

## **Analisis Leader Member Exchange Pada Bisnis Keluarga**

**Ajeng Putri Hanifah<sup>1\*</sup>, Bambang Hermanto<sup>2</sup>, Pratami Wulan Tresna<sup>3</sup>**

<sup>1</sup> Program Magister Administrasi Bisnis FISIP Universitas Padjadjaran, Bandung, Jawa Barat, Indonesia  
<sup>2,3</sup>, Departemen Ilmu Administrasi Bisnis FISIP Universitas Padjadjaran, Bandung, Jawa Barat, Indonesia

DOI: <https://doi.org/10.31629/jg.v3i2.xxx> (diketik oleh editor, tinggalkan!)

**ABSTRAK** : Dalam membangun keterampilan kepemimpinan, salah satu hal yang diperlukan ialah bagaimana menjalin hubungan pemimpin dengan karyawan sehingga mampu menghasilkan kinerja pada bisnis yang lebih baik. Teori Leader Member Exchange (LMX) berpendapat bahwa proses kepemimpinan yang paling efektif muncul ketika para pemimpin dan karyawan menumbuhkan hubungan yang matang dan berkualitas tinggi, tidak hanya terkait pada pekerjaan tapi juga sosial-emosional. Penelitian ini dilakukan menggunakan metode kualitatif guna mengetahui bagaimana kualitas hubungan antara pemimpin dengan karyawan pada bisnis keluarga, Family Handicraft di Tasikmalaya. Dilakukan melalui wawancara semi terstruktur guna mengetahui secara mendalam dan mengeksplorasi terkait kondisi kepemimpinan. Hasil penelitian mengungkapkan bahwa kondisi kepemimpinan pada bisnis keluarga Family Handicraft berkualitas tinggi sehingga menghasilkan kinerja bisnis yang baik ditengah kondisi Pandemi Covid-19, ditandai dengan tingginya akan permintaan produksi untuk ekspor ke Jepang pada tahun 2021 ini.

**Kata Kunci** : *leadership; leader member exchange; family business*

**ABSTRACT** : In building leadership skills, one of the things that is needed is how to establish a leader relationship with employees so that they can produce better performance in the business. Leader Member Exchange (LMX) theory argues that the most effective leadership process arises when leaders and employees cultivate mature, high-quality relationships, not only on the job but also social-emotional. This research was conducted using qualitative methods to find out how the quality of the relationship between leaders and employees in the family business, Family Handicraft in Tasikmalaya. Conducted through semi-structured interviews to find out in depth and explore the condition of leadership. The results revealed that the leadership conditions in the Family Handicraft family business are of high quality resulting in good business performance amid the Covid-19 Pandemic conditions, characterized by high production demand for exports to Japan in 2021.

**Keywords** : *leadership; leader member exchange; family business*

Email Address : <sup>1</sup> [ajeng20015@mail.unpad.ac.id](mailto:ajeng20015@mail.unpad.ac.id), <sup>2</sup> [b.hermanto@unpad.ac.id](mailto:b.hermanto@unpad.ac.id) <sup>3</sup> [pratami@unpad.ac.id](mailto:pratami@unpad.ac.id)

### **I. Pendahuluan**

Kepemimpinan telah dikaitkan dengan para pemimpin yang mempengaruhi perubahan perilaku di antara karyawan mereka karena para pemimpin memiliki potensi untuk menginspirasi karyawan mereka untuk berkinerja baik dan mencapai tujuan organisasi di pasar yang kompetitif (Ribeiro et al., 2018). Sebuah penelitian yang telah dilakukan di Indonesia oleh Sun Life, perusahaan yang bergerak di bidang keuangan, mengenai bisnis keluarga pada

Oktober 2020 dengan jumlah responden penelitian lebih dari 240 pemilik bisnis keluarga di Indonesia, mengatakan bahwa lebih dari 60% pemilik setuju bahwa model bisnis keluarga memiliki banyak keuntungan. Ini termasuk komitmen manajemen terhadap perusahaan (65%) dan kemampuan untuk mengambil perspektif jangka panjang pengembangan bisnis (63%). Sebagian besar percaya bahwa bisnis keluarga akan menjadi lebih kompetitif (79%) dan memberikan lebih banyak inovasi teknologi atau

bisnis di masa depan (73%).

