

STRATEGI MEMPERTAHANKAN BISNIS KELUARGA PADA USAHA KULINER JARING DAHLIA HAJI FATIMAH BANJARMASIN KALIMANTAN SELATAN

Adista Anjar Diany

Manajemen, Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Pancasetia
email: adistadiany@gmail.com

Abstract

MSMEs in Indonesia started from small businesses or family businesses that were run on a small scale, but only a few family businesses managed to survive for more than three generations. This study aims to determine the strategies used by family businesses so that they can survive for several generations. This study uses descriptive qualitative research, data obtained from interviews, observations, archival document searches, field notes and documentation. Respondents in this study were the owners, employees and consumers of the Jaring Dahlia Hj Fatimah Banjarmasin culinary business. In order to maintain a family business in competition, internal and external management strategies are needed. Internal strategies include strategies in marketing, production and operations, finance, and human resources. While externally using Porter's Five Forces Model. The Jaring Dahlia Hj. Fatimah culinary business is able to run well. Having experience regarding the problem of the next generation of business successors, the owner of this business tries to prepare for future succession so as not to damage the running of the business in the future. Succession in family businesses is also worth considering because it affects the running of the business in maintaining the business as long as possible. Innovation and quality are strategies that are highly considered by Jaring Dahlia Haji Fatimah Banjarmasin, South Kalimantan, this variable can be used as a new variable for further research.

Keywords: Family Business, Business Strategy, Business Management, Porter's Five Forces Model, Business Succession

1. PENDAHULUAN

Menurut Kamar Dagang dan Industri Indonesia (KADIN Indonesia), Peran UMKM sangat besar untuk pertumbuhan perekonomian Indonesia.

Tabel 1. Data UMKM Tahun 2018 - 2023

Tahun	2019	2020	2021	2023
Jumlah UMKM (Juta)	65.47	64	65.46	66
Pertumbuhan	1,98%	-2,24%	2,28%	1,52%

Sumber : Kadin Indonesia, 2024

Berdasarkan data diatas terlihat bahwa jumlah UMKM di Indonesia mengalami peningkatan kecuali pada tahun 2020, dimana tahun tersebut dunia dilanda wabah besar covid-19 sehingga berdampak dengan pengurangan UMKM yang cukup signifikan. Tahun 2022 hingga 2023, UMKM perlahan bangkit hingga mencapai pelaku usaha sekitar 66 juta, angka tertinggi sepanjang 5 tahun terakhir.

Jumlah UMKM di Kalimantan Selatan juga meningkat setiap tahunnya dengan data Kota Banjarmasin sebagai jumlah UMKM terbanyak. Tahun 2021, dimana dunia masih mengelola perekonomian pasca wabah covid-19 yang mendunia. Industri kuliner menjadi salah satu sektor unggulan prioritas pembangunan pemerintah Indonesia [1] industri ini memberikan kesempatan luas partisipasi masyarakat dalam pembangunan ekonomi.

UMKM yang ada di Indonesia berawal dari bisnis kecil atau bisnis keluarga yang dijalankan dengan skala kecil. Sekitar 80-98% bisnis di dunia merupakan bisnis keluarga, 60% di Asia Tenggara dan mencapai lebih dari 95% bisnis di Indonesia adalah bisnis keluarga. Total aset bisnis keluarga mencapai US\$ 134 miliar dan menaungi lebih dari 40.000 orang terkaya di Indonesia. Data tersebut menunjukkan bahwa

family business (bisnis keluarga) sangat penting dalam mendukung perekonomian bangsa [2].

Family Business adalah bisnis yang secara aktif dimiliki, dioperasikan, dan dikelola oleh dua atau lebih anggota keluarga tunggal. Adanya keterlibatan anggota keluarga, lingkungan belajar, tingkat keandalan anggota keluarga, adanya ikatan emosi, kurang jelasnya jabatan didalamnya menjadi karakteristik pada *family business* [3]. *Family Business* dianggap sebagai bisnis di mana satu atau lebih anggota memiliki kendali yang cukup besar atas perusahaan, karena memegang persentase kepemilikan modal yang cukup besar. *Family Business* dianggap sebagai bentuk tertua dari organisasi komersial dan kontributor utama bagi kesejahteraan ekonomi dan sosial masyarakat, dan umur panjang mereka menjadi perhatian karena kekayaan dan lapangan kerja yang mereka ciptakan. Penelitian menunjukkan hanya 3% bisnis keluarga yang berhasil bertahan hingga lebih dari tiga generasi. Hal ini terutama disebabkan karena generasi berikutnya hanya mengambil alih bisnis tanpa memperkenalkan ide-ide inovatif.

