

SIKLUS HIDUP BISNIS KELUARGA

Chusnul Rofiah^{1*)}

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi PGRI Dewantara
email: chusnulstiepgri Dewantara@gmail.com

Ransimanti Yuvati²⁾

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi PGRI Dewantara

ABSTRAK

Dinamika internal pada famili bisnis menunjukkan bahwa perusahaan keluarga unik dalam kesempatan belajar dan kebutuhan pendidikan karena berbagai alasan : rentang waktu yang panjang dari keterlibatan keluarga dalam bisnis; pihak-pihak yang ikut serta mempunyai kepentingan dan peran yang berbeda untuk dimainkan keduanya dalam perusahaan dan keluarga semuanya penting bagi perusahaan berfungsinya bisnis; anggota keluarga yang sama bekerja bersama-sama, mereka mungkin mengalami emosi yang kuat dari cinta berbakti dan altruisme orang tua, hingga pribadi permusuhan yang berasal dari persaingan saudara awal. Fokus penelitian konsentrasi pada hal-hal yang memiliki kompleksitas dan skala, dimana keluarga memainkan peran manajemen utama dan peran kepemilikan, dan menjaga keteguhan dalam keluarga. Dengan pendekatan fenomenologi dan objek penelitian pada toko emas di Jombang yang sudah mencapai 3 generasi (1948). Dengan menggunakan manual data analisis prosedur penelitian ini menemukan bahwa dalam menjaga siklus hidup bisnis keluarga ada dua hal yang menjadi poin utama : (1) bisnis keluarga yang dikelola Anggota keluarga dan berada di posisi penting, terbiasa dengan lingkungan bisnis sehingga bisa dipersiapkan alih generasi secara bertahap, tanpa paksaan dan karir berjalan sesuai prosedur tidak langsung pada jabatan puncak. (2) strategi pemasaran dimana diperlukan fleksibilitas pada pola kerja, waktu serta perluasan jaringan disamping itu juga harus mengikuti jaman dengan mengutamakan kepuasan pelanggan sehingga akan menimbulkan getok tular positif dan tidak lupa melakukan inovasi dengan tidak melakukan kontrol terpusat serta wajib menjaga nama baik.

Kata Kunci: Bisnis Keluarga; Siklus Hidup Usaha Keluarga; Strategi Pemasaran Bisnis Keluarga; Fenomenologi

ABSTRACT

Internal dynamics in business families suggest that family firms are unique in their learning opportunities and educational needs for a variety of reasons: the long time span of family involvement in the business; The participating parties have different interests and roles to play both within the company and the family are all important to the company's business functioning; members of the same family work together, they may experience strong emotions from filial love and parental altruism, to personal hostility stemming from early sibling rivalry. The research focus concentrates on things that have complexity and scale, where the family plays the main management role and ownership role, and maintains constancy within the family. With a phenomenological approach and research objects at a gold shop in Jombang which has reached 3 generations (1948). By using manual data analysis procedures, this research found that in maintaining the life cycle of a family business there are two main points: (1) a family business that is managed by family members and is in an important position, is familiar with the business environment so that it can be prepared for gradual transfer of generations. , without coercion and the career proceeds according to indirect procedures in top positions. (2) a marketing strategy which requires flexibility in work patterns, time and network expansion. Apart from that, it must also keep up with the times by prioritizing customer satisfaction so that it will create positive communication and don't forget to innovate by not carrying out centralized control and must maintain a good name.

Keywords: *Family Business; Family Business Life Cycle; Family Business Marketing Strategy; Phenomenology*

I. PENDAHULUAN

Bisnis keluarga adalah beberapa anggota keluarga yang sama yang melayani bersama-sama sebagai pemilik dan manajer (Le Breton-Miller & Miller, 2022). Ada banyak jenis keluarga perusahaan; namun, agar penelitian kami tetap fokus, kami berkonsentrasi pada hal-hal yang memiliki kompleksitas dan skala, dimana keluarga memainkan peran manajemen utama dan peran kepemilikan, dan jika ada niat untuk melakukannya menjaga keteguhan dalam keluarga (Scholes et al., 2021). Dinamika internal pada famili bisnis menunjukkan bahwa perusahaan keluarga unik dalam kesempatan belajar dan kebutuhan pendidikan karena berbagai alasan. Yang pertama adalah rentang waktu yang panjang dari keterlibatan keluarga dalam bisnis. Dimana ada harapan untuk disertakan generasi selanjutnya di perusahaan, pelatihan dapat dimulai anak usia dini dan mencakup banyak peran (Sorrentino et al., 2023). Kedua, pihak-pihak yang ikut serta dalam keluarga tersebut mempunyai kepentingan dan peran yang berbeda untuk dimainkan keduanya dalam perusahaan dan keluarga semuanya penting bagi perusahaan berfungsinya bisnis. Mereka mungkin berfungsi sebagai keluarga pemilik, anggota dewan, manajer atau pekerja, sebagai serta orang tua di rumah. Masing-masing partai punya persyaratan keterampilan unik dan kebutuhan belajar (Tobak & Nábrádi, 2020; Tirdasari & Dhewanto, 2020). Ketiga, dimana anggota keluarga yang sama bekerja bersama-sama, mereka mungkin mengalami emosi yang kuat dari cinta berbakti dan altruisme orang tua, hingga pribadi permusuhan yang berasal dari persaingan saudara awal. Ini menjadikannya penting bahwa pelatihan tidak hanya mencakup hal-hal tersebut teknis untuk mencakup sosial dan psikologis (Jahmurataj et al., 2023; Samara et al., 2021). Karena kedekatan mereka, keluarga orang tua anggota mungkin berada dalam posisi yang baik untuk memahami dan memanfaatkan konteks emosional ini dalam mendidik keturunan. Perbedaan keempat adalah sifat non-finansial dari beberapa hal tujuan bisnis keluarga. Perusahaan keluarga sering kali mengalami hal ini tujuan penatalayanan, seperti melestarikan bisnis jangka panjang melalui hubungan jangka panjang, murah hati investasi, dan budaya perusahaan yang kohesif (Xu, Hitt, & Miller, 2020); De Massis et al., 2021).

Anggota keluarga yang lebih tua yang menjalani penatalayanan ini tujuan memiliki kredibilitas untuk mewariskannya kepada keturunannya (Leotta et al., 2020). Mengingat perbedaan di atas, terdapat banyak perbedaan jenis pembelajaran dan pendidikan yang dapat menumbuhkan penatalayanan dalam konteks yang berbeda, dari berbagai konteks sumber, dan sepanjang siklus hidup (Arcese et al., 2021). Seperti yang akan kita lakukan berpendapat, anggota keluarga sendiri yang menciptakan lingkungan belajar dan mungkin merupakan yang paling banyak sumber daya pendidikan yang berharga, karena mereka mengajarkan disiplin dan kerendahan hati, memberikan keterampilan sosial dan etika, serta menyediakan lingkungan yang sehat dengan asumsi identitas yang kuat yang mendorong pengembangan pribadi dan pembelajaran berkelanjutan (Agarwal et al., 2021).

Penelitian tentang bisnis keluarga sering kali mengangkat topik tentang kelangsungan hidup jangka panjang. Tampaknya nilai perusahaan keluarga lebih tinggi dibandingkan jenis organisasi lainnya, berkaitan dengan kemampuannya bertahan di pasar lebih lama dibandingkan pesaingnya. Banyak penelitian telah dilakukan dengan menggunakan perusahaan yang tetap dikendalikan keluarga selama beberapa generasi dan yang memenuhi syarat untuk penelitian ekstensif hanya dengan bertahan hidup ujian waktu (Kleve et al., 2020; von Schlippe et al., 2021).

Pada suatu tingkat teoritis, Mark Casson berpendapat bahwa apa yang membedakan perusahaan keluarga dari jenis perusahaan lain adalah “dinasti” mereka motif” keinginan untuk tetap menemani keluarga (Xu, Hitt, & Dai, 2020).

