

Bisnis Keluarga

Anis Fitria

Prodi Psikologi Fakultas Sosial Humaniora dan Seni, Universitas Sahid Surakarta

Korespondensi Penulis: afarms160527@gmail.com*

Abstract. *This article presents how the factors affecting family owned and managed businesses are examined and related to how the business literature develops. In addition, it discusses important patterns in the current literature and new directions regarding family business for future study. This study identifies the main research topics and methodical approaches in a systematic literature review to understand the family business. Insights about behind the historic changes and current directions and trends of family business literature are also identified. The findings of this study argue that the main cause of challenges in running a family business is sourced from managing the relationship between family interests and business interests. The key success factors are strong leadership and building a culture that accepts continuous change.*

Keywords: Family Business, Governance, Planning for Success.

Abstrak Jurnal ini menyajikan tentang bagaimana faktor-faktor yang mempengaruhi bisnis yang dimiliki dan dikelola oleh keluarga diuji dan terkait bagaimana literatur bisnis berkembang. Selanjutnya, membahas tentang pola-pola penting dalam literatur saat ini dan arah baru terkait bisnis keluarga untuk studi di masa depan. Penelitian ini mengidentifikasi topik penelitian utama dan pendekatan metodis secara tinjauan literatur yang sistematis untuk memahami bisnis keluarga. Wawasan tentang di balik perubahan bersejarah dan arah serta tren literatur bisnis keluarga saat ini yang juga diidentifikasi. Temuan penelitian ini berpendapat bahwa yang menjadi penyebab utama adanya tantangan dalam menjalankan bisnis keluarga yaitu bersumber dari pengelolaan keterkaitan antara kepentingan keluarga dan kepentingan bisnis. Faktor kunci keberhasilannya yaitu kepemimpinan yang kuat dan membangun budaya yang menerima perubahan berkelanjutan.

Kata kunci: Bisnis Keluarga; Merencanakan Kesuksesan; Tata Kelola.

LATAR BELAKANG

Menurut data Indonesian Institute for Corporate and Directorship (IICD, 2010), lebih dari 95 persen bisnis di Indonesia merupakan perusahaan yang dimiliki maupun dikendalikan oleh keluarga. Itu berarti bahwa kegiatan bisnis keluarga telah lama memberi sumbangsih terbesar terhadap pembangunan ekonomi nasional. Bahkan, di saat krisis ekonomi di tahun 1997/1998 dan 2008, bisnis keluarga terus menunjukkan eksistensinya sebagai penopang sekaligus sebagai modal kekuatan dalam pemulihan ekonomi nasional. Bisnis-bisnis entrepreneurship yang berkembang di Indonesia memberikan kontribusi yang signifikan terhadap perkembangan ekonomi negara. Menurut survei Price Waterhouse Cooper (PWC) di tahun 2014 dan 2015, lebih dari 40.000 orang terkaya di Indonesia memiliki perusahaan keluarga dengan omset sekitar 5–10 juta USD dan total kekayaan mencapai 134 juta USD, nilai ini sekitar 25% dari Produk Domestik Bruto Indonesia (Price Waterhouse Cooper, 2014).

Sebagai bisnis yang dimiliki dan dikendalikan oleh keluarga maka manajemen maupun kinerja perusahaan, baik yang berskala kecil maupun besar, banyak dipengaruhi oleh visi maupun misi keluarga. Pemilik bisnis keluarga pasti menghendaki agar generasi selanjutnya

dapat berhasil mempertahankan bisnis keluarga yang ditanganinya (KenyonRouvinez dan Ward, 2005:2). Hal ini menjadi tantangan utama bisnis keluarga, berhubung sulitnya mempertahankan perusahaan hingga generasi selanjutnya (Soedibyo, 2012:67). Meskipun sulit untuk mendefinisikan perusahaan keluarga, namun ada beberapa kesepakatan diantara peneliti perusahaan keluarga tentang unsur-unsur yang penting dalam definisi perusahaan keluarga (Sten, 2006). Menurut Sten (2006), unsur yang sering digunakan untuk mendefinisikan perusahaan keluarga adalah kepemilikan perusahaan, yakni kepemilikan keluarga di atas 50%.

