

LAPORAN KEUANGAN  
PENELITIAN DASAR UNGGULAN PERGURUAN TINGGI ( PDUPT)



Pengembangan Model “*Continuity Planning Triangle for Family Business*” pada Usaha Kecil Menengah sebagai Pilar Perekonomian Menuju Bisnis yang Berkelanjutan

Tim Peneliti:

Dr. Theresia Dwi Hastuti, SE., MSi., AKT, CPA

Dr Kristiana Haryanti, MSi

Maria Eva Soekesi, SE., MSi

Dibiayai Oleh:

Direktorat Riset dan Pengabdian Masyarakat

Dierktorat jenderal Penguatan Riset dan Pengembangan

Kementerian Riset Teknologi dan Pendidikan Tinggi

Sesuai dengan Kontrak Penelitian Tahun Anggaran 2021

Nomor: 166/E4.1/AK.04.PT/2021

UNIVERSITAS KATOLIK SOEGIJAPRANATA  
SEMARANG 2021

# PENGESAHAN LAPORAN PENELITIAN

1. Judul : Pengembangan Model “*Continuity Planning Triangle for Family Business*” pada Usaha Kecil Menengah sebagai Pilar Perekonomian Menuju Bisnis yang Berkelanjutan
2. Ketua Tim
- a. Nama : Dr. THERESIA DWI HASTUTI, S.E., M.Si.
  - b. NPP : 5811996193
  - c. Program Studi : Akuntansi
  - d. Perguruan Tinggi : Unika Soegijapranata
  - e. Alamat Kantor/Telp/Faks/surel : theresia@unika.ac.id
3. Biaya Total : Rp. 97.500.000

Mengetahui,  
Dekan Ekonomi,

Semarang, Nopember 2021  
Ketua Tim Pengusul



Drs. THEODORUS SUDIMIN, M.S.  
NPP : 5811990074



Dr. THERESIA DWI HASTUTI, S.E., M.Si.  
NPP : 5811996193

Menyetujui,  
Kepala LPPM



Dr. Y. TRIHONI NALESTI DEWI, S.H., M.Hum.

## **KATA PENGANTAR**

Segala puji bagi Tuhan atas segala berkat dan karuniaNya sehingga penyusunan laporan penelitian dengan tema CONTINUING PLANNING TRIANGLE PADA UKM BATIK LASEM dapat diselesaikan.

Penelitian ini dilakukan dengan tujuan menganalisis berbagai factor yang memengaruhi keberlangsungan usaha family business yang ada di provinsi Jawa Tengah khususnya di Rembang dan Klaten. Temuan penelitian ini diharapkan dapat berguna bagi family bisnis untuk mulai merancang berbagai suksesi yang dibutuhkan bagi keberlanjutan usahanya. Suksesi itu meliputi suksesi kewenangan, suksesi kekayaan, suksesi pengelolaan, sukses pengembangan dan sebagainya. Terima kasih yang sebesar-besarnya saya haturkan kepada:

1. Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Katolik Soegijapranata Semarang, yang telah memberikan persetujuan atas proposal penelitian yang saya ajukan.
2. Ketua LPPM yang telah memberikan kesempatan kepada peneliti untuk mengajukan penelitian PDUPT ke DIKTI.
3. DIKTI yang telah memberikan dana untuk penelitian ini.
4. Family business Batik Lasem dan Batik Alam Bayat, yang telah bersedia menjadi partisipan dalam penelitian ini.

Demikian kata pengantar disusun, semoga laporan ini dapat berguna bagi para dosen dan mahasiswa dalam memberikan kontribusi nyata kepada masyarakat sebagai bagian dari pelaksanaan Tri Dharma Perguruan Tinggi

Semarang, September 2021

Penyusun

## DAFTAR ISI

I.	KATA PENGANTAR .....	3
II.	DAFTAR ISI.....	4
III.	MATERI PENELITIAN .....	5
IV.	UNDANGAN WEBINAR .....	25
V.	FOTO-FOTO KEGIATAN .....	26

# LAPORAN PENELITIAN

## RINGKASAN

Bisnis keluarga saat ini terus berkembang di kota-kota besar maupun di pedesaan diseluruh Indonesia sejalan dengan perkembangan dunia usaha dan persaingan global. Bisnis keluarga dari tahun ketahun juga terus meningkat seiring dengan perhatian pemerintah terhadap UKM-UKM yang berkembang dimasyarakat. Kontribusi bisnis keluarga di Indonesia cukup signifikan dalam meningkatkan kesejahteraan ekonomi masyarakat. UKM-UKM berkembang menjadi bisnis keluarga yang menjamur dimana-mana. Dalam sejarah perkembangan bisnis keluarga, siklus hidup yang dilalui beragam sesuai dengan dinamika dalam bisnis keluarga itu sendiri. Dari berbagai dinamika bisnis keluarga dapat ditelusur berbagai aspek yang mempengaruhi tumbuh kembang bisnis tersebut sampai bisa menjadi besar atau justru akan runtuh pada generasi berikutnya. Dalam perencanaan jangka panjang perusahaan keluarga, ada model yang dikenal dengan nama continuity planning triangle. Komponen continuity planning triangle terdiri dari perencanaan suksesi kepemimpinan (leadership and ownership succession planning), perencanaan keuangan dan kekayaan keluarga dan perencanaan strategis perusahaan (*business strategy planning*).

Penelitian ini akan membangun model continuity planning triangle dengan menambahkan beberapa variable lain yang menjadi kunci suksesnya perusahaan keluarga meliputi: (1) penerapan good corporate governance; (2) kecukupan pendanaan (funding); (3) kerjasama antar staf dalam bisnis (management team); (4) pelaksanaan program yang baik (good execution) dan (5) waktu yang tepat (timing). Penelitian ini akan dilakukan terhadap bisnis keluarga pada UKM batik, yang diharapkan dapat pengembangan secara komprehensif atas bisnis keluarga.

## KATA KUNCI

Bisnis keluarga; *continuity planning triangle*; *good corporate governance*

## 1. PENDAHULUAN

Perkembangan bisnis dengan berbagai permasalahan yang dihadapi membuat pengelola perusahaan harus tanggap terhadap perubahan yang terbaru dengan respon yang cepat. Manajemen tidak cukup hanya memastikan bahwa proses pengelolaan manajemen berjalan dengan efisien. Diperlukan pengelolaan perusahaan yang baik. Pengelolaan perusahaan yang baik dan handal diperlukan bukan saja untuk perusahaan yang sudah 'go public' tetapi juga untuk usaha mikro kecil menengah (UMKM). Usaha Mikro, Kecil dan Menengah memiliki peranan penting dalam perekonomian di Indonesia. UMKM memiliki proporsi sebesar 99,99% dari total keseluruhan pelaku usaha di Indonesia, menyumbang PDB sekitar 60%.

Batik sebagai salah satu kekayaan budaya bangsa telah diakui oleh dunia. Batik yang berkembang di berbagai daerah umumnya dimulai dari usaha keluarga yang menggunakan berbagai kekayaan daerah untuk terus berkembang bersama dengan masyarakat membangun perekonomian daerah. Perkembangan usaha batik menarik untuk dikaji dan terus didukung karena berkontribusi besar

dalam pengembangan daerah bukan saja pada perekonomiannya tetapi juga pada sector pariwisata. Meskipun demikian usaha batik yang tumbuh menjamur tersebut tidak terlepas dari dinamika pengelolaan usaha dan berbagai kendala usaha. Kendala tersebut bisa berasal dari internal maupun eksternal perusahaan.

Dari segi internal, bisnis batik yang diawali dengan bisnis keluarga berkembang karena dukungan keluarga sendiri serta dukungan masyarakat sekitar yang memiliki kemampuan yang dapat mendukung perkembangan bisnis keluarga seperti menjadi sentra industry yang mengiatkan masyarakat sekitar untuk terlibat didalamnya menjadi tenaga kerja, mendatangkan tamu-tamu dari luar daerah yang menjadi konsumen produk usahanya.