Family Business merupakan fenomena menarik perhatian dalam dunia bisnis karena memiliki karakteristik adanya campur tangan anggota keluarga, adanya kekuatan emosi, dan adanya kepemimpinan ganda. Menurut Wardhana & Hariwibowo (2020), *Family Business* memiliki karakteristik hubungan yang erat antara bisnis antara kepemilikan bisnis dan aset keluarga. Situasi ini menunjukkan bahwa aset keluarga dalam bisnis berada di bawah kendali keluarga. *Family Business* juga menghadapi tantangan yang lebih sulit dalam hal mempertahankan bisnis konsistensi antar generasi.

Julita et.al. (2021) menyebutkan UMKM yang menjadi perhatian saat ini adalah usaha kuliner. Usaha kuliner dikatakan sebagai salah satu jenis bisnis yang biasanya dikelola oleh keluarga. Dalam hal kepemilikan, banyak rumah makan atau usaha kuliner di Banjarmasin dimiliki oleh keluarga. Dapat dikatakan bahwa usaha

yang masih digeluti adalah usaha yang telah mengalami proses suksesi atau pengambilalihan kepemimpinan dari generasi ke generasi [4]. Usaha kuliner ini juga bertahan karena adanya perwujudan dari resep yang telah diwariskan turun temurun. Menjalankan bisnis keluarga bukanlah hal yang mudah. Perbedaan motivasi di antara para penerus dalam mengelola bisnis dapat mempersulit proses tersebut [5]. Hasil penelitian dari [1] [2] [3] [4] [5] mengatakan bahwa rata-rata bisnis keluarga hanya dapat bertahan selama kurang lebih 20 tahun atau pada generasi kedua.

Banjarmasin memiliki kuliner yang khas yang menjadi ciri dari daerah Kalimantan Selatan. Hal ini tentunya menarik perhatian dalam penelitian. Jaring (Jengkol) Dahlia Hj. Fatimah Banjarmasin merupakan salah satu usaha kuliner yang populer di Banjarmasin. Jaring dalam Bahasa Banjar yang berarti Jengkol merupakan buah yang memiliki bau khas. Banjarmasin menjadi salah satu kota yang memiliki kuliner khas karena olahan Jengkolnya. Bertempat di Jalan Dahlia 2 Kelurahan Mawar Kecamatan Barat Banjarmasin Kalimantan Selatan, usaha kuliner ini sudah berdiri sejak tahun 1987, saat ini usaha kuliner Jaring Dahlia Hj. Fatimah sudah dipimpin oleh generasi ketiga.

Kuliner Jaring Dahlia Hj. Fatimah ini merupakan kuliner dengan olahan jengkol diwilayah Banjarmasin yang unik dan melegenda. Bermodal pengalaman berpuluh tahun, Kedai Jaring Dahlia Hj. Fatimah sukses bertahan hingga kini. Menurut pemilik generasi ketiga, cara pembuatan kuliner ini tidak ada yang *special*, hanya saja nilainya terletak dari proses pengolahan yang cukup panjang. Jaring (jengkol) dicuci berkali-kali sampai bersih dengan air yang lumayan banyak. Perebusan dilakukan beberapa kali hingga matang dan bisa dipipihkan menggunakan palu khusus. Hal yang istimewa terletak pada proses pengolahan *tahilala* atau endapan santan rebus yang menghasilkan cita rasa khas. Proses membuat *tahilala* ini dilakukan dengan hati-hati, tidak boleh ditinggalkan sedetikpun. Dalam sehari, usaha kuliner inibisa menghabiskan 100-120kg jengkol dan 200 kg

santan. Jaring yang telah selesai bisa tahan hingga 8 (delapan) hari jika dibekukan di dalam *freezer*, tanpa mengubah rasa dan teksturnya. Usaha keluarga ini sudah bertahan selama tiga generasi, dimulai dari sang nenek yang kemudian diteruskan kepada generasi ketiga saat ini. Selama tiga generasi warisan kuliner ini dipertahankan rasanya secara turun-temurun, meskipun saat bertambahnya generasi terdapat inovasi untuk jenis olahan jengkol lainnya.