Berbagai macam jurnal membahas tentang definisi dan ciri-ciri perusahaan keluarga, beragam definisi telah dikemukakan oleh para peneliti sebelumnya. Menurut Diéguez-Soto et al. (2015) definisi perusahaan keluarga belum dapat didefinisikan dengan pasti, karena definisi perusahaan keluarga dapat dibedakan dari beberapa kriteria seperti kepemilikan, kontrol, dewan direksi, manajemen, pengakuan perusahaan sendiri, suksesi lintas generasi, generasi ganda, dan nilai-nilai keluarga serta bisnis. Salah satu hal yang membedakan perusahaan keluarga dengan perusahaan non-keluarga adalah relasi dan perspektif tentang generasi penerus (Aronoff & Ward, 1995).

Banyak keluarga di Indonesia yang memilih PT sebagai badan usaha dalam menjalankan bisnis, karena PT merupakan asosiasi modal dan badan hukum yang mandiri dengan tanggungjawab terbatas pada harta kekayaan perusahaan itu sendiri. Kemandirian PT ini tentu membawa konsekuensi terhadap pola manajemen, yakni pengelolaannya perusahaan wajib tunduk pada hukum tersendiri sebagaimana diatur dalam Undang-Undang Nomor 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas (UU PT). Dengan demikian, bisnis keluarga yang menggunakan PT sebagai badan usaha, selain tanggung jawab yang terbatas pada aset perusahaan, manajemen perusahaan juga mengalami pengaturan dan pembatasan menurut undang-undang. Artinya, keluarga yang merupakan pemilik bisnis tidak sepenuhnya lagi mengendalikan perusahaan berdasarkan sistem manajemen bisnis keluarga (family business management)

KAJIAN TEORITIS

Perusahaan Keluarga

Perusahaan keluarga adalah perusahaan yang terdapat paling sedikit dua generasi yang terlibat di dalam kegiatan produksi dan generasi kedua dapat memengaruhi kebijakan perusahaan (Setiawan & Susanto, 2018). Ciri-ciri yang dimiliki oleh perusahaan keluarga yaitu jumlah saham yang dimiliki oleh anggota keluarga tunggal lebih dari 50% dan perusahaan

dikelola oleh mayoritas anggota keluarga dan pemilik saham mayoritas (Bizri, 2016). Selain definisi yang telah tertulis di atas, definisi perusahaan keluarga juga dapat dibedakan dari beberapa kriteria seperti kepemilikan, kontrol, dewan direksi, manajemen, pengakuan perusahaan sendiri, suksesi lintas generasi, generasi ganda, dan nilai-nilai keluarga serta bisnis (DiéguezSoto et al., 2015).

Kinerja Perusahaan Keluarga

Kinerja perusahaan tentunya menjadi salah satu ukuran utama dalam manajemen dan bisnis. Kinerja perusahaan keluarga sendiri masih memiliki definisi yang belum dapat disetujui bersama oleh para peneliti (Venkatraman & Ramanujam, 1986). Penelitian yang dilakukan oleh Chu (2011) mengatakan bahwa perusahaan keluarga dengan skala yang lebih kecil memiliki kinerja bisnis yang lebih baik dikarenakan hubungan anggota keluarga yang lebih dekat, di mana hal ini memfasilitasi komunikasi antaranggota keluarga. Definisi luas dari kinerja bisnis sendiri dapat dilihat melalui kinerja finansial dan non-finansial (Mokhber et al., 2017). Indikator tersebut meliputi return on investment (ROI), sales growth, market share, product/service quality, dan operational efficiency (Kim & Gao, 2013).