## TINJAU PUSTAKA

### 2.1. Karakteristik Perusahaan Keluarga

Perusahaan keluarga (family business) adalah suatu perusahaan yang pemegang saham mayoritasnya adalah sebuah keluarga, dan posisi pengelola (manajemen) dikuasai oleh anggota keluarga serta diharapkan keturunan keluarga tersebut mengikuti jejak mereka nantinya sebagai pengelola (Rock, 1991). Sementara Aronoff & Ward (1995) menyatakan suatu perusahaan dinamakan perusahaan keluarga jika terdiri dari dua atau lebih anggota keluarga yang mengawasi keuangan perusahaan, sementara Donnelley (1988) menyatakan suatu organisasi digolongkan perusahaan keluarga apabila paling sedikit ada keterlibatan dua generasi dalam keluarga itu dan mereka mempengaruhi kebijakan perusahaan.

Perusahaan keluarga biasanya didirikan, dipimpin dan dikelola oleh anggota keluarga, walaupun Sebagian dari perusahaan keluarga dewasa ini telah dikelola oleh para profesional yang berasal dari luar keluarga. Kalau ditinjau dari sisi arti kata, “keluarga” dan “bisnis” sejatinya adalah dua hal yang berbeda, sebab masing-masing merupakan sistem yang mempunyai elementersendiri. Keluarga sebagai sistem lebih bersifat emosional, karena disatukan oleh ikatan mendalam yang mempengaruhinya dalam berbisnis, diantaranya adalah keluarga sangat menjunjung tinggi loyalitas dan nurturing (pemeliharaan) usahanya.

Selain itu keluarga juga cenderung konservatif, meminimalisir perubahan untuk menjaga mereka agar intact (utuh). Dengan kata lain, orientasi keluarga lebih ke dalam (inward looking). Sementara itu, bisnis berbasiskan pekerjaan yang berorientasi pasar dan mengambil peluang dari setiap perubahan sekecil apapun.

Banyak fungsi menjadi tumpang tindih sehingga sering terjadi ketegangan hubungan, tetapi banyak hal menunjukkan bahwa kesuksesan bisnis keluarga dimulai dari kaburnya batas-batas itu. Berikut adalah matriks aturan hubungan dalam bisnis keluarga yang tertuang dalam Tabel 2.1. Tabel 2.1 mempertegas aturan hubungan yang menjamin dinamika bisnis keluarga tetap dalam posisi menguntungkan, dimana ada lima indikator yang digunakan untuk mengelaborasi antara keluarga, bisnis dan kepemilikan.

Tabel 2.1.  
Matriks Aturan Hubungan Bisnis Keluarga

<b>Indikator</b>	<b>Keluarga</b>	<b>Bisnis</b>	<b>Kepemilikan</b>
Mengukur Keberhasilan	Harmoni	Produksi	ROI dan ROS ( <i>responsibility of stewardship</i> )
Otoritas	Kesetaraan	Tidak setara	Keduanya (setara dan tidak setara)
Penghargaan Finansial	Berdasarkan Kebutuhan	Berdasarkan Produktivitas	Berdasarkan apa yang diambil dan yang ditinggalkan.
Lokus Pentingnya	Individual aspirasi	Tujuan	Profitabilitas
Aturan Inklusi	Penerimaan tanpa kondisi	Tergantung pada kondisi	Berhak ataukah diperoleh

Sumber : Davis & Tagiuri (1989).

perencanaan keluarga (family plan) dapat berupa rencana keuangan dan kekayaan keluarga serta rencana-rencana individu termasuk didalamnya rencana dari individu suksesor. Sedangkan suksesi itu sendiri terdiri dari perencanaan suksesi (succession plan) dan proses suksesi (succesion process).

Keberhasilan dalam menggabungkan unsur-unsur kepemilikan, perusahaan dan keluarga, dalam perusahaan keluarga ditujukan untuk meningkatkan kinerja (performance), daya saing yang berkesinambungan (sustainable competitive advantage/SCA) serta kepuasan dari para pihak (stakeholder satisfaction) yang selaras dengan rencana keluarga yang berkesinambungan (family continuity planning).

Perusahaan yang berkesinambungan sangat ditentukan oleh bagaimana perusahaan tersebut mengelola dan mengimplementasikan konsep-konsep bisnisnya



## 2.2. KARAKTERISTIK USAHA MIKRO KECIL DAN MENENGAH (UMKM)

Di Indonesia, Undang-Undang yang mengatur tentang Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) adalah Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2008. Dalam undang-undang tersebut UMKM dijelaskan sebagai: “Sebuah perusahaan yang digolongkan sebagai UMKM adalah perusahaan kecil yang dimiliki dan dikelola oleh seseorang atau dimiliki oleh sekelompok kecil orang dengan jumlah kekayaan dan pendapatan tertentu.” Beberapa karakteristik UMKM dapat dilihat dari asset dan omsetnya dan diperbandingkan dengan usaha besar. Tabel 2.2 menunjukkan karakteristik tersebut.

**Tabel 2.2 Kriteria UMKM & Usaha Besar Berdasarkan Aset dan Omset**

Ukuran Usaha	Kriteria	
	Aset	Omset
Usaha Mikro	Maksimal Rp 50 juta	Maksimal Rp 300 juta
Usaha Kecil	> Rp50 juta – Rp500 juta	>Rp300 juta –Rp2,5 miliar
Usaha Menengah	>Rp500 juta – Rp10 miliar	>Rp2,5 miliar– Rp50 miliar
Usaha Besar	>Rp10 miliar	>Rp50 miliar

Selain itu, berdasarkan aspek komoditas yang dihasilkan, UMKM juga memiliki karakteristik tersendiri antara lain:

- a. Kualitasnya belum standar. Karena sebagian besar UMKM belum memiliki kemampuan teknologi yang memadai. Produk yang dihasilkan biasanya dalam bentuk handmade sehingga standar kualitasnya beragam.
- b. Desain produknya terbatas. Hal ini dipicu keterbatasan pengetahuan dan pengalaman mengenai produk. Mayoritas UMKM bekerja berdasarkan pesanan, belum banyak yang berani mencoba berkreasi desain baru.
- c. Jenis produknya terbatas. Biasanya UMKM hanya memproduksi beberapa jenis produk saja. Apabila ada permintaan model baru, UMKM sulit untuk memenuhinya. Kalaupun menerima, membutuhkan waktu yang lama.
- d. Kapasitas dan daftar harga produknya terbatas. Dengan kesulitan menetapkan kapasitas produk dan harga membuat konsumen kesulitan.
- e. Bahan baku kurang terstandar. Karena bahan bakunya diperoleh dari berbagai sumber yang berbeda. Kontinuitas produk tidak terjamin dan kurang sempurna. Karena produksi belum teratur maka biasanya produk-produk yang dihasilkan sering apa adanya.

beberapa kontribusi positif UMKM yang tidak dapat dipandang sebelah mata, yaitu:

- a. Tulang punggung perekonomian nasional karena merupakan populasi yang menjadi pelaku usaha dominan (99,9%).
- b. Menghasilkan PDB sebesar 59,08% (Rp4.869,57 Triliun), dengan laju pertumbuhan sebesar 6,4% pertahun
- c. Menyumbang volume ekspor mencapai 14,06% (Rp166,63 triliun) dari total ekspor nasional

- d. Pembentukan Modal Tetap Bruto (PMTB) nasional sebesar 52,33% atau (Rp830,9 triliun)
- e. Secara geografis tersebar di seluruh tanah air, di semua sektor.
- f. Memberikan layanan kebutuhan pokok yang dibutuhkan masyarakat. Multiplier effect-nya tinggi.