Kondisi di Indonesia, bisnis keluarga mendominasi dalam dunia bisnis dan tersebar di berbagai macam bidang industry (Tirdasari & Dhewanto, 2020) diantaranya yaitu dalam pada UMKM crafting (Singagerda dan Riadi, 2019; Tan et al., 2021). Berdasarkan data Kementerian Koperasi dan UKM pada tahun 2021, jumlah UMKM saat ini mencapai 64,2 juta dengan kontribusi terhadap PDB sebesar 61,07% atau senilai 8.573,89 triliun rupiah. Kontribusi UMKM terhadap perekonomian Indonesia meliputi kemampuan menyerap 97% dari total tenaga kerja yang ada serta dapat menghimpun sampai 60,4% dari total investasi. Namun, tingginya jumlah UMKM di Indonesia juga tidak terlepas dari tantangan yang ada. Maka dari itu, penelitian ini berfokus pada bisnis keluarga yang berskala UMKM.

**Tabel 1. Data Omset Tahunan Family Handicraft dalam Rupiah**

No	Tahun	Omset Rp
1	2007	825.744.000
2	2008	1.411.691.000
3	2009	1.165.613.000
4	2010	1.639.647.000
5	2011	1.742.194.000
6	2012	1.010.890.000
7	2013	1.167.135.000
8	2014	1.703.299.500
9	2015	1.776.917.500
10	2016	2.056.778.500

**Sumber : Laporan Omset Family Handicraft**

Berdasarkan table 1, maka trend omset yang didapatkan Family Handicraft cukup fluktuatif. Pada tahun 2008 mengalami kenaikan sebesar Rp. 585.947.000 jika dibandingkan dengan tahun 2007. Terjadi penurunan kembali pada tahun 2009 sebesar Rp. 246.078.000. pada tahun 2010-2011 trennya meningkat dan pada tahun 2012 mengalami penurunan omset cukup besar yaitu sejumlah Rp. 731.304.000. Lalu pada tahun 2013-2016 mengalami tren peningkatan pada omset yang didapatkan. Hal ini menguatkan bahwa Family Handicraft layak menjadi objek penelitian karena memiliki track record yang sudah lama dan menimbulkan ketertarikan terkait bagaimana kondisi *Leader Member Exchange* (LMX) sehingga masih bertahan hingga saat ini.

**Tabel 2. Data Pesanan Eksport dari Jepang per Oktober 2021**

Pesanan Masuk	Pesanan Selesai
Permintaan produksi sampai dengan bulan September 2021	Produksi yang sudah diselesaikan sampai bulan Juni 2021

**Sumber : Laporan Produksi, Family Handicraft 2021**

Berdasarkan pada data table 2, dapat dilihat bahwa terjadi kelebihan permintaan akan produksi barang sekalipun disaat kondisi Pandemi Covid-19, hal ini tentu saja menjadi fenomena menarik ditengah banyaknya penelitian yang mengatakan bahwa Pandemi Covid-19 memiliki dampak negative pada UMKM. Kondisi ini juga membuat Family Handicraft merasa yakin, optimis dan bisa melalui kesulitan dan tantangan ditengah adanya Pandemi. Mencoba bangun ditengah keterpurukan awal-awal Pandemi Covid-19.

Oleh sebab itu, penelitian ini dilakukan dalam rangka untuk mengeksplorasi bagaimana perilaku kepemimpinan dan hubungan dengan anggota keluarga juga non keluarga dalam rangka untuk merangsang kinerja inovatif di bisnis tersebut. Maka penulis memutuskan untuk meneliti lebih jauh terkait bagaimana kondisi *Leader Member Exchange* (LMX) yang dilakukan oleh Family Handicraft, yang merupakan salah satu pegiat UMKM, sehingga sampai tahun 2021 ini masih bertahan bahkan memiliki pesanan yang membludak. Penelitian ini dilaksanakan berdasarkan pendekatan studi kasus tunggal. Studi ini menunjukkan kemampuan kepemimpinan dalam bisnis keluarga.