Karakter dari bisnis keluarga

Dalam terminologi bisnis, perusahaan keluarga terbagi menjadi dua macam. Pertama adalah family owned enterprise (FOE), yaitu perusahaan yang dimiliki oleh keluarga tetapi dikelola oleh profesional yang berasal dari luar lingkaran keluarga. Jenis perusahaan keluarga yang kedua adalah family business enterprise (FBE), yaitu perusahaan yang dimiliki dan dikelola oleh keluarga pendirinya. Perusahaan tipe ini dicirikan oleh dipegangnya posisi-posisi kunci dalam perusahaan oleh anggota keluarga. Karakter dari bisnis keluarga terdiri dari sebagai berikut:

- a. Nepotism Kecenderungan untuk membedakan perlakuan antara seseorang yang memiliki hubungan keluarga dengan yang tidak memiliki hubungan keluarga.
- b. Exogamy Adanya diskriminasi jenis kelamin pada bisnis keluarga.
- c. Inward looking dan Subjective Lebih melihat ke dalam, mementingkan keharmonisan dan hubungan antar manusia dalam jangka Panjang
- d. Unique Keunikan masing-masing keluarga ini berpengaruh pada suasana dan jiwa serta kebijakan- kebijakan bisnis.

Hubungan antara Tingkat Kesiapan Suksesor dan Kinerja Perusahaan Keluarga

Kesiapan suksesor dapat dihubungkan dengan kinerja perusahaan keluarga. Semakin tua usia pemilik, maka pengalaman kerja yang dimiliki akan semakin banyak dan hal ini tentunya berkontribusi terhadap kesuksesan kinerja perusahaan keluarga. Selain itu, dapat

dikatakan bahwa pengalaman suksesor di perusahaan luar sebelum masuk ke perusahaan keluarga menjadi aset penting bagi suksesor (Barach & Ganitsky, 1995). Mokhber et al. (2017) juga menemukan bahwa perusahaan keluarga perlu mengalokasikan anggaran keluarga untuk memastikan suksesor benar-benar siap untuk proses suksesi Berdasarkan kajian literatur di atas maka hipotesis pertama dari penelitian ini adalah tingkat kesiapan suksesor berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan keluarga. H1: Tingkat kesiapan suksesor berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan keluarga.

Hubungan antar-Anggota Keluarga dan Bisnis

Hubungan antar-anggota keluarga dan bisnis dalam perusahaan keluarga yang baik sangat penting untuk memastikan keberlanjutan perusahaan keluarga tersebut (Bachkaniwala et al., 2001). Maka dari itu, tiap anggota keluarga harus memercayai satu sama lain dan memiliki komunikasi yang baik, sehingga perusahaan keluarga dapat sukses (Mokhber et al., 2017). Selain itu, komunikasi yang baik antar-anggota keluarga dapat meningkatkan kepuasan dan efektivitas suksesi dalam perusahaan keluarga, sehingga kinerja perusahaan keluarga juga akan baik (Pyromalis & Vozikis, 2009). Ghee et al. (2015) juga menyatakan bahwa tingkat kepercayaan tinggi dan hubungan erat antar-anggota keluarga dapat membantu proses suksesi yang lebih baik dan meningkatkan kinerja perusahaan keluarga. Berdasarkan kajian literatur di atas, maka hipotesis kedua dari penelitian ini adalah hubungan antar-anggota keluarga dan bisnis berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan keluarga.

Tanggung Jawab dan Kesatuan Kepemilikan

Perspektif ini berpandangan bahwa para pendiri bisnis keluarga memandang kesehatan bisnis yang dirintisnya berhubungan erat dengan kesejahteraan pribadi dan keluarganya (Poza, 2010:20). Dengan demikian, setiap anggota keluarga seharusnya memikul tanggung jawab sebagai penjaga bisnis keluarga, agar mereka sukses secara individu. Bisnis keluarga juga menuntut adanya kesatuan kepemilikan, di mana konsentrasi kepemilikan di tangan orang-orang yang dapat berbagi kepentingan bersama, tujuan bersama dan nilai-nilai bersama untuk menggerakkan bisnis ke depan. Selain itu, bisnis keluarga juga bukan hanya memberikan kemudahan bagi anggota keluarga untuk menjual posisi kepemilikannya, tetapi juga menghargainya pada waktu anggota keluarga tersebut sudah tidak memilikinya lagi (Ward, 2004:69-70).

