



## **Pemikiran Kewirausahaan dan Pengalaman Suksesor terhadap Keberlanjutan Bisnis Keluarga di Kampung Batik Laweyan dan Kauman Surakarta**

*Entrepreneurial Thinking and Successor's Experience dealing with the Family Business Continuity in Laweyan Batik Village and Kauman Surakarta*

**Ari Susanti, Utomo Wibisono**

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Surakarta  
[santisties@gmail.com](mailto:santisties@gmail.com)

### **Abstrak**

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pemikiran kewirausahaan dan pengalaman suksesor terhadap keberlanjutan bisnis keluarga di Kampung Batik Laweyan dan Kampung Batik Kauman di Surakarta. Bisnis Keluarga memiliki tantangan yang sangat besar apabila tidak mempersiapkan generasi penerus dalam menjalankan bisnisnya, sehingga perlu diketahui faktor apa saja yang harus dimiliki dalam usaha bisnis keluarga sehingga mampu bertahan dari generasi ke generasi. Mitos dalam bisnis keluarga yang berkembang adalah “generasi pertama yang mendirikan, generasi kedua yang membangun, dan generasi ketiga yang merusak”. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah 60 responden yang merupakan pemilik Batik yang berbasis bisnis keluarga. Analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah SPSS 21 dengan analisis linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan Pemikiran kewirausahaan dan pengalaman suksesi berpengaruh positif dan signifikan terhadap keberlanjutan bisnis keluarga.

**Kata kunci:** pemikiran kewirausahaan, pengalaman suksesi dan keberlanjutan bisnis keluarga

### **Abstract**

*The purpose of this study was to find out entrepreneurial thinking and experience of succession towards the sustainability of family businesses in Laweyan Batik Village and Kauman Batik Village in Surakarta. Family business has a huge challenge if it does not prepare the next generation in running its business, so it is necessary to know what factors must be owned in a family business so that it can survive from generation to generation. Myths in the growing family business are "the first generation who founded, the second generation who built, and the third generation who destroyed". The sample used in this study is 60 respondents who are owners of Batik based on family business. The analysis used in this study is SPSS 21 with multiple linear analysis. The results of the study show that entrepreneurial thinking and succession experience have a positive and significant impact on the sustainability of the family business.*

**Keywords:** entrepreneurship thought, experience of business succession and sustainability family

## **PENDAHULUAN**

### **Latar Belakang Masalah**

Keunikan dalam bisnis keluarga yang mampu menghasilkan lapangan pekerjaan bagi masyarakat serta memberikan kontribusi secara ekonomi merupakan bagian utama perekonomian di Indonesia. Keterlibatan pihak eksternal yang terlibat juga sangat dibutuhkan dalam pengembangan bisnis keluarga. Pihak internal dalam bisnis keluarga yang mampu mengembangkan bisnis keluarga juga merupakan fokus utama dalam menjalankan bisnis keluarga yang disebut dengan generasi penerus bisnis keluarga. Permasalahan dan tantangan yang terjadi serumit apapun apabila bisnis keluarga telah memiliki keunggulan dan mampu bersaing dengan adanya perkembangan yang ada maka bisnis keluarga mampu bertahan yang melawan adanya mitos dalam bisnis keluarga bahwa “generasi pertama yang mendirikan, generasi kedua yang membangun, dan generasi ketiga yang merusak” (Marpa, 2012).



Beberapa penelitian yang telah dilakukan menyatakan bahwa bisnis keluarga memberikan kontribusi yang besar terhadap penyediaan lapangan pekerjaan. Menurut Ward (2004) dalam Marpa (2012) penelitian terkait dengan suksesi menyatakan penelitian yang dilakukan selama 25 tahun menghasilkan bahwa 5-10 persen perusahaan keluarga dikelola masih pada keturunan pertama dari pendiri perusahaan. Di Indonesia pernah dilakukan survey oleh Indonesia Brand Forum pada tahun 2016 bahwa suksesi bisnis keluarga telah diturunkan ke generasi kedua sejumlah 30 persen, ke generasi ketiga sebanyak 10-15 persen dan generasi keempat dan kelima hanya 3-5%. Hal ini dapat disimpulkan bahwa tidak mudah untuk menjaga keberlangsungan bisnis keluarga. Hal yang sangat penting adalah menjaga dan berupaya untuk mempersiapkan suksesi yang lebih matang oleh generasi sebelum ke generasi penerus.

