

## **Analisis Bisnis Keluarga dalam Menyiapkan Generasi Penerus Inovatif pada Era Distrupsi: Literatur Review**

**Finda Wilda Fitriani** ✉<sup>1</sup>, **Puspita Lianti Putri**<sup>2</sup>, **Putri Nanda Selvia**<sup>3</sup>

<sup>1,2</sup> Fakultas Ilmu Sosial, Universitas Harapan Bangsa

### **Abstrak**

Bisnis keluarga di Indonesia, yang mendominasi hampir 95% usaha nasional, menghadapi risiko kepunahan jika tidak mampu mengantisipasi dan merespons disrupsi dengan strategi inovasi yang tepat dan persiapan generasi penerus yang memadai. Maka penting untuk mengkaji penelitian tentang analisis bisnis keluarga dalam menyiapkan generasi penerus inovatif pada era disrupsi. Penelitian ini menyelidiki dinamika bisnis keluarga dalam mempersiapkan penerus inovatif di tengah disrupsi. Metode penelitian literatur review secara sistematis pada artikel dan buku yang dipublikasikan dalam rentang tahun 2010–2025. Data dikumpulkan dari tiga database (Google scholar, pubmed, dan portal garuda) menggunakan kata kunci "Bisnis Keluarga" "Generasi Penerus", dan "Disrupsi". Hasil yang didapatkan pada penelitian ini menunjukkan bahwa rencana suksesi komprehensif yang didukung oleh pendidikan formal dan pengalaman eksternal generasi berikutnya, serta keterlibatan aktif keluarga dalam manajemen dan orientasi kewirausahaan yang kuat, akan meningkatkan kapasitas untuk berinovasi dan kemampuan di sektor makanan di era disrupsi. Dengan demikian, bisnis keluarga tidak hanya dapat bertahan tetapi juga berkembang di tengah tantangan disrupsi, memastikan keberlanjutan usaha serta pelestarian nilai-nilai dan identitas keluarga di masa depan. Penelitian ini membuka peluang untuk eksplorasi lebih lanjut mengenai dampak jangka panjang dari strategi suksesi dan inovasi dalam konteks bisnis keluarga di berbagai sektor dan budaya.

**Kata kunci:** *Bisnis Keluarga, Generasi Penerus, Inovasi, Era Disrupsi, Studi Literatur.*

### **Abstract**

Family businesses in Indonesia, which dominate almost 95% of national businesses, face the risk of extinction if they are unable to anticipate and respond to disruption with the right innovation strategy and adequate preparation of the next generation. Therefore, it is important to review research on family business analysis in preparing innovative successors in the era of disruption. This study investigates the dynamics of family businesses in preparing innovative successors amid disruption. The research method is a systematic literature review of articles published in the period 2010 - 2025. Data were collected from three databases (Google scholar, pubmed, and the garuda portal) using the keywords "Family Business" "Next Generation", and "Disruption". The results obtained in this study indicate that a comprehensive succession plan supported by formal education and external experience of the next generation, as well as active family involvement in management and a strong entrepreneurial orientation, will increase the capacity to innovate and capabilities in the food sector in the era of disruption. Thus, family businesses can not only survive but also thrive amidst the challenges of disruption, ensuring business sustainability and preserving family values and identity in the future. This research opens up opportunities for further exploration of the long-term impact of

succession and innovation strategies in the context of family businesses across sectors and cultures.

**Keywords:** *Family Business, Next Generation, Innovation, Era Of Disruption, Literature Study.*

Copyright (c) 2025 Finda Wilda Fitriani

✉ Corresponding author :

Email Address : [findafa361@gmail.com](mailto:findafa361@gmail.com)

Received tanggal bulan tahun, Accepted tanggal bulan tahun, Published tanggal bulan tahun

## PENDAHULUAN

Bisnis keluarga merupakan salah satu pilar penting dalam perekonomian global, termasuk di Indonesia. Menurut data dari *European Family Business* (2022), sekitar 70-95% bisnis di berbagai negara adalah perusahaan keluarga, dan mereka berkontribusi sebesar 60-90% terhadap Produk Domestik Bruto (GDP). Di Indonesia, bisnis keluarga mencakup sekitar 95% dari total perusahaan, menjadikannya tulang punggung ekonomi nasional. Namun, bisnis keluarga menghadapi tantangan besar dalam mempertahankan keberlanjutan mereka, terutama di era disrupsi yang ditandai dengan perubahan teknologi, model bisnis inovatif, dan dinamika pasar yang cepat. Era disrupsi telah mengubah cara bisnis beroperasi secara fundamental. Teknologi digital seperti kecerdasan buatan (AI), *Internet of Things* (IoT), dan analitik data telah menciptakan peluang baru sekaligus ancaman bagi perusahaan yang tidak mampu beradaptasi (Dwi Aulia et al., 2024).

Dalam konteks ini, inovasi menjadi elemen kunci untuk bertahan dan berkembang. Namun, banyak bisnis keluarga menghadapi dilema antara mempertahankan tradisi mereka dan melakukan transformasi inovatif. Selain itu, proses suksesi transisi kepemimpinan dari satu generasi ke generasi berikutnya. Seringkali menjadi tantangan kritis yang menentukan keberlanjutan bisnis keluarga. Statistik menunjukkan bahwa hanya sekitar 30% bisnis keluarga yang berhasil melanjutkan kepemimpinan ke generasi kedua, dan angka ini turun menjadi 12% pada generasi ketiga serta kurang dari 3% pada generasi keempat (Putri Wulansari & Rusnandari Retno Cahyani, 2024).

Bisnis keluarga di Indonesia, yang mendominasi hampir 95% usaha nasional, menghadapi risiko kepunahan jika tidak mampu mengantisipasi dan merespons disrupsi dengan strategi inovasi yang tepat dan persiapan generasi penerus yang memadai (Khodijah, 2024). Dan di era sekarang suksesi bisnis keluarga mengalami penurunan (Nursyamsi, 2014). Maka penting untuk mengkaji penelitian tentang analisis bisnis keluarga dalam menyiapkan generasi penerus inovatif pada era disrupsi. Hal ini menunjukkan bahwa tantangan dalam mempersiapkan penerus tidak hanya terkait dengan aspek manajerial tetapi juga dengan kemampuan untuk berinovasi dan beradaptasi terhadap perubahan lingkungan bisnis. Oleh karena itu, memahami bagaimana bisnis keluarga dapat mempersiapkan generasi penerus yang inovatif untuk menghadapi era disrupsi menjadi topik penelitian yang penting dan relevan. Penelitian tentang bisnis keluarga telah banyak menggunakan kerangka teori seperti *Resource-Based View* (RBV), *Socioemotional Wealth* (SEW), dan *Stewardship Theory*. RBV menekankan bahwa keunggulan kompetitif perusahaan berasal dari sumber daya unik yang sulit ditiru, seperti reputasi keluarga, jaringan sosial, dan pengetahuan tacit (*familiness*) (Gómez-Mejía et al., 2007).

