlah hari / waktu kerja yang diberikan, dan ketepatan serta ketelitian dalam menyelesaikan tugas yang diberikan. Dimana hari kerja dari UD. A adalah hari Selasa – Minggu, yang terbagi menjadi 2 *shift* kerja sebagai

berikut; (Jam 08.00 – 12.30 dan 17.00 – 20.30). Meskipun ada 2 *shift* yang diberlakukan di UD. A namun seluruh pekerja tetap masuk di 2 *shift* tersebut tanpa adanya pembagian *shift* kerja. Insentif yang diberikan kepada para pekerja ketika para pekerja memenuhi 2 syarat yaitu; (1) Ketika pekerja memenuhi kriteria hari dan jam kerja yang sudah ditetapkan dengan datang tepat waktu dan masuk sesuai jam operasional toko yang sudah ditetapkan. (2) pekerja memenuhi penilaian performa kerja yang sudah ditetapkan.

Dari 4 kriteria yang ditentukan oleh Merchant dan Van der Stede (2007) untuk pengimplementasian pengendalian hasil, UD. A tidak menerapkan Pengaturan target kinerja. Sehingga dengan demikian para pekerja tidak memiliki target yang harus dicapai terlebih dahulu untuk menerima bonus gaji / insentif yang diberikan. Dampaknya adalah para pekerja menerima bonus / insentif yang hanya didasari dari waktu kerja dan ketepatan dalam bekerja sehingga pekerja yang bemalas – malasan hanya mendapatkan teguran tanpa sanksi khusus dan tetap mendapatkan insentif ketika mereka memenuhi jam kerja yang sudah ditentukan.

“Kita bonusan itungan jam kerja sih ko, pokoknya seminggu masuk terus 6x nanti bonusan 1x gaji. Selama saya kerja disini seh nda pernah ada Namanya targetan ya, pokoknya kerja bener.. lek ada salah salah ya saya negur dan biasane bos e juga ngawasin negur juga. Tapi jujur aja emng agak angel (sulit) ngatur anak – anak ini kebanyakan kurang tanggap, apalagi lek ada yang ga masuk kadang beberapa ga pamit langsung ilang aja.”

Sesuai dengan hasil wawancara, observasi dan analisis dokumen pendukung yang dilakukan peneliti di UD. A menunjukkan bahwa pemberian insentif tanpa adanya penetapan target yang jelas tidak memberikan nilai lebih terhadap badan usaha. Hal ini didukung dengan pernyataan yang diberikan oleh penanggung jawab toko A yang menyatakan bahwa para pekerja kurang tanggap dan teguran yang diberikan tidak memebrikan efek signifikan terhadap pekerja. Nilai lebih yang dimaksudkan adalah kinerja maksimal yang diberikan pekerja yang berguna untuk meningkatkan badan usaha. Pekerja hanya berfokus kepada arahan yang diberikan pemilik tanpa adanya kesadaran diri dari para pekerja untuk memberikan kinerja terbaik dari mereka.

Terlihat dengan jelas bahwa insentif yang diberikan tidak memberikan dampak positif terhadap kinerja yang diberikan. Ditambah lagi dengan kesibukan pemilik yang membuat menurunnya interaksi dari pekerja dan pemilik, dapat menyebabkan menurunnya rasa saling memiliki dari para pekerja sehingga mereka tidak berusaha untuk memberikan kinerja terbaik mereka. Bila dikaitkan dengan 7 karakteristik pengendalian yang baik menurut Efferin dan Soeherman (2010), UD. A memiliki 2 aspek kelemahan yaitu;

1. Memiliki aturan prosedur yang baku namun tetap memberikan ruang untuk menangani hal-hal yang bersifat eksepsional (fleksibel).
2. Dipahami oleh seluruh pihak yang terlibat, khususnya tentang filosofi dan tujuan implementasinya.

Bila dikaitkan dengan teori *familiness* Pearson *et al.* (2008), permasalahan utama yang ada di pengendalian hasil adalah permasalahan motivasi yang dimana kurangnya motivasi pekerja sehingga menyebabkan pekerja tidak memberikan kinerja terbaik kepada badan usaha. Bila dikaitkan dengan teori *familiness* Pearson *et al.* (2008), maka dapat dibagi menjadi 3 dimensi;

- 1) Dimensi struktural, menunjukkan bahwa lemahnya motivasi pekerja bisa disebabkan oleh menurunnya interaksi antara pekerja dan pemilik sehingga tujuan dari badan usaha tidak tersampaikan. Hal ini terlihat dari menurunnya interaksi antara pemilik generasi II yang merupakan figure “bapak” di UD. A dan sebagai pengurus pekerja yang ada dikarenakan

faktor usia. Dan juga terlihat menurunnya interaksi antara pemilik generasi III dan pekerja yang disebabkan oleh kesibukan pemilik.