Toko Emas Kentjana atau yang biasa dikenal dengan nama GienTjang merupakan toko emas yang sangat terkenal di Jombang yang didirikan oleh (Alm) Bpk. Santoso Gienyoto atau biasa dipanggil Liem Ie Nong. Toko ini didirikan pada tahun 1948 yang mana pada waktu itu masih dikelola sendiri oleh (Alm) Bpk. Santoso Gienyoto, terletak di Jl. RE. Martadinata No.138, Kepatihan, Kec. Jombang, Kabupaten Jombang, Jawa Timur 61419.



Gambar 1. Toko Emas Kentjana Gien

Seiring berjalannya waktu, Toko Emas Kentjana semakin dikenal oleh masyarakat sekitar karena kualitas emas nya yang sangat bagus yakni dengan kemurnian kadar karat sebesar 24 karat adapun dibawahnya yakni 22 karat. Tak heran jika dari dahulu hingga sekarang harganya terkenal relatif mahal, ini dikarenakan emas yang dijual juga berkualitas.

Sampai saat ini pun Toko Emas Kentjana masih menjual emas dengan kadar murni 24 karat dan 22 karat. Saat ini Toko Emas Kentjana dikelola oleh Bpk. Hardi Santoso atau biasa dikenal dengan nama Liem Hok Bing, yang merupakan putera dari (Alm) Bpk. Santoso Gienyoto atau Liem Ie Nong dan juga merupakan penerus generasi ke dua dari usaha Toko Emas Kentjana yang telah dirintis sebelumnya. Setelah kepergian (Alm) Bpk. Santoso Gienyoto perluasan usaha mulai dilakukan , yakni Bpk. Hardi Santoso mulai mendirikan Toko Emas Kencono Ungu pada tahun 1997 yang menjual emas dengan kadar emas yang lebih rendah yakni 16 karat yang terletak berdekatan dengan Toko Emas Kentjana yakni di Jl. RE. Martadinata, Kepatihan, Kec. Jombang, Kabupaten Jombang, Jawa Timur 61419.



Gambar 2. Toko Emas Kencono Ungu

“ Ya karena berjalannya waktu harga emas kan semakin naik dan kemampuan beli masyarakat menurun. Akhirnya papa memutuskan untuk mendirikan Kencono Ungu yang menjual emas dengan kadar yang lebih rendah tapi tetap dengan kualitas yang bagus.” (Bpk. Ivan Santoso, 2022).

Kemudian pada tahun 2010 berdirilah Toko Emas Kencana Putera yang dikelola oleh Bpk. Ivan Santoso yang merupakan putera dari Bpk. Hardi Santoso dan cucu dari (Alm) Bpk. Santoso Gienyoto dan juga merupakan penerus generasi ke tiga, terletak di Jl. A.Yani No.131, Kepatihan, Kec. Jombang, Kabupaten Jombang, Jawa Timur 61415. Untuk waktu beroperasinya baik Toko Emas Kentjana, Toko Emas Kencono Ungu dan Toko Emas Kencana Putera sama saja yakni mulai dari pukul 08.00 – pukul 16.00 WIB.

Di Toko Emas Kencana Putera menjual emas dari berbagai macam kadar mulai dari 9 karat, 16 karat, dan 17 karat. Ini juga merupakan salah satu strategi dari pengembangan bisnis keluarganya.

“Saya juga begitu.. karena emas sekarang lebih ke fashion ya jadi kalau orang sekarang lebih lihat fashionnya daripada kadar karatnya hehehee....”. (Bpk. Ivan Santoso, 2022).



Gambar 3. Toko Emas Kencana Putera

Dengan umur panjang dan kelangsungan hidup yang diteliti secara mendalam topik di bidang studi bisnis keluarga (Samara, 2021; Salloum et al., 2021; Ahmad et al., 2020). Hingga saat ini, jumlahnya masih sedikit studi yang berhubungan dengan kematian bisnis keluarga (Bövers & Hoon, 2020; Bang et al., 2023; Cosson & Gilding, 2021). Namun, beberapa pertanyaan ini mempunyai dampak yang kuat dan bertahan lama studi bisnis keluarga dari perspektif sejarah bisnis, studi sosiologi dan manajemen. Berdasarkan latar belakang pendahuluan dan berdasarkan cerita di atas bahwa hal ini sangat menarik untuk diteliti penelitian ini berfokus pada Alih Generasi Bisnis Keluarga yang digunakan oleh *owner* Toko Emas Kentjana, Toko Emas Kencana Putera. maka penulis mencoba merumuskan masalah yang perlu dibahas dipenelitian ini yaitu “bagaimana strategi penerapan alih generasi bisnis keluarga yang digunakan oleh *owner* Toko Emas Kentjana, Toko Emas Kencana Putera?” dengan tujuan untuk menganalisa strategi penerapan alih generasi bisnis keluarga yang digunakan oleh *owner* Toko Emas Kentjana, Toko Emas Kencana Putera.

II. TINJAUAN PUSTAKA

1. Bisnis Keluarga

Menurut von Schlippe & Groth, (2023) hingga definisi bisnis keluarga saat ini (Bennedsen et al., 2022), kewirausahaan keluarga masih digunakan secara terbatas. Sebagian besar definisi sepertinya menyertakan gagasan tentang kepemilikan keluarga, kendali atau pengelolaan keluarga, keterlibatan keluarga, dan atau niat untuk mengalihkan perusahaan keluarga (Hernández-Linares et al., 2022). Beberapa definisi adalah sangat sempit dan terbatas dalam pencantumannya pada

kriteria mempunyai dua generasi terlibat dalam bisnis sementara yang lain sangat inklusif terhadap bisnis apa pun yang dimiliki oleh seseorang atau lebih anggota keluarga. (Birdthistle & Hales, 2023) mengidentifikasi bisnis keluarga berdasarkan konsep mengenai kepemilikan, kepengurusan, dan niat untuk mentransfer. Dia mengembangkan klasifikasi dari sembilan jenis usaha dan mengidentifikasi empat dari sembilan jenis tersebut sebagai bisnis keluarga atau potensi bisnis keluarga. Sejalan dengan itu, Scalzo & Ramírez-Pérez, (2020) mengidentifikasi empat hal cara para ahli teori biasanya mendefinisikan bisnis keluarga: tingkat kepemilikan dan pengelolaan oleh anggota keluarga, tingkat keterlibatan keluarga, potensi transfer generasi, atau beberapa kriteria. Meskipun konseptual ini bekerja lebih jauh definisi yang dikembangkan tentang bisnis keluarga, definisinya tidak diterapkan pada empiris data.

Gagasan tentang “kekeluargaan” terkadang digunakan dalam literatur. Krueger et al., (2021) berusaha mengidentifikasinya pengaruh keluarga pada dan dalam bisnis dengan menggambarkan cara-cara di mana faktor keluarga hadir dalam bisnis. Kehadiran keluarga dalam bisnis adalah sekadar perwujudan dinamika internal keluarga itu sendiri. Rovelli et al., (2022) mengeksplorasi gagasan kekeluargaan ini lebih jauh, namun para peneliti ini masih sebatas itu saja mengenali kehadiran keluarga dalam bisnis dan tidak mengakui kehadiran, pentingnya dan peran keluarga itu sendiri relatif terhadap aktivitas bisnis atau kewirausahaan.

2. Model Teori Bisnis Keluarga Berkelanjutan

Seperti disebutkan sebelumnya, keluarga pemilik menyatukan dan menciptakan sumber daya dan kondisi dimana perilaku kewirausahaan muncul dan dipertahankan. Keluarga, dengan dinamikanya masing-masing, merupakan lingkungan yang penting dan fundamental bagi menggabungkan dan menciptakan perilaku yang digambarkan dalam literatur sebagai kewirausahaan perilaku dan pengalaman (Gieure et al., 2020; Alsos et al., 2019; Kuratko et al., 2021). Namun apa sebenarnya peran keluarga dalam perusahaan keluarga atau family kewiraswastaaan? Model Teori Bisnis Keluarga Berkelanjutan yang diperkenalkan pada bagian sebelumnya mengemukakan dinamika, teori keluarga multidimensi berbasis perilaku dari perusahaan yang mengakomodasi detail dan kompleksitas bisnis dan keluarga, dan memberikan kerangka kerja yang berguna untuk itu analisis konsep-konsep kunci yang terkait dengan bisnis keluarga (Abdulmuhsin & Tarhini, 2020).

