

WHEN EMOTION TAKES OVER: SISTEM KONTROL MANAJEMEN BERBASIS SOCIOEMOTIONAL WEALTH DALAM BADAN USAHA KELUARGA

Michelle Magdalena¹, Wiyono Pontjoharyo²

Program Studi Magister Akuntansi, Universitas Surabaya, Surabaya, Indonesia^{1,2}

Abstract. *A family business entity is a unique organization that is different from other business entities. Family business entities have a slightly different way of making decisions than other non-family businesses. Family members in a family business entity tend to use their emotion more often, including in making decisions. The decisions that are taken are sometimes unusual to people outside the company. Family business entities do not only want profits in the form of money but also their socioemotional wealth through their business entities. When the owner makes decisions that aim to gain socioemotional wealth, the management control system will also be affected. This study is a qualitative study with an interpretive design conducted on PT S. This study shows how the dimensions of socioemotional wealth can help PT S in running a management control system in their business entities and assist them in achieving their business goals.*

Keywords. *family business entity; management control systems; socioemotional wealth;*

Abstrak. Badan usaha keluarga merupakan suatu organisasi unik yang berbeda dengan badan usaha lainnya. Badan usaha keluarga memiliki cara pengambilan keputusan yang agak berbeda. Setiap anggota keluarga yang berada dalam badan usaha keluarga cenderung lebih sering menggunakan perasaannya termasuk dalam pengambilan keputusan. Keputusan yang diambil terkadang tidak lazim bagi orang di luar badan usaha. Badan usaha keluarga tidak hanya menginginkan keuntungan dalam bentuk uang tetapi juga dengan *socioemotional wealth* melalui badan usahanya. Ketika pemilik badan usaha membuat keputusan – keputusan yang bertujuan untuk mendapatkan *socioemotional wealth*, sistem kontrol manajemen dalam badan usaha itu pasti juga akan terpengaruh. Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif dengan desain interpretatif yang dilakukan terhadap PT S. Penelitian ini menunjukkan bagaimana dimensi dari *socioemotional wealth* dapat membantu PT S dalam menjalankan sistem kontrol manajemen dalam badan usaha nya dan membantu mereka dalam mencapai tujuan usahanya.

Kata kunci. *Badan usaha keluarga; Socioemotional wealth; sistem kontrol manajemen*

Corresponding author. Email: s134218003@student.ubaya.ac.id¹, wpontjo@yahoo.com²

How to cite this article. Magdalena, M. & Puntjoharyo, W. (2022). When Emotion Takes Over: Sistem Kontrol Manajemen Berbasis Socioemotional Wealth Dalam Badan Usaha Keluarga. *Jurnal Riset Akuntansi dan Keuangan*, 10(3), 581-594.

History of article. Received: Oktober 2022, Revision: November 2022, Published: Desember 2022

Online ISSN: 2541-061X. Print ISSN: 2338-1507 DOI: 10.17509/jrak.v10i3.43867

Copyright©2022. Published by Jurnal Riset Akuntansi dan Keuangan. Program Studi Akuntansi. FPEB. UPI

PENDAHULUAN

Badan usaha keluarga cenderung memiliki cara menjalankan bisnis yang berbeda dari badan usaha non-keluarga. Cara pengambilan keputusan pun juga berbeda prosesnya dengan badan usaha non-keluarga. Pemilik badan usaha tentu akan memilih yang terbaik bagi bisnisnya. Tetapi terkadang pilihan atau keputusan itu justru pilihan yang kadang – kadang tidak masuk akal bagi orang di luar badan usaha keluarga tersebut.

Rasionalitas nya kadang diragukan (Kalm & Gomez-Mejia, 2016).

Penelitian mengenai badan usaha keluarga telah berkembang pesat selama 15 tahun terakhir atau lebih. Sebagian besar literatur yang sudah ada selalu menekankan peran faktor non-ekonomi dalam manajemen badan usaha keluarga sebagai fitur pembeda utama yang memisahkan badan usaha keluarga dari bentuk organisasi lainnya. Perspektif “emosional” dalam kepemilikan badan usaha merupakan topik yang populer di kalangan peneliti badan usaha keluarga. Manajemen dalam badan usaha keluarga cenderung akan

dipengaruhi oleh perasaan dan emosi (Morgan & Gomez-Mejia, 2014). Pengaruh ini disebabkan oleh keinginan pemilik untuk menjaga ikatan keluarga dari waktu ke waktu (Chrisman et al., 2005). Keinginan ini disebabkan adanya socioemotional wealth (SEW). Dalam badan usaha keluarga, kepemilikan dan manajemen sering terkonsentrasi di tangan sekelompok kecil anggota keluarga yang berada dalam posisi untuk memperoleh manfaat finansial dan non-finansial dari bisnis. Berrone et al., (2012) menganggap pendekatan SEW sebagai paradigma dominan yang paling potensial dalam badan usaha keluarga dan menyoroti pentingnya pengembangan lebih lanjut.

Sistem Kontrol Manajemen atau SKM penting dalam pengambilan keputusan dan dianggap sebagai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan, jika mereka dikembangkan dan terstruktur dengan benar. Banyak penelitian menunjukkan bahwa penggunaan SKM dalam badan usaha keluarga masih belum umum. Keterlibatan anggota keluarga dan kepercayaan dari tim manajemen, dan penekanan pada tujuan non-keuangan dalam manajemen badan usaha, juga dapat memengaruhi pilihan SKM (Senftlechner & Hiebl, 2015). Berbagai studi empiris menemukan bahwa terdapat perbedaan penerapan SKM antara badan usaha keluarga dan non-keluarga yang perlu penelitian lebih lanjut (Kotey, 2005; Laitinen, 2008). Faktanya, pengaruh keluarga merupakan faktor penting dan berbeda yang belum cukup dipertimbangkan oleh sebagian besar studi SKM (Senftlechner & Hiebl, 2015).

Penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh (Martínez-Romero & Rojo-Ramírez, 2016) menemukan konsep SEW itu sendiri. Kemudian (Morgan & Gomez-Mejia, 2014) melakukan penelitian lebih lanjut terhadap SEW dari sisi emosional nya. Penelitian mengenai SKM di badan usaha keluarga juga masih sedikit. Penelitian yang dilakukan oleh Efferin & Hartono (2015) meneliti hubungan antara kepemimpinan dan SKM dalam badan

usaha keluarga dan pengaruh budaya di dalamnya

Dari penelitian – penelitian terdahulu masih belum ada penelitian yang membahas tentang fenomena SEW dan SKM dalam badan usaha keluarga. SEW menjadi dasar untuk menekankan bahwa badan usaha keluarga adalah bentuk organisasi yang unik dan berbeda. SEW juga merupakan paradigma dominan yang paling potensial untuk diperdalam dan dikembangkan lebih lanjut dalam penelitian badan usaha keluarga. Untuk membantu penelitian ini, peneliti akan mempelajari fenomena ini pada sebuah badan usaha keluarga PT S yang bergerak di bidang distribusi pintu dan lantai kayu. Pemiliknya merupakan seorang wanita asal Surabaya yang beragama Kristen. Pengaruh ajaran Kristen beserta ajaran dari orang tua nya tercermin dalam badan usahanya.