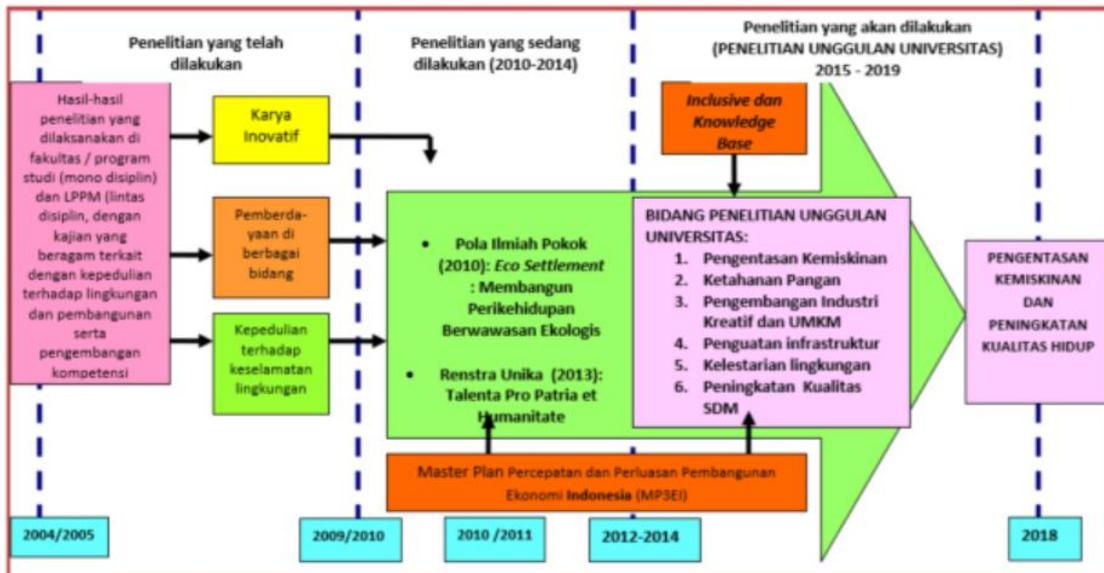
Merupakan instrumen pemerataan pendapatan dan mengurangi ketimpangan kesejahteraan masyarakat; Wadah untuk penciptaan wirausaha baru; Ketergantungan pada komponen impor yang minimal. Memanfaatkan bahan baku dan sumber daya lokal yang mudah ditemukan dan tersedia di sekitar sehingga menghemat devisa.

### 2.3. RENCANA INDUK PENELITIAN DAN PENGABDIAN MASYARAKAT

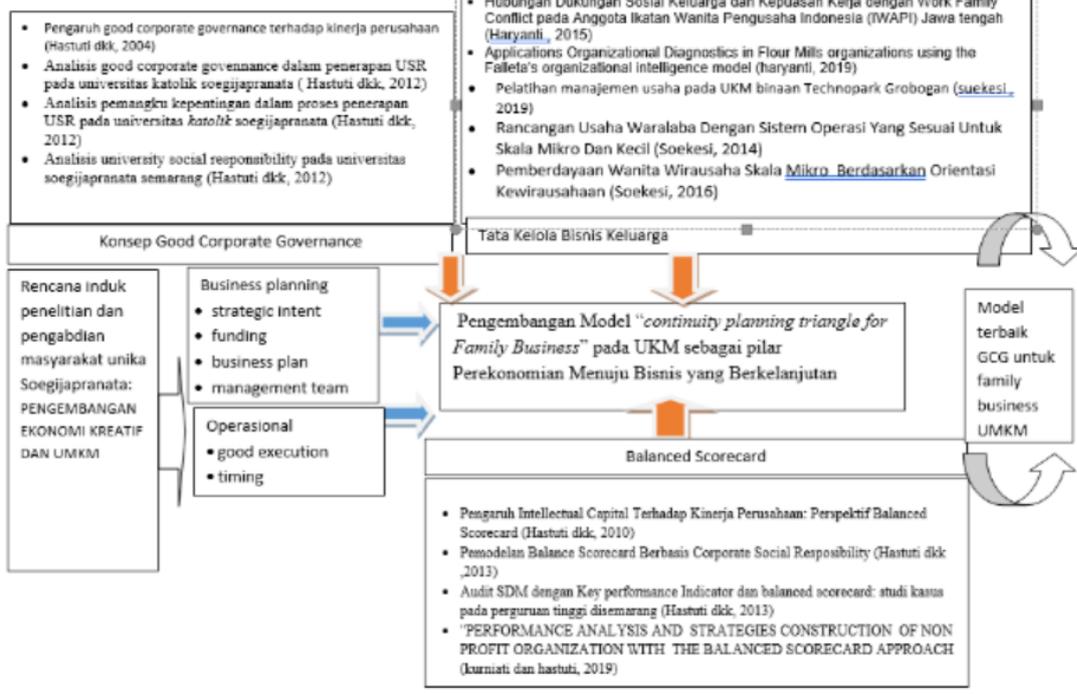
Rencana Induk Penelitian lima tahun ke depan yang dikembangkan oleh Universitas Katolik Soegijapranata memiliki tema yaitu menuju pertumbuhan inklusif yang berkelanjutan. Tema besar ini akan menjadi payung penelitian-penelitian unggulan Universitas Katolik Soegijapranata yang dikelola dengan baik sejalan dengan Pola Ilmiah Pokok (PIP) yang dimiliki oleh Universitas Katolik Soegijapranata. Pertumbuhan inklusif berkelanjutan menjadi fokus utama dalam Rencana Induk Penelitian dan rencana Strategis penelitian Universitas Katolik Soegijapranata karena secara teori dan kenyataan diketahui bahwa pertumbuhan ekonomi tidak dapat menjamin bahwa seluruh orang mendapat manfaat yang sama. Dalam kenyataannya pertumbuhan ekonomi dapat mengabaikan kaum miskin dan termarjinalkan, sehingga menghasilkan peningkatan ketidakadilan. Peningkatan ketidakadilan dapat membawa implikasi berupa turunnya tingkat pengurangan kemiskinan, stabilitas politik dan sosial serta penurunan pertumbuhan itu sendiri.

Terkait juga dalam menuju pertumbuhan inklusif yang berkelanjutan tersebut adalah masalah globalisasi. Rencana Strategis penelitian Unika Soegijapranata juga menekankan bahwa dalam setiap skema penelitian yang bersifat multi-years, diharapkan dapat mampu mengidentifikasi faktor-faktor penunjang pertumbuhan inklusif, mampu mengevaluasi peluang dan tantangan keberlanjutan factor factor penyumbang, pertumbuhan inclusive, melakukan pengembangan model pertumbuhan inklusif yang berkelanjutan berbasis pengetahuan dan inovas, mengaplikasikan model-model pertumbuhan inklusif yang berkelanjutan serta mengevaluasi model yang telah diterapkan.