Keluarga dan bisnis menyediakan sumber daya untuk usaha kewirausahaan anggota keluarga berupa modal sosial, modal manusia, dan aset termasuk baik modal finansial maupun fisik (Rondi et al., 2019). Modal sosial mencakup keterkaitan antara dan antar anggota keluarga. Misalnya, kepercayaan adalah sesuatu yang spesifik aspek penting dalam aktivitas kewirausahaan. Bisnis keluarga memiliki keunggulan dibandingkan bisnis non keluarga karena meningkatnya kemungkinan kepercayaan di antara anggota keluarga (Erdogan et al., 2020).

Modal manusia mencakup atribut manusia dari individu-individu dalam keluarga seperti waktu dan energi pribadi, serta dukungan emosional. Konsep keuangan dan modal fisik termasuk uang, kredit dan segala jenis investasi keuangan, serta tanah, real estate, dan peralatan (Calabrò et al., 2019). Namun keluarga dan dunia usaha juga mempunyai kendala yang membatasi aktivitas kewirausahaan. Kendala-kendala ini mungkin bersifat sosial, budaya, hukum, ekonomi, dan teknis. Sosial budaya kendala berpusat pada norma dan adat istiadat masyarakat serta sanksi social dikenakan karena pelanggaran norma-norma ini. Kendala hukumnya adalah peraturan perundang-undangan diberlakukan oleh entitas politik. Kendala ekonomi adalah batasan yang dipaksakan

secara terbatas sumber daya. Kendala teknisnya adalah hukum biologi, kimia, dan fisika itu proses harus dipatuhi (Kraus et al., 2020).

Dampak sumber daya dan kendala yang ditimbulkan oleh keluarga dan bisnis dimediasi oleh struktur keluarga serta struktur bisnis. Struktur keluarga mencakup peran dan aturan sistem keluarga. Di perusahaan keluarga, memiliki keluarga mungkin saja terjadi memerlukan struktur keluarga tambahan, misalnya dewan keluarga untuk menangani atau mengelola berbagai urusan keluarga. Struktur keluarga seperti itu membantu mengungkap anggota mana yang memimpin dan bagaimana, dan bagaimana mengelola dan mengalokasikan sumber daya keluarga dan menyesuaikan kendala (Ferasso et al., 2020). Struktur bisnis mencakup kepemilikan dan tata kelola (Conz & Magnani, 2020).

III. METODE PENELITIAN

Metode yang digunakan dalam penelitian ini yakni menggunakan penelitian kualitatif. Penelitian kualitatif merupakan penelitian yang digunakan untuk menyelidiki, menemukan, menggambarkan, dan menjelaskan kualitas atau keistimewaan dari pengaruh social yang tidak dapat dijelaskan, diukur atau digambarkan melalui pendekatan kuantitatif (Hennink et al., 2020).

Pendekatan fenomenologi tidak bermaksud untuk mengambil kesimpulan secara umum atau mendapatkan generalisasi (Iser, 2022). Pada penelitian ini, terdapat beberapa alasan peneliti menggunakan pendekatan kualitatif, antara lain:

1. Peneliti ingin mengetahui alasan *owner* menerapkan alih generasi bisnis pada Toko Emas Kentjana, Toko Emas Kencana Putera.
2. Penelitian kualitatif dapat menjelaskan yang lebih mendalam dari para informan dan juga akan mengutarakan penjelasan yang berkaitan dengan penelitian yang mulanya peneliti tidak terpikirkan.
3. Peneliti hendak berperan langsung dan melakukan observasi mendetail pada owner yang cenderung mempunyai inovasi produk dan strategi pemasaran terpadu yang gencar sehingga akan dapat menarik minat beli konsumen.

Peneliti melakukan modifikasi model dari desain sederhana dengan model desain sederhana dengan triangulasi teori/ simple research design with triangulasi theory (Rofiah & Bungin, 2021) Ada 7 langkah langkah utama yaitu :

1. *Sosial context and research question*
2. *Literature review*
3. *Research method and data collection*
4. *Data analysis*
5. *Draft Reporting*
6. *Triangulasi Theory*
7. *Reporting & Findings*

Berikut penjelasan langkah-langkah tersebut :

1. Memilih konteks social dan membangun pertanyaan penelitian.
2. Melakukan review literature, yang mana pertanyaan penelitian sekitar konteks sosial, dijawab berdasarkan literature yang dieksplor.

3. Review literature diteruskan dengan mengeksplor metode penelitian yang akan digunakan sekaligus juga menggunakan metode penelitian untuk mengoleksi data di lapangan.
4. Peneliti melakukan analisis data di lapangan dan menggunakan teori sebagai penunjang analisis data.

Waktu dan Lokasi Penelitian

Waktu penelitian yakni pada tanggal 21 Nopember 2022 - 1 Oktober 2023 , lokasi penelitian yaitu Toko Emas Kentjana yang terletak di Jl. RE. Martadinata No.138, Kepatihan, Kec. Jombang, Kabupaten Jombang, Jawa Timur 61419 dan Toko Emas Kencana Putera terletak di Jl. A.Yani No.131, Kepatihan, Kec. Jombang, Kabupaten Jombang, Jawa Timur 61415.

Sumber Data

Teknik sampling yang digunakan pada penelitian ini yaitu *purposive snowball sampling*. *Purposive sampling* adalah teknik pengambilan sampel sumber data dengan pertimbangan tertentu, misalnya orang tersebut dianggap paling tahu tentang apa yang kita harapkan. *Snowball sampling* adalah teknik pengambilan sampel sumber data yang pada awalnya jumlahnya sedikit, lama-lama menjadi besar (Parker et al., 2019).

Besar sampel dapat ditentukan dengan mempertimbangkan informasi. Jumlah sampel bisa bertambah tergantung pada kebutuhan dan pemahaman konseptual yang berkembang di lapangan. Data yang diambil akan dihentikan apabila dari informan baru tidak menambahkan data.

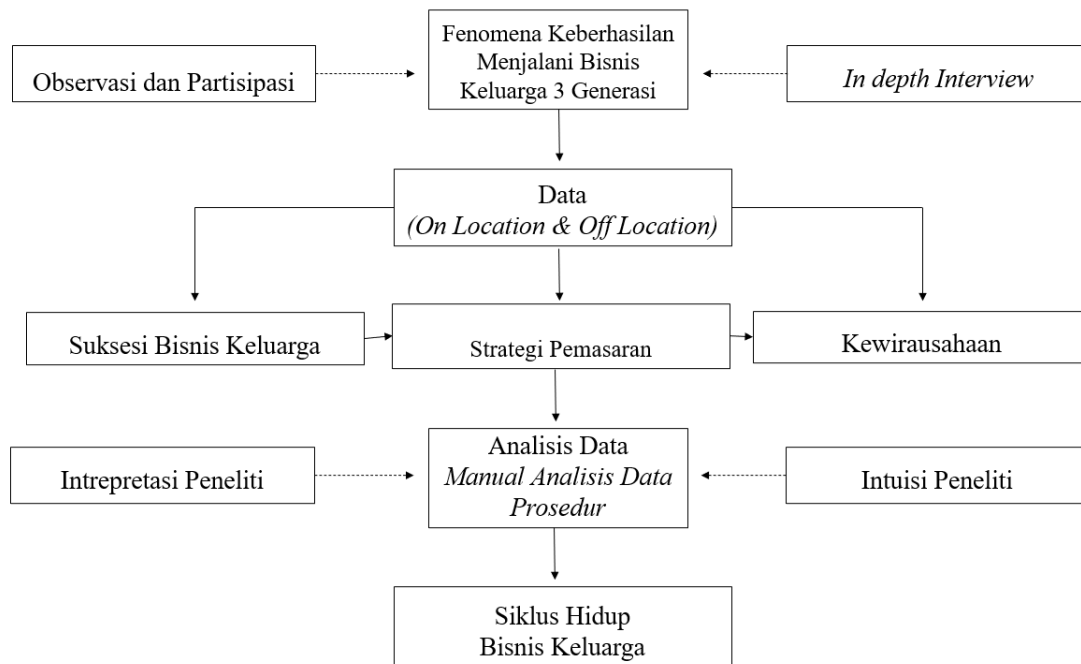
Terdapat beberapa kriteria yang harus dipenuhi informan atau sumber data sebagai sampel pada penelitian ini:

1. Owner Toko Emas Kentjana,
2. Toko Emas Kencana Putera

Teknik analisis data

Dalam penelitian ini analisis data yang digunakan adalah Prosedur Analisis Data Manual (MDAP) oleh C. Rofiah, (2023). Menurut C. Rofiah, (2023) Metode analisis data yang diusulkan bersifat komprehensif dan sistematis tetapi tidak kaku; menyediakan ruang yang merancang intuisi dan kreativitas seoptimal dan semaksimal mungkin. Metode ini membuat peneliti keluar dari keterasingannya dan proses analisis dipandang sebagai aktivitas tim, bukan proses individual semata.