Bisnis keluarga sebanyak 70 persen dinyatakan gagal pada generasi kedua dan hampir 90 persen tidak dapat bertahan pada generasi ketiga (Leach, 2011). Selanjutnya bisnis keluarga yang mampu berlanjut dari generasi pertama ke generasi kedua hanya 1/3 yang mampu bertahan. (Ibrahim et al., 2001; Wang et al., 2000). Salah satu alasannya adalah kesalahan pada saat perencanaan suksesi (Ward, 2011). Suksesi yang dilakukan pada generasi penerus setidaknya memperhatikan perencanaan suksesi dalam pembentukan pola pemikiran kewirausahaan di bidang bisnis keluarga dan pengalaman generasi pendahulu untuk berbagi kepada generasi penerus.

Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui apakah mengetahui pemikiran kewirausahaan dan pengalaman suksesi terhadap keberlanjutan bisnis keluarga di Kampung Batik Laweyan dan Kampung Batik Kauman di Surakarta.

## **TINJAUAN PUSTAKA**

### **Keberlanjutan Bisnis Keluarga (*Family Business Sustainability*)**

Menurut Westhuizen et.al. (2014) perusahaan keluarga terdapat di beberapa negara namun sangat sedikit yang sukses setelah generasi pertama karena kegagalan suksesi. Pemimpin bisnis keluarga diperlukan untuk belajar bagaimana mengelola faktor-faktor yang mempengaruhi proses suksesi. Suksesi kepemimpinan sebaiknya mendapatkan dukungan dari bawahan, sebab jika tidak mendapatkan dukungan dari bawahan suksesi dapat memicu ketidakpuasan bawahan terhadap pimpinan, menurunkan motivasi kerja, menurunkan produktivitas kerja maupun berbagai kerusuhan dalam perusahaan. Akibatnya suksesi kepemimpinan dapat menimbulkan kemelut internal di dalam perusahaan, lebih-lebih apabila proses peralihan kepemimpinan dianggap tidak sesuai dengan keinginan oleh sebagian besar bawahan.

Penentu keberlanjutan dalam bisnis keluarga adalah suksesi dan pengalaman dari mediator atau pihak eksternal. Keberlanjutan dalam bisnis keluarga ini dilihat dari kepemimpinan yang otoriter, masalah komunikasi antara saudara dalam satu keturunan, pengalaman suksesi, motivasi akan keberhasilan bisnis keluarga yang ditekuni, penentuan pengambilan keputusan, cara pengambilan keputusan Ghee, et al (2013).

### **Pemikiran Kewirausahaan Generasi Penerus (*Entrepreneurial Thinking*)**

Pemikiran kewirausahaan yang perlu diterapkan pada generasi penerus adalah salah satu upaya dalam proses suksesi bisnis keluarga. Cara berpikir serta menangkap peluang-peluang yang ada serta menghadapi perkembangan yang penuh ketidakpastian adalah hal yang diperlukan generasi penerus untuk pengambilan keputusan agar bisnis keluarganya mampu bertahan dalam kondisi apapun, Hnatek (2015); Shliwayo and Van Vuuren (2007) Pemikiran kewirausahaan merupakan rangkaian kreativitas yang mendorong generasi penerus dalam menciptakan dan membentuk jati dirinya, termotivasi dalam meneruskan bisnis keluarganya, menciptakan budaya organisasi yang mampu membuat seluruh orang-



orang yang terlibat didalamnya baik eksternal maupun internal merasa nyaman dengan adanya perubahan dan kebijakan. Generasi penerus juga diharapkan mampu melihat peluang pasar sehingga memanfaatkan untuk keberlangsungan bisnis keluarganya, Hnatek (2015); Eickhoff, (2008).