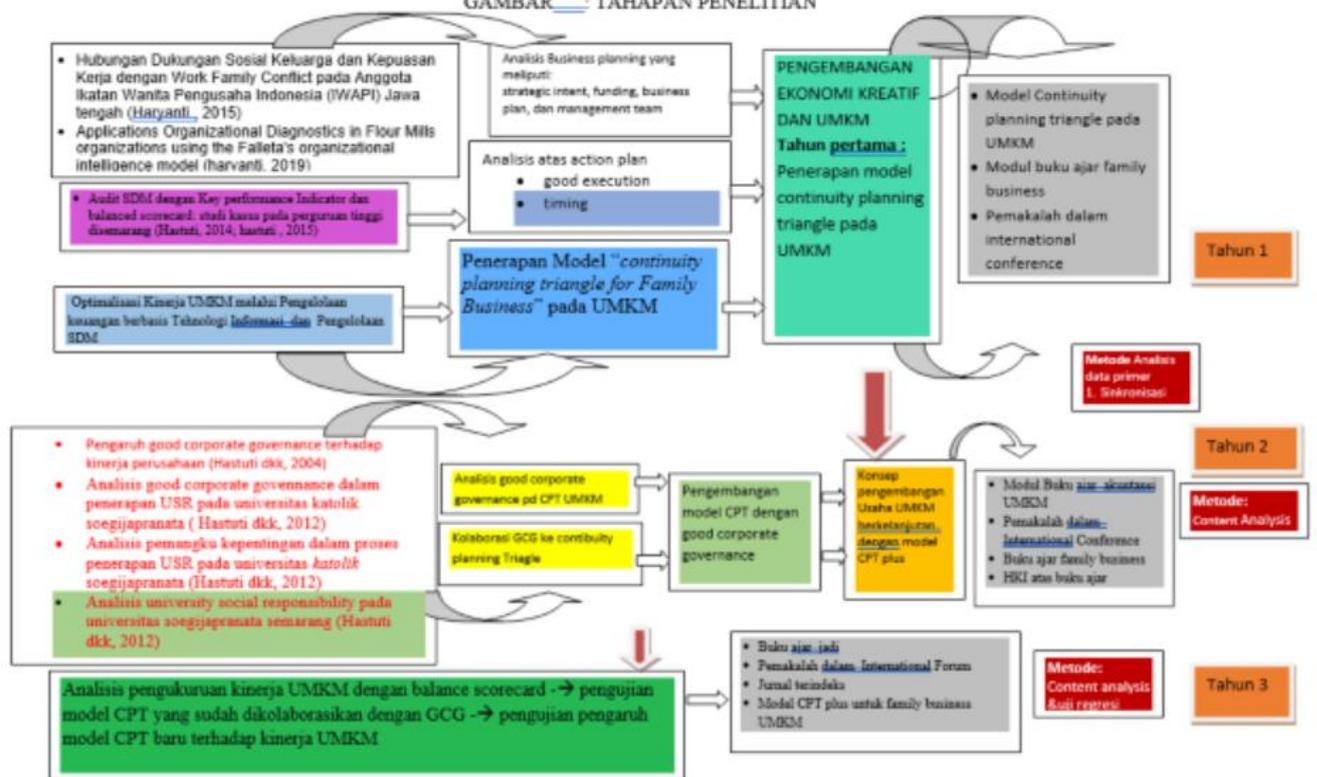
**ROAD MAP RENCANA INDUK PENELITIAN  
UNIVERSITAS KATOLIK SOEGIJAPRANATA (2015 - 2019)**



**PETA JALAN PENELITIAN**



GAMBAR 1. TAHAPAN PENELITIAN



### 3. METODE PENELITIAN

#### 3.1. Desain Riset

Desain riset merupakan blue print pengumpulan, pengukuran, dan analisis data (Cooper: 156).

Berikut ini adalah desain analisis untuk penelitian ini:

##### a. Tingkat dimana pertanyaan telah di kristalisasi

Dilihat dari kristalisasi permasalahan riset, ada dua sudut pandang dalam riset, yaitu studi eksplorasi dan formal. Riset ini termasuk dalam studi formal karena bertujuan untuk menguji hipotesis atas jawaban dari pertanyaan riset yang diajukan.

##### b. Metode pengumpulan data

Ada tiga metoda pengumpulan data untuk riset, yaitu pengamatan dilapangan, studi komunikasi dan pengumpulan data dengan kuesioner . Dalam penelitian ini periset mengumpulkan data dengan cara :

- proses pengamatan, yaitu periset melakukan pengamatan pada bisnis umkm
- penyebaran kuesioner kepada para responden

Kekuatan penelitian dalam mempengaruhi variabel yang diteliti

Riset ini merupakan riset ex post facto, karena peneliti tidak memiliki kemampuan kontrol untuk memanipulasi efek atas variable. Periset hanya bisa melaporkan apa yang telah terjadi dan sedang terjadi.

### Tujuan penelitian

Penelitian ini menggunakan studi sebab-akibat karena peneliti mencoba untuk menguji hubungan dari perspektif non financial (customer, internal business process, learning and growth, (CSR ) dengan perspektif financial.

### Dimensi waktu

Terdapat dua macam jenis dimensi waktu penelitian, yaitu cross-section study, longitudinal study dan pooled data Studi dalam penelitian merupakan pooled data karena data yang digunakan dalam penelitian ini adalah runtut waktu dan dari banyak perusahaan.

### Lingkup penelitian

Dua macam cakupan topik yaitu studi statistik dan studi kasus. Dalam studi statistik, penelitian didesain untuk penelitian dengan lingkup yang luas namun tidak mendalam, sehingga riset dapat menghasilkan simpulan dengan tingkat generalisasi yang tinggi.

Penelitian ini merupakan studi statistik.

lain analisis kuantitatif, juga dilakukan analisis kualitatif. Analisis kualitatif dilakukan untuk menjawab pertanyaan:

1. Analisis content atas penambahan business plan dan action plan pada model CPT (continuity Planning Triangle )
2. Analisis GCG pada UMKM
3. Analisis balanced scorecard pada UMKM

### 3.2.POPULASI DAN SAMPEL

Populasi dalam penelitian ini adalah family business pada UMKM Sampel merupakan sekelompok kecil yang diamati dan merupakan bagian dari populasi. Sample yang dipilih melalui metode purposive judgment sampling. Kriteria yang digunakan berdasarkan pertimbangan sebagai berikut:

### 3.2.PENGUJIAN HIPOTESIS

Penelitian ini menggunakan analisis content dan uji regresi untuk menguji hipotesis, karena model dalam penelitian ini adalah model simultan yang dibentuk melalui lebih dari satu variabel dependen.

Hasil pelaksanaan penelitian yang telah dicapai meliputi :

1. Penyebaran kuesioner kepada pemilik family bisnis di Lasem Rembang, Bayat Klaten dan kota Semarang. Diperoleh 99 kuesioner yang kembali dan berbagai gambaran

tentang pengelolaan family bisnis menuju good corporate governance dan berbagai kendala yang dihadapi untuk mengembangkan family bisnis. Selain itu, persiapan family bisnis untuk generasi penerus ada beragam kondisi, ada yang sudah sejak awal menyiapkan generasi penerus dengan melibatkan dalam bisnis, tetapi juga ada yang mengalami masalah besar dalam perpindahan generasi penerus.

2. Peneliti memberikan pemahaman kepada pemilik family bisnis perihal pengelolaan bisnis ( goodcorporate governance) dan penciptaan value dalam organisasi.
3. Capaian yang output wajib dan tambahan telah diperoleh. Capaian berupa buku ajar untuk family bisnis dan pengurusan Hak kekayaan intelektual telah didaftarkan dan telah terbit. Dan proses pengiriman artikel untuk dipresentasikan di international conference telah diterima dan akan dipresentasikan tanggal 20 september 2022 secara daring, serta dua artikel lagi dipresentasikan tanggal 27 september 2022 secara luring di paris.

Penelitian family bisnis di tahun kedua ini adalah mengembangkan pola *good corporate governance* pada family bisnis. GCG biasanya diterapkan pada perusahaan yang sudah go public, yang membutuhkan banyak disclosure untuk dapat menjelaskan kondisi perusahaan kepada para pengguna laporan keuangan dan menggambarkan transparansi juga. Oleh karena ini pengembangan Good Corporate Governance pada family bisnis menjadi originalitas penelitian ini. Pengembangan GCG pada family business ini membutuhkan berbagai penyesuaian pada family bisnisnya maupun pada konsep GCGnya. GCG pada umumnya diterapkan pada perusahaan besar yang telah go publik, dengan mengembangkan penelitian dengan penerapan GCG pada family bisnis akan memberikan kontribusi bagi pengembangan ilmu dan bagi pengembangan family bisnis itu sendiri.