Keberlanjutan bisnis atau bisnis bertahan dengan lama adalah tujuan utama dari bisnis keluarga [6]. Usaha mempertahankan keberlanjutan bisnis dapat dilihat dari faktor internal dan eksternal organisasi. Faktor internal manajemen suatu perusahaan atau usaha adalah Manajemen keuangan yang menekankan pada modal dan keuntungan untuk keberlangsungan usaha, Manajemen Pemasaran tentang bagaimana suatu bisnis dapat bertahan menghadapi perubahan perilaku konsumen dan persaingan, Manajemen Produksi dan Operasional yang berperan dalam cita rasa dan inovasi-inovasi bisnis kedepannya serta Manajemen Sumber Daya Manusia yang berperan dalam pengorganisasian, koordinir dan pengawasan terhadap jalannya bisnis keluarga [7].

Keberlangsungan bisnis keluarga juga dapat dilihat dari cara bisnis menghadapi faktor eksternal. Untuk dapat bertahan di pasar atau untuk mengembangkan usahanya dan menghadapi persaingan, maka suatu perusahaan atau industri tergantung pada lima kekuatan porter (*Porter's Five Forces Model*). *Porter's Five Forces* ialah kerangka kerja analisis industri yang digunakan untuk mencari tahu faktor yang mempengaruhi persaingan dan profitabilitas dalam suatu industri [8]. Model ini terdiri dari ancaman pendatang baru, ancaman produk pengganti, ancaman produk pesaing dalam industri yang sama, kekuatan tawar menawar pembeli, dan kekuatan tawar menawar pemasok. Faktor eksternal ini merupakan metode yang bisa menjadi tolak ukur dalam mengetahui kekuatan keberlangsungan suatu usaha. Penelitian ini akan melihat bagaimana *family business* dapat

menjalankan bisnisnya dengan strategi yang tepat berdasarkan usaha menghadapi faktor eksternal dan internal. Usaha Kuliner Jaring Dahlia Hj. Fatimah Banjarmasin, telah berlangsung selama beberapa generasi, melewati puluhan tahun dan melewati berbagai kondisi sosial ekonomi serta kondisi yang tidak pasti. Dalam penelitian Christanto (2019) menemukan ada salah satu unsur *resources* yang perlu mendapat perhatian lebih pada penelitiannya, yaitu tentang suksesi dalam *family business*, hal ini menjadi keberlanjutan bagi penelitian ini.

Moore and Barrett [9] menyebutkan "*sustainability of Family Business depends on success of succession*", tidak bisa dipungkiri bahwa masa depan perusahaan keluarga tergantung pada keberhasilan suksesi. Para pelaku *family business* perlu merencanakan suksesi untuk mempertahankan kelangsungan bisnisnya (Julita et.al. 2021). Suksesi generasi mengandung pengertian sebagai proses perencanaan bisnis dan mentransfer dari satu generasi ke generasi berikutnya untuk memastikan keberlanjutannya (Wardhana & Harwibowo, 2021). *Family Business* menghadapi tantangan yang lebih sulit dalam hal mempertahankan bisnis konsistensi dalam antar generasi. Dalam *family business* terdapat adanya hubungan dekat antara aktivitas bisnis dan keluarga sehingga rentan terjadi masalah keluarga, memicu kegagalan bisnis berkelanjutan dan dapat merusak hubungan keluarga yang ada [10].

Masalah berkaitan dengan suksesi sering terjadi pada beberapa bisnis. Bisnis berdasarkan hubungan darah sangatlah tidak mudah karena adanya kepentingan – kepentingan yang berbeda sehingga konflik sering terjadi. Beberapa bahkan meyakini bahwa bisnis keluarga menimbulkan ketidakprofesionalan dan berakhir dengan kegagalan [11].

