

BAB 6

PENUTUP

Pada bab ini akan dibahas kesimpulan dari hasil penelitian yang telah dijabarkan pada bab sebelumnya, serta saran untuk penelitian yang akan datang. Selain itu bab ini juga akan memberikan saran bagi penelitian-penelitian selanjutnya agar dapat memberikan kontribusi lebih jauh dalam kajian bisnis keluarga

6.1. Kesimpulan

1. Orientasi kewirausahaan berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan keluarga mahasiswa Universitas Ciputra di Surabaya, sehingga hipotesis pertama diterima. Hasil ini mendukung penelitian Quantanda (2015) yang menemukan hubungan yang positif dan signifikan antara orientasi kewirausahaan dengan peningkatan kinerja bisnis. Indikator pada orientasi kewirausahaan mendorong pelaku bisnis untuk memiliki sikap dan perilaku seorang wirausahawan. Sikap dan perilaku yang benar akan membuat kinerja bisnis juga akan meningkat. Indikator yang membentuk variabel orientasi kewirausahaan lebih melihat pendapat dari responden dalam hal apa saja yang terjadi di perusahaan terkait orientasi kewirausahaan dimata responden. Jawaban yang didapatkan mengarah pada gambaran dalam menjalankan bisnis tersebut telah memiliki unsur orientasi kewirausahaan atau belum.

2. Suksesi kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja bisnis keluarga mahasiswa Universitas Ciputra di Surabaya, sehingga hipotesis kedua diterima. Hasil ini mendukung penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Gunawan (2015) yang menyatakan bahwa generasi sebelumnya dan calon suksesor terus melakukan perencanaan jangka panjang yaitu dengan mencari industri baru di luar *chemical* yang bertujuan untuk menangkap setiap peluang dan kesempatan yang ada di pasar demi kemajuan perusahaan keluarga. Dengan kata lain, keberhasilan suksesi menentukan kestabilan kinerja bisnis keluarga. Indikator pada suksesi kepemimpinan merupakan langkah untuk membentuk pemimpin yang mirip dengan kondisi kepemimpinan saat ini. Jawaban responden mengarah pandangan responden terhadap suksesi kepemimpinan saat ini di dalam bisnis mereka masing-masing.
3. Kinerja bisnis keluarga berpengaruh signifikan terhadap keberlanjutan bisnis keluarga mahasiswa Universitas Ciputra di Surabaya, sehingga hipotesis ketiga diterima. Hal tersebut akan memperkuat pernyataan bahwa hubungan antara kinerja dan keberlanjutan harus diamati secara mendalam, tidak hanya menyangkut dimensi keuangan saja seperti pada penelitian yang telah dilakukan oleh Harjito (2014). Kinerja yang baik harus diperhatikan agar bisnis keluarga dapat bertahan dalam jangka waktu lama. Indikator variabel kinerja bisnis keluarga dibangun untuk melihat situasi kinerja perusahaan masing-masing dari sudut pandang *sales growth*, *reputation* dan *employees satisfaction*. Pertanyaan-pertanyaan yang disusun mengarahkan responden untuk memberikan gambaran kondisi kinerja perusahaan mereka. Jawaban yang diperoleh merupakan pendapat mereka tentang peningkatan penjualan setiap tahunnya, reputasi

perusahaan baik di kalangan internal maupun eksternal serta kepuasan karyawan yang ada di perusahaan tersebut.

4. Orientasi kewirausahaan berpengaruh signifikan terhadap keberlanjutan bisnis keluarga mahasiswa Universitas Ciputra di Surabaya, sehingga hipotesis keempat diterima. Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian Quantananda (2015) yang menyatakan dimensi inovatif tampaknya menjadi cara penting untuk menciptakan keberlanjutan bisnis yang baik. Indikator keberlanjutan bisnis berkaitan dengan sikap orientasi kewirausahaan dimana pelaku bisnis terus mencari informasi untuk berinovasi mengembangkan bisnis tersebut. Pada pengujian variabel kinerja bisnis keluarga, dapat disimpulkan bahwa variabel tersebut memediasi parsial antara orientasi kewirausahaan dengan keberlanjutan bisnis keluarga. Kesimpulannya hasil penelitian menunjukkan bahwa orientasi kewirausahaan memiliki pengaruh terhadap keberlanjutan bisnis keluarga.
5. Sukses kepemimpinan mempengaruhi keberlanjutan bisnis keluarga mahasiswa Universitas Ciputra di Surabaya, sehingga hipotesis kelima diterima. Hal tersebut berarti sukses kepemimpinan berpengaruh kepada keberlanjutan bisnis keluarga. Hal tersebut semakin mendukung temuan dari Wahjono (2009) menyatakan bahwa sukses dalam perusahaan keluarga menempati posisi strategis khususnya dalam mempertahankan kelangsungan hidup perusahaan yang melihat adanya kejanggalan antara sukses kepemimpinan dengan keberlanjutan bisnis. Temuan ini juga mendukung pernyataan Susanto (2007) yang menyatakan bahwa sukses kepemimpinan menjadi hal penting dalam keberlanjutan bisnis. Ketika diuji secara mediasi,

dapat diketahui bahwa suksesi kepemimpinan dimediasi parsial oleh kinerja bisnis keluarga dalam hubungannya terhadap keberlanjutan bisnis keluarga.