Sistem kontrol manajemen atau SKM didefinisikan sebagai suatu sistem di dalam lingkungan sosial, budaya, politik dan ekonomi yang digunakan oleh manajemen untuk menyelaraskan perilaku karyawan dengan tujuan organisasi dan untuk mengelola saling ketergantungan internal dan eksternal (Merchant & van der Stede, 2003). Menurut Merchant & van der Stede (2003), SKM memiliki empat kontrol, terdiri dari kontrol personel, kontrol budaya, kontrol hasil dan kontrol proses.

Jenis kontrol yang pertama, kontrol hasil, objek yang dikendalikan adalah hasil yang dihasilkan. Lebih khusus lagi, kontrol hasil melibatkan pemberian penghargaan kepada karyawan karena menghasilkan hasil yang baik, atau menghukum mereka karena hasil yang buruk (Merchant & van der Stede, 2003). Jenis kontrol kedua adalah kontrol proses (atau kontrol perilaku). Kontrol proses dapat dilakukan dalam 4 cara menurut Merchant & van der Stede, (2003), yaitu batasan perilaku (misalnya kunci di meja, sandi komputer atau bahkan pembaca kartu identifikasi magnetik), tinjauan tindakan (misalnya persyaratan persetujuan untuk

pengeluaran), pertanggungjawaban tindakan (misalnya daftar periksa) dan redundansi (menugaskan lebih banyak karyawan untuk suatu tugas, atau memiliki karyawan cadangan yang tersedia untuk melakukan tugas tersebut). Tiga metode utama penerapan kontrol personel diantaranya, seleksi dan penempatan karyawan, pelatihan karyawan dan desain pekerjaan dan penyediaan sumber daya yang diperlukan. Kontrol budaya dirancang untuk mendorong para karyawan untuk saling memantau satu sama lain. Kontrol budaya dilakukan untuk memberi tekanan pada personel yang menyimpang dari norma dan nilai dalam badan usaha. Beberapa bentuk dari kontrol budaya seperti adanya kode etik, credo, visi dan misi atau filosofi manajemen.

Badan Usaha Keluarga

Badan usaha keluarga memiliki banyak definisi yang beragam. Gallo (2000) dalam (Astrachan et al., 2002) menyatakan sebuah badan usaha dapat dianggap sebagai badan usaha keluarga ketika keluarga dan bisnis berbagi asumsi dan nilai. "Badan usaha keluarga" juga didefinisikan sebagai badan usaha dimana keluarga memiliki kepemilikan dan kontrol yang dominan. Nilai – nilai dimiliki oleh keluarga tersebut disalurkan juga ke karyawan yang bukan keluarga dan dijadikan acuan untuk mencapai tujuan organisasi (Dyer, W, 2006). Konsep umum badan usaha keluarga mencakup setiap bisnis yang kepemilikan atau kendalinya sebagian besar terletak pada keluarga, dan di mana dua atau lebih anggota keluarga terlibat secara langsung.

Anggota keluarga yang terlibat dalam bisnis adalah bagian dari sistem badan usaha dan juga bagian dari sistem keluarga (Ramadani & Hoy, 2015). Dua hal tersebut sering berlawanan dan merupakan hal yang dinamis dan keduanya memiliki keunikan sendiri dengan sejarah, tantangan, kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman. Keluarga dapat memiliki gaya komunikasi dan resolusi konflik mereka sendiri yang mungkin bisa diterapkan dalam keluarga tetapi hal yang sama belum tentu bisa digunakan untuk

menyelesaikan konflik dalam bisnis (Ramadani & Hoy, 2015).

Socioemotional Wealth

Keunikan badan usaha keluarga telah dijelaskan oleh para peneliti yang telah mengembangkan tiga konstruksi dari waktu ke waktu. Pertama, pelestarian SEW dipandang memiliki pengaruh kuat pada pengambilan keputusan strategis di badan usaha keluarga (Gomez-Mejia et al., 2007). Kedua, para peneliti telah memperkenalkan esensi bisnis keluarga, yaitu memiliki visi untuk mempertahankan bisnis lintas generasi (Chua et al., 1999). Ketiga, kekeluargaan juga telah dikemukakan untuk menggambarkan kumpulan unik sumber daya yang dihasilkan dari interaksi keluarga dan sistem bisnis (Dawson & Mussolino, 2014).

Berbagai artikel yang ada beberapa diantaranya menghubungkan SEW dengan beragam bidang pengetahuan, seperti manajemen bisnis, diversifikasi, penilaian bisnis. Meskipun sudah dihubungkan dengan berbagai topik, masih belum ada definisi umum yang diterima. SEW pertama kali diutarakan melalui penelitian mengenai badan usaha keluarga dari sisi behavioral yang dilakukan oleh (Gomez-Mejia et al., 2007). Dalam penelitian tersebut, SEW mengacu pada aspek non keuangan dari suatu badan usaha yang memenuhi kebutuhan afektif keluarga, seperti identitas, kemampuan untuk memberikan pengaruh keluarga, dan kelangsungan dinasti keluarga. Definisi ini tidak hanya dianggap sebagai definisi yang paling penting. tetapi juga konseptualisasi paling penting dari SEW yang pernah dibuat. SEW merujuk pada aspek-aspek non-finansial badan usaha yang memenuhi kebutuhan afektif keluarga, seperti menggunakan nama keluarga, nilai-nilai, kontrol, dan perekrutan pegawai, kebutuhan akan rasa memiliki, pengaruh, dan keintiman, kemampuan untuk menjalankan otoritas, pelestarian dinasti keluarga, pemenuhan kewajiban keluarga berdasarkan pertalian darah dan bukan berdasarkan kompetensi. Konsep SEW sejatinya bersifat multidimensi. Berdasarkan berbagai penelitian sebelumnya, Berrone et al. (2012)

mendeskripsikan SEW memiliki 5 dimensi yang mereka sebut juga FIBER:

- *Family control and influence*

Dimensi pertama mengacu untuk kontrol dan pengaruh anggota keluarga. Salah satu karakteristik utama yang membedakan badan usaha keluarga adalah anggota keluarga melakukan kontrol atas keputusan strategis (Chua dkk., 1999; Schulze, Lubatkin, & Dino, 2003b). Kontrol tersebut dapat diberikan secara langsung, seperti menjadi CEO atau komisaris, atau agar lebih tidak ketara, misalnya menunjuk anggota keluarga untuk menjadi konsultan bisnis mereka. Kemampuan untuk melakukan wewenang tersebut dapat berasal dari posisi kepemilikan yang kuat, dari status, atau dari sifat aslinya. Tidak jarang melihat pemilik badan usaha keluarga menjalankan berbagai peran dalam perusahaan sebagai cara untuk mengerahkan kontrol formal dan informal