#### ***Leader Member Exchange* (LMX)**

Ini adalah fakta bahwa para pemimpin hampir tidak memperlakukan semua bawahan mereka secara setara. Untuk berbagai alasan, para pemimpin membentuk hubungan yang bervariasi dengan kelompok bawahan yang berbeda dan dalam proses beberapa anggota diperlakukan lebih baik

daripada yang lain. Graen dan Wakabayashi dalam (Ward, C., Bochner, S., & Furnham, 2020) menunjukkan fenomena ini dan mengusulkan model *leader-member exchange* (LMX), yang menunjukkan bahwa dua kelompok yang berbeda umumnya dibuat - ingroup dan outgroup. Diskriminasi dalam perilaku pemimpin terjadi agak awal dalam hubungan mereka dan sering atas dasar beberapa sumber informasi nyata mulai dari persepsi pemimpin tentang karakteristik pribadi dan / atau kompetensi para pengikut.

Anggota kelompok dalam, yang umumnya disukai dan didorong oleh pemimpin, memandang pemimpin dalam cahaya yang lebih baik, sedangkan mereka yang termasuk dalam kelompok luar tidak menerima bantuan para pemimpin dan berhak atas sumber daya organisasi yang lebih sedikit. Akibatnya, mereka cenderung memandang pemimpin dalam cahaya yang kurang menguntungkan. Dengan demikian, hubungan pemimpin-anggota dalam suatu kelompok hampir tidak seragam dan yang membentuk dasar persepsi bersama mereka satu sama lain. Anggota dalam kelompok ditemukan lebih puas dengan pekerjaan mereka dan biasanya pemain yang lebih baik. Mereka memiliki sikap yang lebih positif terhadap pekerjaan mereka dan juga cenderung tinggal di pekerjaan mereka lebih lama.

Teori pertukaran pemimpin-anggota (LMX) menggunakan perspektif berbasis hubungan dari proses kepemimpinan. Berdasarkan teori peran, LMX berpendapat bahwa para pemimpin dan pengikutnya menjalani proses pembuatan peran di mana peran yang berbeda menghasilkan berbagai hubungan mulai dari sosio-emosional berkualitas tinggi hingga transaksional berkualitas rendah (Gottfredson et al., 2020; Wach et al., 2021). Konsep dasar dari teori LMX adalah bahwa proses kepemimpinan yang paling efektif muncul ketika para pemimpin dan pengikut menumbuhkan hubungan yang matang dan berkualitas tinggi (Selvarajan et al., 2018). Artinya, teori ini berpendapat bahwa kepemimpinan yang efektif diwujudkan melalui hubungan dyadic ini yang dikembangkan melalui serangkaian pertukaran sosial dari berbagai sumber daya berwujud dan tidak berwujud (misalnya, pemimpin: informasi, pengaruh, tugas yang diinginkan, lintang keputusan, dukungan, dan perhatian; anggota: kinerja tugas, komitmen, kesetiaan, dan perilaku kewarganegaraan)

(Srivastava, 2017).

LMX berkualitas rendah ditandai dengan pertukaran formal, sedikit interaksi, rasa hormat rendah, dan kurangnya kesetiaan, sementara LMX berkualitas tinggi didasarkan pada tingkat kepercayaan, rasa hormat, kewajiban dan kesetiaan yang tinggi (Graen & Uhl-Bien, 1995 dalam (Ward, C., Bochner, S., & Furnham, 2020)). Supervisor di LMX berkualitas tinggi menyediakan bawahan mereka dengan lebih banyak sumber daya: mereka menghabiskan lebih banyak waktu dengan mereka, menawarkan mereka lebih banyak informasi, dukungan emosional, serta imbalan intrinsik dan ekstrinsik. Akibatnya, karyawan di LMX berkualitas tinggi merasa bahwa atasan mereka puas dengan pekerjaan mereka, memahami masalah dan kebutuhan pekerjaan mereka, mengenali potensi mereka, dan bersedia membantu mereka memecahkan masalah. Mereka merasa dihargai dan dihormati dan, dengan demikian, sebagai bagian dari "ingroup" supervisor mereka. Sejalan dengan ini, banyak penelitian telah menunjukkan bahwa LMX berkualitas tinggi meningkatkan kesejahteraan di tempat kerja (misalnya, mengurangi kelelahan emosional; (Medler-Liraz & Seger-Guttmann, 2018)).