Generasi penerus tidak semua mampu dan memiliki jiwa kewirausahaan, seperti memiliki ide-ide bisnis memiliki bakat dan kreativitas yang sama dengan generasi sebelumnya, namun dengan pembiasaan dari generasi sebelumnya maka mereka mampu untuk beradaptasi dengan mudah dalam pengembangan bisnis keluarganya. Generasi penerus yang terlibat didalamnya bisnis keluarga memiliki pandangan yang berbeda-beda dan cara yang berbeda dalam mempertahankan bisnis keluarganya. Generasi penerus biasanya akan memperluas jaringan, memperbaiki bisnis nya untuk menuju ke pelanggan yang lebih potensial menurut generasi penerus. Ciri-ciri yang dijelaskan oleh Fleischmann (2014) tentang pola pemikiran kewirausahaan adalah mampu memimpin, membuat sesuatu lebih baik, berpikir social dan etis, mampu menyelesaikan masalah, mampu membantu sesama, dan emansipasi.

### **Pengalaman Suksesor (*Successor Experience*)**

Generasi penerus atau suksesor yang memiliki pengalaman dalam berwirausaha baik sukses maupun gagal dalam menjalankan usaha adalah yang sangat penting (Shepherd, 2003), pengalaman dalam berorganisasi, pengalaman masa lalu sebelum terlibat dalam bisnis keluarga, pengalaman dalam suatu kelompok atau tim (Kirschenhofer & Lechner, 2012); (Politis, 2005), Pengalaman juga harus sesuai dengan optimism dalam keberhasilan suatu usahanya (Ucbasaran et al., 2010). Pembentukan pengalaman dan sikap berperilaku juga sangat dibutuhkan sehingga terbentuk pendewasaan dalam menyikapi kegagalan dan kesuksesan (Shepherd, 2003). Kinerja seseorang suksesor adalah dibentuk dengan adanya kemauan serta pengalaman dalam mencapai kinerja bisnis keluarganya. Ini berdampak pada keberlangsungan bisnis keluarganya. Yoo et al. (2007) berbagi pengalaman, sebagai mediator, fasilitator merupakan hal yang penting. Selanjutnya Martin et al. (2010) melihat berbagi pengetahuan sebagai perilaku mentransfer pengetahuan. Berbagi pengetahuan berarti keinginan seseorang untuk belajar dan membantu pihak lainnya dalam mengembangkan kapabilitas baru (Bock et al., 2005) dan pengetahuan baru (Van den Hooff & De Ridder, 2004). (Lin, 2007). Aktivitas berbagi pengetahuan antara generasi sebelumnya dengan generasi selanjutnya akan membuat bisnis terus berkembang.

### **Hipotesis**

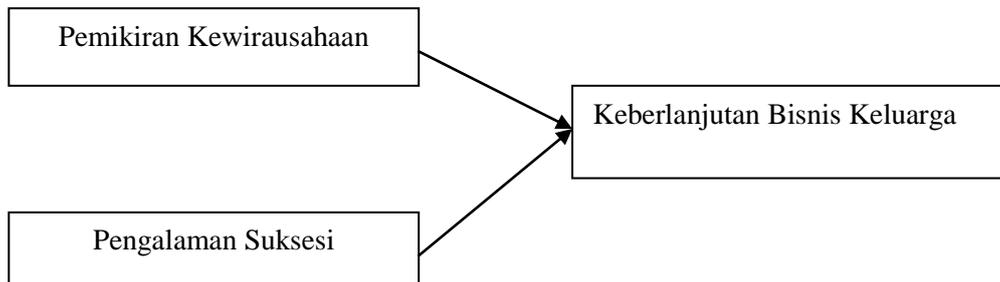
Berdasarkan kajian teori di atas, maka hipotesa dan model penelitian empiris dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- H1 : Pemikiran Kewirausahaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Keberlanjutan Bisnis Keluarga
- H2 : Pengalaman Suksesi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Keberlanjutan Bisnis Keluarga