- 2) Dimensi kognitif, dengan lemahnya pemahaman visi dan tujuan perusahaan menyebabkan timbulnya perbedaan kepentingan antara pekerja dan pemilik. Ketidak selarasan kepentingan yang ada dapat menyebabkan timbulnya ego antar individu yang dapat menyebabkan pekerja tidak memiliki kesadaran untuk memberikan hasil terbaik dan berkembang sehingga dapat menghambat kemajuan dari badan usaha.
- 3) Dimensi relasional, dengan rendahnya dimensi struktural dan kognitif yang merupakan dasar menimbulkan lemahnya dimensi relasional. Badan usaha menjadi tidak memiliki identitas dikarenakan rendahnya hubungan pribadi, kepercayaan dan norma yang ada mempengaruhi komunikasi dan komitmen individu untuk mencapai tujuan badan usaha.

Dengan hasil analisis yang berbasis perspektif *familiness* (Pearson *et al*, 2008) dan teori motivasi (pink, 2009) yang sudah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa UD. A memiliki kekurangan dari 3 dimensi *familiness*, yang dituliskan Pearson et al. (2008). Minimnya interaksi yang ada antara pemilik khususnya generasi III dan pekerja yang ada di UD. A (structural), menimbulkan pekerja tidak memiliki rasa keterikatan dan tidak dapat memahami visi perusahaan dengan baik (kognitif), sehingga membuat para pekerja sulit untuk membuat suatu hubungan pribadi yang termasuk nilai kepercayaan, norma, kewajiban, dan identitas untuk mencapai visi yang dimiliki dari badan usaha (relasional). Dengan adanya rasa keterikatan dan pemahaman visi yang rendah khususnya pekerja non keluarga, menimbulkan para pekerja tidak memberikan kinerja yang optimal (*Motivational Problem*).

2. Pengendalian Tindakan

Berdasarkan dari hasil observasi peneliti menunjukkan adanya beberapa kelemahan dari *action control* yang ada di UD. A diantaranya; (1) adanya kelalaian dari pekerja dalam melakukan pencatatan persediaan barang baik barang masuk, keluar dan retur barang sehingga terdapat selisih dalam persediaan barang yang ada. (2) terdapat beberapa kali kasus kehilangan barang yang disebabkan kelalaian pekerja maupun pencurian barang yang dilakukan oleh pekerja toko

Menurut hasil observasi dan wawancara menunjukkan bahwa masih adanya celah dalam *action control* yang dilakukan terkadang menyebabkan ketidak cocokan dari persediaan barang dagangan yang ada di UD. A. Tidak tersedianya CCTV untuk memantau perilaku pekerja membuat sulitnya dari pemilik UD. A untuk meminimalisir terjadinya tingkat kecurangan yang dapat terjadi. Ditambah lagi dengan banyaknya barang dagangan dan pekerja yang ada membuat resiko terjadinya kecurangan menjadi lebih besar. Dari hasil temuan diatas menunjukkan adanya keterkaitan antara permasalahan yang terjadi di UD. A dengan literasi Merchant & Van der Stede (2007), yang menunjukkan adanya permasalahan motivasional (*motivational problems*) yang disebabkan adanya perbedaan kepentingan pekerja dan badan usaha.

Bila dihubungkan dan dilakukan pembahasan menggunakan teori *familiness* (Pearson *et al*, 2008) yang didalamnya berisikan *social capital theory* disebutkan bahwa terdapat 3 dimensi dalam *familiness* diantaranya; dimensi struktural, relasional, dan kognitif. Bila dimensi ini dikaitkan dengan hasil temuan di UD. A diatas maka menunjukkan adanya nilai – nilai hirarki kewenangan, integritas, dan kepercayaan yang ada di UD. A. seperti hasil temuan yang ada, menunjukkan bahwa pemilik memiliki tingkat kepercayaan yang tinggi terhadap anggota keluarga yang bekerja di UD. A. namun pemilik menunjukkan kepercayaan yang cukup rendah kepada para

pekerja non - keluarga, kepercayaan kepada para pekerja non keluarga ini mengalami peningkatan sesuai dengan lingkaran kepercayaan yang ada di bab sebelumnya. Lingkaran kepercayaan ini menunjukkan bahwa semakin dekat pekerja kepada lingkaran terdekat, maka tingkat kepercayaan yang ada semakin tinggi. Besarnya tingkatan kepercayaan juga mempengaruhi toleransi dari hukuman (*punishment*) yang diberikan kepada para pekerja. Pekerja yang memiliki tingkat kepercayaan paling tinggi yaitu anggota keluarga akan mendapatkan toleransi hukuman (teguran) yang lebih besar dibandingkan pekerja non keluarga / pekerja pada tingkatan kepercayaan rendah. Dengan adanya hal ini dapat menimbulkan suatu kebiasaan buruk kepada pekerja dengan tingkatan kepercayaan terdekat dengan pemilik yang dapat berakibat para pekerja tidak memberikan kinerja maksimal pada UD. A.