Berdasarkan hal diatas maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian yang berjudul "Strategi Mempertahankan Bisnis Keluarga Pada Usaha Kuliner Jaring Dahlia Hj. Fatimah Banjarmasin Kalimantan Selatan."

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui strategi yang dilakukan Jaring Dahlia Hj. fatimah sehingga mampu bertahan hingga beberapa generasi.

2. METODE PENELITIAN

Dalam penelitian ini peneliti menggunakan jenis penelitian kualitatif yang bersifat deskriptif, dan data yang diperoleh dari hasil wawancara, hasil pengamatan, analisis dokumen, catatan lapangan dan dokumentasi. Metode Deskriptif Kualitatif, digunakan untuk mengetahui strategi untuk mempertahankan usaha kuliner Jaring Dahlia Hj. Fatimah Banjarmasin. Metode ini mencoba melihat keadaan obyek penelitian melalui uraian, pengertian atau penjelasan [12]. Penelitian ini membahas tentang Strategi yang dilakukan untuk mempertahankan usaha kuliner Jaring Dahlia Hj. Fatimah yang beralamat Jalan Dahlia 2 Kelurahan Mawar Banjarmasin Kalimantan Selatan. Adapun yang dipilih adalah pemilik usaha kuliner Jaring Dahlia Hj. Fatimah Banjarmasin yaitu Ibu Nurdiana (sebagai penerus generasi ketiga), karyawan Jaring Dahlia Hj. Fatimah, dan beberapa konsumen Jaring Dahlia Hj. Fatimah yang sudah melakukan pembelian ulang. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui: (1) *In-depth Interview*; dan (2) Penelusuran Dokumen Arsip.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Untuk mempertahankan dan bersaing dalam bisnis maka diperlukan strategi. Strategi ini terdiri menjadi strategi pada Faktor Internal dan Faktor Eksternal Usaha.

3.1. Faktor Internal

- a. Manajemen Keuangan
Pengelolaan keuangan dilakukan oleh Owner yaitu Ibu Nurdiana. Pengalokasian keuangan terdiri dari biaya operasional bisnis biaya pribadi, dan tabungan. Prioritas keuangan adalah untuk jalannya operasional bisnis.
- b. Manajemen Pemasaran

Memanfaatkan media internet agar lebih dekat dengan konsumen. Media internet tersebut dilakukan dengan menggunakan sosial media seperti Instagram dan TikTok. Kuliner ini telah melegenda diwilayah Banjarmasin, para konsumen banyak yang sudah menjadi pelanggan tetap, bahkan sistem *reseller* pun banyak ditangani oleh usaha ini. Namun, untuk keberlangsungan usaha, promosi dalam mendukung penjualan terus ditingkatkan, guna mempertahankan pelanggan lama dan menarik pelanggan baru.

- c. Manajemen Produksi dan Operasional
Kegiatan produksi dan operasional dilakukan oleh karyawan yang juga merupakan anggota keluarga dibawah pengawasan *owner*. *Owner* Jaring Dahlia Hj. fatimah mempertahankan konsistensi cita rasa resep turun temurun dilakukan dengan memastikan kualitas bahan baku tetap terjaga, kualitas dan kuantitas bahan serta proses memasak dengan menyesuaikan prosedur dan tahapan pembuatannya serta lama waktu dan kapan harus memasukan bahannya. *Owner* usaha kuliner keluarga ini menyatakan bahwa dia tidak membuka cabang ditempat lain. Jaring Dahlia Hj. Fatimah hanya memiliki satu toko sedari dulu. Hal ini dikarenakan *owner* menginginkan untuk mempertahankan keotentikan dari produknya.
- d. Manajemen Sumber Daya Manusia
Pengelolaan karyawan hingga pemberian gaji langsung dilakukan oleh *Owner*. *Owner* hanya melakukan pengawasan kepada para karyawan dalam bekerja. Karyawan memiliki tugas yang kurang lebih sama dan hampir semua pekerja memiliki hubungan keluarga, sehingga tidak memiliki deskripsi pekerjaan secara spesifik. Pekerjaan dilakukan dengan saling tolong karena pekerja sudah sangat lama bekerja pada usaha ini.