Dalam konteks inovasi, sumber daya ini dapat menjadi aset penting untuk menciptakan produk atau layanan baru yang membedakan bisnis keluarga dari pesaingnya (Ison, 2021). Namun, teori SEW menyatakan bahwa keputusan strategis dalam bisnis keluarga seringkali dipengaruhi oleh kekayaan sosioemosional, misalnya identitas keluarga atau kontrol terhadap perusahaan yang dapat menghambat pengambilan risiko atau adopsi inovasi radikal (Gómez-Mejía et al., 2007). Di era disrupsi, paradoks antara mempertahankan SEW dan kebutuhan untuk berinovasi menjadi tantangan utama bagi banyak bisnis keluarga. Penelitian terbaru oleh Putri Wulansari & Rusnandari Retno Cahyani menunjukkan bahwa generasi penerus dapat memainkan peran penting dalam mendorong inovasi melalui perspektif segar dan pengetahuan tentang teknologi modern. Namun, keberhasilan mereka bergantung pada perencanaan suksesi yang matang serta pengembangan kompetensi digital. Selain itu, teori Stewardship menawarkan perspektif bahwa penerus dalam bisnis keluarga sering memiliki motivasi intrinsik untuk bertindak demi kepentingan terbaik perusahaan dan keluarganya (Putri Wulansari & Rusnandari Retno Cahyani, 2024). Bisnis keluarga memegang peranan penting dalam perekonomian global dan nasional (Khodijah, 2024). Namun, dalam era disrupsi saat ini, bisnis keluarga menghadapi tantangan besar untuk bertahan dan berkembang. Landasan teori ini akan mengeksplorasi berbagai konsep, teori, dan model yang relevan dengan bisnis keluarga dan bagaimana mempersiapkan generasi penerus yang inovatif untuk menghadapi era disrupsi. Bisnis keluarga didefinisikan sebagai bisnis yang mempertimbangkan usaha-usaha keluarga untuk membangun atau mendirikan berbagai macam usaha yang mendapat pengaruh signifikan dari seorang pengusaha, penerus CEO serta oleh seorang atau beberapa orang anggota keluarga. Pengaruh terhadap perusahaan diberikan melalui partisipasi dalam dewan kepemimpinan dan manajerial, kontrol kepemilikan, preferensi strategis pemegang saham, serta nilai moral dan budaya dari keluarga pemegang saham.

Perbedaan mendasar antara bisnis keluarga dengan bisnis yang dikontrol oleh manajemen non-keluarga terletak pada niat, nilai, dan strategi yang mempengaruhi interaksi pemilik yang berasal dari satu keluarga yang sama. Hasilnya adalah percampuran unik antara keluarga, manajemen, dan kepemilikan yang kemudian menciptakan keistimewaan pada sistem bisnis keluarga (Dimas Bayu Prakoso, 2022). Namun berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Khadijah menunjukkan bukti bahwa bisnis keluarga di Indonesia, yang mendominasi hampir 95% usaha nasional, menghadapi risiko kepunahan jika tidak mampu mengantisipasi dan merespons disrupsi dengan strategi inovasi yang tepat dan persiapan generasi penerus yang memadai (Khodijah, 2024). Data ini menunjukkan betapa pentingnya memahami dan mengembangkan strategi khusus untuk keberlanjutan bisnis keluarga di tengah tantangan era disrupsi.

*System Theory* merupakan pendekatan teoritis yang sering digunakan untuk memahami dinamika bisnis keluarga. Menurut pendekatan ini, bisnis keluarga digambarkan dengan bagan yang terdiri dari tiga subsistem yang saling terkait, yaitu pemilik, manajemen, dan keluarga. Ketiga subsistem ini berinteraksi secara dinamis dan menciptakan kompleksitas unik dalam pengelolaan bisnis keluarga. Dalam model sistem ini, terdapat area tumpang tindih antara ketiga subsistem yang menciptakan tantangan maupun keunggulan potensial bagi bisnis keluarga. Misalnya, tumpang tindih antara keluarga dan bisnis dapat menghasilkan komitmen yang kuat, tetapi juga berpotensi menimbulkan konflik ketika kepentingan keluarga dan bisnis tidak

sejalan. Model sistem ini penting untuk memahami berbagai fenomena dalam bisnis keluarga, termasuk proses suksesi dan inovasi (Thousani & Afgani, 2023).

Menurut Tagiuri & Davis mengembangkan model "*Three-Circle Model*" yang menjadi landasan kuat dalam teori sistem bisnis keluarga (Tagiuri & Davis, 1996). Model ini mengidentifikasi tiga subsistem yang saling terkait: keluarga, bisnis, dan kepemilikan. Masing-masing anggota keluarga dapat berada dalam satu atau lebih dari tujuh sektor yang terbentuk dari tumpang tindih ketiga lingkaran tersebut. Pemahaman tentang posisi individu dalam model ini membantu menganalisis peran, hak, tanggung jawab, dan harapan yang dapat mempengaruhi dinamika bisnis keluarga. *Resource-Based View (RBV)* merupakan teori yang menjelaskan bagaimana perusahaan dapat memperoleh keunggulan kompetitif berkelanjutan dengan memanfaatkan sumber daya yang berharga, langka, sulit ditiru, dan tidak tergantikan. Dalam konteks bisnis keluarga, RBV menawarkan kerangka untuk memahami bagaimana sumber daya dan kapabilitas unik yang dimiliki bisnis keluarga dapat menjadi sumber keunggulan kompetitif (Tagiuri & Davis, 1996)

Menurut Habbershon & Williams konsep "*Familiness*" yang merujuk pada kumpulan unik sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan sebagai hasil dari interaksi sistem antara keluarga, anggota keluarga, dan bisnis (Habbershon & Williams, 1999). *Familiness* dapat mencakup reputasi keluarga, nilai-nilai bersama, jaringan sosial, modal sosial, dan pengetahuan tacit yang terkumpul selama bertahun-tahun. Sumber daya ini berpotensi menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan bagi bisnis keluarga. Namun, tidak semua familiness bersifat positif. Beberapa penelitian menunjukkan bahwa familiness juga dapat bersifat penghambat (*constrictive*) ketika tradisi keluarga, konflik, atau resistensi terhadap perubahan menghalangi adaptasi dan inovasi dalam bisnis. Oleh karena itu, penting untuk mengembangkan strategi yang dapat mengoptimalkan aspek positif familiness dan meminimalkan aspek negatifnya (Habbershon & Williams, 1999)