- *Identification of family members with the firm*

Dimensi kedua membahas tentang identitas keluarga dalam badan usaha. Banyak penelitian yang menemukan adanya gabungan antar keluarga dan bisnis akan memunculkan identitas unik yang inheren dalam badan usaha keluarga (misalnya, Berrone et al., 2010; Dyer & Whetten, 2006). Identitas pemilik badan usaha keluarga terikat erat ke organisasi yang biasanya membawa nama keluarga. Secara internal, hal ini mungkin memberikan pengaruh yang signifikan terhadap perlakuan ke karyawan, maupun proses internal lainnya dan juga kualitas layanan dan produk yang mereka berikan (Carrigan & Buckley, 2008; Teal, Upton, & Seaman, 2003). Secara eksternal, hal ini membuat anggota keluarga cukup sensitif terhadap imej yang mereka berikan kepada pelanggan mereka, pemasok,

dan pemangku kepentingan eksternal lainnya (Micolotta & Raynard, 2011)

- *Binding social ties*

Dimensi ketiga mengacu pada hubungan sosial badan usaha keluarga. Ikatan timbal balik yang ada dalam badan usaha keluarga tidak eksklusif antar anggota keluarga saja tetapi bisa diperluas ke berbagai konstituen. Misalnya, badan usaha keluarga sering kali memilih vendor atau supplier yang sudah dikenal baik hingga bisa dianggap sebagai anggota keluarga (Uhlener, 2006). Menurut Brickson (2005, 2007), dengan adanya ikatan timbal balik yang kuat dalam badan usaha keluarga, mereka juga cenderung ingin membantu meningkatkan kesejahteraan orang yang ada di sekitar mereka, meskipun tidak menimbulkan keuntungan ekonomi dalam melakukannya.

- *Emotional attachment to family members*

Dimensi ini berhubungan dengan sisi afektif pada SEW dan mengacu pada peran emosi dalam badan usaha keluarga. Meskipun emosi adalah hal yang tak terpisahkan dari kehidupan organisasi sehari-hari, dalam organisasi di mana hubungan keluarga lebih dominan, ada sejarah bersama, pengalaman dan peristiwa masa lalu yang lebih panjang yang dapat mempengaruhi dan membentuk aktivitas, peristiwa, dan hubungan saat ini. Dalam badan usaha keluarga batasan antara urusan keluarga dan perusahaan seringkali agak kabur (Berrone et al., 2010), maka dari itu emosi bisa masuk ke dalam organisasi, dan dapat mempengaruhi proses pengambilan keputusan bisnis. Keterikatan emosional keluarga dengan badan usahanya dapat mendorong keberlangsungan bisnisnya. Karena kehilangan suatu bisnis akan menjadi peristiwa yang emosional bagi para pemiliknya.

- Renewal of family bonds to the firm through dynastic succession

Dimensi kelima SEW mengacu pada intensi untuk mewariskan bisnis ke generasi selanjutnya. Intensi ini memiliki implikasi penting dalam proses pengambilan keputusan. Dari perspektif pemegang saham keluarga, badan usaha bukan hanya aset yang dapat dengan mudah dijual, karena itu melambangkan warisan dan tradisi keluarga. Para anggota keluarga akan memandang perusahaan sebagai investasi keluarga jangka panjang yang akan diwariskan ke keturunan mereka (Berrone et al., 2010). Memertahankan bisnis untuk generasi mendatang biasanya menjadi tujuan utama untuk badan usaha keluarga (Kets de Vries, 1993; Zellweger, Kellermanns, et al., 2011) dan banyak badan usaha keluarga juga melakukan perencanaan jangka panjang.

METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan paradigma kualitatif dengan pendekatan interpretivisme untuk mendapatkan pemahaman yang mendalam dari konsep socioemotional wealth yang ada di badan usaha keluarga, yaitu PT S dan pengaruh beserta implikasinya kepada SKM yang ada di dalam proses bisnis. Peneliti mencoba mengeksplorasi dan menginterpretasikan bagaimana SKM digabungkan dengan SEW bisa membantu atau bahkan mungkin menghambat badan usaha dalam mencapai tujuannya.

Teknik Pengumpulan dan Analisis Data

Dalam penelitian kualitatif terdapat beberapa cara untuk mengumpulkan data, seperti wawancara, observasi dan analisis dokumen. Wawancara dilakukan kepada beberapa partisipan yang digolongkan menjadi karyawan yang merupakan anggota keluarga, karyawan yang bukan anggota keluarga. Bentuk wawancara yang dilakukan adalah semi structured interview. Sebelum melakukan wawancara, berbagai pertanyaan dan dasar pemikiran telah dipersiapkan terlebih dahulu untuk diajukan kepada informan. Pertanyaan –

pertanyaannya tetapi dibuat secara terstruktur tetapi ketika sesi wawancara bisa dikembangkan lagi.

Kemudian metode observasi yang dilakukan adalah dengan mengamati proses bisnis dan aktivitas dalam perusahaan. Peneliti juga akan mengamati kontrol yang ada dalam proses bisnis badan usaha. Metode observasi yang dilakukan bersifat non-partisipan atau pasif. Observasi dilakukan dengan tujuan untuk mengkonfirmasi hasil wawancara karena adanya potensi perbedaan atau temuan baru yang bisa ditemukan ketika melakukan observasi langsung.

Analisis dokumen digunakan untuk mempertimbangkan dan memvalidasi informasi yang disampaikan oleh partisipan melalui isi dan tujuan dokumen tersebut. Proses ini memberikan pemahaman awal tentang proses kerja, sedangkan wawancara dan observasi memberikan wawasan yang lebih dalam tentang perusahaan. Dokumen pendukung ini berguna untuk melakukan cek bagaimana struktur wewenang dalam badan usaha dan apakah proses yang berjalan setiap hari sudah sesuai dengan prosedur atau SOP.

HASIL DAN PEMBAHASAN

PT S merupakan badan usaha yang fokus pada distribusi dan pemasangan pintu, jendela dan lantai yang berbahan dasar kayu. PT S didirikan pada tahun 2019 oleh Bapak J selaku pemilik, Bapak LS, Ibu LJ dan Ibu LL. PT S mengeksplorasi pintu untuk keperluan proyek skala besar seperti hotel dan apartemen. Sejak berdiri, PT S telah melakukan ekspor produknya ke pulau Jawa dan Bali hingga ke Inggris. Secara umum PT S memiliki visi menjadi supplier pintu terbaik di Indonesia. PT S memiliki 3 kata yang merupakan gabungan inisial dari para pemiliknya. Pemilik merasa nama yang dibuat sangat cocok dengan identitas mereka. Nama tersebut dipilih karena juga mencerminkan nama produk yang mereka hasilkan.