6. *Deliberate practice* berpengaruh signifikan dalam memoderasi hubungan antara kinerja bisnis keluarga dengan keberlanjutan bisnis keluarga, sehingga hipotesis keenam diterima. Selain itu, *deliberate practice* memberikan perbedaan pada *average R²* model. Indikator-indikator *deliberate practice* mendorong jawaban dari responden tentang gambaran hal-hal yang diterima atau dilakukan untuk menambah kecakapan mereka atau calon suksesor. Belum ada penelitian terdahulu yang memasukkan variabel ini sehingga perlu diteliti lebih dalam mengenai posisi variabel ini sebagai moderator variabel kinerja bisnis keluarga dengan keberlanjutan bisnis keluarga.

6.2. Saran

6.2.1. Saran Pada Praktisi Bisnis Keluarga

- a. Penelitian ini menemukan bahwa orientasi kewirausahaan menjadi faktor yang memiliki banyak pengaruh, baik dalam kinerja maupun keberlanjutan bisnis keluarga. Hal ini membuat orientasi kewirausahaan perlu mendapat perhatian khusus dalam menjalankan sebuah bisnis. Oleh karena itu, para pelaku bisnis hendaknya memiliki orientasi kewirausahaan agar kinerja bisnis keluarga dapat berjalan dengan baik dan dapat bertahan dalam waktu lama.
- b. Kinerja bisnis keluarga merupakan variabel penting yang mempengaruhi keberlanjutan bisnis keluarga. Jika kinerja bisnis keluarga baik, maka keberlanjutan bisnis keluarga juga akan bertahan lama. Maka dari itu, para

pelaku bisnis keluarga perlu memperhatikan kualitas kinerja bisnis agar membuat bisnis tersebut dapat bertahan dalam waktu yang lama. Tanpa kinerja yang baik, perusahaan keluarga mungkin tidak akan sanggup bertahan melewati generasi pertama.

- c. Suksesi kepemimpinan juga memiliki pengaruh pada kinerja bisnis keluarga. Perlu pemimpin yang cakap untuk memimpin sebuah bisnis keluarga. Akan tetapi re-generasi pemimpin perlu diperhatikan saat melepaskan tongkat kepemimpinan tersebut, lantaran suksesi kepemimpinan akan mempengaruhi kinerja bisnis keluarga. Selain itu, perlu diingat bahwa suksesi kepemimpinan dapat menolong keberlanjutan bisnis keluarga sehingga para praktisi bisnis keluarga hendaknya perlu menyiapkan suksesor dengan baik sehingga keberlanjutan bisnis keluarga tetap terjaga.
- d. *Deliberate practice* dapat menolong kinerja bisnis keluarga dalam memengaruhi keberlanjutan bisnis keluarga. *Deliberate practice* perlu untuk dijalankan sesegera mungkin agar perusahaan keluarga dapat tetap bertahan di tengah perubahan zaman. Hal ini akan menolong perusahaan terus berinovasi sehingga menjadi lebih baik dan siap menghadapi perubahan lingkungan yang penuh dengan ketidak-pastian.

6.2.2. Saran Untuk Penelitian Selanjutnya

- a. Masih sedikitnya penelitian mengenai *deliberate practice* membuat peneliti berharap melalui penelitian ini dapat membuka wawasan bagi peneliti-peneliti selanjutnya untuk menyempurnakan penelitian ini dalam hal

meneliti variabel lain yang sekiranya juga dipengaruhi atau mempengaruhi *deliberate practice*, misalnya menambahkan variabel *knowledge* di dalam penelitian.