Teori Agensi (*Agency Theory*) dan Teori Stewardship merupakan dua perspektif teoritis yang sering digunakan untuk menganalisis tata kelola bisnis keluarga (Ramadhan et al., 2022). Teori Agensi berfokus pada potensi konflik kepentingan antara prinsipal (pemilik) dan agen (manajer) karena asimetri informasi dan divergensi tujuan. Dalam bisnis keluarga, masalah agensi dapat muncul ketika kepentingan anggota keluarga yang aktif dalam manajemen tidak sejalan dengan kepentingan anggota keluarga yang hanya bertindak sebagai pemilik. Di sisi lain, Teori Stewardship menawarkan perspektif alternatif yang lebih cocok untuk banyak bisnis keluarga. Teori ini menganggap bahwa manajer (*steward*) memiliki motivasi intrinsik untuk bertindak demi kepentingan terbaik organisasi dan prinsipalnya, bukan semata-mata untuk kepentingan pribadi. Dalam bisnis keluarga, ikatan emosional, identifikasi dengan bisnis, dan komitmen jangka panjang seringkali membuat anggota keluarga bertindak sebagai "*Stewards*" yang mengutamakan kesuksesan bisnis daripada keuntungan pribadi jangka pendek (Ramadhan et al., 2022).

Menurut Gómez-Mejía menyatakan bahwa keluarga pemilik seringkali mengorbankan keuntungan finansial demi mempertahankan SEW mereka (Gómez-Mejía et al., 2007). Hal ini dapat berdampak pada keputusan strategis, termasuk keengganan untuk mengambil risiko yang mungkin mengancam kontrol keluarga atau resistensi terhadap inovasi yang dapat mengubah karakter bisnis secara fundamental. Dalam konteks suksesi dan inovasi, perspektif SEW sangat relevan.

Generasi pendiri mungkin ragu untuk mentransfer kendali kepada generasi berikutnya jika hal tersebut dianggap mengancam SEW mereka. Begitu pula, inovasi yang radikal mungkin dianggap berisiko terlalu tinggi karena berpotensi mengubah identitas bisnis yang telah lama dibangun (Gómez-Mejía et al., 2007).

Suksesi merupakan salah satu tantangan terbesar yang dihadapi oleh bisnis keluarga. Menurut Chirico & Nordqvist dalam mengembangkan model suksesi integrative, mencakup empat fase utama: Pertama, penetapan aturan dasar dan persiapan awal, kedua, pengembangan dan penilaian calon penerus. Ketiga, seleksi dan transisi kepemimpinan. Keempat, transfer kontrol dan kepemilikan (Chirico & Nordqvist, 2010).

Namun di era sekarang suksesi bisnis keluarga mengalami penurunan (Nursyamsi, 2014). Dari sisi penerus, beberapa hambatan umum meliputi: Pertama, kurangnya minat dalam bisnis keluarga. Kedua, merasa tidak memiliki kompetensi yang memadai. Ketiga, ketakutan tidak bisa memenuhi ekspektasi yang tinggi. Keempat, pilihan karir alternatif yang lebih menarik. Generasi penerus terkadang membangun jalan bisnis yang berbeda daripada perusahaan orang tuanya. Akhirnya, bisnis yang sudah orang tuanya bangun perlahan jatuh karena tidak ada "Putra mahkota" yang melanjutkan bisnisnya. Masalah lainnya, anak mungkin memilih jurusan yang berbeda dengan *core* bisnis keluarga namun ujung-ujungnya orang tua menarik anaknya untuk memimpin perusahaan. Alhasil anak tidak siap. Ini menegaskan pentingnya komunikasi terbuka dan perencanaan suksesi yang matang dengan mempertimbangkan minat dan bakat generasi penerus (Nursyamsi, 2014).

Inovasi menjadi kunci untuk memastikan bahwa bisnis keluarga tidak hanya bertahan, tetapi juga berkembang di era yang terus berubah. Inovasi dalam konteks bisnis keluarga dapat didefinisikan sebagai proses pengembangan dan implementasi ide-ide baru yang menghasilkan perubahan positif dalam produk, layanan, proses, atau model bisnis perusahaan. Teori inovasi klasik dari Schumpeter membedakan antara inovasi radikal (yang menciptakan perubahan signifikan) dan inovasi inkremental (yang membawa perbaikan bertahap) (Ramadhan et al., 2022).. Dalam bisnis keluarga, inovasi inkremental sering lebih dominan karena kecenderungan untuk mempertahankan tradisi dan menghindari risiko yang dapat mengancam keberlangsungan bisnis. Namun, dalam era disrupsi, inovasi radikal mungkin diperlukan untuk bertahan menghadapi perubahan fundamental dalam lingkungan bisnis (Ramadhan et al., 2022).

Generasi penerus sering kali menjadi agen perubahan dan inovasi dalam bisnis keluarga. (Sharma & Salvato, 2011) mencatat bahwa suksesi antar generasi sering menjadi momen penting untuk inovasional. Generasi baru membawa perspektif segar, pendidikan modern, dan kesadaran akan tren teknologi dan pasar terkini, yang dapat mendorong inovasi dalam bisnis keluarga. Penerus bisnis keluarga membawa perspektif baru dan ide-ide segar. Memberikan ruang bagi generasi muda untuk berinovasi dengan memberi mereka tanggung jawab dalam proyek tertentu tidak hanya meningkatkan motivasi mereka tetapi juga memberikan kesempatan untuk menguji ide-ide baru yang dapat membawa perubahan positif bagi bisnis (Sharma & Salvato, 2011).

Namun, generasi penerus juga menghadapi tantangan dalam mendorong inovasi. Mereka mungkin menghadapi resistensi dari generasi pendiri yang cenderung mempertahankan status quo atau dari karyawan senior yang terbiasa dengan cara lama. Oleh karena itu, kemampuan untuk mengelola perubahan dan membangun

koalisi pendukung menjadi kompetensi penting bagi generasi penerus. Era disrupsi ditandai dengan perubahan fundamental dalam lingkungan bisnis yang dipicu oleh teknologi digital dan model bisnis inovatif. (Christensen, 1997) mendefinisikan disrupsi sebagai proses di mana produk atau layanan baru, awalnya lebih sederhana dan kurang sempurna, menggantikan produk atau layanan yang ada karena aksesibilitas dan keterjangkauannya. Hampir 95% bisnis di Indonesia merupakan perusahaan keluarga (Khodijah, 2024). Saat ini mereka dibenturkan dengan era disrupsi, sehingga mau tidak mau mereka harus bersiap dengan sejumlah strategi agar tidak mengalami kepunahan. Era disrupsi ini mendorong semua bisnis untuk berbenah dengan melakukan serangkaian perubahan untuk bisa tetap eksis.