LMX berkualitas rendah, yang awalnya bernama "hubungan di luar kelompok," didasarkan pada kontrak kerja hukum dan sering melibatkan perilaku kepemimpinan transaksional. Di sisi lain, LMX berkualitas tinggi, yang awalnya bernama "hubungan dalam kelompok," melampaui kontrak kerja formal dan cenderung mencakup perilaku kepemimpinan transformasional. Misalnya, hubungan LMX berkualitas tinggi mungkin termasuk pemimpin yang menyediakan pengikut dengan sumber daya yang kaya, seperti otonomi dukungan dan garis lintang pengambilan keputusan (Cheong et al., 2019; Eva et al., 2019). Meta-analisis telah menemukan bahwa hubungan LMX berkualitas lebih tinggi dikaitkan dengan kinerja pekerjaan yang lebih baik (Gottfredson et al., 2020) dan kinerja peran ekstra, seperti perilaku kewarganegaraan organisasi (Wang et al., 2021).

## II. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan dengan metode kualitatif. Hal tersebut mengacu pada asumsi teoritis bahwa untuk menanggapi pertanyaan penelitian spesifik di bisnis keluarga (Ge et al., 2021). Pendekatan studi kasus tunggal dilakukan dalam penelitian ini dengan melalui wawancara mendalam untuk memperoleh hasil yang lebih mendetail (Williams et al., 2018). Metode ini dipilih karena dapat memberikan penjelasan yang terkait dengan kondisi kepemimpinan, *Leader Member Exchange* (LMX). Maka, studi kasus tunggal akan memberikan pengetahuan yang mendalam tentang kasus ini (Wondirad et al., 2021).

Data yang diperoleh dikumpulkan melalui observasi langsung dan wawancara (Bakker, 2018). Pertanyaan penelitian dalam penelitian ini terkait dengan bagaimana kondisi kepemimpinan di “Family Handcraft” dalam hubungan pemimpin dan pengikut selama keberjalanan bisnis berlangsung. Dalam penelitian ini, memperoleh data melalui “wawancara mendalam”, merupakan cara utama dan efektif dalam mengumpulkan data (Denscombe, 2017). Adapun jumlah partisipan dipilih sesuai pertanyaan yang ingin diketahui guna mengurangi terjadinya bias data dalam hasil wawancara.

Pendekatan studi kasus digunakan untuk menganalisis data apa saja yang digunakan dalam penelitian ini (Bakker, 2018; Wessel et al, 2021). Hal ini hampir sama dengan prosedur analisis data pencocokan pola, yang dimulai dengan adanya proses pengkodean terbuka, menggunakan organisasi transkrip yang diperoleh dari hasil wawancara (Bakker, 2018; Atkins & Duckworth, 2019; Wessel et al, 2021).

Data hasil transkrip, diberi catatan kaki tambahan agar kutipan dengan membuat memo untuk membentuk kode awal guna melacak kategori yang berbeda. Selanjutnya, data yang didapatkan akan diidentifikasi menggunakan konsep-konsep relevan yang diklasifikasikan dalam berbagai kategori menggunakan agregasi

kategoris. Langkah selanjutnya adalah bagaimana proses pengkodean aksial, yang menggabungkan beberapa kategori yang relevan untuk mengidentifikasi tema yang muncul, diidentifikasi secara manual, tanpa adanya menggunakan perangkat lunak pengkodean khusus karena wawancara dilakukan secara semi terstruktur. Adapun tema yang diidentifikasi dibandingkan dengan hubungan yang mungkin saja muncul di sepanjang dimensi : mengelola pengetahuan, dengan agregasi teoritis (Calabrò et al., 2019).

## III. Hasil dan Pembahasan

Family Handicraft merupakan salah satu pelaku UMKM di industry ekonomi kreatif yaitu crafting, yang berasal dari Rajapolah, Tasikmalaya. Founder sekaligus owner dari UMKM ini adalah Pak Ade Abubakar. Fokus Family Handicraft ini yaitu memproduksi barang-barang kerajinan tangan yang didistribusikan di beberapa tempat wisata di Indonesia, seperti Jogja, Solo, Bali dsb juga di ekspor ke dua perusahaan di Jepang. Saat ini Family Handicraft menjadi salah satu UMKM yang tetap bertahan di tengah pandemic Covid-19 dan mendapatkan pesanan yang melonjak dari Jepang.