Dalam penelitian family bisnis tahun kedua ini, difokuskan kepada analisis tentang penerapan good corporate governance dan mengembangkan value organisasi serta dampaknya pada keberlanjutan usaha family bisnis. Pengujian pengaruh independen variabel terhadap independen variabel dependen, diperoleh hasil sebagai berikut:

Usaha keluarga yang bergerak di bidang Batik merupakan salah satu usaha yang saat ini sedang berkembang dari industri rumah tangga menjadi perusahaan keluarga bahkan berkembang menjadi perseroan terbatas yang berkembang di berbagai daerah. terjun ke dunia kerja, mendatangkan tamu dari luar daerah yang menjadi konsumen produk usahanya (Favasuli, 2012). Bisnis Keluarga membutuhkan panduan struktur organisasi, struktur perusahaan dan keterlibatan keluarga yang akan menjadi pola untuk menjaga kelangsungan bisnis. Pedoman,

aturan dan struktur organisasi akan memberikan kesempatan bagi anggota keluarga lainnya untuk terlibat dan mengikuti manajemen perusahaan sehari-hari Proses (Brenes et al., 2011) Selain itu, anggota keluarga dalam perusahaan biasanya menjadi pemilik dan bertindak sebagai manajer, hal ini menimbulkan kecenderungan untuk meminimalkan masalah keagenan dalam perusahaan sehingga tidak terjadi konflik antar manajer perusahaan (Demsetz & Villalonga , 2001).

Penelitian ini mengangkat permasalahan terkait analisis segitiga perencanaan kontinuitas dalam bisnis keluarga apakah nilai pribadi, suksesi kepemimpinan, suksesi kepemilikan, suksesi wewenang, pengetahuan manajemen dan hubungan serta komunikasi berpengaruh positif terhadap kinerja keuangan bisnis keluarga. Kajian ini untuk mengetahui perkembangan bisnis keluarga dengan berbagai persiapan suksesi yang dilakukan agar pergantian generasi kepemimpinan tidak membuat perusahaan kandas.

#### Tinjauan Sastra

Bisnis keluarga adalah perusahaan yang pemegang saham mayoritasnya adalah keluarga, dan posisi manajer dikendalikan oleh anggota keluarga dan diharapkan keturunan keluarga tersebut nantinya akan mengikuti jejak mereka sebagai manajer (Aronoff and Ward, 2011) menyatakan bahwa suatu perusahaan disebut perusahaan keluarga jika terdiri dari dua atau lebih anggota keluarga yang mengawasi keuangan perusahaan Gallo dan Cappuyns (2004) menyatakan perilaku bisnis keluarga, dan interaksi antara bisnis dan keluarga, terdapat unsur penting yaitu karakteristik dari Bisnis Keluarga yang sukses.

#### Segitiga perencanaan kontinuitas

Digitalisasi menjadi tantangan besar bagi bisnis keluarga khususnya karena harus diselaraskan dengan karakteristik spesifik bisnis keluarga (Hastenteufel, 2021). Proses perencanaan yang secara bersama-sama memengaruhi suksesi dalam bisnis keluarga, dapat menjamin kelangsungan bisnis keluarga (Saan et al, 2018; Saan et al 2013). Kecepatan inovasi paling sesuai di lingkungan yang ditandai dengan intensitas persaingan, dinamisme teknologi dan pasar, dan pembatasan regulasi yang rendah. Inovasi dapat dipengaruhi secara positif atau negatif oleh faktor orientasi strategis dan faktor kemampuan organisasi; dan memiliki pengaruh pada biaya pengembangan, kualitas produk, dan pada akhirnya kesuksesan proyek (Kessler, 1996). istilah organisasi dicirikan oleh kepercayaan dan didasarkan pada nilai dan tujuan yang tetap. , 2021)

#### Pengembangan Hipotesis

Kesuksesan bisnis keluarga tidak lepas dari kepemimpinannya yang sangat berpengaruh terhadap kelangsungan bisnis keluarga penggerak bisnis dengan anggota keluarga yang terlibat dalam perusahaan (Wu & Patel, 2015). Nilai-nilai yang dimaksud dalam hal ini dapat melibatkan kepercayaan diri, kerendahan hati, kepercayaan, keterbukaan, ketegasan,

emosi, antusiasme, rasa humor, kehangatan, dan ketahanan terhadap frustrasi (Cady et al., 2011; Sarbah & Xiao, 2015).Erdem & Başer (2010). ); Susanti & Sundiman (2020) menyatakan bahwa nilai pribadi harus dipertimbangkan dalam profesionalisasi bisnis keluarga dalam mengambil keputusan mengenai tindakan Untuk melaksanakan proses Berdasarkan penjelasan tersebut, hipotesis yang dirumuskan adalah:

H1 : Nilai pribadi berpengaruh positif terhadap kinerja keuangan

Suksesi kepemimpinan merupakan agenda yang sangat penting dalam bisnis keluarga Sobirin (2012) karena akan sangat menentukan keberlangsungan bisnis keluarga itu sendiri Proses suksesi kepemimpinan dapat berjalan dengan baik jika memiliki perencanaan yang jelas (Siambi, 2022). perusahaan keluarga beroperasi ditandai dengan terbentuknya identifikasi keluarga yang kuat (Khoury et al., 2021).Proses suksesi juga harus memuaskan anggota keluarga/saudara karena dapat meningkatkan kinerja keuangan juga (Mazzi, 2011).Hipotesis yang diajukan adalah:

H2: Suksesi kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja keuangan pada bisnis keluarga

Suksesi kepemilikan berkaitan dengan perpindahan kepemilikan perusahaan kepada generasi berikutnya.Dalam suksesi kepemilikan, pemimpin harus mengetahui nilai-nilai bisnis yang ditanamkan dalam perusahaan, tata kelola keluarga dan perjanjian pemegang saham (Astrachan et al., 2000) Keterlibatan dalam operasi bisnis menguntungkan seluruh organisasi, meningkatkan nilai bisnis yang berkelanjutan, menghindari perilaku oportunistik, membangun modal sosial dan menciptakan hubungan yang menguntungkan dengan para pemangku kepentingan, di antara keuntungan lainnya (Brenes et al., 2011; porfirio et al. 2020).

H3 : Suksesi kepemilikan berpengaruh positif terhadap kinerja keuangan pada bisnis keluarga

Suksesi otoritas merupakan bagian dari Perencanaan Suksesi dan Kinerja Perusahaan Suksesi bisnis keluarga oleh “generasi berikutnya” merupakan faktor kunci dalam penentuan struktur industri dan jumlah total bisnis keluarga dan memiliki implikasi mendalam bagi keluarga yang sangat bergantung pada antar generasi Alloui (2020) menyatakan bisnis keluarga generasi pertama ditandai dengan keberanian mengambil risiko untuk merebut peluang investasi yang muncul di pasar Generasi kedua, yang mengambil alih ditandai dengan pelestarian kekayaan.Untuk membahas kinerja: kepemilikan keluarga, kontrol keluarga, peran pemimpin keluarga, dan keterlibatan generasi berikutnya.Harris & Mishra (2014) menemukan rencana suksesi berpengaruh positif dan signifikan terhadap

kinerja keuangan, baik dari segi profit margin yang lebih tinggi maupun return to equity.

H4 : Suksesi kewenangan berpengaruh positif terhadap kinerja keuangan

Hidayati et al (2021) mengatakan organisasi UKM yang berkepentingan dengan behavioral finance Berbagai kelemahan internal yang mempengaruhi kinerja dan keberhasilan atau kegagalan antara lain manajemen yang tidak memadai, pengambilan keputusan yang lemah, kurangnya pengalaman, pengawasan keuangan yang tidak memadai, dan skala usaha yang terlalu kecil. Woodyard (2011) menemukan bahwa pengetahuan keuangan objektif dan subjektif mempengaruhi perilaku keuangan, dengan pengetahuan subjektif memiliki dampak yang relatif lebih besar Temuan ini relevan dengan (Adiputra & Patricia, 2020) pengetahuan manajemen secara signifikan berpengaruh positif terhadap perilaku manajemen keuangan dan kinerja keuangan Brimah et al (2020) menyatakan bahwa kegiatan manajemen pengetahuan membantu memfokuskan manajemen perusahaan pada akumulasi, penyimpanan dan penggunaan pengetahuan untuk memecahkan masalah, pembelajaran yang dinamis.