3. Pengendalian Personel

Menurut hasil wawancara dan observasi yang dilakukan penulis, menunjukkan bahwa tidak adanya proses *testing* kemampuan pekerja ketika UD. A melakukan perekrutan. Mereka melakukan perekrutan pekerja sebagian besar melalui rekomendasi dari para pekerja di UD. A (teman, saudara, dan kerabat dekat), tahap selanjutnya adalah melihat ijazah terakhir yang diberikan oleh pelamar kerja dengan tujuan untuk melihat kecerdasan yang dimiliki oleh pelamar kerja, dan yang terakhir melakukan wawancara pekerja.

Dari sini terlihat bahwa kebanyakan calon pekerja yang melamar merupakan pekerja yang masih muda, dan bahkan bisa dikatakan awam. Ditambah dengan tidak adanya proses *testing* pekerja, membuat kemampuan pelamar tidak dapat di standarisasi apakah kemampuan mereka sesuai dengan yang dibutuhkan khususnya untuk pekerja *furniture* yang memerlukan kemampuan khusus. Sehingga dengan demikian waktu untuk melatih pekerja agar sesuai dengan kompetensi yang diperlukan memerlukan waktu yang tidak sama antara pekerja satu dan lainnya dan hal ini dapat memicu terjadinya permasalahan yaitu "*personal limitation*".

Menurut hasil observasi UD. A sendiri bisa dikatakan memiliki *self-monitoring* yang cukup rendah dikarenakan masih tidak adanya kesadaran diri dan rasa saling memiliki yang timbul dari dalam diri pekerja untuk melakukan pekerjaan dengan semaksimal mungkin dan pekerja hanya mengikuti instruksi yang diberikan dari atasan tanpa adanya kesadaran diri untuk melakukan pekerjaan dengan baik.

Dengan adanya kendala dari kemampuan dan pengalaman kerja tiap individu untuk memahami cara kerja yang ada di UD. A (*personal limitations*). membuat waktu pelatihan yang diperlukan tidak sama antar individu dan diharuskan pekerja senior untuk mengawasi pekerja baru dengan teliti dan seksama agar tidak melakukan kesalahan yang berakibat merugikan untuk divisi tersebut. Ditambah lagi dengan kendala banyaknya pekerja membuat penanggung jawab toko dan pemilik tidak dapat mengawasi dan memberikan arahan dengan detail kepada setiap pekerja dalam melakukan pekerjaannya (*lack of direction*). Sehingga dengan demikian tujuan badan usaha untuk mencapai *self-monitoring* belum dapat tercapai dikarenakan adanya permasalahan yang menghambat dan rendahnya kesadaran dari para pekerja.

Dari kelemahan yang ada pada pengendalian personel di UD. A, bila dihubungkan dan dilakukan pembahasan menggunakan teori *familiness* (Pearson *et al*, 2008) yang didalamnya berisikan *social capital theory*. Menunjukkan bahwa adanya kelemahan pada dimensi struktural *familiness*, yang berdampak pada lemahnya interaksi yang ada antara para pekerja khususnya non - keluarga dan pemilik usaha menimbulkan ketidakpahaman tujuan (visi) badan usaha. Bila dikaitkan dengan teori motivasi Pink (2009), menunjukkan kurangnya motivasi berasal dari

motivasi *intrinsic* dari pekerja. Dapat dikatakan demikian dikarenakan para pekerja khususnya non keluarga memiliki rasa keterikatan rendah, integritas yang rendah, ketidakpahaman tujuan (visi) badan usaha, dan pembatasan dalam bertindak / pengambilan keputusan membuat pekerja non keluarga tidak memberikan hasil kinerja yang optimal terhadap UD. A. Dengan lemahnya dimensi struktural yang ada dan motivasi intrinsik yang ada pada pengendalian personel di UD. A, menyebabkan rendahnya tingkat *self-monitoring* yang berdampak pada rendahnya penyesuaian pekerja untuk menyesuaikan diri dengan lingkungan kerja dan memberikan kinerja optimal kepada badan usaha.

4. Pengendalian Budaya

Menurut Merchant dan Van der Stede (2007) *Cultural control* dirancang untuk mendorong adanya saling pemantauan, dan sebagai bentuk kuat dari *group pressure* pada individu yang menyimpang dari norma-norma kelompok. Menurut hasil observasi dan wawancara yang sudah dilakukan, pengendalian budaya yang ada di UD. A bisa dihubungkan dengan pengendalian budaya berbasis budaya jawa yang ada dalam penelitian (Efferin & Hartono, 2015) dikarenakan adanya kemiripan nilai – nilai budaya jawa yang diterapkan di UD. A dalam keberlangsungan bisnis mereka.

“di sini kita udah ada bagi tugas sih, suami (Pak SS) yang ngurusin toko kebutuhan sehari - hari, saya sendiri ngurus toko furniture, ayah saya (Pak WW) mantau pekerja sama kasih kita masukan... keuangan sendiri saya sama suami yang urus Bersama, jadi banyak diskusi kita”
Ibu SS Generasi III.

“saya sendiri disini ya biasanya mantau pegawai, ngatur mereka, ngasih wejangan dengan tujuan supaya mereka itu kerjanya bener. Dulu sih saya selalu tiap hari saya ke toko buat lihat (memantau) pegawai, tapi ya karena faktur umur ya paling 2 sampai 3 kali aja sekarang seminggu. Pak WW Generasi II.