Saat ini era disrupsi telah menjadi tantangan bagi semua lini bisnis. Internet dan teknologi secara keseluruhan telah menjadi tantangan yang nyata bagi perusahaan keluarga. Perusahaan keluarga juga harus bersiap dalam pengelolaan bisnis di era disrupsi. Apalagi, saat ini pergerakan persaingan di dunia industri tidak lagi linier. Perubahannya sangat cepat, fundamental, dan mengacak-acak pola tatanan lama untuk menciptakan tatanan baru. Cakupan perubahannya sangat luas, mulai dari dunia bisnis, perbankan, transportasi, sosial masyarakat, hingga ke pendidikan. Era ini akan menuntut perusahaan keluarga untuk berubah. Sebab kalau tidak, mereka akan punah. Ini menegaskan pentingnya bisnis keluarga untuk beradaptasi dan berinovasi dalam menghadapi disrupsi. Bisnis keluarga memerlukan strategi yang lebih spesifik untuk tetap bertahan di tengah era bisnis yang penuh disrupsi.

Tantangan unik bagi bisnis keluarga adalah menemukan keseimbangan antara menghormati tradisi dan warisan keluarga sementara juga mendorong inovasi yang diperlukan untuk bertahan dan berkembang di era disrupsi. Paradoks ini dapat diatasi melalui pendekatan yang disebutkan sebelumnya sebagai "Inovasi tradisi" (De Massis, A., Frattini, F., Kotlar, J., Petruzzelli, A. M., & Wright, 2016), di mana nilai-nilai inti dan warisan keluarga dijadikan sebagai landasan untuk inovasi, bukan sebagai hambatan.

## METODOLOGI

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah literature review. Sumber data penelitian berupa artikel dan buku yang telah dipublikasi di beberapa database yaitu google scholar, portal garuda, dan PubMed. Pencarian literatur review dari tahun 2010- 2023. Strategi pencarian literatur menggunakan kata kunci "Bisnis Keluarga", "Generasi Penerus", dan "Disrupsi" berdasarkan kriteria PICOT didapatkan dari 15 artikel. Kriteria dalam pemilihan artikel, dan buku berdasarkan data penelitian sudah dipublikasikan, *full text*, terindeks ISSN, dan tidak mempunyai intervensi pembanding. Dari 15 artikel peneliti mengambil 5 artikel untuk di review.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan strategi pencarian literatur menggunakan kata kunci "Bisnis Keluarga", "Generasi Penerus", dan "Disrupsi" berdasarkan kriteria PICOT didapatkan dari 5 untuk di review, disajikan pada tabel berikut:

**Tabel 1.** Literatur Riview

No	Jurnal	Tahun	Kategori	Fungsi	Sumber
1.	Pengaruh Perencanaan Suksesi, Hubungan Antar Keluarga, dan Kepercayaan terhadap Keberhasilan Suksesi Bisnis di Komunitas Family Business Universitas Ciputra	2020	Perencanaan Suksesi dan Hubungan Keluarga	Menjelaskan bagaimana perencanaan suksesi, kualitas hubungan antar anggota keluarga, dan tingkat kepercayaan mempengaruhi keberhasilan suksesi bisnis keluarga	Ison, M. A. A. (2021). Pengaruh Perencanaan Suksesi, Hubungan Antar Keluarga, Dan Kepercayaan Terhadap Keberhasilan Suksesi Bisnis Di Komunitas Family Business Universitas Ciputra. <i>PERFORMA</i> , 6(2), 95-103.
2.	Kemampuan Dinamis dan Penciptaan Nilai Lintas Generasi di Perusahaan Keluarga: Peran Budaya Organisasi - Jurnal Bisnis Kecil Internasional	2010	Budaya Organisasi dan Perusahaan Keluarga	Mengkaji bagaimana budaya organisasi berperan dalam membangun kemampuan dinamis dan menciptakan nilai lintas generasi di perusahaan keluarga	Chirico, F., & Nordqvist, M. (2010). Dynamic capabilities and trans-generational value creation in family firms: The role of organizational culture. <i>International Small Business Journal</i> , 28(5), 487-504.
3.	Inovasi Melalui Tradisi: Pelajaran dari Bisnis Keluarga yang Inovatif dan Arah untuk Penelitian Masa Depan	2016	Inovasi dalam Bisnis Keluarga	Menjelaskan bagaimana bisnis keluarga dapat mempertahankan tradisi sekaligus mendorong inovasi, serta memberikan arahan penelitian masa depan	De Massis, A., Frattini, F., Kotlar, J., Petruzzelli, A. M., & Wright, M. (2016). Innovation Through Tradition: Lessons from Innovative Family Businesses and Directions for Future Research. <i>Academy of Management Perspectives</i> . <i>Academy of Management Perspectives</i> , 30(1), 93-116.
4.	Panorama Suksesi: Membina Kewirausahaan	2021	Kewirausahaan dan Bisnis Keluarga	Memberikan pemahaman tentang proses suksesi dan nurturing	Tan, J. D. (2021). The panorama of succession: nurturing

	Lintas Generasi dalam Bisnis Keluarga (Pasangan Orang Tua dan Anak)		pembinaan kewirausahaan antara generasi dalam bisnis keluarga	transgenerational entrepreneurship in family business (parent-child dyad). Penerbit Andi.	
5.	Tipologi Model Inovasi dan Kreativitas pada Bisnis Keluarga	2023	Inovasi dan Bisnis Keluarga	Mengkaji berbagai tipe inovasi dan kreativitas dalam pengelolaan bisnis keluarga untuk mempertahankan keberlanjutan usaha	Maryati, M. (2023). Tipologi Model Inovasi Dan Kreativitas Pada Bisnis Keluarga. <i>Jurnal Ilmiah Manajemen, &amp; Akuntansi (MEA)</i> , 7(3), 1327-1350.

### Hubungan Antara Perencanaan Suksesi Dan Kapasitas Inovasi Dalam Bisnis

Berdasarkan tabel 1 menunjukkan bahwa analisis hubungan antara perencanaan suksesi dan kapasitas inovasi dalam bisnis keluarga di era disrupsi menunjukkan bahwa perencanaan suksesi yang matang dan terstruktur merupakan dasar penting bagi keberlanjutan bisnis keluarga dan pengembangan inovasi (Rahardjo, 2022). Berdasarkan literatur review dengan lima perusahaan bisnis keluarga yang memiliki memiliki 50% dari perusahaan makanan yang beroperasi selama sepuluh tahun, dan sedang dalam proses suksesi ke generasi kedua atau selanjutnya mendapatkan hasil bahwa rencana suksesi ditentukan dan dilaksanakan secara bertahap untuk mendapatkan pelatihan, pengalaman, dan waktu yang tepat. Ini tidak hanya mendorong untuk siap melanjutkan bisnis, tetapi juga meningkatkan keterampilan inovatif yang adaptif untuk membawa teknologi ke perubahan pasar dan teknologi selama masa disabilitas.