3.2. Faktor Eksternal

- a) Ancaman dari pesaing baru (*Threat of New Entrants*)

Jaring (Jengkol) dengan *tahilala* merupakan usaha kuliner dimana pelaku usahanya dapat dihitung (tidak terlalu banyak) dengan tingkat persaingan rendah untuk wilayah Banjarmasin. Dalam menghadapi munculnya pesaing baru yang dapat merebut pangsa pasar, Jaring Dahlia Hj. Fatimah mengantisipasi dengan mengupayakan peningkatan penjualan melalui pemasaran dengan memanfaatkan perkembangan teknologi seperti internet dan penggunaan *endorsement* atau kerjasama iklan dengan beberapa selegram kuliner.

- b) Kekuatan Tawar Menawar Pemasok
Pemasok merupakan hal yang diperhatikan karena dapat menunjang Manajemen Produksi dan Operasional. Jaring Dahlia Hj. Fatimah telah memiliki beberapa pemasok dengan harga yang sesuai dan telah disepakati untuk masing-masing bahan baku. Akan tetapi, *owner* memiliki alternatif pemasok ketika terdapat kebutuhan mendesak. Alternatif pemasok digunakan sebagai cadangan agar tetap dapat memenuhi kebutuhan bahan baku secara lancar. Pemasok tidak hanya dari Kalimantan saja, namun apabila ada situasi yang memerlukan, bahan baku dapat didatangkan dari pemasok diluar kalimantan seperti dari Padang (Sumatera Barat) dan Bengkulu (Sumatera Selatan).
- c) Kekuatan Tawar Menawar Pembeli
Menurut *owner*, keuntungan yang dia dapat dari penjualan jaring ini bisa mencapai 10juta perhari, bahkan hingga 15juta disaat *weekend*. *Owner* mengatakan bahwa pesanan dari luar daerah cenderung lebih banyak dibanding pembeli diwilayah sekitar

toko. Kelebihan yang dimiliki oleh pesaing adalah penawaran harga yang lebih murah, akan tetapi Jaring Dahlia Hj. Fatimah mampu memberikan rasa yang lebih enak daripada pesaing. Rendahnya daya tawar-menawar pembeli dapat dilihat dari adanya penilaian konsumen terhadap rasa jaring (jengkol) yang tetap konsisten dari waktu ke waktu. Hal ini yang kemudian menjadikan daya tawar pembeli rendah karena pembeli tidak memiliki alternatif lain dengan rasa yang sama. Keunggulan rendahnya daya tawar-menawar pembeli menjadikan Jaring Dahlia memiliki banyak pembeli.

- d) Ancaman Produk Pengganti
Tingginya ancaman produk pengganti ini terlihat dari kemudahan dan harga yang lebih murah konsumen dalam memperoleh produk pengganti yang dijual di berbagai tempat di sekitar wilayah Banjarmasin. Hal ini tentunya tidak dapat dipungkiri, karena dalam bisnis kuliner sangat banyak persaingan antar pedagang kuliner. Mengatasi hal ini, *owner* melakukan penambahan produk baru yaitu olahan jengkol lainnya seperti jengkol balado, semur jengkol, kripik jengkol, dan menjual minyak kelapa asli (hasil akhir dari pengolahan *tahilala*).
- e) Intensitas Persaingan Antar Pemain
Dalam menghadapi persaingan, Jaring Dahlia Hj. Fatimah memiliki keunggulan pada resep rahasia yang turun-temurun yang tidak dapat diikuti oleh pesaing lainnya. Jaring Dahlia Hj. Fatimah juga konsisten dengan pengolahan jengkol, bau jengkol dipastikan sudah hilang saat produk disajikan, tentunya hal ini memerlukan penanganan khusus yang layak dijadikan keunggulan.