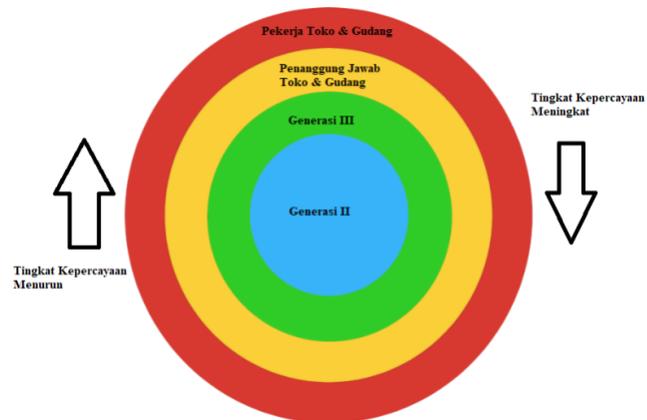
“Pak SS sama Ibu TS sih biasane ngatur soal kulakan (pembelian barang dagang), harga harga barang juga gt ko.. kalo Pak WW sendiri sih biasane kebanyakan ngatur pegawai – pegawai ini sih ko. Jadi lek ada ijin biasane sih kebanyakan kita pamit ke pak WW soale lebih sering ketemu (berinteraksi) sih ko”
Ibu Y (salah satu pekerja UD. A).

Bila dikaitkan dengan pengendalian budaya berbasis budaya jawa (Efferin & Hartono, 2015), UD. A tidak berhasil menurunkan nilai “Bapakism”. Hal ini bisa dikatakan demikian dikarenakan peranan “bapak” yang memiliki peranan sebagai panutan dan pembimbing masih melekat kuat pada generasi ke II yang masih berperan dalam mengurus para pekerja yaitu pak WW. Adanya tingkat interaksi yang kuat antara para pekerja non – keluarga dan pak WW (generasi II) yang selalu terjadi dari waktu ke waktu membuat peranan “bapak” yang memberi teladan masih belum bisa terlepas dari pak WW.

Bila dikaitkan dengan *social capital theory* (Pearson et al., 2008), hasil temuan yang ada di bab sebelumnya menunjukkan adanya 3 nilai yang ada diantaranya; (1) hirarki kewenangan, (2) integritas, dan (3) kepercayaan.

Hirarki kewenangan dapat dikategorikan sebagai dimensi struktural dalam *social capital theory*, dan hasil penelitian menunjukkan adanya 2 dampak yang ada antara pekerja keluarga dan non- keluarga. Pada pekerja keluarga menunjukkan adanya dampak negatif dikarenakan segala pengambilan keputusan berada di tangan pemilik usaha (sentralisasi) dan terkadang dapat terjadi pengambilan keputusan yang dirasa kurang tepat yang dapat berdampak kepada UD. A. Pada

pekerja non- keluarga menunjukkan adanya dampak positif dikarenakan membuat pekerja lebih patuh dan menuruti segala perintah dan peraturan yang sudah ditetapkan di UD. A. Hirarki kewenangan yang ada bisa disebabkan kurangnya kepercayaan pemilik terhadap para pekerja. Hal ini diperkuat dengan adanya lingkaran kepercayaan (Gambar 1), terlihat jelas bahwa semakin dekat pekerja dengan maka tingkat kepercayaan yang diberikan pemilik semakin besar. Dimensi relasional dapat terlihat di UD. A dimana adanya kepercayaan yang kuat antar anggota keluarga yang bekerja di badan usaha. Kepercayaan yang tinggi ini tidak dapat diberikan kepada anggota non – keluarga (pekerja) dikarenakan kepercayaan ini ditimbulkan dari hasil interaksi dan ikatan antar anggota keluarga.



Gambar 1, Lingkaran Tingkatan Kepercayaan UD. A.

Sumber: Hasil Wawancara & Obsersvasi; diadaptasi dari (Efferin & Hartono, 2015).

Dari hasil pembahasan dapat disimpulkan bahwa budaya kerja di UD. A belum terbentuk dengan baik dikarenakan rendahnya integritas dari para pekerja non -keluarga terutama pekerja yang bekerja < 5 tahun. Hal ini menyebabkan para pekerja non- keluarga tidak memberikan kinerja terbaik dalam badan usaha dan nantinya dapat mempengaruhi berjalanya usaha dari UD. A. Dari hasil temuan diatas menunjukkan adanya keterkaitan antara permasalahan yang terjadi di UD. A dengan literasi Merchant & Van der Stede (2007), yang menunjukkan adanya permasalahan motivasional (*motivational problems*) yang disebabkan adanya perbedaan kepentingan pekerja dan badan usaha. Dan adanya (*lack of direction*) karena kurangnya komunikasi dan informasi yang efektif.