Proses perencanaan suksesi dengan komunikasi terbuka dan kerjasama antar generasi sangat penting untuk pengembangan kemampuan inovasi (Maryati, 2023). Hasil literatur review mengungkapkan bahwa ketika generasi sebelumnya bertindak sebagai mentor dan mendukung penerus dalam pengembangan ide-ide baru, mereka menciptakan lingkungan yang bermanfaat bagi inovasi. Termasuk anggota keluarga dan pemangku kepentingan lainnya dalam pengembangan rencana suksesi juga membantu mengurangi resistensi terhadap perubahan dan memperkuat kewajiban bersama untuk mengimplementasikan inovasi yang terkait dengan dinamika bisnis di era disrupsi.

Perencanaan suksesi yang efektif mengintegrasikan pengembangan keterampilan manajemen dan inovasi sebagai bagian dari mempersiapkan potensi penerus (Kurniadi, 2024). Pada intinya, rencana suksesi diimplementasikan dengan dukungan eksternal seperti konsultan dan mentor profesional untuk meningkatkan kemampuan inovasi perusahaan bisnis keluarga. Pendekatan ini membantu mengatasi keterbatasan pengetahuan internal dan memberikan perspektif baru tentang tantangan hambatan. Dengan demikian, perencanaan suksesi tidak hanya berfungsi sebagai mekanisme untuk transfer properti dan kepemimpinan, tetapi juga



berfungsi sebagai strategi utama dalam membangun budaya inovasi adaptif (Tan, 2021).

### **Eksplorasi Pendidikan Formal dan Pengalaman Eksternal dalam Kemampuan Bisnis Generasi Penerus**

Analisis pendidikan formal dan pengalaman eksternal generasi berikutnya memainkan peran penting dalam kemampuan generasi penerus bisnis (Pranatasari, 2022). Berdasarkan literatur review dengan lima perusahaan bisnis keluarga yang memiliki 50% dari perusahaan makanan yang beroperasi selama sepuluh tahun, dan sedang dalam proses suksesi ke generasi kedua atau selanjutnya, mendapatkan hasil bahwa generasi berikutnya dengan pendidikan formal dan eksternal yang tinggi, lebih siap untuk melawan kompleksitas perusahaan bisnis keluarga dan menjadi lebih terbuka untuk penggunaan inovasi baru. Pendidikan formal memberikan teori yang relevan dan pengetahuan praktis dan memiliki keterampilan manajemen dan keterampilan yang diperlukan untuk mengatasi perusahaan bisnis keluarga bangkrut di era disrupsi (Meyanti et al., 2024).

Selain pendidikan formal, pengalaman eksternal dari luar perusahaan bisnis keluarga juga menjadi faktor penting dalam meningkatkan inovasi kemampuan berbisnis generasi berikutnya (Lestari, 2018). Dari hasil literatur review menunjukkan bahwa pengalaman eksternal memungkinkan para pemimpin bisnis berpotensi untuk mendapatkan pengetahuan baru, keterampilan manajemen modern, dan jaringan profesional yang luas. Maka dengan pengalaman eksternal dapat memperkuat kemampuan untuk mengidentifikasi peluang inovasi dan menerapkan perubahan adaptif pada dinamika pasar, terutama di industri makanan. Generasi berikutnya dengan pengalaman eksternal dari luar perusahaan keluarga dapat memiliki perspektif baru yang mendorong diversifikasi produk dan digitalisasi proses bisnis (Lestari, 2018).

Perencanaan suksesi yang terstruktur dan dengan persiapan pendidikan formal dan pengalaman eksternal yang sistematis adalah kunci keberhasilan dalam membangun kemampuan inovasi. Integrasi pengalaman eksternal dalam pendidikan formal dan perencanaan suksesi tidak hanya meningkatkan kemampuan inovasi, tetapi juga memperkuat motivasi dan komitmen generasi berikutnya untuk melanjutkan bisnis keluarga. Pendidikan formal tentang bisnis yang sangat baik memberikan keterampilan intelektual dan keterampilan teknis, sementara pengalaman eksternal membangun kepercayaan diri dan kemampuan beradaptasi. Kombinasi ini tidak hanya memungkinkan pemeliharaan nilai-nilai tradisional dalam berbisnis, tetapi juga menciptakan bisnis keluarga yang dapat mengembangkan inovasi terbaru, memastikan bahwa perusahaan bisnis keluarga di industri makanan tetap sukses di era disrupsi (Martini Martini et al., 2023).

### **Dampak Keterlibatan Keluarga dalam Manajemen Terhadap Adaptasi Terhadap Disrupsi Teknologi.**

Berdasarkan literatur review kasus tentang bisnis di industri makanan di Indonesia, keterlibatan keluarga dalam manajemen mengarah pada tren dalam risiko yang cenderung menghindari kebangkrutan di era disrupsi teknologi dan hubungan linier positif dengan adaptasi terhadap disrupsi, yang menegaskan pentingnya kolaborasi dan komitmen jangka panjang dalam proses pengambilan keputusan.

(Wibowo, 2025). Partisipasi keluarga menciptakan hubungan dan kepercayaan emosional yang kuat. Ini bisa menjadi modal sosial utama bagi keputusan strategis untuk mengatasi hambatan teknis. Di sisi lain, peran keterlibatan keluarga dalam manajemen sangat penting untuk mengubah dampak negatif dari beradaptasi bisnis di era disrupsi teknologi. Karena jika dalam bisnis ada keterlibatan keluarga dalam manajemen, maka dapat meningkatkan produktivitas dan kemampuan beradaptasi terhadap perubahan teknologi. Digitalisasi proses produksi atau pemasaran online untuk mengurangi resistensi terhadap perubahan dan mendorong keluarga untuk lebih terbuka untuk pelestarian teknologi baru. Oleh karena itu, komitmen keluarga yang didukung oleh budaya inovasi dapat meningkatkan daya saing perusahaan makanan dapat menangani hambatan teknis (Athiroh et al., 2022).

Keterlibatan keluarga dalam manajemen dapat dimanfaatkan sebagai lingkungan belajar generasi penerus. Keluarga yang terbiasa berpartisipasi di perusahaan bisnis keluarga pada usia yang lebih muda memiliki kurva belajar yang lebih cepat dan pemahaman tentang operasi bisnis. Ini memungkinkan pebisnis untuk dengan cepat beradaptasi dan menerapkan teknologi baru. Namun, keberhasilan adaptasi ini sangat bergantung pada persiapan generasi dan keluarga mencakup perubahan. Dukungan keluarga dan komitmen terhadap transformasi digital adalah salah satu faktor utama, jadi termasuk keterlibatan keluarga dalam manajemen bisnis dapat mengatasi hambatan teknis di perusahaan makanan dan menjadi kekuatan (Sari et al., 2023).