PT S memiliki jumlah pegawai kurang lebih 40 orang. PT S dipimpin oleh seorang direktur utama yang bertanggung jawab untuk

mengelola seluruh kegiatan bisnis PT S. Direktur utama dibantu oleh 1 orang direktur dan 1 orang komisaris. Owner PT S menyerahkan seluruh tanggung jawab kepada direktur utama tetapi juga tetap mengawasi dan memberikan masukan. Untuk mendukung layanan distribusinya, PT S memiliki 3 pusat pertanggung jawaban yaitu keuangan, penjualan, dan operasional. Bagian keuangan beranggotakan 1 staf keuangan dan 1 staf akuntan. Divisi ini tidak memiliki manajer karena direktur utama masing langsung ikut turun dalam prosesnya. Bagian penjualan langsung dipegang oleh manajer penjualan dan bagian operasional memiliki manajer operasional. Bapak J merupakan pemilik PT S sekaligus ayah dari Ibu LJ dan Bapak LS. Ibu LJ menjabat sebagai direktur utama dan dibantu oleh Bapak LS sebagai direktur dan Ibu LL sebagai komisaris. Ibu LL sendiri merupakan teman baik dari Bapak J. Ibu V yang menjabat sebagai staf akuntan yang bertugas untuk membuat laporan keuangan dan ada Ibu JM yang membantu Ibu LJ dalam proses pembayaran di PT S. Bapak KV merupakan manajer penjualan. Bagian penjualan tidak memiliki staf karena semua penawaran dan promosi masih dipegang oleh beliau. Bagian operasional sementara masih dibantu oleh Bapak E yang bertugas untuk memastikan semua proses pengemasan hingga instalasi sudah berjalan sesuai standar dan aturan yang ada di PT S. Bapak E merupakan orang kepercayaan dari Bapak J.

PT S menunjuk PT K sebagai pemasok tunggal untuk produk mereka. Pemilik PT S sebelumnya sudah pernah bekerja sama dengan PT K. Untuk keperluan mengirim produk ke klien, PT S menunjuk PT L sebagai jasa logistik mereka. PT S menunjuk PT L karena adanya informasi dari beberapa rekan kerja PT S yang pernah menggunakan jasa PT L. PT S juga membantu warung – warung sekitar kantor mereka dengan memberikan kupon makan ke setiap karyawan untuk dibelanjakan ke warung – warung sekitar PT S. Dalam proses pengepakan produk, 80% sudah dikerjakan oleh mesin tetapi PT S masih menggunakan tenaga manual. Menurut Bapak EL, seharusnya semua bisa menggunakan

mesin dari tahap awal hingga akhir, tetapi PT S memang ingin membantu warga sekitar yang membutuhkan pekerjaan.

Konflik dalam proses bisnis tentu akan terjadi. Di dalam badan usaha keluarga yang memiliki struktur organisasi yang didominasi oleh anggota keluarga yang serumah maupun tidak serumah, pasti ada saja konflik yang terjadi. Hal tersebut tentu ada terjadi dalam PT S. Menurut Bapak LS, konflik yang terjadi biasanya karena ada perbedaan pendapat. Biasanya mereka akan saling tidak menyapa beberapa hari tetapi pekerjaan tetap berjalan seperti biasa. Bapak J juga mengajarkan bahwa jika ada yang salah memang harus ditegur atau diingatkan dia salah dengan tidak menganggap dia anggota keluarga atau bukan

Sistem Kontrol Manajemen di PT S

Dalam PT S, dalam proses bisnisnya tidak membedakan kontrol antara formal (resmi) dan informal (tidak resmi); tidak ada standar yang menjadi acuan untuk SKM. Semua praktik kontrol dilihat sebagai bagian dari rutinitas organisasi sehari – hari yang memiliki implikasi sosial dan teknis. Untuk tujuan analitis, peneliti akan menggunakan istilah kontrol budaya, personel dan proses untuk menggambarkan SKM badan usaha. Penelitian ini tidak menggunakan kontrol hasil karena PT S tidak memiliki target tahunannya. Karena PT S lebih sering menerima pesanan untuk proyek – proyek besar, sehingga mereka akan fokus menyelesaikan proyek tersebut. Sehingga PT S juga tidak menerapkan sistem komisi atau bonus.

Kontrol Budaya

Kontrol budaya dirancang untuk mendorong para karyawan untuk saling memantau satu sama lain. PT S memiliki struktur perusahaan yang seluruhnya memiliki hubungan keluarga maupun sudah teman lama. Ibu LJ dan Bapak LS mendapat wewenang penuh dalam menjalankan PT S, tetapi mereka akan tetap meminta masukan dari ayah mereka, Bapak J yang memiliki pengalaman dalam bidangnya. Dari ajaran – ajaran Bapak J, maka hal tersebut juga diterapkan dalam PT S. Meskipun ada SOP yang merupakan formal tetapi mereka juga memiliki kontrol informal

yang terbentuk karena budaya yang diajarkan oleh Bapak J ke anak – anak nya. Budaya perusahaan tidak murni diciptakan oleh Bapak J. Bahkan, beberapa dari mereka muncul dari norma dan nilai dasar yang telah dimiliki oleh karyawan karena kuatnya pengaruh budaya masyarakat pada mereka (Meek, 1988). Dari hasil observasi peneliti, ketika berada di dalam gudang untuk pengemasan semua proses memang sudah menggunakan mesin tetapi tetap membutuhkan tenaga manusia. Para pegawai nya bekerja seperti keluarga yang mengawasi satu sama lain dan mereka semua bekerja sesuai dengan tugas mereka masing – masing. Di PT S juga diadakan pertemuan biasanya 3 kali dalam seminggu untuk membahas mengenai langkah - langkah yang harus diambil demi mencapai tujuan badan usaha dan juga membahas mengenai progress distribusi produk.

Kontrol Personel

Dalam proses rekrutmen, PT S cenderung akan mengutamakan kenalan atau rekomendasi dari kenalan dulu karena setidaknya sudah tahu orang nya seperti apa dan cocok di divisi mana. Rekomendasi tersebut penting karena karyawan atau orang yang merekomendasikan, jika mereka merekomendasikan orang yang tidak cocok, mereka berisiko kehilangan kepercayaan Ibu LJ pada mereka. Tetapi jika memang membutuhkan keahlian khusus, mereka akan mengutamakan yang sudah berpengalaman di bidangnya. PT S juga sering mengikutkan para karyawan nya ke workshop atau training untuk meningkatkan kemampuan atau skill mereka serta menambah pengetahuan yang dapat berguna sesuai dengan divisi mereka masing – masing. Hal ini dilakukan agar ilmu para karyawan nya selalu terbaharui dan tidak ketinggalan serta bisa menambah kemampuan atau skill baru.