Alur Pikir Penelitian



Gambar 4. Alur Pikir Penelitian

Informan dan Kehadiran Peneliti

Toko Emas Kentjana atau yang biasa dikenal dengan Toko Emas GienTjang yang mana toko ini berdiri pada tahun 1948 dengan perintis pertama (Alm) Bpk. Santoso Gienyoto atau biasa dipanggil Liem Ie Nong terletak di Jl. RE. Martadinata No.138, Kepatihan, Kec. Jombang, Kabupaten Jombang, Jawa Timur 61419.

Pada awalnya toko ini hanya menjual perhiasan dari bahan perak karena pada saat itu emas belum populer dan juga daya beli masyarakat masih tergolong rendah. Seiring berjalannya waktu usaha yang didirikan oleh (Alm) Liem Ie Nong mulai berkembang dan daya beli masyarakat mulai meningkat sehingga yang semula berjualan perak kemudian berganti menjadi emas.

Kemudian pada tahun 1972 Bpk. Hardi Santoso atau yang biasa dipanggil Liem Hok Bing yang mana merupakan putera dari (Alm) Bpk. Liem Ie Nong dan juga merupakan generasi ke dua yang mana setelah SMP kemudian menjalankan bisnis emas keluarganya.

Seiring berjalannya waktu Bpk. Ivan Santoso putera dari Bpk. Liem Hok Bing yang mana merupakan penerus generasi ke tiga yang dari masa kecilnya telah terbiasa dengan bisnis emas milik ayahnya, pada tahun 2010 mendirikan Toko Emas Kencana Putera dan mengelola bersama isteri nya yang bernama Ibu Yunita Halim.

Peneliti melakukan observasi untuk mendalami alih generasi bisnis pada Toko Emas Kentjana dan Kencana Putera, lalu pada Pertengahan Juli peneliti melakukan wawancara (*in-depth interview*) terhadap informan. Informan in-depth interview masing-masing memiliki status, tingkat pendapatan, jenjang pendidikan, umur dan kepribadian yang bermacam-macam. Profil informan dapat dilihat pada tabel informan berikut.

Tabel 1. Profil Informan

No.	Nama	Jenis Kelamin	Umur	Jenjang Pendidikan	Pekerjaan
1	Hardi Santoso (Liem Hok Bing)	Laki - laki	67 tahun	SMP	Owner Toko Emas Kentjana
2	Ivan Santoso	Laki - laki	40 tahun	S1	Owner Toko Emas Kencana Putera
3	Yunita Halim	Perempuan	38 tahun	S1	Isteri dari Owner Toko Emas Kencana Putera

Sumber: *In-depth interview* (2023).

Hasil wawancara yang peneliti dapat dari beberapa informan diatas cukup bervariasi, ada juga informasi yang sedikit serupa. Peneliti melakukan in-depth interview untuk menggali informasi lebih banyak tersebut selama beberapa waktu dengan merekam menggunakan *handphone*.

IV. HASIL PEMBAHASAN PENELITIAN

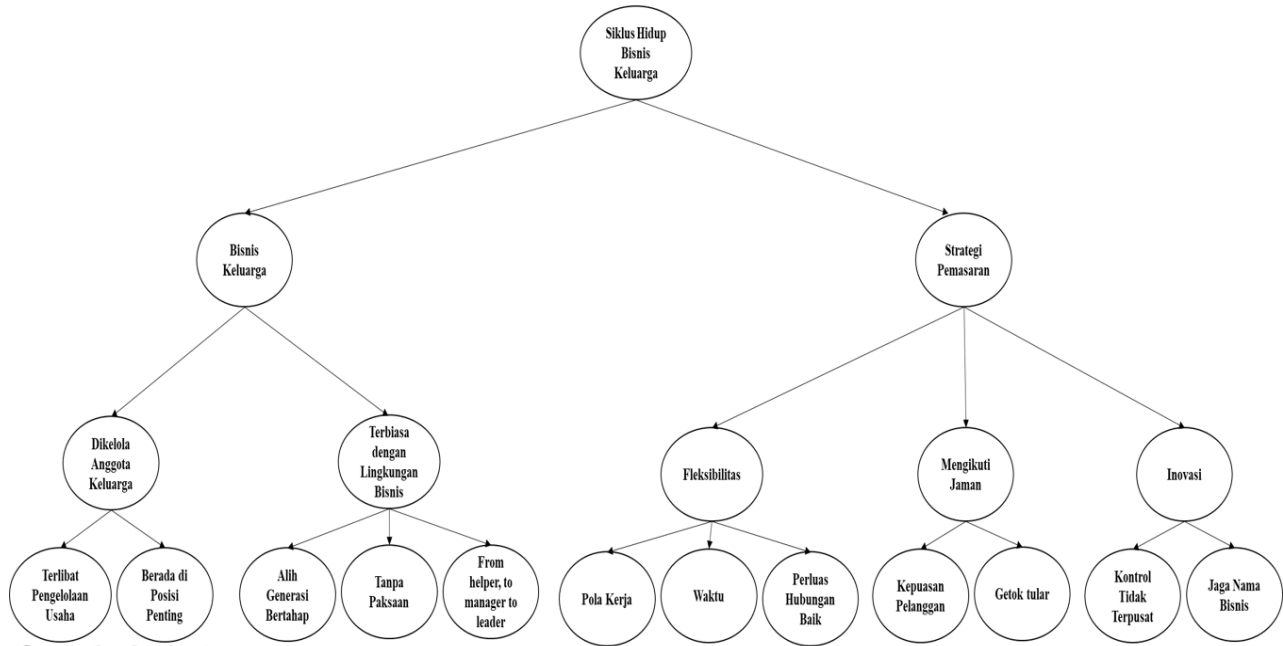
Proposisi

Siklus hidup Bisnis Keluarga

Bisnis keluarga merupakan suatu usaha yang dimiliki oleh suatu anggota keluarga yang mana dalam prosesnya dikelola langsung oleh anggota keluarga baik dari segi jabatan, kepemilikan, maupun posisi kunci. Dalam proses suksesi bisnis keluarga para informan telah terbiasa dengan lingkungan bisnis tersebut, sehingga proses suksesi dapat dilakukan secara bertahap, tanpa paksaan (sesuai dengan keinginan pribadi) dan dibimbing secara bertahap yaitu *from helper, to manager, to leader*. Sehingga suksesi bisnis keluarga dapat berjalan dengan lancar dan bertahan untuk jangka waktu yang panjang.

Bisnis keluarga yang dijalankan para informan memiliki fleksibilitas yang mana memiliki pola kerja dan waktu kerja yang lebih fleksibel bagi para *owner* maupun karyawan. Hal ini dilakukan guna memperluas hubungan baik antar pemilik dengan karyawan.

Strategi pemasaran yang digunakan para *owner* harus bisa mengikuti jaman (online dan offline) sehingga pelanggan merasa puas, kepuasan pelanggan merupakan hal terpenting bagi para *owner* karena menurut informan jika pelanggan merasa puas maka secara langsung maupun tidak langsung pelanggan tersebut melakukan getok tular dan dapat menarik lebih banyak konsumen.