Dengan adanya berbagai permasalahan yang ada di UD. A, peneliti memberikan rekomendasi yang bisa dilakukan oleh pemilik UD. A untuk menyelesaikan permasalahan yang ada. Rekomendasi yang diberikan adalah dengan menerapkan budaya kerja berbasis *familiness*, yang diharapkan dapat menguatkan budaya kerja yang ada di UD. A dan menyelesaikan permasalahan dari pekerja khususnya pekerja non – keluarga. Pembentukan budaya kerja berbasis *familiness* ini harus disertai juga dengan adanya peningkatan komunikasi antara pemilik khususnya Generasi III dan para pekerja agar mereka dapat mendekatkan diri dan dapat menyelaraskan visi dan tujuan badan usaha. Dengan meningkatnya komunikasi diharapkan dapat meningkatkan juga motivasi pekerja yang ada dikarenakan penanaman visi dan misi badan usaha dapat disebarkan secara meluruh kepada setiap anggota badan usaha.

Peneliti juga menyarankan pemilik untuk membuat SOP dan peraturan yang bersifat tertulis. Tujuannya dibentuknya hal ini adalah, agar badan usaha dapat memberikan aturan yang bersifat formal kepada seluruh pekerja dan diharapkan pekerja dapat mematuhi peraturan dan tugas yang

harus dilakukan. Dengan adanya peraturan formal ini dapat membantu badan usaha untuk membuat batasan apa yang harus dilakukan dan apa yang tidak boleh dilakukan pekerja, dan kegunaan terakhir adalah dapat membantu memberikan patokan *reward & punishment* yang berguna untuk memotivasi pekerja. Pemilik juga disarankan untuk memotivasi pekerja baik secara *extrinsic* dan motivasi secara *intrinsic*. Yang dimana tujuan dari motivasi *intrinsic* sendiri adalah untuk meningkatkan kesadaran pekerja untuk memberikan kinerja terbaik tanpa adanya dorongan dari luar (bonus, kenaikan jabatan, dll). Guna meningkatkan motivasi *intrinsic*, memerlukan adanya campur tangan dari pemilik untuk memberikan rasa aman dan nyaman terhadap lingkungan kerja yang ada. Maka dari itu peningkatan komunikasi antara pekerja dan pemilik sangat diperlukan, ditambah lagi dengan kewajiban pemilik untuk membuat pekerja merasa dihargai dan dibutuhkan dalam suatu badan usaha merupakan factor yang penting dalam memotivasi pekerja secara *intrinsic*.

Untuk menyelesaikan permasalahan kepemimpinan yang ada, peneliti memberikan rekomendasi yaitu; (1) Mulai menerapkan sistem yang bersifat desentralisasi (tidak berpusat) sehingga dengan demikian pekerja juga memiliki kebebasan untuk membuat keputusan yang dirasa tepat untuk UD. A. Tujuan dilakukannya sistem yang bersifat desentralisasi adalah agar meningkatkan motivasi pekerja secara *intrinsic*, dan diharapkan badan usaha dapat mencapai *self-monitoring*. Dimana dengan melakukan ini pekerja merasa dihargai dan meningkatkan rasa keterikatan antara pekerja dan badan usaha yang diharapkan dapat meningkatkan integritas dari pekerja. Dan dengan diterapkannya kepemimpinan yang bersifat desentralisasi diharapkan tingkat ketergantungan pekerja kepada pemilik menjadi berkurang, dan pemilik bisa lebih berfokus kepada permasalahan *top management*. (2) Rekomendasi selanjutnya adalah mulai merelakan kepemimpinan berpindah kepada generasi III, dengan tujuan agar perubahan yang dilakukan dapat berjalan secara efektif dan meningkatkan interaksi antara Generasi III sebagai penerus dari UD, A dan pekerja. (3) Rekomendasi yang terakhir adalah meningkatkan kemampuan manajerial Generasi III khususnya Pak SS. Hal ini dilakukan dengan tujuan agar, Pak SS (generasi III) menjadi lebih bijak dalam menggunakan kepemimpinan yang dimiliki. Hal ini juga memiliki tujuan untuk meningkatkan interaksi antara Pak SS (generasi III) dengan para pekerja yang ada di UD. A.

KESIMPULAN DAN SARAN

Berikut ini adalah berbagai temuan yang didapatkan berdasarkan hasil analisa yang sudah dilakukan penulis berdasarkan berbagai teori kepemimpinan dan perspektif SPM berbasis *familiness* yang ada pada UD. A.

1. UD. A masih menggunakan sistem pengendalian manajemen yang bersifat informal dimana semua peraturan tidak tertulis dan disampaikan lisan kepada anggota badan usaha.
2. Pemberian bonus kepada pekerja yang hanya didasari dengan jumlah jam kerja, tanpa dipengaruhi oleh target yang harus mereka capai guna mendapatkan bonus tersebut.
3. Menurunnya tingkat interaksi antara pekerja dan pemilik dikarenakan kesibukan dari pemilik generasi III dan pengawas pekerja (generasi II) yang sudah tidak terlalu sering datang ke badan usaha,
4. Tidak adanya test masuk dalam perekrutan pekerja, yang menyebabkan diperlukannya waktu yang tidak pasti dalam melakukan pelatihan pekerja khususnya pekerja *counter* dan bagian perakitan untuk *furniture*.