Kontrol Proses

Kontrol proses diimplementasikan di divisi seperti keuangan dan operasional khususnya bagian pengemasan, di mana kegiatannya dapat distandarisasi. Kedua bagian tersebut dianggap sangat penting sehingga diperlukan keterlibatan langsung maupun tidak

langsung dari Ibu LJ dan orang-orang yang paling dipercaya. Prosedur akuntansi dan keuangan formal mencakup pengelolaan penerimaan kas, pembayaran, penagihan, penggajian dan pengeluaran bank dan kas kecil. Prosedur ini dirancang untuk mencegah kesalahan dan fraud. Fungsi keuangan penting seperti pemeriksaan dan persetujuan dikelola oleh orang Ibu LJ dan orang kepercayaannya, Ibu JM.

Analisis Sistem Kontrol Manajemen Berbasis Socioemotional Wealth di PT S

Penelitian mengenai badan usaha keluarga memang sangat beragam, namun dengan adanya keinginan untuk mengejar utilitas non-finansial, atau SEW, dapat menangkap keunikan badan usaha keluarga dengan baik dan dengan demikian dapat menjadi dasar untuk menjelaskan perbedaan dalam pilihan manajerial. Peran keluarga memiliki pengaruh yang penting dalam kelangsungan bisnis dari PT S. Setiap proses bisnis yang ada sudah memiliki kontrol – kontrol yang dapat mendukung badan usaha untuk mencapai tujuan mereka. Dalam badan usaha keluarga, SKM yang berjalan secara tidak sadar akan melebur atau disesuaikan dengan adanya faktor SEW. PT S tentu tidak terkecuali dari perilaku tersebut. Untuk melakukan identifikasi terhadap adanya SEW dalam PT S, peneliti menggunakan acuan dimensi FIBER (Berrone et al. 2012).

Family control and influence

Struktur organisasi yang ada sekarang sudah sesuai dengan kebutuhan badan usaha saat ini. Kontrol masih dipegang penuh oleh anggota keluarga inti. PT S dipimpin langsung oleh seorang direktur utama, yaitu Ibu LJ. Adik dari Ibu LJ, Bapak LS memegang jabatan direktur. Ibu LJ juga masih turun langsung dalam proses keuangan dalam PT S. Di bagian pemasaran dan penjualan dipegang oleh Bapak KV yang merupakan calon suami dari Ibu LJ. Ibu LJ dan Bapak LS selalu yang akan terjun langsung ke aktivitas bisnis setiap hari nya. Hal ini sejalan dengan ciri khas badan usaha keluarga, dimana anggota keluarga akan memegang kontrol dalam proses bisnisnya.

Kontrol dan pengaruh merupakan bagian integral dari SEW dan sangat diinginkan oleh para anggota keluarga yang berada di badan usaha. Anggota keluarga harus selalu memiliki kontrol atas badan usaha yang bertujuan untuk melestarikan SEW. Hal ini dianggap umum dalam badan usaha keluarga dan juga dilakukan di PT S.

Identification of family members with the firm

PT S memiliki 3 kata yang merupakan gabungan inisial dari para pemilik nya. Owner merasa nama yang dibuat sangat cocok dengan identitas mereka. Nama yang dibuat juga karena owner merasa di nama juga mencerminkan nama produk yang mereka hasilkan. Dalam rangka melestarikan SEW, identitas merupakan hal yang wajib ada pada badan usaha keluarga. Identitas para anggota keluarga berhubungan erat dengan badan usahanya, maka dari itu cenderung ada unsur nama mereka pada badan usahanya (Dyer, W, 2006). Bagaimana orang lain memandang badan usahanya juga memengaruhi citra dan reputasi para anggota keluarga yang menjadi pemilik. Karena hubungan yang kuat dengan badan usahanya, kemampuan anggota keluarga untuk menjalankan otoritas dan kontrol atas badan usahanya dapat memberikan kepuasan emosional tersendiri (Schulze et al., 2001).

Binding social ties

PT S menunjuk PT K sebagai pemasok tunggal untuk produk mereka. Pemilik PT S sebelumnya sudah pernah bekerja sama dengan PT K. PT S memutuskan untuk bekerja sama dengan PT K karena sudah terjalin kepercayaan dan memiliki visi dan misi yang sama. Untuk keperluan mengirim produk ke client, PT S menunjuk PT L sebagai jasa logistik mereka. PT S menunjuk PT L karena adanya informasi dari beberapa rekan kerja PT S yang pernah menggunakan jasa PT L dan mendapatkan riviui positif. Dalam proses pengepakan produk, 80% sudah dikerjakan oleh mesin tetapi PT S masih menggunakan tenaga manual.

Emotional attachment to family members

Badan usaha keluarga merupakan organisasi yang terdiri dari 2 sistem yang berbeda, yaitu bisnis dan keluarga. Masing – masing sistem memiliki ciri khas dan sejarahnya sendiri. Berdasarkan hal tersebut, konflik dapat terjadi karena setiap sistem memiliki aturan, peran, dan persyaratannya sendiri. Konflik hubungan dalam badan usaha keluarga biasa terjadi sebagai akibat dari ikatan keluarga dan masalah keluarga seperti persaingan saudara kandung, masalah perkawinan, dan masih banyak lagi. Karena ikatan keluarga ini, konflik dapat menjadi karakteristik yang menonjol dari badan usaha keluarga (Morgan & Gomez-Mejia, 2014). Dalam PT S juga diajarkan jika ada yang salah memang harus ditegur atau diingatkan dia salah dengan tidak menganggap dia anggota keluarga atau bukan. Jika sudah mengarah ke tindak kriminal, seperti melakukan pencurian akan dilakukan sanksi sesuai dengan peraturan UU yang berlaku. Tetapi jika masalah yang tidak terlalu material, hanya akan diingatkan agar tidak diulangi kembali.

Renewal of family bonds to the firm through dynastic succession

Keinginan untuk mentransfer kendali bisnis ke generasi berikutnya adalah salah satu faktor kunci yang memisahkan badan usaha keluarga dari badan usaha non-keluarga. Keunikan tersebut ditunjukkan lewat dimensi ini. PT. S termasuk badan usaha yang baru saja didirikan. Namun baik Bapak J maupun anak – anaknya berharap PT S dapat dilanjutkan hingga generasi berikutnya.

SKM Berbasis SEW

SKM penting dalam pengambilan keputusan dan dianggap sebagai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan, jika mereka dikembangkan dan terstruktur dengan benar. Adanya campur tangan pemilik yang merupakan anggota keluarga dan penekanan pada tujuan non-finansial dalam manajemen badan usaha, juga dapat memengaruhi pilihan SKM.