Gambar 5. Proposisi Siklus Hidup Bisnis Keluarga

Selain pemasaran yang mengikuti jaman, para *owner* harus bisa melakukan inovasi – inovasi baik segi jasa maupun produk. Agar dapat melakukan inovasi dengan baik maka para *owner* menerapkan kontrol perusahaan secara transparan atau kontrol tidak terpusat sehingga membuat *owner* merasa lebih bebas dalam berkreasi dan inovasi. Dikarenakan bisnis keluarga ini sudah memiliki identitas atau nama baik maka para *owner* juga berkewajiban menjaga nama baik perusahaan agar tidak menimbulkan pengaruh buruk dalam kesinambungan bisnis keluarga.

Dalam proses penelitian, peneliti telah melakukan observasi yang kemudian peneliti melakukan wawancara mendalam (*depth-interview*) dan dokumentasi. Yang kemudian setelah itu peneliti melakukan proses transkrip wawancara bersama informan I, II dan III yang kemudian dilakukan koding transkrip wawancara para informan. Pada tahapan terakhir yaitu melakukan kategorisasi sehingga didapat hasil analisa data sebagai berikut :

Usaha Yang Dikelola Anggota Keluarga

1. Anggota Keluarga Terlibat Pengelolaan Usaha

Dalam hal ini anggota keluarga terlibat langsung dalam proses pelaksanaan bisnis keluarga, baik dari jabatan maupun kepemilikan. Informan menjelaskan bahwa peranan anggota keluarga dalam bisnis keluarga sangatlah penting agar dapat berjalan dengan baik.

“Seng jelas ya pasti anggota keluarga ikut ngelola langsung, yo anak yo isteri, nama e ae bisnis keluarga ya to.. hehehe.. dari jaman e Alm. Papa itu juga gitu isterinya atau mama itu juga ikut.... anaknya juga ikut, akhirnya saya yg kemudian melanjutkan gitu.. semua terlibat, yo jabatan.. yo kepemilikan semua anggota keluarga inti terlibat.” (Liem Hok Bing, 2022)

“ee... yang terlibat ya ... anggota keluarga hehehe... kan bisnis keluarga ... jadi paling ngga ya harus terlibat gitu ... kayak dulu jaman engkong ... ya engkong, emak, sama papa yang terlibat .. kalau jaman nya papa ya papa.. mama.. saya sama adek saya perempuan... nah kalau perempuan kan ikut suami jadi yang neruskan sekarang saya gitu kalau sekarang ya saya... sama isteri.. anak belum sih masih kecil kecil soalnya hehehe... nah keluarga semua terlibat kepemilikan ya.... harus ngerti gitu gimana ngelolanya, terus job desk nya apa gitu kita biasa bagi gitu, semisal.. saya yang punya Kencana Putera gitu ... terus sebagai pemilik kan saya udah tau cara ngelolanya... nah sekarang udah nikah isteri ya ikut... nah isteri biasanya job desk nya bagian manage barang terus... apa lagi gitu... nah.. nanti ada usul apa saya terima keputusan di saya tapi balik lagi rundingan nya kekeluargaan ... jadi enak kalau jalanin hehehehe...” (Ivan Santoso,2022)

2. Posisi Penting Dipegang Oleh Anggota Keluarga

Menurut informan dalam bisnis keluarga posisi atau kedudukan penting dipegang atau dikelola sendiri oleh anggota keluarga seperti kepemilikan dan manajemen perusahaan secara langsung dijalankan oleh anggota keluarga sendiri, untuk bagian lainnya dibantu staf dan karyawan.

“kalau bisnis keluarga e sini seperti umum e.. pemilik ambek yang pegang jabatan penting dan yang ngelola yo anggota keluarga e dewek hehehe...” (Liem Hok Bing,2022)

“Eee... kalau bisnis keluarganya kita ini ya... usaha ini milik keluarga yang ngelola juga anggota keluarga... jadi keluarga berperan penting misal kayak pemilik yang menjabat yang pegang posisi penting anggota keluarga.. lainnya di bantu karyawan gitu hehehehe...” (Ivan Santoso,2022)

Terbiasa dengan Lingkungan Bisnis

1. Alih Generasi Bertahap

Informan I menjelaskan bahwa proses alih generasi kepada penerus bisnis keluarga dilakukan secara bertahap sejak tahun 1948 hingga sekarang. Hal ini dilakukan dari generasi sebelumnya ke generasi penerus agar bisnis keluarga ini dapat berjalan dengan baik dan bisa bertahan lama.

“oo... ya generasi dulu bimbing generasi yang akan meneruskan bertahap dialihkan.” (Liem Hok Bing, 2022)

Menurut Informan I, II dan III mengatakan bahwa proses alih generasi bisnis secara bertahap agar sesuai dengan keinginan dan *passion* agar perencanaan matang sehingga nyaman dalam menjalankan usaha kemudian bisnis juga tetap berjalan dengan baik dan tidak sampai mengalami kehancuran.

“Iyo... lek gak sesuai keinginan lak repot.. ibarat e generasi sebelum e sudah bukak jalan laa.. lek generasi berikut e terpaksa malah ngga jalan bisnis e yang ada malah hancur ya to... hehehe” (Liem Hok Bing, 2022)

“kalau dipaksa nanti ngga sesuai passion malah eman ya kan.. sudah punya nama tinggal menjalankan tapi kalau ngga sesuai passion ya balik lagi kehancuran di depan mata...” (Ivan Santoso, 2022)

“Betul... kalau ngga sesuai keinginan nanti bisa kurang perencanaan kan ya.. seperti ngga punya arahan gitu .. hehehehe...” (Yunita Halim, 2022)

2. Tanpa paksaan

“kita dibimbing perlahan seiring waktu siapa yang dirasa bisa ya itu yang menjalankan tanpa ada paksaan ya, atas keinginan sendiri.. “ (Liem Hok Bing, 2022)

“ee.. endak sih atas keinginan sendiri ngga ada dorongan dari keluarga hehehe... karena saya mau ya saya dibimbing gitu.. tanpa paksaan uva, murni keinginan pribadi hehehe...” (Ivan Santoso, 2022)

Menurut informan I dan II dalam menjalankan bisnis keluarga ini dibimbing secara perlahan atas dasar keinginan pribadi dan tanpa adanya paksaan atau dorongan dari keluarga. Kemudian jika dirasa sudah bisa barulah menjalankan usahanya.

3. From helper, to manager to leader

Para informan dibimbing perlahan mulai dari bagian melayani kemudian naik sampai menjadi pemimpin perusahaan, tidak semata-mata langsung menjadi pemilik perusahaan jika dirasa telah mampu menjalankan semua bagian kemudian para informan akan dilepas perlahan untuk mengelola perusahaan. Hal ini dikarenakan berhubungan dengan evolusi tanggung jawab dan pembuatan keputusan dikemudian hari, sehingga bisa membuat keputusan terbaik.

“dibimbing jadi yang bantu papa, terus yak apa cara e melayani pelanggan, nanti kalau dah ngerti baru naik lagi belajar jadi kasir nya naik lagi jadi yang ngelola terus puncaknya jadi yang memimpin.” (Liem Hok Bing, 2022)

“Ya bertahap.. ngga langsung jadi pemilik gitu bahaya nanti hehehe... dari bawah melayani gitu... naik kalau bisa jadi bagian pembukuan kasir ... setelah itu bagian decision maker, kemudian baru menjadi pemilik dan pengelola... hehehehe...” (Ivan Santoso, 2022)

“kalau kita dirasa sudah bisa menjalankan semua job desk ya kita akan di lepas perlahan gitu.. jadi kita diajarin dari bawah, naik kebagian apa, terus... eee.. kalau bisa naik lagi sampai kita jadi pengelola atau yang mimpin gitu sih ya” (Yunita Halim, 2022)

Fleksibilitas

1. Pola Kerja dan Waktu Lebih Santai

Menurut informan dalam menjalankan bisnis keluarga tidak sulit dikarenakan memiliki pola kerja dan waktu kerja yang fleksibel atau lebih santai tidak seperti perusahaan lainnya.