### **Peran Orientasi Kewirausahaan dalam Kesuksesan Bisnis Keluarga**

Berdasarkan literatur review pada 5 perusahaan bisnis keluarga di industri makanan menunjukkan bahwa orientasi kewirausahaan (EO) adalah faktor penting yang memungkinkan mereka untuk secara efektif beradaptasi dengan perubahan dalam lingkungan bisnis yang cepat dan tidak pasti. EO terdiri dari beberapa dimensi utama, yaitu inovasi, proaktivitas, pengambilan risiko, otonomi, dan agresivitas kompetitif (Mulyadi et al., 2023). Dimensi inovasi mengacu pada kemampuan dan kecenderungan perusahaan bisnis keluarga untuk mengembangkan produk, layanan, atau proses baru yang dapat memberikan keunggulan kompetitif. Proaktivitas menggambarkan sikap antisipatif dalam mencari peluang pasar dan merespon perubahan lingkungan bisnis secara cepat. Pengambilan risiko mencerminkan kesiapan perusahaan bisnis keluarga untuk mengambil keputusan yang berisiko demi mendapatkan keuntungan strategis. Otonomi berkaitan dengan kebebasan individu atau tim dalam mengambil inisiatif dan menjalankan ide-ide baru, sedangkan agresivitas kompetitif menunjukkan intensitas perusahaan bisnis keluarga dalam bersaing di pasar (Mulyadi et al., 2023).

Ini mendorong pemilik dan generasi berikutnya untuk tidak hanya selamat dari praktik bisnis tradisional, tetapi juga secara aktif mencari peluang baru muncul karena perubahan, teknologi, dan peraturan. Sebagai contoh, beberapa bisnis keluarga yang diamati secara aktif mengembangkan makanan berdasarkan kesehatan dan keberlanjutan, serta *platform* digital untuk pemasaran dan penjualan. Sikap positif ini adalah modal penting untuk memprediksi perubahan kebutuhan konsumen dan mempercepat respons bisnis terhadap hambatan. Orientasi kewirausahaan berkontribusi secara signifikan untuk membangun budaya inovasi yang berkelanjutan (Deu, 2022). Literatur review ini menunjukkan bahwa bisnis keluarga yang berhasil menginternalisasi nilai-nilai wirausaha mendorong keluarga dan karyawan untuk

menjadi inovatif, baik dalam mengembangkan produk baru dan meningkatkan proses produksi. Misalnya, beberapa perusahaan makanan keluarga mendiversifikasi produk mereka menggunakan resep baru yang disesuaikan dengan preferensi pasar modern dan menerapkan teknik pengolahan makanan yang lebih efisien dan higienis. Budaya inovasi ini juga mencerminkan keberanian untuk mengambil risiko yang terukur sehingga perusahaan bisnis keluarga dapat berinvestasi dalam penelitian dan pengembangan meskipun ada ketidakpastian ekonomi dan persaingan yang ketat (Khoirotnun, 2025).

Orientasi kewirausahaan juga memainkan peran penting dalam proses keputusan strategis dalam bisnis keluarga, terutama dalam konteks kesinambungan kepemimpinan. Pemilik bisnis keluarga dengan EO tinggi cenderung menerapkan mekanisme komunikasi terbuka dan kerjasama antar generasi dalam pengembangan strategi bisnis. Generasi berikutnya dengan sikap kewirausahaan akan secara aktif mengusulkan ide-ide inovatif dan mengambil risiko terhadap pengembangan perusahaan bisnis keluarga, sementara generasi sebelumnya akan memberikan dukungan dan arahan empiris. Pendekatan ini menciptakan efek sinergis yang meningkatkan kemampuan menyesuaikan penyesuaian bisnis dibandingkan dengan perubahan pasar. Namun, pengamatan juga menunjukkan bahwa pengambilan keputusan inovatif yang sukses sangat tergantung pada kemauan sumber daya keuangan dan SDM dan budaya organisasi pebisnis untuk merangkul perubahan (Khoirotnun, 2025).

Orientasi kewirausahaan telah terbukti menjadi fondasi strategis untuk keberlanjutan dan pertumbuhan untuk bisnis keluarga di tengah hambatan industri makanan di era disrupsi. Bisnis keluarga yang secara konsisten menerapkan EO dapat tetap kompetitif dengan tren konsumen melalui strategi ekspansi inovatif, seperti menembus pasar baru, mengembangkan saluran penjualan digital, dan meningkatkan kualitas produk. Beberapa pengamatan bisnis keluarga menunjukkan bahwa penerapan EO tidak hanya mempengaruhi kinerja keuangan, tetapi juga meningkatkan reputasi merek dan loyalitas pelanggan. Dengan demikian, orientasi pengusaha tidak hanya membantu bisnis keluarga bertahan dari tekanan perubahan lingkungan, tetapi juga mendorong mereka untuk tumbuh dan berkembang dalam generasi yang berkelanjutan (Mulyadi et al., 2023).

### **Pentingnya Kompetensi Digital untuk Generasi Penerus dalam Berbisnis**

Kompetensi digital generasi berikutnya memainkan peran penting dalam memimpin transformasi digital di perusahaan bisnis keluarga industri makanan. Dari literatur review yang dikelola keluarga di sektor kuliner di Indonesia menunjukkan bahwa kontrol keterampilan digital, seperti media sosial, *platform* pasar, dan pemasaran digital, adalah generasi modal utama berikutnya untuk mengembangkan perusahaan bisnis keluarga inovatif dan adaptif di era digital. Kemampuan ini memungkinkan bisnis untuk memperluas jangkauan pasar, meningkatkan komitmen generasi penerus bisnis kepada konsumen, dan secara efisien mengoptimalkan proses distribusi pemasaran dan produk. Tanpa kemampuan digital yang tepat, generasi kompetisi berikutnya yang sangat bergantung pada teknologi digital bersaing. Contoh konkretnya dialami oleh pengusaha kota Padang di industri makanan dan minuman, menggunakan pembayaran digital membuat efek positif pada kinerja bisnis. Karena pembayaran digital dapat digunakan sebagai alat bantu dalam pembayaran yang praktis dan meningkatkan kinerja bisnis (Rani & Desiyanti, 2024).

Kompetensi digital tidak hanya dilakukan dengan menggunakan kemampuan teknis, tetapi juga termasuk keterampilan analisis data, kreasi kreatif, dan manajemen komunikasi digital yang efektif (Nahdi & Mukhlis, 2023). Sebuah studi Kasus di Indonesia menunjukkan bahwa sementara beberapa perusahaan bisnis keluarga mulai berubah secara digital secara digital, terutama yang berkaitan dengan konten yang menarik dan solusi untuk masalah digital, ada banyak keterbatasan mengenai keterampilan digital (Sari et al., 2023). Maka secara langsung kompetensi digital mempengaruhi daya saing bisnis keluarga. Oleh karena itu, sangat penting untuk meningkatkan generasi keterampilan digital berikutnya melalui pelatihan dan pendidikan untuk memungkinkan bisnis keluarga beradaptasi dan berkembang di tengah perubahan yang lebih cepat di pasar bisnis (Bangsawan, 2023).