Proses bisnis dalam PT S berjalan seperti pada badan usaha pada umumnya. PT S merupakan badan usaha keluarga yang mengandalkan anggota keluarganya untuk

memegang kontrol atas bisnisnya. Direksinya dipegang oleh sepasang kakak dan adik, yaitu Ibu LJ dan Bapak LS dan operasional nya dipercayakan ke calon suami dari Ibu LJ, Bapak KV. Bapak J yang merupakan ayah dari Ibu LJ dan Bapak LS, bertindak sebagai penasehat juga ikut memberikan masukan – masukan untuk membantu Ibu LJ dan Bapak LS memutuskan sesuatu yang memang membutuhkan pendapat dari orang yang lebih berpengalaman di bidangnya. Bapak J secara tidak langsung juga berperan dalam mengambil keputusan di PT S. Proses keuangan masih dipegang dan dipantau secara langsung maupun tidak langsung oleh Ibu LJ. Disini Ibu LJ memegang wewenang otorisasi pembayaran dan memberikan tugas untuk melakukan pengecekan berkas kepada salah satu orang kepercayaannya, yaitu Ibu JM. Kontrol yang dilakukan disini merupakan kontrol proses yang mendapatkan tambahan dari salah satu dimensi SEW, *family control and influence*. Dalam rangka melestarikan SEW, pemilik cenderung akan selalu ingin memegang kontrol langsung. Kontrol proses disini dengan memberikan batasan tanggung jawab dan juga untuk mengurangi kesalahan, pengecekan berkas diserahkan ke 1 orang kepercayaan. Secara tidak langsung PT S melakukan dobel kontrol untuk proses keuangannya, dengan adanya SOP dan menugaskan orang kepercayaan untuk melakukan pengecekan.

Dimensi *family control and influence* memiliki andil juga dalam kontrol personel. Badan usaha keluarga cenderung lebih mengandalkan jaringan sosial selama proses rekrutmen dan kadang mengabaikan kriteria yang eksplisit dan jelas. PT S cenderung akan merekrut keluarga, kenalan atau rekomendasi dari orang terpercaya. Orang yang sudah kenal atau kenalan dari orang terpercaya akan lebih menonjol karena mengerti seluk beluk orang tersebut seperti apa. Seperti halnya dengan Ibu JM dan Bapak E yang merupakan kenalan dan bukan anggota keluarga tetapi mereka di rekrut karena sudah dikenal lama dan loyalitasnya dijamin. Perilaku ini konsisten dengan motif pelestarian SEW di badan usaha keluarga. Praktik

rekrutmen informal lebih cenderung berfokus pada sekelompok kecil kandidat yang bisa menyesuaikan dengan nilai dan budaya yang ada dalam badan usaha. C. C. Cruz et al., (2010) menyatakan, ketika merekrut orang luar organisasi dapat meningkatkan ketidakpastian perilaku, karena memprediksi perilakunya menjadi lebih sulit. Maka dari itu PT S cenderung mengutamakan yang sudah kenal atau memang merekomendasi dari kenalan.

Dimensi *binding social ties*, juga berkontribusi dalam kontrol personel ini. Ibu LJ membuka kesempatan untuk calon karyawan yang merupakan rekomendasi dari orang terdekat atau yang sudah menjadi karyawan di PT S. Hal ini dilakukan dalam rangka menjaga hubungan sosial antara tiap orang yang ada dalam organisasi PT S. Menggunakan jejaring sosial dalam proses rekrutmen mengurangi asimetri informasi dan memastikan orang tersebut sesuai dengan nilai – nilai dalam organisasi badan usaha (Gomez-mejia et al., 2011).

Kontrol dan pengaruh merupakan bagian integral dari SEW dan sangat diinginkan oleh para anggota keluarga yang ada di dalam badan usaha. Bapak J yang merupakan ayah dari Ibu LJ dan Bapak LS meskipun tidak secara langsung ikut dalam aktivitas bisnis PT S, Bapak J akan selalu memberikan kontrol dan pengaruh yang tidak langsung dengan tujuan melestarikan SEW (Gomez-Mejia et al., 2007). Hal ini juga berpengaruh terhadap kontrol budaya yang ada dalam PT S. Dalam proses bisnis PT S tentu ada peraturan tertulis atau biasa yang disebut SOP. Tetapi banyak kontrol informal juga yang secara tidak sadar dilakukan atau dianggap sebagai rutinitas. Hal ini terjadi karena adanya budaya yang terbentuk di dalamnya. Meek (1988) di dalam (Efferin & Hartono, 2015) menyatakan bahwa orang memproduksi dan mereproduksi budaya, dan transformasi budaya dapat terjadi selama proses tersebut. Jadi meskipun Bapak J memberikan ajaran untuk saling percaya satu sama lain, Ibu LJ tetap menerapkan prinsip kehati – hatian dalam menjalankan usahanya. Hal ini dilakukan untuk mengurangi terjadinya hal yang dapat mencoreng reputasi PT S yang

juga berarti merusak reputasi keluarga mereka. Tingginya tingkat kepercayaan, merupakan salah satu faktor penghambat jalan nya SKM dalam badan usaha karena dengan tingkat kepercayaan yang tinggi ini dapat mengurangi kebutuhan akan pengawasan formal. Namun hal ini tidak terjadi di PT S, karena kepercayaan disini diajarkan untuk saling percaya dan saling mengawasi. PT S merupakan bagian dari keluarga mereka dan identitas mereka. Sehingga mereka akan menjaga reputasi dari PT S.

Adanya dimensi *emotional attachment to family members* dalam PT S, juga tidak mengurangi atau menghambat SKM yang ada di dalamnya. Dalam hubungan keluarga sendiri terjadi banyak emosi di dalamnya, menurut (Berrone et al., 2010) batasan antara urusan keluarga dan badan usaha seringkali agak kabur karena adanya emosi tadi. Tetapi di PT S mereka tetap harus menjalankan pekerjaannya meskipun sedang ada masalah atau terjadi perselisihan antar anggota keluarga. Karena adanya keterikatan emosi dalam PT S, bukan berarti membuat keputusan yang salah karena mengikuti hati. Hal ini karena adanya dimensi kedua, *identification of family members with the firm*, yang berarti PT S merupakan cerminan dari keluarga mereka dan ada nama baik yang harus dipertahankan. Masalah antara anggota keluarga tentu tidak boleh mengganggu jalannya bisnis. Hal ini juga sejalan dengan pemikiran Miller & Le Breton-Miller (2006) menyatakan keterikatan emosional menyebabkan para anggota keluarga yang menjadi eksekutif badan usaha keluarga sangat memperhatikan masa depan badan usaha mereka dan mereka akan membuat keputusan yang dapat membantu mencapai tujuan usahanya.

Dalam salah satu dimensi dari FIBER, *binding social ties*, mereka juga cenderung ingin membantu meningkatkan kesejahteraan orang yang ada di sekitar mereka, meskipun tidak menimbulkan keuntungan ekonomi dalam melakukannya. Hal ini dilakukan dalam rangka melestarikan SEW. Seperti yang diketahui, PT S bisa saja menggunakan mesin secara penuh untuk proses pengemasannya. Tetapi karena mereka ingin berbagi dengan

warga sekitar, sehingga mereka menggunakan mesin yang memang masih membutuhkan tenaga manusia. PT S juga membudidayakan warung – warung sekitar kantor mereka untuk menjadi tempat makan para pegawai mereka. Para pegawai diberi seperti kupon makan yang dapat digunakan di warung – warung tersebut. PT S memiliki 1 orang kepercayaan yang berperan sebagai pengontrol, yaitu saudara E. Saudara E bukan anggota keluarga tetapi kenalan dari Bapak J. Bapak J menyampaikan dia memercayakan saudara E karena dia sudah mengenalnya cukup lama. Meskipun dari segi keahlian kurang, tetapi saudara E dapat dipercaya. Menurut Efferin & Hartono (2015), ikatan keluarga bukan satu-satunya faktor yang menentukan seberapa dekat seseorang dengan pemilik karena loyalitas, nilai-nilai, kemampuan dan pengalaman juga penting.