“cara kerja e juga lebih fleksibel ndak kayak perusahaan besar yang banyak aturannya hehehe....” (Liem Hok Bing, 2022)

“kerjanya juga ngga yang ketat gitu pola nya fleksibel..... mengikuti jaman aja.” (Ivan Santoso,2022)

“hehehe.. ya mungkin kalau bisnis keluarga itu waktu kerja dan pola kerjanya lebih santai gitu ngga ada rapat tiap hari hehehe... paling Cuma tiap akhir bulan rapat sama karyawan juga.. ee.. lebih bisa menyesuaikan aja sih situasi nya..” (Yunita Halim,2022)

2. Perluas Hubungan Baik

Menurut informan memperluas hubungan baik antara pemilik dan karyawan maupun pemilik dengan konsumen sangatlah penting guna menjaga agar tetap terhubung sehingga lebih mudah dalam menjalankan bisnis.

“perluas hubungan yang baik dengan pelanggan atau karyawan gitu.. biar makin enak kerjanya..” (Liem Hok Bing,2022)

“ee... ndak sulit sih ya... lebih mudah kalau kita sudah punya relasi baik dengan karyawan dan pelanggan..” (Ivan Santoso,2022)

Mengikuti Jaman

1. Kepuasan Pelanggan

“Ee... kepuasan pelanggan menurut saya penting karena merupakan alat marketing tersendiri gitu..” (Ivan Santoso, 2022)

“Nah ...utamakan kepuasan pelanggan.. karena kalau pelanggan puas pasti dia senang.” (Yunita Halim, 2022)

Dari jawaban Informan II dan III menurut mereka kepuasan pelanggan hal penting dan harus diutamakan sehingga pelanggan merasa puas dan senang, dengan demikian kepuasan pelanggan merupakan alat pemasaran tersendiri bagi informan.

2. Getok tular

“Sini sih pemasarannya masih getok tular dari jaman papa itu..” (Liem Hok Bing, 2022)

“kalau pelanggan puas itu menjadi alat marketing tersendiri bagi kita pasti akan getok tular hehehe..” (Ivan Santoso, 2022)

“ee... karena kalau pelanggan puas pasti dia senang dan pasti akan getok tular dari mulut ke mulut gitu pastinya entah offline maupun online getok tularnya hehe..” (Yunita Halim, 2022)

Menurut para informan pemasarannya masih getok tular baik itu offline maupun online, jika bisa pelanggan puas akan getok tular dan merupakan cara pemasaran tersendiri bagi para informan.

Inovasi

1. Kontrol Tidak Terpusat

“ooo terus iku.. kontrolnya harus transparan ngga terpusat di aku tok.. anggota keluarga saja yang tau gitu.. jadi supaya bisa inovasi gitu...” (Liem Hok Bing, 2022)

“Eee....kemudian ngga boleh egois dalam arti kontrolnya tidak terpusat gitu...” (Ivan Santoso, 2022)

“Kalau kita.. harus bisa menghargai nggak semena mena keputusan dikita gitu..” (Yunita Halim, 2022).

Menurut para informan bisnis yang dijalankan memiliki kontrol yang transparan atau tidak terpusat yang artinya perusahaan tetap terkontrol baik dari segi manajemen keuangan, maupun pemasaran, alasan para informan memilih kontrol transparan adalah menghindari kontrol terpusat karena jika bisnis dengan kontrol transparan sangat memungkinkan bagi para penerus usaha bebas dalam berkreasi dan inovasi baik dari segi produk maupun jasa.

2. Jaga Nama Bisnis

Nama sebuah perusahaan sangatlah penting bagi suatu usaha tersebut, sehingga menurut para informan jika perusahaan sudah terkenal dan memiliki nama baik maka pemilik harus bisa untuk mempertahankan atau menjaga nama baik perusahaan agar tidak merusak nama bisnis yang akan berpengaruh pada kesinambungan sebuah perusahaan.

“Kemudian karena uda terkenal ya harus jaga nama ya to.. biar ngga jatuh nama usaha ne.. “ (Liem Hok Bing, 2022)

“Kemudian kan kita juga apa ya.. nama bisnis ini sudah ada, ya... jadi.. kita harus jaga nama baik bisnis kita supaya ngga sampai nama nya rusak gitu... “ (Ivan Santoso, 2022)

“Terus harus bisa jaga nama baik bisnis kita karena kan bisnisnya kita dah punya ciri khas yang orang tau lah ya hehehe..” (Yunita Halim, 2022)

Triangulasi Teori

1. Terbiasa dengan Lingkungan Bisnis

Menurut hasil wawancara dengan para owner, terbiasa dengan lingkungan bisnis keluarga yakni sebagai berikut : menurut Liem Hok Bing dan Ivan Santoso merupakan suatu keadaan dimana sejak kecil informan sering ikut ke toko dan terbiasa dengan suasana bisnis yang ada sehingga merasa lama lama terbiasa jika suatu saat melanjutkan bisnis keluarganya. Hal ini bermanfaat agar nantinya tidak ada rasa terpaksa yang timbul saat menjalankan bisnis tersebut bahkan para informan merasa nyaman melakukan pekerjaannya, sesuai dengan keinginan pribadi sehingga dapat menjalankan proses alih generasi bisnis secara bertahap dibimbing dari tugas rendah lama kelamaan menjadi pemilik perusahaan tersebut.

Lingkungan bisnis (Jatmiko, 2004), adalah suatu kekuatan, suatu kondisi, suatu keadaan, suatu peristiwa yang saling berhubungan dimana organisasi/perusahaan mempunyai atau tidak mempunyai kemampuan untuk mengendalikannya. Suatu kekuatan, suatu kondisi, suatu keadaan, suatu peristiwa yang saling berhubungan dimana organisasi/perusahaan mempunyai kemampuan

untuk mengendalikan disebut lingkungan internal. Sedang, suatu kekuatan, suatu kondisi, suatu keadaan, suatu peristiwa yang saling berhubungan dimana organisasi/perusahaan tidak mempunyai kemampuan atau sedikit kemampuan untuk mengendalikan atau mempengaruhi disebut lingkungan eksternal.

2. Mengikuti Jaman

Dalam kategori mengikuti jaman para informan Liem Hok Bing, Ivan santoso dan Yunita halim merasa bahwa bisnis keluarga harus bisa melakukan pemasaran dengan cara mengikuti jaman. Hal ini dirasa agar pelanggan bisa merasa puas dan ketika pelanggan puas maka pelanggan tersebut pastinya akan melakukan getok tular, sehingga dalam kategori ini merupakan alat pemasaran tersendiri bagi para informan.

Digital marketing yaitu melakukan periklanan yang tidak digembargemborkan secara langsung atau melalui media seiring dengan perkembangan dunia digital yang ada saat ini tetapi , memiliki efek yang sangat berpengaruh (Salam & Burhan, 2021) adapun keunggulannya sebagai berikut :

1. Mampu menghubungkan produsen atau perusahaan dengan konsumen melalui internet.
2. Tingkat penjualan menjadi lebih tinggi karena semakin besar jangkauannya.
3. Biaya yang diperlukan lebih hemat daripada biaya iklan di media lain seperti : cetak brosur, televisi, atau radio.
4. Pelayanan yang diberikan secara real time kepada pelanggannya.
5. Hubungan penjual/pengusaha dengan pelanggan dapat dilakukan dimanapun dan kapanpun.
6. Menghasilkan keuntungan yang jauh lebih besar daripada biaya iklan/promosi yang telah dikeluarkan.
7. Konsumen dapat melihat posisi sebuah brand/merk dengan mudah untuk pembanding dari merk/brand pesaing.
8. Dapat memberikan kesempatan yang lebih luas kepada pengusaha untuk melakukan branding terhadap produknya sehingga dikenal dan mendapatkan tempat tersendiri di hati masyarakat. Sehingga masyarakat tidak mudah beralih ke produk lain.