## Kerangka Pemikiran Penelitian

Gambar 1:  
Model Penelitian Empiris



## METODE

### Desain Penelitian

Desain penelitian yang dilakukan adalah penelitian kuantitatif yaitu penelitian yang dilakukan berpa angka-angka yang dianalisis menggunakan statistic yang kemudia dilakukan pendekatan kuantitaif untuk menghindari subyektifitas dari penelitian tersebut, Sugiyono (2010).

### Populasi dan Teknik Pengambilan Sampel

Populasi dalam penelitian ini berjumlah 60 pemilik bisnis keluarga di Kampung Batik Laweyan dan Kampung Batik Kauman. Sampel yang diambil adalah 60 pemilik. Kuesioner dibagikan kepada 60 Pemilik Bisnis Keluarga di Kampung Batik Laweyan dan Kauman.

### Teknik Analisa Data

Analisa data yang digunakan dalam penelitian ini adalah SPSS Versi 21. Tahapan analisis yang digunakan adalah uji instrument penelitian yaitu uji validitas dan reliabilitas; uji asumsi klasik uji multikolinieritas, uji autokorelasi dan uji normalitas. Selanjutnya dilakukan uji hipotesis.

## PEMBAHASAN

### Karakteristik Responden

Karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin adalah rata-rata pemilik Bisnis Keluarga laki-laki sebanyak 75 persen yaitu 45 orang dan berjenis kelamin perempuan adalah sebanyak 15 orang yaitu 25 persen.

### Validitas dan Reliabilitas

#### 1. Validitas

Nilai uji validitas pada penelitian ini menghasilkan hasil dari seluruh variable yang signifikan yaitu nilai signifikannya lebih kecil dari 0,05. Kesimpulan dari variabel penelitian ini dapat dinyatakan valid. Pengujian ini menggunakan korelasi person.

#### 2. Reliabilitas

Uji reliabilitas adalah menggunakan *cronbach alpha*. Nilai *cronbach alpha* tersebut, dapat disimpulkan bahwa seluruh variabel penelitian ini sudah reliabel karena nilai hitung dan *cronbach alpha* lebih besar dari nilai yang dipersyaratkan ( $>0,60$ ). Uji Asumsi Klasik yang dilakukan dalam penelitian ini menggunakan uji multikolinieritas, autokorelasi dan uji normalitas. Hasil pengujian uji asumsi klasik dalam penelitian ini maka data dinyatakan normal dan dapat dilanjutkan pengujian hipotesis.



### Pembahasan/Interpretasi Hasil Penelitian

Penelitian ini untuk menganalisis dampak atau pengaruh pemikiran kewirausahaan, pengalaman suksesi terhadap Keberlanjutan Bisnis Keluarga. Hasil penelitian ini adalah sebagai berikut:

$$Y = 8.780 + 1.448X_1 + 1.819X_2 + e$$

Di mana:

- Y = Keberlanjutan Bisnis Keluarga
- X<sub>1</sub> = Pemikiran kewirausahaan
- X<sub>2</sub> = Pengalaman Suksesi

Penjelasan persamaan:

1. a = 8.780 adalah konstanta. Artinya apabila variabel Pemikiran kewirausahaan (X<sub>1</sub>) sama dengan nol, maka Keberlanjutan Bisnis Keluarga (Y) adalah 8.780
2. Koefisien regresi Pemikiran kewirausahaan (X<sub>1</sub>) diperoleh sebesar 1.448 bernilai positif. Hasil tersebut menunjukkan bahwa setiap terjadi peningkatan Pemikiran kewirausahaan (X<sub>1</sub>) sebesar satu satuan maka akan diikuti oleh peningkatan Keberlanjutan Bisnis Keluarga (Y).
3. Koefisien regresi Pengalaman Suksesi (X<sub>2</sub>) diperoleh sebesar 1.819 bernilai positif. Hasil tersebut menunjukkan bahwa setiap terjadi Peningkatan Suksesi (X<sub>2</sub>) sebesar satu satuan maka akan diikuti oleh peningkatan Keberlanjutan Bisnis Keluarga (Y).