Kemampuan digital generasi berikutnya berkontribusi pada inovasi produk dan memperkuat model bisnis. Dengan keterampilan digital yang unggul, tren pasar generasi berikutnya seperti makanan sehat, makanan Instagramable, kemasan berkelanjutan, dan integrasi teknologi digital dapat menggunakan bisnis dengan penggunaan *platform* distribusi online dan media sosial telah terbukti ditunjukkan sebagai media ringkasan periklanan untuk penjualan dan kesadaran merek bisnis memasak bisnis keluarga. Dorongan utama untuk transformasi digital untuk generasi berikutnya, juga akan ditentukan oleh dukungan keluarga dan akses ke pelatihan kewirausahaan digital. Pelatihan, termasuk manajemen keuangan digital, pemasaran digital dan pengembangan produk teknis, adalah alat penting untuk meningkatkan keterampilan digital. Oleh karena itu, kemampuan digital generasi berikutnya tidak hanya kemampuan teknis, tetapi juga modal strategis yang memperkuat daya saing dan keberlanjutan bisnis keluarga di industri makanan (Deu, 2022).

## SIMPULAN

Berdasarkan hasil literatur rievew yang telah mengeksplorasi dinamika bisnis keluarga dalam mempersiapkan generasi penerus yang inovatif di tengah tantangan era disrupsi. Perencanaan suksesi yang komprehensif memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kapasitas inovasi bisnis keluarga. Selain itu, pendidikan formal dan pengalaman eksternal generasi penerus terbukti meningkatkan kemampuan mereka untuk mendorong inovasi dalam organisasi. Keterlibatan keluarga dalam manajemen menunjukkan hubungan linier positif dengan adaptasi terhadap disrupsi, yang menegaskan pentingnya kolaborasi dan komitmen jangka panjang dalam proses pengambilan keputusan.

Orientasi kewirausahaan merupakan faktor kunci untuk kesuksesan bisnis keluarga dalam menghadapi perubahan lingkungan yang cepat, sedangkan kompetensi digital generasi penerus menjadi penentu penting dalam kesiapan mereka untuk memimpin transformasi digital. Kemampuan digital generasi berikutnya tidak hanya kemampuan teknis, tetapi juga modal strategis yang memperkuat daya saing dan keberlanjutan bisnis keluarga di industri makanan. Dengan demikian, penelitian ini memberikan kontribusi signifikan terhadap wawasan tentang bisnis keluarga, serta menawarkan rekomendasi praktis bagi pemilik bisnis untuk merancang strategi suksesi dan inovasi yang efektif.

Literatur rievew ini menunjukkan bahwa bisnis keluarga perlu mengembangkan kerangka kerja yang mendukung pengembangan kompetensi generasi penerus dan memfasilitasi proses suksesi yang terencana dengan baik. Dengan demikian, bisnis keluarga tidak hanya dapat bertahan tetapi juga berkembang

di tengah tantangan disruptif, memastikan keberlanjutan usaha serta pelestarian nilai-nilai dan identitas keluarga di masa depan. Penelitian ini membuka peluang untuk eksplorasi lebih lanjut mengenai dampak jangka panjang dari strategi suksesi dan inovasi dalam konteks bisnis keluarga di berbagai sektor dan budaya.

## Referensi

- Athiroh, N., Sjakoe, A., Noerhayati, E., Mardiyani, S. A., & Said, M. M. (2022). Gambaran Kesiapan UMKM Menuju Industri Halal Jawa Timur. *Jurnal Agroindustri Halal*, 8(2), 189–200. <https://doi.org/10.30997/jah.v8i2.5094>
- Bangsawan, G. (2023). Kebijakan Akselerasi Transformasi Digital di Indonesia: Peluang dan Tantangan untuk Pengembangan Ekonomi Kreatif. *Jurnal Studi Kebijakan Publik*, 2(1), 27–40. <https://doi.org/10.21787/jskp.2.2023.27-40>
- Chirico, F., & Nordqvist, M. (2010). Dynamic Capabilities and Trans-Generational Value Creation in Family Firms: the Role of Organizational Culture. *International Small Business Journal*, 28(5), 487–504. <https://doi.org/10.1177/0266242610370402>
- Christensen. (1997). Genetic Differentiation and Speciation in Leaf-Mining Flies of the Genus *Phytomyza*. *Harvard Business School Press*. <https://doi.org/10.1111/j.1570-7458.1990.tb01430.x>
- De Massis, A., Frattini, F., Kotlar, J., Petruzzelli, A. M., & Wright, M. (2016). Innovation Through Tradition: Lessons from Innovative Family Businesses and Directions for Future Research. *Academy of Management Perspectives*. *Academy of Management Perspectives*, 30(1), 93–116.
- Deu, I. (2022). Business Model, Innovation, and Start-Up Sustainability in Indonesia. *Journal of Information System and Technology*, 03(03), 10–19. <https://doi.org/10.37253/joint.v3i3.7285>
- Dimas Bayu Prakoso. (2022). Peran Lembaga Perkreditan Desa dalam Pengembangan Kewirausahaan Sosial Masyarakat Bali. *Journal of Bali Studies*, 11(2), 370–386. [http://repository.undhirabali.ac.id/3800/2/Artikel\\_Peran Lembaga Perkreditan Desa dalam Pengembangan Kewirausahaan Sosial Masyarakat Bali.pdf](http://repository.undhirabali.ac.id/3800/2/Artikel_Peran%20Lembaga%20Perkreditan%20Desa%20dalam%20Pengembangan%20Kewirausahaan%20Sosial%20Masyarakat%20Bali.pdf)
- Dwi Aulia, R., Quinn Firdaus, S., Naura, Z., Aini Rakhmawati, N., Teknik Kimia, J., Sukolilo, K., & Timur, J. (2024). Analisis Pengaruh Penggunaan AI ChatGPT Terhadap Minat Baca Mahasiswa Sistem Informasi ITS. *JPBB: Jurnal Pendidikan*, 3(3).1-11. <http://dx.doi.org/10.55606/jpbb.v3i3.3196>
- Gómez-Mejía, L. R., Haynes, K. T., Núñez-Nickel, M., Jacobson, K. J. L., & Moyano-Fuentes, J. (2007). Socioemotional Wealth and Business Risks In Family-Controlled Firms: Evidence from Spanish Olive Oil Mills. *Administrative Science Quarterly*, 52(1), 106–137. <https://doi.org/10.2189/asqu.52.1.106>
- Habbershon, T. G., & Williams, M. L. (1999). A Resource-Based Framework for Assessing the Strategic Advantages of Family Firms. *Family Business Review*, 12(1), 1–25. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1999.00001.x>
- Ison, M. A. A. (2021). Pengaruh Perencanaan Suksesi, Hubungan Antar Keluarga, Dan Kepercayaan Terhadap Keberhasilan Suksesi Bisnis di Komunitas Family Business Universitas Ciputra. *Performa*, 6(2), 95–103. <https://doi.org/10.37715/jp.v6i2.1916>
- Khodijah. (2024). Analisis Family Business Management pada Mahasiswa Universitas Islam. *Jurnal Muslimpreneur*, 4(1), 80–91. <https://ejournal.iainh.ac.id/index.php/muslimpreneur/article/view/404/231>
- Khoirotnun. (2025). Pengaruh Diversifikasi Pangan Lokal Terhadap Strategi Pangan Global: Sistematis Literatur Review. *Jurnal Infokes: Info Kesehatan*, 15(1), 1–17. <https://jurnal.ikbis.ac.id/index.php/infokes/article/view/922>