METODE PENELITIAN

Hannah Snyder (2019, hlm. 333) menganggap bahwa, “a literature review can broadly be described as a more or less systematic way of collecting and synthesizing previous research” (secara umum, sebuah tinjauan literatur dapat digambarkan sebagai suatu cara - kurang lebih sistematis - untuk mengumpulkan dan menyintesis penelitian terdahulu). Bagian tinjauan literatur atau kerangka teoretis dalam sebuah penelitian empiris mempunyai berbagai fungsi, terutama: memahami korpus pengetahuan; memberikan dasar teoretis dan kerangka pada metode penelitian, pendekatan, tujuan, dan pertanyaan penelitian; memperkuat masalah penelitian; dan/atau membenarkan rentang dan kontribusi penelitian (Paré, Trudel, Jaana, & Kitsiou, 2014, hlm. 183). Bagian tinjauan literatur merupakan dasar semua kegiatan penelitian akademis sebab menghubungkan sebuah kajian dengan pengetahuan yang sudah ada.

Tujuan dan manfaat tinjauan literatur sebagai metode penelitian bermacam-macam, di antaranya: mengetahui luasnya perkembangan penelitian; memetakan penelitian menurut waktu, tempat, ataupun unsur lain; menganalisis, mengkritik, dan menyimpulkan penelitian terdahulu; meninjau dan menilai bukti, model teoretis, pendekatan, atau metode penelitian tertentu; menyintesis bukti empiris; menerangkan pendapat terdahulu yang masih samar; menambahkan temuan; mengembangkan teori atau metode penelitian baru; menjawab pertanyaan penelitian kompleks dengan kekuatan yang tidak terdapat pada metode atau pendekatan penelitian lain; menemukan rentang penelitian selanjutnya dan memberikan kerangka teoretis sebagai dasar yang kuat untuk mengembangkannya; dan memandu pembaca dalam bidang baru, bidang interdisipliner, atau dalam dunia pendidikan (Paré, dkk., 2014, hlm.183, 184; Snyder, 2019, hlm. 333, 334). Secara umum, seorang pengarang tinjauan literatur harus melalui beberapa tahapan, ialah: ...identify an appropriate topic or issue for the review, justify why a literature review is the appropriate means of addressing the topic or problem, search and retrieve the appropriate literature(s), analyze and critique the literature, and create new understandings of the topic through one or more forms of synthesis (...menemukan topik atau masalah yang sesuai untuk ditinjau, menjelaskan kenapa tinjauan literatur merupakan cara terbaik untuk mengatasi topik atau masalah tersebut, mencari dan memperoleh literatur yang sesuai, menganalisis dan mengkritik literatur, dan menciptakan pemahaman baru terhadap topik melalui satu atau beberapa cara untuk menyintesis) (Torraco, 2005, hlm. 356, 357).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Bisnis Keluarga VS Bisnis non-Keluarga

Bisnis keluarga biasanya dibedakan berdasarkan dimensi strategis dan organisasi mereka, serta keterlibatan keluarga dalam visi, kepemilikan, manajemen atau tata kelola perusahaan. Hal ini mengarah pada perbedaan signifikan bisnis keluarga karena berkaitan dengan hubungan timbal balik yang kuat antara keluarga dan perusahaan. menyebutkan perbedaan bisnis keluarga dari bisnis non-keluarga yaitu melalui tujuan, hubungan, aturan, evaluasi dan suksesi. Literatur bisnis keluarga menyoroti tiga jenis bisnis keluarga: bisnis yang dikelola pemilik / pendiri, kemitraan saudara kandung dan keluarga besar / konsorsium sepupu. Ini membawa legitimasi teori agensi, yang memberikan kerangka kerja terbaik untuk memahami perbedaan rumit antara bisnis milik keluarga dan bisnis bukan milik keluarga atau bisnis yang dikelola agen.