H5 : Knowledge management berpengaruh positif terhadap financial performance

Kunci keberhasilan perusahaan adalah kemampuan mengelola risiko dan mengembangkan hubungan dan komunikasi (Visser & van Scheers, 2018). Fitzpatrick (2017) menyatakan secara alami anggota keluarga saling mengandalkan untuk bantuan, dorongan, dan kerja sama (Fedáková & Vodová, 2020). Kohesi antar anggota keluarga dapat menyebabkan perusahaan secara keseluruhan menjadi lebih berkomitmen terhadap perusahaan (Ranga et al., 2019; Boyd & Vozikis, 2013); Labaki, 2007; Becker et al., 2015).

H6 : Hubungan dan komunikasi berpengaruh positif terhadap kinerja keuangan

### Metodologi Penelitian

Populasi penelitian ini adalah pemilik usaha batik Lasem di Rembang Jawa Tengah Indonesia dengan sampel sebanyak 60 orang pemilik usaha keluarga batik Lasem Data dalam penelitian ini adalah data primer yang diperoleh dari hasil penyebaran kuesioner kepada pemilik usaha keluarga di Jawa Tengah Variabel terikat dalam penelitian ini adalah kinerja keuangan Variabel ini diukur dengan jumlah omzet penjualan selama 1 tahun Terdapat 6 variabel bebas yang meliputi nilai personalia, suksesi kepemimpinan, suksesi kepemilikan, suksesi wewenang, manajemen pengetahuan dan hubungan dan Variabel ini diukur dengan menggunakan skala likert, analisis data menggunakan analisis validitas dan reliabilitas, statistik deskriptif, model uji F dan pengujian hipotesis dengan program SPSS regresi berganda. Data penelitian dianalisis dan diolah dengan menggunakan SPSS untuk menguji pengaruh variabel independen ke variabel dependen.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Hasil Pengujian Statistik Deskriptif

Gambaran statistik deskriptif variabel bisa dijelaskan pada tabel 1 sebagai berikut:

Tabel 1 Statistik Deskriptif

Nama variabel	Jumlah sampel	teoritis	praktis	mean	rendah	sedang	Tinggi	simpulan
Sustainabilitas	99	18- 90	28 – 90	71.000	24-42	42.1-66	66.1-90	tinggi
Gcg-transparan	99	6 – 30	12 -30	23.141	6-14	14.1-22	22.1-30	Tinggi
Gcg_akuntabel	99	14- 70	17 – 70	48.979	14-32.7	32.8-25.7	25.8-70	Tinggi
GCG_responsibel	99	7- 35	7 – 35	24.828	7-16.3	16.4-25.7	25.8-35	Sedang
GCG_independensi	99	11-55	24 – 52	41.020	11-25.7	25.8-40.3	40.4-55	Tinggi
GCG kewajaran	99	6 - 30	6 – 30	22.040	6-14	14.1-22	22.1-30	Sedang
Budaya organisasi	99	13- 65	45-65	57.091	13-30.3	30.4 - 47.7	47.8-65	Tinggi

Sumber: data primer yang diolah ( 2022)

Berdasarkan tabel 1, dapat diketahui bahwa sebagian variabel good corporate governance yang diprosikan oleh transparansi, akuntabilitas, responsibilitas, independensi dan kewajaran sebagian besar ada dalam rentang tinggi, hanya resonsibilitasnya yang dinilainya sedang. Hal ini dapat disimpulkan bahwa penerapan good corporate governance pada family sudah sangat baik. Tetapi hasil ini perlu dicroscek yang secara lebih detail saat mendampingi mereka berbagai pelatihan yang diselenggarakan focus group discussion. Dari hasil FGD memang masih banyak gap yang terjadi antara pemahaman GCG itu sendiri. Bagi para pemilik usaha batik lasem, merasakan bahwa GCG sebagai suatu hal yang sudah ada di perusahaannya , tetapi ini belum sepenuhnya disadari bahwa hal tersebut merupakan pilar GCG.

## HASIL DISTRIBUSI FREKUENSI RESPONDEN

### 1. Jenis kelamin responden

Tabel 2: deskriptif frekuensi jenis kelamin responden

		JK			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	.00	57	57.6	57.6	57.6
	1.00	42	42.4	42.4	100.0
	Total	99	100.0	100.0	

Sumber: data primer yang diolah (2022)

Berdasarkan pada tabel 2 diketahui bahwa jenis kelamin responden laki laki yang dikode 1 ada 42 orang dari total responden 99 pemilik family bisnis atau 42.4%, sedang responden dengan jenis kelamin perempuan ada 57 orang atau 57.6%, dengan demikian mayoritas responden berjenis kelamin perempuan

### 2. Tingkat Pendidikan Responden

Tabel 3: deskripsi frekuensi tingkat pendidikan responden

		pendidikan			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	.00	1	1.0	1.0	1.0
	1.00	80	80.8	80.8	81.8
	2.00	1	1.0	1.0	82.8
	3.00	15	15.2	15.2	98.0
	4.00	2	2.0	2.0	100.0
	Total	99	100.0	100.0	

Sumber; data primer yang diolah (2022)

Keterangan: 1: SMP dan SMA 2. D3 3. S1 4 S2

Berdasarkan tabel 3, diketahui bahwa frekuensi responden mayoritas berpendidikan SMP-SMA, sebesar 80 orang atau 80.8%, disusul dengan pendidikan s1 sebesar 15 orang atau 15.2%. ada juga yang berpendidikan s2, meskipun hanya 2 orang atau 2%.

### 3. Lama kerja responden

Tabel 4: deskriptif frekuensi lama kerja responden

		lama kerja			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	11	11.1	11.1	11.1
	2.00	24	24.2	24.2	35.4
	3.00	28	28.3	28.3	63.6
	4.00	36	36.4	36.4	100.0
	Total	99	100.0	100.0	

Sumber: data primer yang diolah

Keterangan: 1 < 1 tahun; 2 = 1 sd 3 tahun ; 3 = 3- 10 th ; 4 = > 10 tahun

Berdasarkan tabel 4, diketahui bahwa lama kerja responden mayritas afalah diatas 10 tahu sebanyak 36 pemilik family bisnis atau 36.4%, kemudian yang mendirikan bisnis antara 3 – 10 tahun juga relatif banyak sebesar 28 orang atau 28,3%.

### 4. Jabatan Responden

Tabel 5: jabatan responden

		jabatan			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	6	6.1	6.1	6.1
	3.00	11	11.1	11.1	17.2
	4.00	82	82.8	82.8	100.0
Total		99	100.0	100.0	

Sumber; data primer yang diolah

Keterangan: 1. Karyawan 2. middle management 3. Top management 4. owner

Berdasarkan tabel 5 tentang jabatan responden diketahui bahwa responden terbanyak adalah memiliki peran/jabatan sebagai pemilik family bisnis sebesar 82 orang atau 82,8%

Tabel 6: pengujian F test

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	58.007	6	9.668	10.869	.000 <sup>b</sup>
	Residual	81.832	92	.889		
	Total	139.838	98			

a. Dependent Variable: sustain18

b. Predictors: (Constant), tot\_budaya, tot\_wajar, tot\_akuntabel, tot\_transparan, tot\_independen, tot\_respon

Berdasarkan tabel 6 tentang pengujian F test, diketahui bahwa nilai F sebesar 10.869 dengan nilai signifikansi 0.000, hal ini dapat disimpulkan bahwa model penelitian dengan variabel independen GCG dan budaya organisasi dengan keberlanjutan usaha family bisnis adalah fit

Tabel 7: hasil model summary pengujian F Test

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.644 <sup>a</sup>	.415	.377	.94312

a. Predictors: (Constant), tot\_budaya, tot\_wajar, tot\_akuntabel, tot\_transparan, tot\_independen, tot\_respon

Berdasarkan tabel 7 tentang model summary dari pengujian F test diketahui bahwa adjusted R square memiliki nilai 0.377 atau 37.7%. Hal ini dapat disimpulkan bahwa variabel independen good corporate governance dan budaya organisasi dapat menjelaskan variasi dari variabel dependen (kontinuitas usaha family bisnis) sebesar 37.7% , dan sisanya 62,3% nya dijelaskan oleh variabel lainnya .