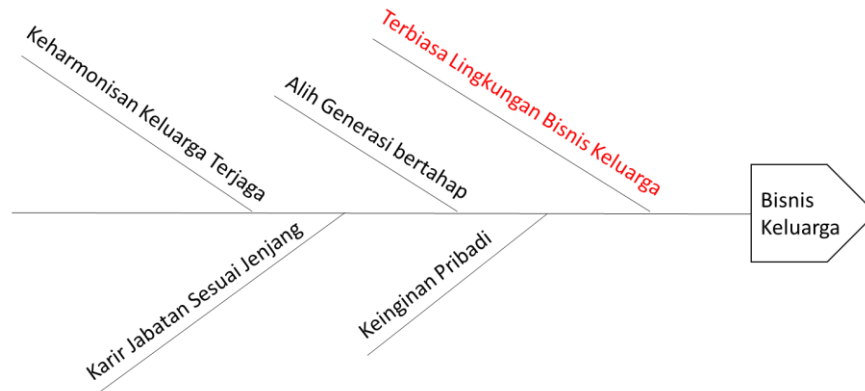
Inovasi

Dalam kategori inovasi Ivan Santoso dan Yunita Halim merasa bahwa inovasi sangatlah diperlukan dalam bisnis hal ini dikarenakan agar bisnis tetap berkesinambungan dan dapat membuat pelanggan merasa puas dan senang. Kesinambungan sebuah bisnis akan berjalan dengan baik dan berlangsung lama apabila perusahaan bisa menjaga nama baik dari perusahaan itu sendiri.

Menurut Bagheri, & Abbasi, (2020) “Industri kreatif yang mengandalkan talenta, ketrampilan, dan kreativitas yang merupakan elemen dasar setiap individu. Unsur utama industri kreatif adalah kreativitas, keahlian, dan talenta yang berpotensi meningkatkan kesejahteraan melalui kesejahteraan melalui penawaran kreasi intelektual.” Dapat ditarik kesimpulan ekonomi kreatif adalah kreatifitas pengguna dalam mengubah atau mengembangkan produk/jasa menjadi lebih unik dengan memanfaatkan teknologi informasi dan memiliki keunggulan bersaing

Temuan

Proses Suksesi Bisnis Keluarga

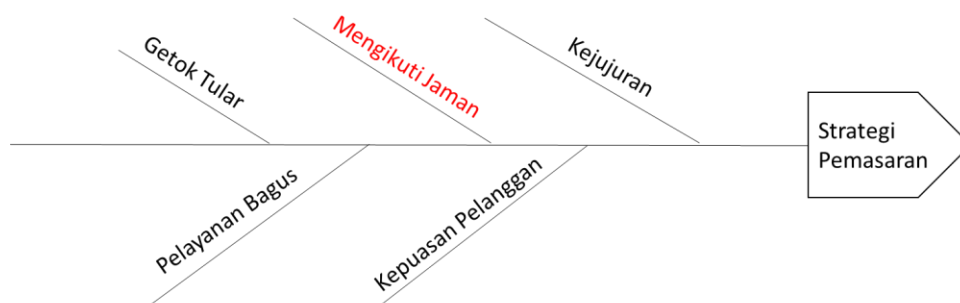


Gambar 6. Fish Bone Proses Suksesi Bisnis Keluarga

Dalam penelitian ini ditemukan bahwa suksesi bisnis keluarga dapat dilakukan dengan proses sebagai berikut :

Terbiasa Dengan Lingkungan Bisnis Keluarga : dalam penelitian ini ditemukan bahwa kunci utama melakukan suksesi bisnis keluarga yakni terbiasa dengan lingkungan bisnis keluarga terlebih dahulu, dengan demikian barulah dapat melakukan proses suksesi secara bertahap, jika terbiasa maka akan mudah bagi penerus generasi berikutnya untuk menjalankan bisnis tersebut.

Strategi Pemasaran

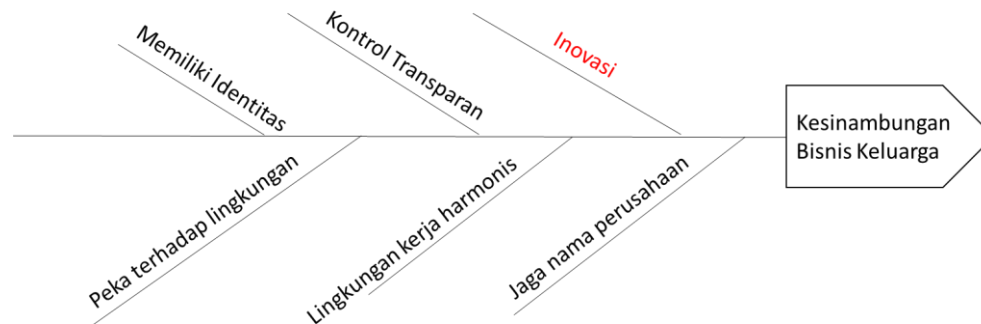


Gambar 7. Fish Bone Strategi Pemasaran

Dalam penelitian ini ditemukan bahwa strategi pemasaran dapat dilakukan dengan proses sebagai berikut :

Mengikuti Jaman : Mengikuti perkembangan jaman sangat lah penting bagi sebuah perusahaan atau bisnis keluarga untuk dapat berkesinambungan, strategi pemasaran yang seperti inilah nantinya akan membawa bisnis keluarga semakin maju dan berkembang

Kesinambungan Bisnis Keluarga



Gambar 8. Fish Bone Kesinambungan Bisnis Keluarga

Dalam penelitian ini ditemukan kesinambungan bisnis keluarga dapat tercapai apabila didalam prosesnya generasi penerus dapat melakukan hal sebagai berikut :

Inovasi : Suatu bisnis atau usaha dapat berkesinambungan jika generasi berikutnya atau pemilik berikutnya dapat melakukan inovasi – inovasi dalam perusahaan tersebut sehingga dapat menarik konsumen dan tidak kalah saing dengan perusahaan lainnya, dengan demikian bisnis dapat berkesinambungan dalam jangka waktu yang panjang.

V. KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan, maka ditemukan suksesi bisnis keluarga, strategi pemasaran, dan kesinambungan dalam menjalankan suatu bisnis keluarga. Suksesi bisnis keluarga yang baik yaitu, penerus usaha generasi berikutnya harus terbiasa dengan lingkungan bisnis keluarganya sedari kecil agar ketika melakukan suksesi bisnis penerus berikutnya tidak merasa keberatan dengan pekerjaannya. Strategi pemasaran dengan mengikuti perkembangan jaman merupakan strategi pemasaran yang tepat karena dengan mengikuti perkembangan jaman maka bisnis tersebut dapat menarik pelanggan dan tidak kalah saing dengan bisnis lainnya. Kesinambungan bisnis keluarga juga diperlukan dalam proses suksesi bisnis keluarga, dengan adanya penerus berikutnya yang selalu melakukan inovasi-inovasi maka bisnis keluarga akan berkesinambungan untuk jangka waktu yang panjang.

Saran

Berdasarkan kesimpulan yang dipaparkan pada bagian sebelumnya, terdapat beberapa saran untuk bisa memberikan gambaran bagi owner Kentjana, Kencono Ungu, dan Kencana Putera. Bagi Owner Kentjana, Kencono Ungu, dan Kencana Putera : lebih mengikuti

perkembangan jaman dan lebih banyak inovasi sehingga berpeluang besar untuk menarik para konsumen dan berkesinambungan untuk jangka waktu yang panjang. Bagi Peneliti selanjutnya : penelitian selanjutnya dapat melanjutkan penelitian ini hingga diketahui dampak positif dari sukseksi bisnis keluarga, mengikuti perkembangan jaman dan melakukan inovasi sebagai strategi pemasarannya.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdulmuhsin, A. A., & Tarhini, A. (2020). Impact of wise leadership, workplace friendships on open innovation in family firms: a developing country perspective. *Journal of Family Business Management*, 12(1), 1–23.
- Agarwal, R., Mittal, N., Patterson, E., & Giorcelli, M. (2021). Evolution of the Indian LPG industry: Exploring conditions for public sector business model innovation. *Research Policy*, 50(4), 104196.
- Ahmad, S., Siddiqui, K. A., & AboAlsamh, H. M. (2020). Family SMEs' survival: the role of owner family and corporate social responsibility. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 27(2), 281–297.
- Alsos, G. A., Clausen, T. H., Hytti, U., & Solvoll, S. (2019). Entrepreneurs' social identity and the preference of causal and effectual behaviours in start-up processes. In *Entrepreneurial Identity and Identity Work* (hal. 58–82). Routledge.
- Arcese, G., Valeri, M., Poponi, S., & Elmo, G. C. (2021). Innovative drivers for family business models in tourism. *Journal of Family Business Management*, 11(4), 402–422.
- Bagheri, M., Baum, T., Ebrahimi, A., & Abbasi, A. (2020). Talent management in the tourism and hospitality industry: evidence from Iran. *Anatolia*, 31(1), 88-98.
- Bang, N. P., Ray, S., & Kumar, S. (2023). Women in family business research—What we know and what we should know? *Journal of Business Research*, 164, 113990.
- Bennedsen, M., Lu, Y., & Mehrotra, V. (2022). A survey of Asian family business research. *Asia-Pacific Journal of Financial Studies*, 51(1), 7–43.
- Birdthistle, N., & Hales, R. (2023). What It Means to Be a Family Business Today. In *Attaining the 2030 Sustainable Development Goal of Sustainable Cities and Communities* (hal. 11–21). Emerald Publishing Limited.
- Bövers, J., & Hoon, C. (2020). Shared leadership at the top of family firms: how sibling teams engage in successful co-leadership. *Entrepreneurship and Family Business Vitality: Surviving and Flourishing in the Long Term*, 113–132.
- 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.
- Chusnul Rofiah, S. E. (2023). *METODE PENELITIAN KUALITATIF Lengkap dengan Rencana Pembelajaran Semester dan Contoh Pedoman Penulisan Skripsi Kualitatif*. CV Literasi Nusantara Abadi.
- Conz, E., & Magnani, G. (2020). A dynamic perspective on the resilience of firms: A systematic