Namun, dari perspektif bisnis keluarga, tantangan yang biasanya muncul dengan bisnis nonkeluarga mengenai keselarasan dengan manajer dan pemilik harus minimal mengingat bahwa manajer dan pemilik adalah satu dan sama (Ramadani et al, 2017; Samara & Arenas, 2017; Diaz et al, 2019; Dacko, 2019). Dalam kasus seperti itu, di mana pemilik dan manajer adalah sama, kompleksitas penyelarasan yang lebih sedikit dibayangkan; akan tetapi, ini tidak selalu meningkatkan efektivitas pengambilan keputusan tetapi mempercepat efisiensi. Teori keagenan juga mengacu pada berbagai cara di mana agen, yang terkait dengan pengaturan kontrak dengan bisnis, memengaruhi perilakunya.

Dari perspektif kewirausahaan, Dalam kasus bisnis yang bukan milik keluarga, manajer-agen, berbeda dengan pemilik dalam konteks ini, adalah manajer yang menjalankan bisnis tanpa memiliki kepemilikan saham. Sedangkan pemilik-manajer, sebaliknya, cenderung menciptakan nilai bisnis karena motivasi mereka berbeda. Literatur menunjukkan bahwa bisnis milik keluarga memiliki keanehan yang berbeda dan karakteristik unik yang terkait dengan suksesi, tata kelola, pengambilan keputusan dan kinerja, yang semuanya membedakan mereka dari bisnis lain. Seringkali terdapat tumpang tindih antara kepemilikan, dewan direksi dan manajemen eksekutif yang melibatkan orang yang sama dari keluarga di ketiga domain.

Permasalahan dalam Mengelola Bisnis Keluarga

Menyeimbangkan aktivitas keluarga dan bisnis dalam bisnis keluarga merupakan tantangan bagi bisnis keluarga kontemporer, Sebagian besar pemilik bisnis keluarga setuju semakin sulit untuk mencapai keseimbangan ini belakangan ini. Meskipun situasi keluarga berbeda, kekhawatiran umum tentang keseimbangan keluarga dan manajemen bisnis keluarga melibatkan hubungan, waktu dan energi. Dari perspektif manajemen, konflik antara keluarga,

anggota keluarga lain dan tanggung jawab kerja non-anggota keluarga seringkali menimbulkan ketegangan dalam bisnis. Ketika konflik terjadi; baik keluarga maupun bisnis keluarga menderita. Jadi, menyeimbangkan masalah bisnis dan keluarga; mengakibatkan kebutuhan akan instrumen tata kelola yang spesifik. Pembentukan struktur dewan dicatat dalam menyatakan sifat, peran dan komposisi dewan berbeda dari satu organisasi ke organisasi lainnya tergantung pada ukuran, kompleksitas dan tahapan siklus hidup organisasi. A. Pierce and H. Moukanas (2002) mengemukakan bahwa tujuan utama dewan adalah untuk memberikan kepemimpinan kepada organisasi dengan secara kolektif mengarahkan urusan perusahaan dan menetapkan kecepatan untuk operasinya saat ini dan pengembangan di masa depan.