5. Rendahnya motivasi kerja dari para pekerja dan tingginya ego yang ada dari para pekerja yang menyebabkan para pekerja mendahulukan kepentingan pribadi daripada mencapai tujuan dan visi dari badan usaha.
6. UD. A masih banyak bergantung dengan pemilik dalam pengambilan keputusan (sentralisasi).
7. Transisi dari Generasi II ke Generasi III belum berjalan sempurna.

Perubahan mungkin tidak dapat dilakukan secara sekaligus dan mungkin menemui adanya pertentangan dari para pekerja akibat dari adanya perubahan SPM dan kepemimpinan yang ada di UD. A, Khususnya untuk para pekerja senior yang sudah bekerja di era Pak WW (generasi II) memimpin. Maka dari itu untuk mengantisipasi hal ini terjadi, maka sebaiknya perubahan dilakukan dalam 3 tahapan;

Tahapan 1

- Peningkatan kemampuan manajerial pada aspek kecerdasan sosial (*social intelegence*), dan kecerdasan emosional (*emotional intelegence*) khususnya pada generasi III (Pak SS). Hal ini diperlukan agar Pak SS (generasi III) menjadi lebih bijak dalam menggunakan kepemimpinan yang dimiliki. Hal ini juga memiliki tujuan untuk meningkatkan interaksi antara Pak SS (generasi III) dengan para pekerja yang ada di UD. A.
- Diperlukan adanya peningkatan interaksi antar generasi III dan para pekerja khususnya untuk interaksi yang bersifat informal. Hal ini harus dilakukan untuk mengisi peranan yang sebelumnya dipegang oleh Pak WW (Generasi II) yang merupakan figure “bapak” dan panutan dari para pekerja yang ada di UD. A. Hal ini juga memiliki tujuan agar memudahkan para pemilik dari generasi III untuk mensosialisasikan dan menanamkan visi dan misi dari badan usaha agar bisa dimengerti oleh seluruh anggota badan usaha. Hal ini bisa memakan waktu yang cukup lama, maka dari itu peranan dari Pak WW (generasi II) yang merupakan figure bapak sangat dibutuhkan untuk mempercepat penanaman visi dan misi badan usaha.
- Generasi II, harus mulai melepaskan peranan yang ada di UD. A (*Learning to let go the business*), sehingga dengan demikian transisi kepemimpinan dapat berjalan dengan baik. Pada penerapannya mungkin ini bisa terbilang sulit, namun untuk menyukkseskan transisi kepemimpinan dan membiasakan dengan adanya perubahan kepemimpinan dari generasi II ke generasi III hal ini harus dilakukan.

Tahapan 2

- Mengkaji ulang sistem perekrutan pekerja. Seharusnya UD. A menerapkan test untuk menyeleksi pekerja tidak hanya dilihat dari hasil wawancara dan nilai ijazah saja. Test memiliki tujuan untuk menentukan kemampuan dari pekerja apakah sesuai dengan kriteria yang dibutuhkan dalam penempatan pekerja baru. Dengan demikian akan berdampak pada kebutuhan pelatihan untuk pekerja yang dapat dipersingkat ketika kompetensi pekerja sudah memenuhi kriteria yang dibutuhkan oleh UD. A.
- Mulai menerapkan Sistem pengendalian manajemen yang bersifat formal. Rekomendasi yang dapat dilakukan oleh UD. A adalah membuat SOP (*standart operational procedure*), yang berisikan peraturan dan bagaimana cara kerja yang seharusnya dilakukan oleh para pekerja. Dengan dibuatnya SOP diharapkan kegiatan operasinal menjadi lebih terarah. Peraturan formal lainnya yang direkomendasikan peneliti adalah, pembuatan peraturan kerja tertulis yang berisikan hal apa yang boleh dan tidak boleh dilakukan. Peraturan tertulis ini

dibuat sebagai penegasan dari peraturan yang sudah disampaikan secara lisan kepada para pekerja, dan bisa menjadi acuan suatu hukuman (*punishment*) kepada para pelanggar.

- Membuat sistem penilaian kinerja. Hal ini memiliki tujuan agar pemilik dapat menilai kinerja dari pekerja menjadi semakin objektif dan dapat membantu pemilik dalam memberikan insentif kepada para pekerja.
- Mengkaji ulang sistem pemberian bonus (insentif). Sebaiknya pemilik mulai menerapkan pemberian bonus berbasis kinerja. Pemberian insentif diharuskan untuk memiliki target penilaian kinerja yang dapat dinilai dengan jelas dan harus disampaikan dan dimengerti seluruh pekerja yang ada. Dikarenakan pemberian insentif dan kenaikan gaji yang tidak terukur dapat menyebabkan pekerja menjadi “malas” dan merugikan badan usaha dikarenakan insentif yang diberikan tidak memberikan nilai lebih kepada badan usaha.