- literature review and a framework for future research. *European Management Journal*, 38(3), 400–412.
- Cosson, B., & Gilding, M. (2021). “Over My Dead Body”: Wives’ Influence in Family Business Succession. *Family Business Review*, 34(4), 385–403.
- De Massis, A., Kotlar, J., & Manelli, L. (2021). Family firms, family boundary organizations, and the family-related organizational ecosystem. In *Family Business Review* (Vol. 34, Nomor 4, hal. 350–364). SAGE Publications Sage CA: Los Angeles, CA.
- Erdogan, I., Rondi, E., & De Massis, A. (2020). Managing the tradition and innovation paradox in family firms: A family imprinting perspective. *Entrepreneurship theory and practice*, 44(1), 20–54.
- Ferasso, M., Beliaeva, T., Kraus, S., Clauss, T., & Ribeiro-Soriano, D. (2020). Circular economy business models: The state of research and avenues ahead. *Business Strategy and the Environment*, 29(8), 3006–3024.
- Gieure, C., del Mar Benavides-Espinosa, M., & Roig-Dobón, S. (2020). The entrepreneurial process: The link between intentions and behavior. *Journal of Business Research*, 112, 541–548.
- Hennink, M., Hutter, I., & Bailey, A. (2020). *Qualitative research methods*. Sage.
- Hernández-Linares, R., Diaz-Moriana, V., & Sanchez-Famoso, V. (2022). Managing paradoxes in family firms: a closer look at public politics in Spain. In *Family Business Debates: Multidimensional Perspectives Across Countries, Continents and Geo-political Frontiers* (hal. 225–241). Emerald Publishing Limited.
- Iser, W. (2022). The reading process: A phenomenological approach. In *New directions in literary history* (hal. 125–145). Routledge.
- Jahmurataj, V., Ramadani, V., Bexheti, A., Rexhepi, G., Abazi-Alili, H., & Krasniqi, B. A. (2023). Unveiling the determining factors of family business longevity: Evidence from Kosovo. *Journal of Business Research*, 159, 113745.
- Jatmiko, R. D. (2004). *Manajemen Strategik* (1 Cet. 2). UMM Press.
- Kleve, H., Köllner, T., von Schlippe, A., & Rösen, T. A. (2020). The business family 3.0: Dynastic business families as families, organizations and networks—Outline of a theory extension. *Systems Research and Behavioral Science*, 37(3), 516–526.
- Kraus, S., Clauss, T., Breier, M., Gast, J., Zardini, A., & Tiberius, V. (2020). The economics of COVID-19: initial empirical evidence on how family firms in five European countries cope with the corona crisis. *International journal of entrepreneurial behavior & research*, 26(5), 1067–1092.
- Krueger, N., Bogers, M. L. A. M., Labaki, R., & Basco, R. (2021). Advancing family business science through context theorizing: The case of the Arab world. *Journal of Family Business Strategy*, 12(1), 100377.
- Kuratko, D. F., Fisher, G., & Audretsch, D. B. (2021). Unraveling the entrepreneurial mindset. *Small Business Economics*, 57, 1681–1691.
- Le Breton-Miller, I., & Miller, D. (2022). Family businesses under COVID-19: Inspiring models—

Sometimes. *Journal of Family Business Strategy*, 13(2), 100452.

- Leotta, A., Rizza, C., & Ruggeri, D. (2020). An Overview of Family Business. Profiles, Definitions and the Main Challenges of the Business Life Cycle. *Management Controlling and Governance of Family Businesses: Theoretical Insights and Empirical Evidence from Italy*, 7–28.
- Parker, C., Scott, S., & Geddes, A. (2019). Snowball sampling. *SAGE research methods foundations*.
- Rofiah, C., & Bungin, B. (2021). Qualitative Methods: Simple Research With Triangulation Theory Design. *Develop*, 5(1), 18–28.
- Rondi, E., De Massis, A., & Kotlar, J. (2019). Unlocking innovation potential: A typology of family business innovation postures and the critical role of the family system. *Journal of family business strategy*, 10(4), 100236.
- Rovelli, P., Ferasso, M., De Massis, A., & Kraus, S. (2022). Thirty years of research in family business journals: Status quo and future directions. *Journal of Family Business Strategy*, 13(3), 100422.
- Salam, M. T., Imtiaz, H., & Burhan, M. (2021). The perceptions of SME retailers towards the usage of social media marketing amid COVID-19 crisis. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, 13(4), 588-605.
- Salloum, C., Digout, J., Salloum, L., Mercier-Suissa, C., & Chahine, P. (2021). Family business, strategic planning and corporate entrepreneurship. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, 25(1), 52–71.
- Samara, G. (2021). Family businesses in the Arab Middle East: What do we know and where should we go? *Journal of Family Business Strategy*, 12(3), 100359.
- Samara, G., Jamali, D., & Parada, M. J. (2021). Antecedents and outcomes of bifurcated compensation in family firms: A multilevel view. *Human Resource Management Review*, 31(1), 100728.
- Scalzo, G., & Ramírez-Pérez, H. X. (2020). Virtue ethics: A contribution to family firms. In *Strategy, Power and CSR: Practices and Challenges in Organizational Management* (hal. 279–294). Emerald Publishing Limited.
- Scholes, L., Hughes, M., Wright, M., De Massis, A., & Kotlar, J. (2021). Family management and family guardianship: Governance effects on family firm innovation strategy. *Journal of Family Business Strategy*, 12(4), 100389.
- Sorrentino, G., Situm, M., & Märk, S. (2023). State of research on family businesses and the corporate brand: current findings, future fields of research and approaches to strategic use. In *Research Handbook on Entrepreneurship and Innovation in Family Firms* (hal. 38–59). Edward Elgar Publishing.
- 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.
- Tobak, J., & Nábrádi, A. (2020). The TONA model: A New methodology for assessing the development and maturity life cycles of family owned enterprises. *Journal of Innovation &*

Knowledge, 5(4), 236–243.

- von Schlippe, A., & Groth, T. (2023). Company, Family, Business Family: Systems-Theoretical Perspectives on the Extension of Three-Circle Thinking. In *Sociology of the Business Family* (hal. 259–269). Springer.
- von Schlippe, A., Rösen, T. A., Groth, T., von Schlippe, A., Rösen, T. A., & Groth, T. (2021). Family Strategy over Generations. *The Two Sides of the Business Family: Governance and Strategy Across Generations*, 3–27.
- Xu, K., Hitt, M. A., & Dai, L. (2020). International diversification of family-dominant firms: Integrating socioemotional wealth and behavioral theory of the firm. *Journal of World Business*, 55(3), 101071.
- Xu, K., Hitt, M. A., & Miller, S. R. (2020). The ownership structure contingency in the sequential international entry mode decision process: Family owners and institutional investors in family-dominant versus family-influenced firms. *Journal of international business studies*, 51, 151–171.