Upaya yang paling dominan dilakukan oleh Jaring Dahlia Hj. Fatimah dalam meneruskan bisnis keluarga mereka adalah inovasi dan

mempertahankan mutu produk yang sudah ada sejak dulu. Inovasi pada usaha ini berupa (1) Adanya produk baru. Produk baru meliputi produk asli, produk yang disempurnakan, produk yang dimodifikasi dan merek baru yang dikembangkan melalui upaya penelitian dan pengembangan. (2) Menggunakan layanan aplikasi jualan *online*. Menggunakan media sosial untuk penyampaian informasi dan lebih dekat dengan konsumen, hal ini dikatakan sangat berpengaruh untuk menarik pelanggan baru. (3) Kerjasama dengan pelaku UMKM lainnya. Beberapa produk yang ada di Toko Jaring Dahlia Hj. Fatimah juga diisi oleh produk lain yang juga merupakan produk lokal. Hal ini membantu dalam keberlanjutan dan promosi produk lokal lainnya. (3) Mempertahankan Mutu, menjaga kualitas, terutama pada saat melakukan *quality control* untuk dapat menggunakan bahan-bahan terbaik. Kualitas mempengaruhi konsumen untuk tetap menjadi langganan dalam usaha yang dijalankan. Selain itu, pelayanan dan kenyamanan kepada konsumen pun tidak berubah. Dengan alasan inilah generasi penerus dapat meneruskan usaha bisnis keluarga dan tidak akan hilang atau berhenti.

3.3. Suksesi Pada *Family Business*

Dalam perusahaan keluarga yang diutamakan adalah perusahaan dapat berkembang dan hubungan yang baik antar anggota keluarga dapat beriring sejajar dan dapat memperoleh sukses. Dalam merencanakan suksesi diperlukan pendekatan terstruktur dalam merencanakan kepemimpinan bisnis keluarga kedepannya. Suksesi dilakukan untuk menghindari terjadinya konflik disaat bisnis keluarga ditinggalkan oleh pendiri atau pemilik. Prayogo et al (2019) menyebutkan perencanaan suksesi meliputi:

1. Inisiatif pendahulu dalam memulai suksesi

Dalam suksesinya, usaha kuliner Jaring Dahlia Hj. Fatimah ini berawal dari generasi pertama yang kemudian turun kepada salah satu anak dan cucu. Pendahulu awal melakukan persiapan

dan pembelajaran yang baik kepada generasi kedua. Generasi kedua yang berperan dalam memperkenalkan dan membesarkan usaha ini.

2. Kemampuan generasi penerus akan melanjutkan bisnis keluarga
Kemampuan tanpa latihan dan pengalaman akan berpengaruh dalam mempertahankan bisnis keluarga. Penerus saat ini berkewajiban mempertahankan bisnis ini. Mempertahankan kadang lebih sulit dibanding memulai. Disini lah perlunya persiapan suksesi yang baik dalam bisnis keluarga.
3. Kepercayaan seluruh anggota keluarga untuk menjaga keberlanjutan bisnis keluarga.

Permasalahan dalam bisnis biasanya akan mulai muncul ketika bisnis keluarga ini diturunkan ke generasi berikutnya dan mulai dikelola oleh para ahli waris. Menurut Julita et al (2021), banyak perusahaan keluarga yang gagal bertahan ketika dikelola oleh generasi ketiga, yang notabene level cucu. Dalam banyak kasus, ketika ahli waris tidak mencapai kata sepakat dalam pengelolaan. *Owner* mengatakan bahwa keputusan pengelolaan sudah dilakukan saat generasi kedua, namun seiring berjalannya waktu perpecahan muncul. Perpecahan ini memicu persaingan yang mungkin dalam segmen pasar yang sama, dengan pola manajemen yang sama dan dengan *supplier* yang sama. Namun, fokus mempertahankan mutu dan inovasi tanpa berlebihan menjadi strategi yang dipilih oleh *owner* Jaring Dahlia Hj. Fatimah saat ini dalam menjalankan bisnisnya.

4. KESIMPULAN

Mempertahankan bisnis keluarga di industri kuliner skala UMKM hingga beberapa generasi merupakan hal yang tidak mudah.