Awal mula berdirinya Family Handicraft yaitu pada tahun 1997 terjadi lonjakan pesanan di industry kerajinan Rajapolah, Tasikmalaya, yang akhirnya peluang tersebut dijadikan langkah pertama Pak Ade Abubakar untuk merintis bisnis baru, yang sebelumnya beliau berstatus sebagai pegawai. Pada tahun 1999 akhirnya memberanikan diri untuk melakukan produksi mandiri berupa box yang bahan utamanya terbuat dari pandan. Dan tidak lama, 2 tahun kemudian Family Handicraft terdaftar secara hukum melalui Dinas Koperindag Kabupaten Tasikmalaya. Adapun Visi dari Family Handicraft yaitu “Berupaya mensejahterakan keluarga, karyawan dan masyarakat tanpa merusak lingkungan” dan juga Misinya yaitu “Menjalin kerja sama dengan semua pihak atas dasar kekeluargaan; Memproduksi barang dengan kualitas terbaik”. Family Handicraft memiliki karyawan sebanyak

40 orang yang didalamnya terdapat anggota keluarga dari Pak Ade Abubakar.

Hal menarik yang menjadi temuan ialah banyak penelitian mengatakan bahwa banyak UMKM yang terdampak oleh Covid-19, justru yang dialami oleh Family Handicraft pada tahun kedua Covid-19 ini adalah mengalami kebanjiran permintaan produksi dari Jepang. Data yang didapatkan melalui observasi dan wawancara ialah per bulan Oktober 2021, pesanan yang sudah masuk sampai dengan bulan September 2021, sedangkan produksi barang yang sudah selesai baru sampai pada pesanan masuk di bulan Juni 2021. Kondisi tersebut menandakan bahwa tidak selamanya UMKM terkena dampak negatif dari adanya Covid-19 ini.

Berdasarkan hasil wawancara bersama dengan Family Handicraft, baik dengan owner maupun karyawan, baik anggota keluarga ataupun dengan non-anggota keluarga, didapatkan beberapa data terkait kondisi *Leader Member Exchange* yaitu sebagai berikut :

### 1. Kepercayaan

Kondisi pada Family Handicraft, terkait dengan kepercayaan yaitu baik. Hal ini ditandai dengan bagaimana seorang pemimpin dan juga anggota yang dipimpin saling mempercayai satu sama lain, baik dalam pekerjaan maupun dalam hubungan emosional sebagai sesama manusia. Dari segi sumber daya yang dimiliki, owner selaku pemilik bisnis berusaha untuk mengutamakan keterampilan terkait kinerja karyawannya dan karyawan merasa nyaman dengan upaya owner untuk memberikan pengetahuan sehingga menjadi keterampilan tertentu yang didapatkan saat bekerja. Terbuka dan jujur akan berbagai macam kondisi, termasuk ketika karyawan merasakan ketidak nyamanan dalam pekerjaan/hubungan sesama karyawan/uneg-uneg kepada pemimpin ataupun memiliki masalah pribadi, pemimpin bertindak sebagai penengah dan pendengar yang baik dan berusaha untuk tidak memihak secara subjektif, melainkan secara objektif sesuai dengan pokok permasalahan. Dalam hal berpendapat, pemimpin

sangat terbuka dengan pandangan ataupun ide, lalu mencoba mengkolaborasikan apabila ada perbedaan pendapat, dicari persamaan dan mengesampingkan perbedaan. Berusaha untuk senantiasa demokratis yang mengedepankan aksi. Selama keberjalanan bisnis, nilai yang dijunjung adalah kekeluargaan. Apapun dimusyawarahkan untuk mencapai suatu mufakat, karena pemimpin merasa bahwa dengan pendekatan kekeluargaan lebih memberikan kenyamanan bagi owner dan juga karyawan bahkan sesama karyawan ketika menghadapi suatu masalah. Berusaha menjalin hubungan bukan hanya sebagai owner dan karyawan, tapi memperlakukan juga karyawan non keluarga seperti saudara.