Tahapan 3

- Mulai menerapkan kepemimpinan bersifat desentralisasi. Hal ini dapat tercapai Ketika tingkat integritas dan level *self-monitoring* dari pekerja di UD. A cukup tinggi. Dengan penerapan sistem desentralisasi diharapkan dapat meningkatkan motivasi *intrinsic* dari para pekerja khususnya pada aspek keterikatan (*relatedness*), dan kebutuhan untuk bertumbuh (*growth*). Dengan adanya peningkatan motivasi *intrinsic*, diharapkan dapat mengurangi ketergantungan pekerja terhadap pemilik sehingga diharapkan pemilik dapat berfokus kepada permasalahan yang bersifat *top management*.
- Mulai merencanakan tujuan kedepan dari UD. A dan merencanakan rencana untuk pensiun untuk generasi selanjutnya. Sehingga dengan demikian target yang ingin dicapai oleh UD. A menjadi lebih terencana, dan dampak lainnya agar generasi III bisa mempersiapkan penerus untuk generasi selanjutnya di UD. A. Sehingga dengan demikian diharapkan kesalahan yang terjadi di transisi kepemimpinan antara generasi II dan generasi III tidak terulang kembali.

DAFTAR PUSTAKA

- Alas, R., Übius, U., Lorents, P., & Matsak, E. (2017). Corporate Social Responsibility In European And Asian Countries. *Jurnal Manajemen Bisnis Dan Inovasi (JMBI) UNSRAT Vol. 4 No. 1*
- Baron, R. A., & Byrne, D. E. (1997). *social psychology* (9th ed.). Massachusetts: A and B.
- Baron, R. A., & Byrne, D. E. (2004). *Social Psychology* (10th ed.). USA: pearson.
- Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I., & Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 207-218. doi:10.1037/0021-9010.88.2.207
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. NY.
- Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications*. New York, NY: Free Press.
- Bridges, W. (2003). *Managing Transitions* (2nd ed.). NY: Perseus Books.
- Bungin, B. (2014). *Penelitian Kualitatif*. Jakarta: Pernerda Media Grup.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York, NY: Open Road Media.
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., & Sharma, P. (2003). A unified systems perspective of family firm performance: An extension and integration. *Journal of Business Venturing*, 18, 467–472.

- Ciampa, D., & Watkins, M. (1999). *Right from the Start*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- The CS Family 1000 in 2018*. (2018). Retrieved from Credit Suisse website: <http://www.credit-suisse.com>
- Der Kolk, B. V., Van Veen-Dirks, P. M., & Ter Bogt, H. J. (2018). The Impact of Management Control on Employee Motivation and Performance in the Public Sector. *European Accounting Review*, 2018.
- Douglas, C. (2002). The effect of managerial influence behaviour on the transition to self-directed work teams (SDWTs). *Journal of managerial psychology*, 17(7), 628-635. doi:10.1108/02683940210444076
- Efferin, S., Darmadji, S. H., & Tan, Y. (2008). *Metode penelitian akuntansi; mengungkap fenomena dengan pendekatan kuantitatif dan kualitatif*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Efferin, S., & Hartono, M. S. (2015). Management Control and Leadership Styles in Family Business: An Indonesian Case Study. *Journal of Accounting and Organizational Change*, 11(1), 130-159.
- Efferin, S., & Hopper, T. (2007). Management control, culture and ethnicity in a Chinese Indonesian company. *Accounting, Organizations and Society*, 32.
- Efferin, S., & Rudiawarni, F. A. (2014). Memahami Perilaku Stakeholders Indonesia dalam Adopsi IFRS: Tinjauan Aspek Kepentingan, Bahasa, dan Budaya. *Jurnal Akuntansi dan Keuangan Indonesia*, 11(2), 138-164.
- Efferin, S., & Soeherman, B. (2010). *Seni Perang Sun Zi dan Sistem Pengendalian Manajemen: Filosofi dan Aplikasi (Sun Zi's the Art of War and Management Control System: Philosophy and Application)*. Jakarta, Indonesia: PT. Elex Media Komputindo.
- Family Business Survey 2018 Indonesia Report*. (2019). Retrieved from PWC website: <http://www.pwc.com>
- Flamholtz, E., Das, T., & Tsui, A. (1985). Toward an integrative framework of organizational control. *Accounting Organizations and Society*, 10(1).
- Golmoradi, R., & Ardabili, F. S. (2016). The Effects of Social Capital and Leadership Styles on Organizational Learning. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 230, 372-378. doi:10.1016/j.sbspro.2016.09.047
- Habbershon, T. G., & Williams, M. L. (1999). A resource-based framework for assessing the strategic advantages of family firms. *Family Business Review*, 12, 1-15.
- Habbershon, T. G., Williams, M. L., & MacMillan, I. C. (2003). A unified systems perspective of family firm performance. *Journal of Business Venturing*, 18, 451-465.
- Karamoy, H., & Tulung, J. E. (2020). The Effect of Banking Risk on Indonesian Regional Development Bank. *Banks and Bank Systems*, 15(2), 130-137
- Karamoy, H., & Tulung, J. E. (2020). The Effect of Financial Performance and Corporate Governance To Stock Price In Non-Bank Financial Industry. *Corporate Ownership & Control*, 17(2), 97-103.
- Kazombiaze, T., Rippon, A., & Indermun, V. (2014). Analysis on Employee Motivation at Opuwo Town Council: Namibia. *Journal of Sustainable City and Society*, 1(1).
- Lansberg, L. (1999). *succeeding generations*. boston: Harvard Business School Press.
- Leana, C. R., & Van Buren, H. J. (1999). Organizational social capital and employment practices. *Academy of Management Review*, 24, 538-555.
- Leithwood, K. (1994). Leadership for school restructuring. *Educ. Adm. Q.*, 30(4), 498-518.