#### 4.HASIL PENGUJIAN HIPOTESIS

Tabel 8: hasil pengujian hipotesis

		Coefficients <sup>a</sup>				
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
Model		B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	-.061	1.095		-.056	.956
	<u>tot_transparan</u>	.104	.035	.353	2.973	.004
	<u>tot_akuntabel</u>	.013	.019	.109	.664	.508
	<u>tot_respon</u>	.058	.025	.321	2.299	.024
	<u>tot_independen</u>	-.037	.029	-.176	-1.258	.212
	<u>tot_wajar</u>	.023	.022	.094	1.077	.284
	<u>tot_budaya</u>	.010	.021	.044	.454	.651

a. Dependent Variable: sustain18

Berdasarkan pada tabel 8, dapat dijelaskan bahwa:

1. Total good corporate governance aspek transparan memiliki beta 0.104, dengan nilai signifikan 0.004. berdasarkan hasil tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa good corporate governance aspek transparansi berpengaruh positif terhadap keberlanjutan perusahaan family bisnis.
2. Total good corporate governance aspek akuntabilitas memiliki beta 0.014, dengan nilai signifikan 0.508. berdasarkan hasil tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa good corporate governance aspek akuntabilitas tidak berpengaruh terhadap keberlanjutan perusahaan family bisnis.
3. Total good corporate governance aspek responsibilitas memiliki beta 0.058, dengan nilai signifikan 0.024 berdasarkan hasil tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa good corporate governance aspek responsibilitas berpengaruh positif terhadap keberlanjutan perusahaan family bisnis.
4. Total good corporate governance aspek independensi memiliki beta -0.037, dengan nilai signifikan 0.212. berdasarkan hasil tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa good corporate governance aspek independensi tidak berpengaruh terhadap keberlanjutan perusahaan family bisnis.
5. Total good corporate governance aspek kewajaran memiliki beta 0.023, dengan nilai signifikan 0.284. berdasarkan hasil tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa good corporate governance aspek kewajaran tidak berpengaruh terhadap keberlanjutan perusahaan family bisnis.
6. Budaya organisasi memiliki beta 0.10, dengan nilai signifikan 0.212. berdasarkan hasil tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa Budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap keberlanjutan perusahaan family bisnis.

#### 4.2. DISKUSI

Suksesi bisnis keluarga merupakan proses penentuan pemimpin bisnis keluarga untuk menjamin keberlangsungan bisnis yang diwariskan dari generasi tua ke generasi muda (Hammoud, 2016). Suksesi kepemimpinan merupakan salah satu proses yang dibutuhkan agar terjadi transfer of knowledge antar para pendiri keluarga bisnis dan para penerusnya, hal ini perlu dilakukan agar keberlangsungan bisnis keluarga dapat berjalan dengan baik, suksesi kepemimpinan ini tidak akan berhasil tanpa dukungan dalam berbagai hal, antara lain penyerapan nilai perusahaan, suksesnya kepemilikan, suksesi kewenangan, pelatihan manajemen bisnis serta hubungan dan komunikasi yang perlu diwariskan dan dikembangkan kepada generasi berikutnya. Berdasarkan tabel 6, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa nilai-nilai pribadi, pengetahuan dan hubungan dan komunikasi berpengaruh positif terhadap kinerja keuangan. Sedangkan suksesi kepemimpinan, kewenangan dan kepemilikan tidak berpengaruh pada nilai-nilai pribadi yang dimaksud dalam penelitian ini meliputi kepercayaan diri, kerendahan hati, dapat dipercaya, keterbukaan, ketegasan, emosi, antusiasme, rasa humor, kehangatan, dan ketahanan terhadap frustrasi ((Sarbah & Xiao, 2015) Hasil ini sesuai dengan pernyataan (Susanti & Sundiman, 2020)

Pengetahuan tentang manajemen bisnis sangat dibutuhkan oleh generasi penerus untuk mempertahankan kelangsungan bisnis, perlu adanya transfer pengetahuan tentang manajemen bisnis keluarga. Kunci keberhasilan perusahaan adalah kemampuan mengelola risiko dan mengembangkan hubungan dan komunikasi komunikasi, hal ini akan memberikan peluang bagi perusahaan untuk menangkap peluang-peluang baru yang muncul sehingga penjualan dapat meningkat yang pada akhirnya akan meningkatkan keuntungan. (Visser & van Scheers, 2018). Berdasarkan tabel 6, Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa variabel suksesi kepemimpinan belum berpengaruh terhadap kinerja keuangan bisnis keluarga. Penelitian ini sejalan dengan penjelasan yang diberikan oleh (Sobirin, 2012) Suksesi kepemimpinan memang merupakan topik yang paling krusial dan agenda yang sangat penting dalam sebuah bisnis keluarga, namun isu krusial ini menyangkut bisnis kontinuitas, sedangkan kinerja keuangan lebih pada pola arus kas dan regulasi investasi. bisnis mily diakui sebagai organisasi multi-generasi (Hammoud, 2016).

Suksesi kepemilikan tidak mempengaruhi kinerja keuangan karena peralihan kepemimpinan dari pendiri ke generasi pertama akan berhasil jika generasi pertama ini memiliki kemampuan mengelola dan mengembangkan usaha serta kepemilikan yang diterima dari pendiri diberikan sepenuhnya karena dimungkinkan bahwa pendiri usaha masih mengendalikan perusahaan hal ini sesuai dengan hasil statistik deskriptif dimana suksesi kepemilikan berada pada kisaran menengah kemungkinan pendiri perusahaan masih mengendalikan perusahaan hal ini konsisten dengan hasil statistik deskriptif

dimana suksesi kepemilikan berada pada kisaran menengah, semakin banyaknya usaha keluarga harus mampu bersaing dengan persyaratan kehati-hatian bisnis. perencanaan suksesi (Hastenteufel, 2021).

## 5. KESIMPULAN DAN SARAN

### 5.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil pengujian di atas dapat disimpulkan bahwa nilai personal, manajemen pengetahuan dan hubungan serta suksesi kepemimpinan komunikasi dan nilai personalia berpengaruh positif terhadap kinerja keuangan bisnis keluarga, sedangkan suksesi kepemilikan, suksesi kepemimpinan dan suksesi wewenang tidak berpengaruh pada kinerja keuangan bisnis keluarga.

## 5.2.Rekomendasi

Berdasarkan hasil penelitian ini dapat disarankan agar keluarga bisnis selalu mengupayakan pembinaan kepemimpinan bagi generasi penerus dengan tetap melibatkan mereka dalam pengelolaan bisnis keluarga, serta penanaman nilai-nilai pribadi yang baik. sebagai pengusaha akan menjadi kunci keberhasilan bisnis keluarga.