### 2. Rasa Hormat

Kondisi pada Family Handicraft, terkait dengan rasa hormat yaitu baik. Hal ini ditandai dengan bagaimana terkait inspirasi, didapatkan dari permintaan konsumen dan juga hasil modifikasi/masukan dari karyawan lalu dikolaborasikan dengan owner. Komunikasi dibangun berdasarkan dua arah, sehingga pemimpin tidak berlaku otoriter, dan karyawan merasa didengarkan dan dihargai atas masukan/ide-ide yang diberikan demi kemajuan bisnis. Berkaitan dengan system penghargaan/rewarding, dahulu sempat ada, bagi karyawan yang paling banyak memproduksi barang, paling rajin dan baik kinerjanya, akan tetapi owner memberhentikan karena ternyata menimbulkan kecemburuan antar karyawan yang menimbulkan konflik. Konflik itu menyebabkan kondisi menjadi kurang nyaman. Akhirnya owner sebagai pemimpin mencoba mengubah system rewardnya menjadi lebih ke pendekatan individu, jika ada karyawan yang sakit diperatikan lebih, jika ada acara khitanan didukung dsb. Hal ini tentu saja memberikan kenyamanan tersendiri pada karyawan, agar meminimalisir konflik diantara mereka tetapi disisi lain merasa diakui sebagai karyawan dan diperlakukan manusiawi oleh owner.

### 3. Kewajiban Bersama

Kondisi pada Family Handicraft, terkait dengan kewajiban bersama yaitu baik. Hubungan yang dibangun diantara pemimpin dan karyawan yaitu berusaha untuk melakukan pendekatan secara sosial. Agar timbul kenyamanan disemua pihak dan bukan hanya hubungan pekerjaan saja. Hal ini memperlihatkan kemampuan Family Handicraft untuk membangun suasana dan budaya sosial-emosional yang baik. Selain itu, jika terjadi kesulitan, maka hal yang dilakukan adalah saling membantu, baik sesama karyawan ataupun ketika pemimpin memperhatikan perilaku karyawan jika tidak sesuai dengan apa yang diinstruksikan, maka diberikan pemahaman agar kesulitan tersebut menemukan solusinya dan juga tidak memperkeruh masalah. Selain itu, ketika ada karyawan baru, maka karyawan lama berusaha untuk mengajarkan dan memandu agar bisa saling membantu dan juga merupakan salah satu cara yang disebut mentoring sebaya. Tentu saja selain hal tersebut, secara disadari atau tidak, ini akan membangun hubungan baik dan keakraban antara karyawan baru dengan karyawan lama. Walaupun, selama keberjalannya tentu saja tidak selalu mulus, pasti selalu ada masalah. Namun fokusnya bukan pada masalah, tapi bagaimana menyelesaikan atau solusi dari permasalahan yang ada, itulah yang dilakukan dan diterapkan oleh pemimpin kepada para karyawannya di Family Handicraft.

### IV. Kesimpulan

Berdasarkan pada hasil pembahasan, didapatkan kesimpulan terkait kondisi *Leader Member Exchange* pada Family Handicraft bahwa kondisinya berkualitas tinggi. Hal ini berdasar pada kondisi Kepercayaan, Rasa Hormat dan Kewajiban Bersama yang dibangun antara pemimpin dan karyawan di Family Handicraft semuanya baik. Tentu saja kondisi ini menjadi salah satu jawaban mengapa Family Handicraft ditengah kondisi Pandemi Covid-19 justru kewalahan menerima permintaan produksi yang tinggi dari Jepang. Sebagai salah satu UMKM di bidang kreatif, ini menjadi suatu fenomena yang

tidak biasa dimana justru kebanyakan UMKM di Indonesia mengalami dampak negatif dari adanya Pandemi Covid-19. Semoga penelitian ini dapat menjadi solusi dan juga inspirasi bagi beberapa UMKM dan juga Bisnis Keluarga di Indonesia, agar tetap optimis dan membangun hubungan baik antara pemimpin dan karyawan, sehingga dapat menciptakan kinerja bisnis yang lebih baik, ditengah berbagai kondisi gangguan sekalipun. Namun tentu saja, penelitian ini pun memiliki keterbatasan karena hanya menganalisis pada satu bisnis keluarga saja, sehingga kurangnya informasi pembanding agar pengetahuan yang didapatkan lebih banyak lagi. Semoga penelitian selanjutnya dapat dilakukan melebihi apa yang telah dilakukan pada penelitian ini.