- Manderscheid, S. V., & Ardichvili, A. (2008). New leader assimilation: process and outcomes. *Leadership & Organization Development Journal*, 29(8), 661-677. doi:10.1108/01437730810916622
- Manderscheid, S. V., & Freeman, P. D. (2012). Managing polarity, paradox, and dilemma during leader transition. *European Journal of Training and Development*, 36(9), 856-872. doi:10.1108/03090591211280937
- Mangaladum, R. S. (2013, June 10). Peralihan Generasi Tantangan Terberat Perusahaan Keluarga. Retrieved from <https://swa.co.id/swa/headline/peralihan-generasi-tantangan-terberat-perusahaan-keluarga>
- Marshall, C., & Rossman, G. B. (2006). *Designing Qualitative Research* (4th ed.). California: Sage Publications.
- Mattar, D. M. (2020). The culmination stage of leadership succession. *Journal of Organizational Change Management*, 33(7), 1355-1373. doi:10.1108/jocm-08-2019-0268
- Merchant, K. A., & Van der Steede, W. A. (2007). *Management Control Systems : performance Measurement, Evaluation and Incentives*. Prentice-Hall, London, UK.
- Mojambo, G. A., Tulung, J. E., & Saerang, R. T. (2020). The Influence of Top Management Team (TMT) Characteristics Toward Indonesian Banks Financial Performance During the Digital Era (2014-2018). *JMBI UNSRAT (Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis dan Inovasi Universitas Sam Ratulangi)*, 7(1).
- Muda, I., Rafiki, A., & Harahap, M. R. (2014). Factors Influencing Employees' Performance: A Study on the Islamic Banks in Indonesia. *International Journal of Business and Social Science*, 5(2).
- Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of Management Review*, 23, 242-266.
- Neuman, W. L. (2014). *Social Research Methods: Pearson New International Edition: Qualitative and Quantitative Approaches* (7th ed.).
- Parijat, P., & Shilipi. (2014). Victor Vroom's Expectancy Theory of Motivation – An Evaluation. *IRJBM*, 7(9).
- Pearson, A. W., Carr, J. C., & Shaw, J. C. (2008). Toward a Theory of Familiness: A Social Capital Perspective. *entrepreneurship and practices*, 32(6), 949-969.
- Pink, S. (2009). *Drive : The Surprising Truth About What Motivates us*. NY: Riverhead Books.
- Poza, E. J. (2007). *Family business* (2nd ed.). United States of America: Thomson South-Western.
- Rubin, A., & Babbie, E. R. (2013). *Research Methods for Social Work* (8th ed.). Belmont: Brooks/Cole Cengage Learning.
- Simons, R. (1995). *Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal*. Brighton, MA: Harvard Business Press.
- Tessier, S., & Otley, D. (2012). A conceptual development of Simons' Levers of Control framework. *Management Accounting Research*, 23(3), 171-185. doi:10.1016/j.mar.2012.04.003
- Tsai, W., & Ghoshal, S. (1998). Social capital and value creation: The role of intrafirm networks. *Academy of Management Journal*, 41, 464-476.
- Why Asian family businesses continue to dominate markets. (2018, September 13). Retrieved from <https://www.theedgesingapore.com/why-asian-family-businesses-continue-dominate-markets>

- Xie, Y., Xue, W., Li, L., Wang, A., Chen, Y., Zheng, Q., & Wang, Y. (2018). Leadership style and innovation atmosphere in enterprises: An empirical study. *Technological Forecasting & Social Change*, 135, 257 - 265.
- Yukl, G. (2010). *Leadership in Organizations* (7th ed.). NJ: Pearson Education, Inc.
- Zachary, R. K. (2011). The Importance of the Family System in Family Businesses. *Journal of Family Business Management*, 1(1), 26-36.
- Yukl, G. A. (2013). *Leadership in organizations* (8th ed.).
- Zafar, N., Ishaq, S., Shoukat, S., & Rizwan, M. (2014). Determinants of Employee Motivation and its impact on Knowledge Transfer and Job Satisfaction. *International Journal of Human Resource Studies*, 4(3).
- Zameer, H., Ali, S., Nizar, W., & Amir, M. (2014). The Impact of the Motivation on the Employee's Performance in Beverage Industry of Pakistan. *International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences*, 4(1).