## DAFTAR PUSTAKA

1. Favasuli S. Locus of control, decision making, and economic stress. *ProQuest Diss Theses*. Published online 2012:53.  
<https://proxy.library.mcgill.ca/login?url=https://www.proquest.com/docview/1267807097?accountid=12339%0Ahttps://mcgill.on.worldcat.org/atoztitles/link?sid=ProQ:&issn=&volume=&issue=&title=Locus+of+control%2C+decision+making%2C+and+economic+stress&spage=&d>

2. Brenes ER, Madrigal K, Requena B. Corporate governance and family business performance. *J Bus Res.* 2011;64(3):280-285. doi:10.1016/j.jbusres.2009.11.013
3. Zeidy IA. Economic impact of covid-19 on micro, small and medium enterprises (msmes) in africa and policy options for mitigation. *Common Mark East South Africa.* 2020;11(12):23-34. www.comesa.int
4. Dakhllalh MM, Rashid NMNM, Abdullah WAW, Dakhllalh AM. The Effect of Ownership Structure on Firm Performance among Jordanian Public Shareholders Companies: Board Independence as a Moderating Variable. *Int J Acad Res Progress Educ Dev.* 2019;8(3):13-31. doi:10.6007/ijarped/v8-i3/6212
5. Khan FU, Nouman M. Does Ownership Structure Affect Firm ' s Performance ? Empirical Evidence from DOES OWNERSHIP STRUCTURE AFFECT FIRM ' S PERFORMANCE ? EMPIRICAL. 2017;(April).
6. Demsetz H, Villalonga B. Ownership structure and corporate performance. *J Corp Financ.* 2001;7(3):209-233. doi:10.1016/S0929-1199(01)00020-7
7. Aronoff; Craig E; Ward JL. *Family Business Governance : Maximizing Family and Business Potential.*; 2011.
8. Gallo MA, Cappuyns K. Working Paper. 2004;3(542).
9. Hastenteufel J. Jessica Hastenteufel \*, Mareike Staub \*\*. Current and future challenges of family businesses. 2021;(May 2020). doi:10.7494/manage.2019.20.2.119
10. Saan R, Enu-Kwesi F, Faadiwie Nyewie R. Factors Influencing Succession Planning for Continuity of Family-owned Businesses in the Wa Municipality, Ghana. *Univers J Manag.* 2018;6(5):165-177. doi:10.13189/ujm.2018.060504
11. Saan R, Boateng J, Kamwine S. Succession Planning And Family-Owned Business ContinuityIn The Wa Municipality. *Int J Innov Res Dev.* 2013;2(10):304-309.
12. Kessler EH. Innovation Speed: a conceptual model of context, antecedent and outcome. *Acad Manag Rev.* 1996;21(4):1143-1191.
13. Olufemi A. Succession planning: A key to sustainable family business. *J Bus Soc Sci Rev.* 2021;Vol 2(No 7):26-38. doi:10.48150/jbssr.v2no7.2021.a3
14. Wu H, Patel C. *Adoption of Anglo-American Models of Corporate Governance and Financial Reporting in China.* Vol 29.; 2015. doi:10.1108/S1479-3512201529
15. Cady SH, Wheeler J V, DeWolf J, Brodke M. Mission, Vision, and Values: What Do They Say? *Organ Dev J.* 2011;29(1):63-78.  
<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=64362497&site=bsi-live&scope=site>
16. Sarbah, A; Xiao W. Good Corporate Governance Structures: A Must for Family Businesses. *Open J Bus Manag.* 2015;3:40-57.
17. Erdem F, Gül Başer G. Family and business values of regional family firms: a qualitative research. *Int J Islam Middle East Financ Manag.* 2010;3(1):47-64.  
doi:10.1108/17538391011033861
18. Susanti S, Sundiman D. the Influence of Personal Value on Family Business Professionalism (Sme Case Study in Batam). *J Terap Manaj Dan Bisnis.* 2020;6(2):34.  
doi:10.26737/jtmb.v6i2.2279
19. Sobirin A. PERUSAHAAN KELUARGA : STUDI KASUS PADA INDUSTRI BATIK.
20. Siambi JK. Leadership Succession Planning and Organization Transition : A Review of Literature. *Int J Manag Stud Res.* 2022;10(3):16-30. doi:https://doi.org/10.20431/2349-0349.1003003
21. Khoury G, Eid N, Khoury EN. Family business trans-generational succession in extreme contexts : a socio- emotional wealth perspective. *Int J Entrep Small Bus.* 2021;5(August).
22. Mazzi C. Family business and financial performance: Current state of knowledge and future research challenges. *J Fam Bus Strateg.* 2011;2(3):166-181. doi:10.1016/j.jfbs.2011.07.001
23. Astrachan JH, Klein SB, Smyrnios KX. The F-PEC Scale of Family Influence : A Proposal for Solving the Family Business Definition Problem 1. 2000;(1994):45-58.
24. porfirio, Jose Antonio; Felicio, jose Augusto; Carrilho T. Theory, Family business succession: Analysis of the drivers of success based on entrepreneurship. *J Bus Res.* 2020;115:250-257.
25. Allioui A. Transgenerational Succession ' Effects on Financial Performance of Listed Family Firms in the Arab Countries. 2020;16(25):125-141. doi:10.19044/esj.2020.v16n25p125
26. Harris JM, Mishra AK. THE IMPACT OF FARM SUCCESSION DECISIONS ON THE FINANCIAL PERFORMANCE OF THE FARM. 2014;(September).
27. Hidayati SA, Wahyulina S, Suryani E. THE EFFECT OF FINANCIAL ATTITUDE AND FINANCIAL KNOWLEDGE ON COMPANY PERFORMANCE WITH FINANCIAL

- DECISIONS AS INTERVENING VARIABLES : A BEHAVIORAL FINANCE Jurnal Magister Manajemen Unram. 2021;10(1):1-14.
28. Robb CA, Woodyard AS. Financial Knowledge and Best Practice Behavior. 2011;(205):60-70.
  29. Adiputra IG, Patricia E. The Effect of Financial Attitude , Financial Knowledge , and Income on Financial Management Behavior. 2020;439(Ticash 2019):107-112.
  30. Brimah BA, Olanipekun WD, Bamidele AG, State K, Ibrahim M. Knowledge Management and its Effects on Financial Performance : Evidence from Dangote Flour Mills , Ilorin. 2020;4(2):34-42.
  31. Visser T, van Scheers L. Can family business managers manage family business risks? *Manag.* 2018;23(1):123-137. doi:10.30924/mjcmi/2018.23.1.123
  32. Fitzpatrick MA. *IN FAMILY University of Queensland University of Wisconsin.*; 2017.
  33. Fedáková D, Vodová N. Family Businesses, Roles and Relationships. *Proc 19th Int Conf Work Organ Psychol 2020.* 2020;(December):38-48. doi:10.31577/2020.978-80-89524-51-8.4
  34. Ranga V, Reddy RR, Perera DN, Venkateswarlu P. Influence of Specialization on Entrepreneurial Intentions of the Students Pursuing Management Program. *Theor Econ Lett.* 2019;09(02):336-347. doi:10.4236/tel.2019.92025
  35. Boyd, N.G. & Vozikis G. The Influence of Self-efficacy on the Development of Entrepreneurial Intentions and Actions. *Entrep Theory Pract.* 2013;18(4):63-77.
  36. Labaki R. Toward a conceptual model of commitment in family business. *Dimens Fam Bus Res.* 2007;(April):120-140. doi:10.13140/RG.2.1.4074.0561
  37. Becker FG, Cleary M, Team RM, et al. No 主観的健康感を中心とした在宅高齢者における健康関連指標に関する共分散構造分析Title. *Syria Stud.* 2015;7(1):37-72.  
[https://www.researchgate.net/publication/269107473\\_What\\_is\\_governance/link/548173090cf22525dcb61443/download%0Ahttp://www.econ.upf.edu/~reynal/Civilwars\\_12December2010.pdf%0Ahttps://think-asia.org/handle/11540/8282%0Ahttps://www.jstor.org/stable/41857625](https://www.researchgate.net/publication/269107473_What_is_governance/link/548173090cf22525dcb61443/download%0Ahttp://www.econ.upf.edu/~reynal/Civilwars_12December2010.pdf%0Ahttps://think-asia.org/handle/11540/8282%0Ahttps://www.jstor.org/stable/41857625)
  38. Hammoud H. Clearing away the legal mist of the family business. 2016;(Lld).  
<https://papyrus.bib.umontreal.ca/xmlui/handle/1866/18361>