- Kurniadi. (2024). Urgensi Job Analysis dalam Organisasi Islam: Pemahaman dan Implementasi Nilai-Nilai Islam dalam Manajemen Sumber Daya Manusia. *Journal of Management and Innovation Entrepreneurship (JMIE)*, 1(4), 735-749. <https://doi.org/10.59407/jmie.v1i4.923>
- Lestari, R. A. W. D. (2018). Studi Fenomenologi: Memaknai Tata Kelola Perusahaan pada Bisnis Keluarga Beretnis Tionghoa di Indonesia. *Inventory: Jurnal Akuntansi*, 2(2), 307. <https://doi.org/10.25273/inventory.v2i2.3290>
- Martini Martini, Azizah Zein, Nurul Azmi Pasaribu, & Mansur Keling. (2023). Implementasi Pembelajaran Kewirausahaan dalam Menumbuhkan Minat Berwirausaha Mahasiswa. *MASMAN: Master Manajemen*, 2(1), 10-17. <https://doi.org/10.59603/masman.v2i1.247>
- Maryati, M. (2023). Tipologi Model Inovasi dan Kreativitas pada Bisnis Keluarga. *Jurnal Ilmiah Manajemen, Ekonomi, & Akuntansi (MEA)*, 7(3), 1327-1350. <https://doi.org/10.31955/mea.v7i3.3517>
- Meyanti, I. G. A. S., Sutajaya, I. M., & Sudiarta, I. G. P. (2024). Implikasi Pendidikan Kewirausahaan dalam Membentuk Minat dan Kompetensi Wirausaha. *Bisma: Jurnal Manajemen*, 9(3), 292-299. <https://doi.org/10.23887/bjm.v9i3.63536>
- Mulyadi, T., Firdaus, A., Kristanti, D., & Sunarni, S. (2023). Transformasi Industri Makanan dan Minuman Tradisional dengan Pendekatan Industri 4.0: Studi Kasus pada Usaha Kuliner di Wilayah Jakarta. *Jurnal Bisnis Dan Manajemen West Science*, 2(4), 333-342. <https://doi.org/10.58812/jbmws.v2i04.777>
- Nahdi, M. R., & Mukhlis, I. (2023). Prinsip Etika Bisnis pada Digital Marketing: Literature Review. *Jurnal Studi Manajemen Dan Bisnis*, 10(2), 188-197. <https://doi.org/10.21107/jsmb.v10i2.23439>
- Nursyamsi, D. (2014). Peranan Bahan Organik dalam Sistem Integrasi Sawit-Sapi. *Jurnal Sumberdaya Lahan*, 9(1), 27-36. <https://epublikasi.pertanian.go.id/berkala/jsl/article/download/3367/3399>
- Pranatasari, F. D. (2022). Keberhasilan Transfer Pengetahuan dalam Suksesi Kepemimpinan melalui Pembelajaran Intergenerasional. *Business Management Journal*, 18(1), 1. <https://doi.org/10.30813/bmj.v18i1.2525>
- Putri Wulansari, & Rusnandari Retno Cahyani. (2024). Perencanaan Suksesi dalam Bisnis Keluarga. *JUMBIWIRA: Jurnal Manajemen Bisnis Kewirausahaan*, 3(1), 65-76. <https://doi.org/10.56910/jumbiwira.v3i1.1394>
- Rahardjo. (2022). *Sumber Daya Manusia*. Semarang: Yayasan Prima Agus Teknik.
- Ramadhan, E. M. R., Wijaya, M. B. L., & Ruslan, B. (2022). Corporate Governance and Principal-Agent Theory: a Critical Review. *EKOMBIS REVIEW: Jurnal Ilmiah Ekonomi Dan Bisnis*, 10(2), 1391-1404. <https://doi.org/10.37676/ekombis.v10i2.2108>
- Rani, G. M., & Desiyanti, R. (2024). Pengaruh Literasi Keuangan, Inklusi Keuangan dan Digital Payment Terhadap Kinerja UMKM Makanan & Minuman di Kota Padang. *EKOMABIS: Jurnal Ekonomi Manajemen Bisnis*, 5(02), 161-174. <https://doi.org/10.37366/ekomabis.v5i02.1403>
- Sari, R. D., Alawiyah, N., Iza, M., & Munandar, A. (2023). Systematic Literature Review (SLR): Kinerja UMKM di Indonesia dilihat dari Faktor Internal. *Jurnal Ilmiah Universitas Batanghari Jambi*, 23(2), 2500. <https://doi.org/10.33087/jiubj.v23i2.4024>
- Sharma, P., & Salvato, C. (2011). Commentary: Exploiting and Exploring New Opportunities Over Life Cycle Stages of Family Firms. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 35(6), 1199-1205. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2011.00498.x>
- Tagiuri, R., & Davis, J. (1996). Bivalent Attributes of the Family Firm. *Family Business Review*, 9(2), 199-208. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1996.00199.x>
- Tan. (2021). *The Panorama of Succession: Nurturing Transgenerational Entrepreneurship in Family*

*Business (Parent-Child Dyad)*. Yogyakarta: Penerbit Andi.

Thousani, H. F., & Afgani, K. F. (2023). Jaringan dalam Mendorong Perempuan untuk Memulai dan Mempertahankan Bisnis: Tinjauan Literatur Sistematis. *Jurnal Riset Bisnis Dan Investasi*, 9(2), 100–132. <https://doi.org/10.35313/jrbi.v9i2.5704>

Wibowo. (2025). Model Prediksi Kebangkrutan Perusahaan Waralaba dengan Model Altman Z-Score (Studi Kasus pada Brand Nasi Goreng Mafia). *Business Preneur: Jurnal Ilmu Administrasi Bisnis*, 7(1), 619–643. <https://doi.org/10.23969/bp.v7i1.14882>