### Daftar Pustaka

- Bakker, A. (2018). Design Research in Education. In *Design Research in Education*. <https://doi.org/10.4324/9780203701010>
- Calabrò, A., Vecchiarini, M., Gast, J., Campopiano, G., De Massis, A., & Kraus, S. (2019). Innovation in Family Firms: A Systematic Literature Review and Guidance for Future Research. *International Journal of Management Reviews*, 21(3), 317–355. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12192>
- Cheong, M., Yammarino, F. J., Dionne, S. D., Spain, S. M., & Tsai, C. Y. (2019). A review of the effectiveness of empowering leadership. *Leadership Quarterly*, 30(1), 34–58. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.08.005>
- Eva, N., Robin, M., Sendjaya, S., van Dierendonck, D., & Liden, R. C. (2019). Servant Leadership: A systematic review and call for future research. *Leadership Quarterly*, 30(1), 111–132. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.07.004>
- Ge, B., De Massis, A., & Kotlar, J. (2021). Mining the Past: History Scripting Strategies and Competitive Advantage in a Family Business. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 46(1), 223–251. <https://doi.org/10.1177/10422587211046547>
- Gottfredson, R. K., Wright, S. L., & Heaphy, E. D. (2020). A critique of the Leader-Member Exchange construct: Back to square one. *Leadership Quarterly*, 31(6), 101385.

<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2020.101385>  
Medler-Liraz, H., & Seger-Guttmann, T. (2018). Authentic Emotional Displays, Leader–Member Exchange, and Emotional Exhaustion. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 25(1), 76–84.

<https://doi.org/10.1177/1548051817725266>  
Ribeiro, N., Yucel, I., & Gomes, D. (2018). How Transformational Leadership predicts Employees' Affective Commitment and Performance", *International Journal of Productivity and Performance Management*. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 67(9), 1901–1917.

Selvarajan, T. T., Singh, B., & Solansky, S. (2018). Performance appraisal fairness, leader member exchange and motivation to improve performance: A study of US and Mexican employees. *Journal of Business Research*, 85(April 2016), 142–154.

<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.11.043>  
Tirdasari, N. L., & Dhewanto, W. (2020). When is the right time for succession? Multiple cases of family businesses in Indonesia. *Journal of Family Business Management*, 10(4), 349–359.

<https://doi.org/10.1108/JFBM-10-2019-0064>  
Wach, D., Stephan, U., Weinberger, E., & Wegge, J. (2021). Entrepreneurs' stressors and well-being: A recovery perspective and diary study. *Journal of Business Venturing*, 36(5), 106016.

<https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2020.106016>  
Wang, B., Liu, Y., Qian, J., & Parker, S. K. (2021). Achieving Effective Remote Working During the COVID-19 Pandemic: A Work Design Perspective. In *Applied Psychology* (Vol. 70, Issue 1).

<https://doi.org/10.1111/apps.12290>  
Ward, C., Bochner, S., & Furnham, A. (2020). *The psychology of culture shock*. Routledge.  
<https://doi.org/https://doi.org/10.4324/9781003070696>

Williams, R. I., Pieper, T. M., Kellermanns, F. W., & Astrachan, J. H. (2018). Family Firm Goals and their Effects on Strategy, Family and Organization Behavior: A Review and Research Agenda. *International Journal of Management Reviews*, 20, S63–S82.  
<https://doi.org/10.1111/ijmr.12167>

Wondirad, A., Kebete, Y., & Li, Y. (2021). Culinary tourism as a driver of regional economic development and socio-cultural revitalization: Evidence from Amhara National Regional State, Ethiopia. *Journal of*

*Destination Marketing and Management*, 19(January), 100482.  
<https://doi.org/10.1016/j.jdmm.2020.100482>