Tabel 1:  
Hasil Analisis Linier Berganda  
Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	8.780	3.225		2.723	.009
X1	1.448	.158	.497	9.170	.000
X2	1.819	.167	.590	10.884	.000

a. Dependent Variable: Y

### Pembahasan

Pengaruh *Pemikiran Kewirausahaan* terhadap keberlanjutan Bisnis Keluarga. Hipotesa satu dalam penelitian ini adalah *Pemikiran Kewirausahaan* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Keberlanjutan Bisnis Keluarga. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *Pemikiran Kewirausahaan* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Keberlanjutan Bisnis Keluarga ( $t_{hitung} = 9.170$ ;  $\alpha = 0,000$ ). Maka apabila dibandingkan dengan t tabel sebesar 1.67203 maka nilai  $t_{hitung} > t_{tabel}$ . Hasil hipotesis bahwa H1 diterima. Ciri-ciri yang dijelaskan oleh Fleischmann (2014) tentang pola pemikiran kewirausahaan adalah mampu memimpin, membuat sesuatu lebih baik, berpikir social dan etis, mampu menyelesaikan masalah, mampu membantu sesama, dan emansipasi terhadap sesamanya.

Pengaruh *Successor Experience* terhadap keberlanjutan Bisnis Keluarga. Hipotesa kedua dalam penelitian ini adalah Pengaruh *Successor Experience* berpengaruh positif signifikan terhadap Keberlanjutan Bisnis Keluarga. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *Successor Experience* berpengaruh positif signifikan terhadap Keberlanjutan Bisnis Keluarga ( $t_{hitung} = 10.884$ ;  $\alpha = 0,000$ ). Maka apabila dibandingkan dengan t tabel sebesar



1.67203 maka nilai thitung > ttabel. Hasil hipotesis bahwa H2 diterima. Sifat pengalaman sebelumnya, khususnya persepsi pengalaman sebagai 'kegagalan' atau 'sukses', dapat membentuk sikap dan perilaku berikutnya (Shepherd, 2003).

Tabel 2:  
Hasil Koefisien Determinasi

R	R Square	Adjusted R Square
.933 <sup>a</sup>	.870	.865

a. Predictors: (Constant), X2, X1

b. Dependent Variable: Y

Hasil pada Koefisien determinasi ( $R^2$ ) pada penelitian ini adalah sebesar 0,870 atau 87%, sisanya 13% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak terdapat dalam penelitian ini.

## SIMPULAN DAN SARAN

### Simpulan Hasil

Maka Simpulan hasil adalah sebagai berikut:

1. Pengaruh *Pemikiran Kewirausahaan* terhadap keberlanjutan Bisnis Keluarga. Hipotesa satu dalam penelitian ini adalah *Pemikiran Kewirausahaan* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Keberlanjutan Bisnis Keluarga. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *Pemikiran Kewirausahaan* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Keberlanjutan Bisnis Keluarga.
2. Pengaruh *Successor Expericence* terhadap keberlanjutan Bisnis Keluarga. Hipotesa kedua dalam penelitian ini adalah Pengaruh *Successor Expericence* berpengaruh positif signifikan terhadap Keberlanjutan Bisnis Keluarga. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *Successor Expericence* berpengaruh positif signifikan terhadap Keberlanjutan Bisnis Keluarga.