Efektivitas dari Berbagai Solusi

Jarang sekali bisnis milik keluarga menemukan solusi yang sederhana, cepat, dan tahan lama dengan tantangan / masalah yang mereka hadapi. Sebagian besar masalah kompleks dan harus diperiksa dari sejumlah sudut pandang sebelum solusi dapat dihasilkan atau bahkan diimplementasikan. Namun, literatur telah menunjukkan bahwa dengan mengikuti pendekatan sistematis untuk pemecahan masalah, bisnis milik keluarga dapat membangun pemahaman yang komprehensif tentang masalah bisnis tertentu dan menemukan solusi yang bisa diterapkan. Ada tiga langkah utama dalam menyelesaikan masalah bisnis: mengidentifikasi masalah, mengevaluasi opsi dan memilih solusi terbaik. Dari perspektif bisnis keluarga, kunci efektivitas berbagai solusi adalah membangun budaya yang menerima perubahan terus menerus. Hari ini fokus bisnis milik keluarga harus diarahkan untuk memimpin bisnis melalui perubahan berkelanjutan untuk meningkatkan kesadaran seputar pentingnya kepemimpinan, melibatkan inovasi, serta menantang produk dan praktik saat ini. Melalui kepemimpinan yang solid dan perencanaan suksesi kreatif di mana bisnis milik keluarga memastikan kompensasi yang adil untuk karyawan keluarga dan non-keluarga; lingkungan seperti itu akan mendorong wawasan strategis yang segar dari semua karyawan. Ini kemudian akan meminjamkan untuk membangun saluran untuk komunikasi yang konstruktif dan dalam jangka panjang menarik dan mempertahankan anggota non-keluarga yang sangat baik ke tim.

KESIMPULAN DAN SARAN

Tinjauan literatur ini menggambarkan peran signifikan bisnis keluarga dalam ekonomi Indonesia, dengan lebih dari 95% bisnis di negara tersebut dimiliki atau dikendalikan oleh keluarga. Keberhasilan bisnis keluarga terbukti dari kontribusinya terhadap pertumbuhan ekonomi, bahkan selama krisis ekonomi. Manajemen dan kinerja perusahaan keluarga sangat

dipengaruhi oleh visi dan misi keluarga, dengan tantangan utama berupa pemeliharaan bisnis hingga generasi berikutnya. Tinjauan literatur juga mengidentifikasi definisi perusahaan keluarga yang melibatkan berbagai kriteria seperti kepemilikan, kontrol, dewan direksi, manajemen, dan nilai-nilai keluarga. Perusahaan keluarga di Indonesia sering memilih struktur hukum Perseroan Terbatas (PT), yang membawa konsekuensi terkait dengan tanggung jawab terbatas dan keterikatan pada peraturan Undang-Undang PT.

Permasalahan dalam mengelola bisnis keluarga melibatkan tantangan menyeimbangkan aktivitas keluarga dan bisnis, dengan konflik antaranggota keluarga dan tanggung jawab kerja non-anggota keluarga. Pembentukan struktur dewan dianggap sebagai langkah penting untuk mengatasi konflik dan menyeimbangkan kebutuhan bisnis dan keluarga.

SARAN

1. Peningkatan Kesadaran Keseimbangan Keluarga dan Bisnis:

- Mendorong pemilik bisnis keluarga untuk meningkatkan kesadaran tentang pentingnya menjaga keseimbangan antara kehidupan keluarga dan manajemen bisnis. Memberikan dukungan dan pelatihan yang diperlukan untuk mencapai keseimbangan tersebut.

2. Pengembangan Struktur Dewan yang Efektif:

- Mendorong bisnis keluarga untuk membentuk struktur dewan yang efektif. Hal ini mencakup penetapan peran dan tanggung jawab anggota keluarga dan nonkeluarga, serta promosi komunikasi terbuka dalam pengambilan keputusan.

3. Peningkatan Inovasi dan Kepemimpinan Berkelanjutan:

- Mendorong bisnis keluarga untuk fokus pada inovasi dan kepemimpinan berkelanjutan. Memperhatikan kebutuhan untuk terus beradaptasi dengan perubahan pasar dan teknologi.

4. Pengembangan Kesiapan Suksesi:

- Membangun kesadaran akan pentingnya kesiapan suksesi. Memberikan pelatihan dan dukungan bagi calon suksesor untuk memastikan kelancaran transisi dan kontinuitas bisnis.