Persaingan dan perkembangan usaha kuliner sudah semakin banyak. Untuk mempertahankan hal ini diperlukan strategi manajemen pada faktor internal dan eksternal. Usaha kuliner Jaring Dahlia Hj. Fatimah, sudah dijalankan dengan baik. Belajar dari pengalaman sebelumnya, maka pemilik usaha ini mengusahakan untuk mempersiapkan tentang suksesi dimasa depan

agar tidak merusak jalannya usaha dimasa depan. Dalam melakukan penelitian diketahui bahwa inovasi dan mutu produk tidak dapat dilepaskan dari keberlangsungan suatu usaha. Variabel ini dapat dijadikan variabel baru untuk penelitian selanjutnya.

5. REFERENSI

- [1] Daniel Yudistya Wardhana & Ignatius Novianto Hariwibowo. "Sustainability Analysis of Family Based Culinary Industry in Indonesia". Review of Integrative Business and Economics Research, Vol. 9, Supplementary Issue 2 Tahun 2020.
- [2] Rahel Julita, Anastasya Silvana Asali, Serli Wijaya. "Succession in Family Restaurant Business: An Intergenerational Perspective". Advances in Economics, Business and Management Research, volume 175. Proceedings of the 2nd International Conference on Business and Management of Technology (ICONBMT 2020)
- [3] Gunawan Adi Prayogo, David Sukardi Kodrat dan I Gusti Bagus Yosia Wiryakusuma. "Faktor-Faktor Yang Membentuk Bisnis Keluarga Bertumbuh Secara Berkelanjutan". PERFORMA: Jurnal Manajemen dan Start-Up Bisnis Volume 4, Nomor 2, Juni 2019.
- [4] Arminda do Paco, Cristina Fernandes, Edgar Nave, Helena Alves, Joao J. Ferreira And Mario Raposo. "Succession Planning And Strategies in Family Business : A Multiple Case Study". International Journal of Entrepreneurship, Volume 25 Issue : 1S.
- [5] Victor Christanto. "Mempertahankan Bisnis Keluarga Hingga Generasi Keempat Pada Usaha Kuliner Tahu Campur Cak Kahar Surabaya. Jurnal AGORA Vol 8, No. 1. Universitas Kristen Petra.
- [6] Andreas Heryjanto. "Bisnis Keluarga Tanpa Putera Mahkota". Journal Of Business & Applied Management. Vol.11 No.1. Hal 68- 15. 2018 ISSN: 1979-9543
- [7] Anwar Prabu Mangkunegara. "Sumber Daya Manusia Perusahaan". Cetakan Ketiga Belas Tahun 2020. Remaja Rosdakarya : Bandung
- [8] Adi Neka Fatyandri, Janes Tan, Junestin, Putri Surya Sri Rahayu, Andriani Fahira, Chairunisa Aj Reqha." Analysis Industry Rivalry And Competition : Analisis Persaingan Kompetitif Perusahaan E-Commerce Shopee Dengan Menggunakan Metode Porter's Five Forces". *Jurnal EK&BI*, Volume 6, Nomor 1 Juni 2023. DOI 10.37600/ekbi.v6i1.804.
- [9] Mary A Barrett And Ken Moores. "The What And How Of Family Business Paradox : Literature - Inspired Distillations And Directions". Sage Journal. Volume 38, Issue 3, 2021. DOI: <https://doi.org/10.1177/0266242619892149>.
- [10] Nancy Bocken, Samuel Short, Padmakshi Rana & Steve Evans. "A Value Mapping Tool For Sustainable Business Modelling." *Corporate Governance*, 13(5): 482 – 497, 2013. DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/CG-06-2013-0078>
- [11] Lia Magfiroh dan Agung Juliarto. "Pengaruh Keterlibatan Keluarga Dalam Bisnis Terhadap Strategi Dan Kompensasi CEO (Studi Empiris Pada Perusahaan Non-Keuangan yang Terdaftar di Bursa Efek Indonesia Tahun 2017-2020)". *Diponegoro Journal Of Accounting*. Volume 11, Nomor 4, Tahun 2022, Halaman 1-15.
- [12] Sugiyono. 2021. *Metode Penelitian Kualitatif*. Alfabeta, CV : Bandung.