### Saran

#### Implikasi Manajerial

Berdasarkan hasil penelitian maka dapat disimpulkan implikasi manajerial adalah untuk keberlanjutan bisnis keluarga agar suksesi dapat dilakukan dengan baik ke generasi selanjutnya maka dengan cara:

1. Untuk keberlanjutan bisnis keluarga maka perencanaan suksesi mulai dari pra suksesi, suksesi dan pasca suksesi.
2. Peningkatan pengalaman suksesi dapat melalui partisipasi aktif dalam kegiatan untuk pengembangan diri yang dapat diterapkan dalam bisnis keluarga agar terus mampu berlanjut ke generasi berikutnya.

#### Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini memiliki keterbatasan, antara lain: penelitian ini hanya dilakukan dilingkup bisnis keluarga yang ada dilingkungan kampung batik Laweyan dan Kauman;

#### Penelitian Yang Akan Datang

Peneliti merekomendasikan beberapa hal yang bisa dilakukan untuk penelitian yang akan datang, antara lain: (1) memperluas lokasi penelitian tidak hanya dibidang batik(2) penelitian lebih lanjut tentang transformasi bisnis keluarga, kesuksesan suksesor.



## DAFTAR PUSTAKA

- Aronoff, C.E. (2003). *Business Succession: The Final Test of Greatness*. Family Enterprise Publisher.
- Bock, G. W., Zmud, R. W., Kim, Y. G., & Lee, J. N. (2005). Behavioural intention formation in knowledge sharing: examining the roles of extrinsic motivators, social psychological forces, and organizational climate. *MIS Quarterly*, Vol. 29, No. 1, pp. 87-111.
- Cummings, J. N. (2004). Work groups, structural diversity, and knowledge sharing in a global organization. *Management Science*, Vol. 50, No. 3, pp. 352-364.
- Dascher, P.E. and Jens, W.G. (1999), "Family business succession planning, executive briefing", *Business Horizons*, Vol. 42 No. 5, pp. 2-4.
- Eickhoff, M. T. (2008). Entrepreneurial thinking and action: An educational Responsibility for Europe. *European Journal of Vocational Training*, Vol. 3, No. 45, pp. 5-31.
- Fleischmann, F. (2014). What Is Entrepreneurial Thinking. In G. Faltn (Ed.), *Handbuch Entrepreneurship* (pp. 1-12). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Ghee, W. Y., Ibrahim, M. D. B., & Yap, S.-F. (2013). *Determinants of family business performance: Succession issues and Experiences as the potential mediators*. Paper presented at the 20th IBIMA Conference, Malaysia.
- Gimeno, J., Folta, T., Cooper, A., & Woo, C. (1997). Survival of the fittest? Entrepreneurial human capital and the persistence of underperforming firms. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 42, No., pp. 750-783.
- Heck, R.K.Z., Stafford, K., 2001. The vital institution of family business: economic benefits hidden in plain sight. In: McCann, G.K., Upton, N. (Eds.), *Destroying Myths and Creating Value in Family Business*. Stetson University, Deland, FL, pp. 9 – 17
- Ghee.W.Y. 2013. *Determinants of family business performance: Succession issues and Experiences as the potential mediators*. *Conference Paper*. Universitas Malaysia Klantan
- Hnatek, M. (2015). Entrepreneurial thinking as a key factor of family business success. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, Vol. 181, No., pp. 342-348.
- Ibrahim, A. B., Dumas, C., & McGuire, J. (2001). Strategic decision making in small family firms: an empirical investigation. *Journal of Small Business Strategy*, Vol. 12, No. 1, pp. 1-11.
- Kets de Vries, M.F.R. (1993), "The dynamics of family controlled firms: the good and bad news", *Organizational Dynamics*, Vol. 21 No. 3, pp. 59-71.
- Kirschenhofer, F., & Lechner, C. (2012). Performance drivers of serial entrepreneurs: Entrepreneurial and team experience. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, Vol. 18, No. 3, pp. 305-329.
- KPMG and Family Business Australia (2013), "Family business survey 2013", Sydney, available at: [www.kpmg.com/AU/en/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/family-business-survey/Documents/family-business-survey-2013.pdf](http://www.kpmg.com/AU/en/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/family-business-survey/Documents/family-business-survey-2013.pdf) (accessed June 26, 2015)
- Leach, P. (2011). *Family Business the Essentials*. London: Profile Books.
- Lin, H. F. (2007). Knowledge sharing and firm innovation capability: an empirical study. *International Journal of Man Power*, Vol. 28, No. 3/4/, pp. 315-332.
- Levinson, H. (1971), "Conflicts that plague the family business", *Harvard Business Review*, Vol. 71 No. 2, pp. 90-98.
- Madison, K. 2014. *Strategic posture and performance: Revealing differences between family and nonfamily firms*. *Journal of Family Business Strategy*. Volume 5, No. 3, hlm.239-251
- Marpa, Nyoman. 2012. *Perusahaan Keluarga Sukses atau Mati*. Tangerang: Media Cetak Pertama.
- Matin, H. Z., Alvani, S. M., Jandaghi, G. R., & Pashazadeh, Y. (2010). Designing and Clarifying Knowledge Sharing Model in Administrative Agencies to Improve the