Dimensi *renewal of family bonds to the firm through dynastic succession*, menunjukkan kecenderungan badan usaha keluarga untuk menurunkan usahanya ke generasi berikutnya. Hal ini tentu juga terjadi di PT S. Pemiliknya memang belum memikirkan bagaimana nanti akan diteruskan ke generasi berikutnya, tetapi mereka memang sudah memiliki gambaran kalau pasti akan membentuk grup S hingga anak cucunya. Dari hal ini jelas mereka memiliki visi dan tujuan untuk selalu menjaga PT S agar dapat terus berjalan hingga membentuk grup S dan dipegang hingga anak cucu bahkan hingga cicit mereka. Melalui suksesi antargenerasi, pendiri atau pemilik akan berusaha keras untuk melestarikan warisan mereka, yang mengarah ke orientasi jangka panjang atau membuat gambaran bisnisnya ke depan, dan akumulasi *patient capital* (Sirmon & Hitt, 2003). Namun dengan adanya suksesi antargenerasi juga memiliki potensi perubahan cara manajemen di masa depannya. Sehingga kontrol yang ada sekarang juga bisa disesuaikan atau dirubah kembali karena adanya pergantian.

Implikasi sistem kontrol manajemen berbasis socioemotional wealth terhadap di PT S

Kecenderungan untuk melestarikan SEW dalam PT S mendukung SKM yang ada

dalam badan usaha mereka. Dari dimensi FIBER, untuk dimensi family control and influence dapat memberikan double kontrol di beberapa proses bisnis yang penting. Karena keluarga yang ingin tetap memiliki kontrol akan badan usaha mereka, maka mereka akan memegang kontrol baik secara langsung maupun tidak langsung. Untuk secara tidak langsung, mereka akan memberi tugas yang penting kepada orang kepercayaan. Mereka percaya orang tersebut mampu dalam pekerjaannya dan tidak akan melakukan hal yang dapat merugikan badan usaha. Hal ini dilakukan karena adanya pengaruh dan kontrol keluarga tadi.

Kontrol dan pengaruh tersebut yang akhirnya membentuk adanya kontrol budaya. Budaya yang diajarkan di keluarga Ibu LJ dan Bapak LS, adalah sesama keluarga saling percaya dan saling menghargai kemudian juga saling memantau satu sama lain sehingga dapat bersama – sama membawa badan usahanya semakin berkembang. Para karyawan dalam PT S juga selalu giat bekerja agar selalu dapat mengantarkan produk nya tepat waktu dan dengan kualitas tinggi yang sejalan dengan visi dan misi PT S. Budaya yang terbentuk dalam PT S, terbentuk bukan karena dari pemiliknya saja, tetapi budaya di masyarakat sana yang selalu mengajarkan untuk selalu bertanggung jawab. Hal ini sejalan dengan temuan Efferin & Hartono, (2015) yang menyatakan bahwa budaya badan usahanya tidak hanya berasal dari pemiliknya saja tetapi mengadopsi budaya masyarakat yang lebih luas yang telah dianut bersama oleh pemilik dan para karyawannya.

PT S merupakan cerminan dari keluarga Bapak J dan anak – anaknya. Sehingga untuk penamaan badan usaha pun mereka mencari sesuai dengan inisial nama mereka. Tentu mereka sangat akan menjaga nama baik PT S karena jika terjadi suatu hal yang berhubungan dengan PT S maka itu sama saja dengan mempertaruhkan nama dan reputasi keluarga mereka. Pemilik akan semakin berusaha memegang kontrol dalam badan usaha nya agar dapat menghindari hal – hal yang tidak diinginkan. Dimensi *identification of family members with the firm*

SIMPULAN

akan selalu mendorong PT S untuk mencapai tujuannya karena mereka mempertaruhkan nama baik keluarga mereka.

Dimensi *binding social ties*, membuat kecenderungan badan usaha keluarga akan lebih mengutamakan koneksi atau kenalan demi menjaga hubungan atau silaturahmi yang sudah terbentuk sebelumnya. Adanya kecenderungan timbal balik yang kuat dalam badan usaha keluarga, mereka juga cenderung ingin membantu meningkatkan kesejahteraan orang yang ada di sekitar mereka. Dalam PT S, hal ini bisa membantu kontrol dalam proses bisnis dalam badan usaha. Pemilik badan usaha tentu mengenal pemilik dari vendor tersebut atau mendapatkan rekomendasi dari orang terpercaya. Kualitas dan integritas dari vendor pilihan tersebut tentu dapat dipercaya. Dimensi ini juga membantu dalam PT S melakukan kontrol personel. Pemilik akan menerima rekomendasi orang untuk bergabung dalam PT S, jika yang merekomendasikannya merupakan orang terpercaya. Dengan menerima orang – orang terpercaya atau rekomendasi dari orang terpercaya, tentu yang direkomendasikan bukan lah orang sembarangan. Sehingga dapat membantu pemilik dalam menjalankan bisnisnya.

Adanya dimensi *emotional attachment to family members* dalam PT S, tidak menghalangi mereka atau mengurangi kontrol yang ada dalam badan usahanya. Menurut Berrone et al., (2012), dalam organisasi di mana hubungan keluarga mendominasi, ada sejarah yang lebih panjang dari pengalaman bersama dan peristiwa masa lalu yang menyatu untuk memengaruhi dan membentuk aktivitas, peristiwa, dan hubungan saat ini. Dimensi ini bersama dengan 2 dimensi pertama, akan membawa badan usaha untuk mencapai tujuan usahanya. Dimensi *renewal of family bonds to the firm through dynastic succession*, dapat mendorong badan usaha untuk selalu berusaha untuk mencapai tujuan usaha dengan menerapkan visi dan misi PT S sehingga dapat diwariskan hingga generasi – generasi berikutnya

Kombinasi antara SKM dan SEW dalam badan usaha keluarga merupakan topik yang jarang dibahas dalam penelitian mengenai badan usaha keluarga. Adanya keinginan untuk melestarikan SEW dalam badan usaha juga ikut menentukan pilihan SKM. Kontrol – kontrol yang ada dalam SKM dilakukan secara formal maupun informal dalam PT S. Salah satu keunikan badan usaha keluarga, mereka memang merupakan sistem tersendiri yang memiliki cara berkomunikasi dan cara mereka memegang kendali. Hal ini secara tidak sadar akan diterapkan dalam badan usaha mereka juga. Anggota keluarga yang selalu memegang kontrol merupakan ciri khas dari badan usaha keluarga dan juga merupakan ciri adanya SEW dalam badan usaha keluarga. Kontrol yang baik berarti manajemen yakin bahwa tidak akan terjadi hal tidak menyenangkan yang tidak terduga (Merchant & van der Stede, 2003). Badan usaha keluarga sangat lekat dengan identitas pemilik dan reputasi pemilik. Jika reputasi badan usaha nya terancam, pemilik badan usaha keluarga mungkin akan mengambil risiko untuk menjamin kelangsungan bisnis nya dan SEW. SKM dengan adanya SEW menjadi lebih unik dan lebih sesuai untuk badan usaha keluarga. Kontrol proses, budaya dan personel disesuaikan dengan tujuan melestarikan SEW tetapi mencapai tujuan usaha tetapi menjadi acuan bagi PT S.