5. Pengintegrasian Nilai-Nilai Keluarga dan Bisnis:

- Mendorong integrasi nilai-nilai keluarga dalam strategi bisnis. Memastikan bahwa nilai-nilai tersebut tidak hanya dipegang oleh keluarga pemilik, tetapi juga tercermin dalam tindakan dan keputusan bisnis.

DAFTAR REFERENSI

- "Analysis of the Path of Studies on Financial Education and Sustainability." *The Route Towards Global Sustainability: Challenges and Management Practices*. Cham: Springer International Publishing, 2023. 139-161.
- Aronoff, Craig E., and John L. Ward. "Family-owned businesses: a thing of the past or a model for the future?." *Family Business Review* 8.2 (1995): 121-130.
- Arthurs, Leilani A. "Undergraduate geoscience education research: Evolution of an emerging field of discipline-based education research." *Journal of Research in Science Teaching* 56.2 (2019): 118-140.
- Couto, Renally Fernandes, Kettrin Farias Bem Maracajá, and Petruska de Araújo Machado.
- Diéguez-Soto, Julio, Pedro López-Delgado, and A. Rojo-Ramírez. "Identifying and classifying family businesses." *Review of Managerial Science* 9 (2015): 603-634.
- Hanifah, Ajeng Putri, Muhamad Rizal, and Ria Arifianti. "Sebuah Wawasan Tentang Bisnis Keluarga." *Business Innovation and Entrepreneurship Journal* 3.4 (2021): 252-258.
- Heryjanto, Andreas. "BISNIS KELUARGA TANPA “PUTERA MAHKOTA”." *Journal of Business & Applied Management* 11.1 (2018): 068-080.
- Moser, Thomas. "Family Business Research: A Literature."
- Natalia, Stefhany. "Internship Report at Pricewaterhouse Coopers Indonesia (PwC)." (2015).
- Nugraha, Dipa. "Pendekatan Sosiologi Feminis dalam Kajian Sastra." *Undas: Jurnal Hasil Penelitian Bahasa dan Sastra* 16.2 (2020): 341-354.
- Pierce, Andrew, and Hanna Moukanas. "Portfolio power: harnessing a group of brands to drive profitable growth." *Strategy & Leadership* 30.5 (2002): 15-21.
- Prayogo, Gunawan Adi, David Sukardi Kodrat, and I. Gusti Bagus Yosia Wiryakusuma. "Faktor-faktor yang membentuk bisnis keluarga bertumbuh secara berkelanjutan." *Jurnal Performa: Jurnal Manajemen Dan Start-up Bisnis* 4.2 (2019): 240-247.
- Sabor, J. "Rola jodły w ekosystemach leśnych poza zasięgiem naturalnego występowania." *Przegląd Leśniczy* 20.05 (2010).
- Simanjuntak, Augustinus. "Prinsip-prinsip manajemen bisnis keluarga (family business) dikaitkan dengan kedudukan mandiri perseroan terbatas (PT)." *Jurnal manajemen dan kewirausahaan* 12.2 (2010): 113-120.
- Soeparto, Wahyudi Henky. "Pencapaian Kinerja Perusahaan Keluarga Melalui Tingkat Kesiapan Suksesor dan Hubungan Antar Anggota Keluarga dan Bisnis." *Accounting and Management Journal* 3.2 (2019): 95-104.
- Tuhardjo, Tuhardjo. "Suksesi Bisnis Keluarga/Bisnis Kecil dan Keberhasilan Bisnisnya." *Jurnal Aplikasi Manajemen* 9.4 (2020): 1277-1283.
- V. Ramadani, L. P. Dana, N. Sadiku-Dushi, V. Ratten, and D. H. Welsh, "Decision-making challenges of women entrepreneurship in family business succession process," *enterprising Cult.*, vol. 25(04), pp. 411–439, 2017.