- Performance. *European Journal of Economics, Finance and administrative Sciences*, Vol. 22, No., pp. 101-111.
- McArthur, A.W., Nystrom, P.C., 1991. Environmental dynamism, complexity, and munificence as moderators of strategy-performance relationships. *J. Bus. Res.* 23, 349 – 361.
- Motwani.J. 2006. *Succession Planning in SMEs: An Empirical Analysis. International Small Business Journal*. Volume 24, No. 5, Hlm. 471-495.
- Morris, M.H. 1997. *Correlates Of Success In Family Business Transitions. Journal of Business Venturing*. Vol. 12, No. 5, hlm. 385-401.
- Politis, D. (2005). The process of entrepreneurial learning: A Conceptual Framework. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 29, No. 3, pp. 399-424.
- Poza, Ernesto J dan Mary S. Daugherty, 2014. *Family Bussines*, Fourth Edition. South Westren. United State of America
- PricewaterhouseCoopers (2007/2008), “Making a difference: the pricewaterhouseCoopers family business survey”, available at: [www.pwc.com](http://www.pwc.com) (accessed June 7, 2015)
- Shepherd, D. A. (2003). Learning from business failure: propositions of grief recovery for the self-employed. *Academy of Management Review*, Vol. 28, No., pp. 318-329.
- Shliwayo, S., & Van Vuuren, J. J. (2007). The strategic Entrepreneurial thinking imperative. *Acta Commercii*, Vol., No., pp. 123-135.
- Ucbasaran, D., Westhead, P., Wright, M., & Flores, M. (2010). The nature of entrepreneurial experience, business failure and comparative optimism. *Journal of Business Venturing*, Vol. 25, No. 6, pp. 541-555.
- Van den Hooff, B., & De Ridder, J. A. (2004). Knowledge sharing in context: the influence of organizational commitment, communication climate and CMC use on knowledge sharing. *Journal of Knowledge Management*, Vol. 8, No. 6, pp. 117-130.
- Wang, Y., Watkins, D., Harris, N., & Spincer, K. (2000). *Succession issues and business performance: Evidence from UK family SMEs*. Paper presented at the Proceedings: 11th Annual Family Business Network World Conference, London.
- Ward, John L. 2004. *Will your Family Business Survive to the next Generation*.
- Ward, J. L. (2011). *Keeping the Family Business Healthy: How to Plan for Continuing Growth, Profitability, and Family Leadership*. New York: Palgrave Macmilalan.
- Westhuizen, Van der, J.P. dan Garnett, A. 2014. *The correlation of leadership practices of first and second generation family business owners to business performance. Mediterranean Journal of Social Sciences* Vol 5, No. 21, hlm 27-38.
- Yoo, Y., Lyytinen, K., & Heo, D. (2007). Closing the Gap: Toward a Process Model of Post-Merger Knowledge Sharing. *Informational Systems Journal*, Vol. 17, No. 4, pp. 321-327.