Peneliti menyadari bahwa masih belum ada tolak ukur diterima secara universal untuk identifikasi SEW. Objek penelitian yang digunakan merupakan badan usaha yang ukurannya masih belum terlalu besar sehingga peran SEW di dalam nya cenderung positif. Selain itu untuk narasumber nya cenderung homogen. Oleh karena itu, sebaiknya penelitian ini bisa dilanjutkan dengan dilakukan di badan usaha keluarga dengan skala yang lebih besar agar wawasan yang didapatkan mengenai bagaimana SKM berjalan dengan adanya SEW menjadi lebih luas dan beragam. Penelitian selanjutnya juga dapat meneliti dampak dari adanya suksesi ke generasi berikutnya terhadap pelestarian SEW.

Keterbatasan studi dan masukan untuk penelitian selanjutnya

Peneliti menyadari bahwa masih belum ada tolak ukur diterima secara universal untuk identifikasi SEW. Objek penelitian yang digunakan merupakan badan usaha yang ukurannya masih belum terlalu besar sehingga peran SEW di dalam nya cenderung positif. Selain itu untuk narasumber nya cenderung homogen. Oleh karena itu, sebaiknya penelitian ini bisa dilanjutkan dengan dilakukan di badan usaha keluarga dengan skala yang lebih besar agar wawasan yang didapatkan mengenai bagaimana SKM berjalan dengan adanya SEW menjadi lebih luas dan beragam. Penelitian selanjutnya juga dapat meneliti dampak dari adanya suksesi ke generasi berikutnya terhadap pelestarian SEW.

DAFTAR PUSTAKA

- Astrachan, J. H., Klein, S. B., & Smyrnios, K. X. (2002). The F-PEC Scale of Family Influence: A Proposal for Solving the Family Business Definition Problem. *Family Business Review*, 15(1), 45–58. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2002.00045.x>
- Berrone, P., Cruz, C., & Gomez-Mejia, L. R. (2012). Socioemotional Wealth in Family Firms: Theoretical Dimensions, Assessment Approaches, and Agenda for Future Research. *Family Business Review*, 25(3), 258–279. <https://doi.org/10.1177/0894486511435355>
- Berrone, P., Cruz, C., Gomez-Mejia, L. R., & Larrazza-Kintana, M. (2010). Socioemotional wealth and corporate responses to institutional pressures: Do family-controlled firms pollute less? *Administrative Science Quarterly*, 55(1), 82–113. <https://doi.org/10.2189/asqu.2010.55.1.82>

- Chrisman, J. J., Chua, J. H., & Sharma, P. (2005). Trends and Directions in the Development of a Strategic Management Theory of the Family Firm. 555–575.
- Cruz, C. C., Gómez-Mejia, L. R., & Becerra, M. (2010). Perceptions of benevolence and the design of agency contracts: CEO-TMT relationships in family firms. *Academy of Management Journal*, 53(1), 69–89. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.48036975>
- Dawson, A., & Mussolino, D. (2014). Journal of Family Business Strategy Exploring what makes family firms different: Discrete or overlapping constructs in the literature? *Journal of Family Business Strategy*. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2013.11.004>
- Dyer, W, G. (2006). Examining the “ Family Effect ” on Firm Performance. *Family Business Review*, 19(4), 253–273.
- 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. <https://doi.org/10.1108/JAOC-08-2012-0074>
- Gomez-mejia, L. R., Cruz, C., Berrone, P., & Castro, J. De. (2011). The Bind that Ties : Socioemotional Wealth Preservation in Family Firms. *The Academy of Management Annals*, 5(November). <https://doi.org/10.1080/19416520.2011.593320>
- Gomez-Mejia, L. R., Haynes, K. T., Núñez-Nickel, M., Jacobson, J. L. K., & Moyano-Fuentes, J. (2007). Socioemotional Wealth and Business Risks in Family-controlled Firms: Evidence from Spanish Olive Oil Mills. https://e-archivo.uc3m.es/bitstream/handle/10016/7304/socioemotional_nunez_ASQ_2007.pdf
- Kalm, M., & Gomez-Mejia, L. R. (2016). Socioemotional wealth preservation in family firms. *Revista de Administração*, 51(4), 409–411. <https://doi.org/10.1016/j.rausp.2016.08.002>
- Martínez-Romero, M. J., & Rojo-Ramírez, A. A. (2016). SEW: Temporal Trajectory and Controversial Issues. *European Journal of Family Business*, 6(1), 1–9. <https://doi.org/10.1016/j.ejfb.2015.09.001>
- Meek, V. L. (1988). Organizational culture: origin and weaknesses. *Organization Studies*, 19(4), 453–473.
- Merchant, K., & van der Stede, W. (2003). Management control systems performance measurement, evaluation, and incentives.
- Miller, D., & Le Breton-Miller, I. (2006). Family governance and firm performance: Agency, stewardship, and capabilities. *Family Business Review*, 19(1), 73–87.
- Morgan, T. J., & Gomez-Mejia, L. R. (2014). Hooked on a feeling: The affective component of socioemotional wealth in family firms. *Journal of Family Business Strategy*, 5(3), 280–288. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2014.07.001>
- Ramadani, V., & Hoy, F. (2015). Context and Uniqueness of Family Businesses. *Family Businesses in Transition*

Economies.

<https://doi.org/10.1007/978-3-319-14209-8>

Schulze, W. S., Lubatkin, M. H., Dino, R. N., Buchholtz, A. K., Schulze, W. S., Lubatkin, M. H., Dino, R. N., & Buchholtz, A. K. (2001). Agency Relationships in Family Firms : Theory and Evidence. May 2014.

Senftlechner, D., & Hiebl, M. R. W. (2015). Management accounting and

management control in family businesses: Past accomplishments and future opportunities. *Journal of Accounting and Organizational Change*, 11(4), 573–606. <https://doi.org/10.1108/JAOC-08-2013-0068>

Zellweger, T. M., & Astrachan, J. H. (2008). On the emotional value of owning a firm. *Family Business Review*, 21(4).