- b. Penelitian ini memiliki keterbatasan dalam jumlah sampel, di mana hanya menggunakan lingkup mahasiswa di Universitas Ciputra Surabaya. Maka dari itu, penelitian selanjutnya bisa menambah jumlah sampel, tidak hanya terbatas pada mahasiswa di Universitas Ciputra Surabaya saja, melainkan bisa merambah kalangan lain yang menjalankan bisnis keluarga. Hal ini dikarenakan responden yang masih duduk di bangku kuliah sehingga belum terlibat langsung dalam bisnis keluarga secara mendalam. Untuk itu pada penelitian selanjutnya dapat dilakukan penelitian dengan responden dari kalangan generasi penerus yang sudah sepenuhnya terlibat dalam bisnis keluarga.
- c. Penelitian ini juga memiliki keterbatasan dalam hal generasi. Di dalam penelitian ini, mayoritas responden berasal dari generasi pertama sehingga belum pernah mengalami suksesi. Dalam penelitian selanjutnya bisa diteliti pada perusahaan-perusahaan keluarga yang dipimpin oleh generasi kedua atau ketiga.
- d. Penelitian ini hanya membahas dalam skala *Medium Enterprise*, sehingga kesimpulan yang didapat hanya untuk perusahaan dalam skala menengah. Untuk itu, penelitian selanjutnya dapat memperbesar skala bisnis keluarga yang akan diteliti. Dengan harapan perbedaan skala bisnis, akan mempengaruhi kinerja bisnis tersebut karena skala bisnis yang lebih besar maka memiliki model kinerja bisnis yang berbeda. Selain itu penelitian

selanjutnya dapat pula menerapkan model ini pada bisnis keluarga skala mikro dan kecil. Bisnis berskala kecil dan mikro memiliki situasi dan kondisi yang berbeda dengan bisnis skala menengah oleh karena itu kajian untuk bisnis mikro dan kecil dapat memberikan gambaran yang lebih komprehensif mengenai model ini dalam konteks yang berbeda.

- e. Penelitian ini terbatas pada penelitian yang bersifat kuantitatif, dimana hanya menggunakan kuesioner sebagai acuan data. Peneliti menyarankan untuk penelitian selanjutnya dapat menggunakan metode kualitatif, seperti dengan menggunakan wawancara mendalam sehingga bisa mendapat jawaban yang detail dan kaya dari narasumber. Dengan demikian, akan didapatkan pemahaman dari perspektif yang berbeda.

DAFTAR PUSTAKA

- Abela, A. V., dan Ambler, T. (2005). Organizational Motivation, Opportunity, and Ability to Measure Marketing Performance. *Journal of Strategic Marketing* , 13, 241-259
- Ahmadi, A. A., Ahmadi, F., & Abbaspalangi, J. (2012). Talent Management and succession planning. *Interdisciplinary journal of contemporary research in business*, 4(1), 213-224.
- Alimudin, A. (2013). Pengaruh Orientasi Wirausaha Terhadap Keunggulan Bersaing Berkelanjutan dan Kinerja Pemasaran Usaha Kecil Sektor Perdagangan (Consumer Goods) di Kota Surabaya. *Sustainable Competitive Advantage (SCA)*, 3(1).
- Aronoff. (2003). *Business Succession : The Final Test of Greatness*. Georgia: Family Enterprise Publisher.
- Atuahene-Gima, K., dan Ko, A. (2001). An Empirical Investigation of the Effect of Market Orientation and Entrepreneurship Orientation Alignment on Product Innovation. *Organization Science* , 12 (1), 54-74.
- Avlonitis, G. J., & Salavou, H. E. (2007). Entrepreneurial orientation of SMEs, product innovativeness, and performance. *Journal of Business Research*, 60(5), 566-575.
- Aydin, S., Cetin, A. T., dan Ozer, G. (2007). The Relationship Between Marketing and Product Development Process and Their Effects on Firm Performance. *Academy of Marketing Studies Journal* , 11, 53-68.
- Bahn, S.S (2009). An Empirical Study on the Relationship between Entrepreneurial orientation, market environment and Performances of Entrepreneurial Networks. *ICSB World Conference _Seoul 2009 Paper Submission*
- Bain, J. S. (1956). *Barriers to New Competition: Their Character and Consequences in Manufacturing Industries*. Cambridge: Harvard University Press.
- Baker, W. E., dan Sinkula, J. M. (2009). The Complementary Effects of Market Orientation and Entrepreneurial Orientation on Profitability in Small Businesses. *Journal of Small Business Management* , 47 (4), 443-464.
- Bakoğlu, R., & Yıldırım, O. B. A. (2016). The Role of Sustainability in Long Term Survival of Family Business: Henokiens Revisited. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 235, 788-796.
- Basco, Rodrigo (2013). The family's effect on family firm performance: A model testing the demographic and essence approaches. *Journal of Family Business Strategy* 4 (2013) 42–66.

- Bell, J. R., Parker, R. D., dan Hendon, J. R. (2007). Entrepreneurial Application of Marketing Communication in Small Business: Survey Results of Small Business Owners. *The Entrepreneurial Executive*, 12, 1-12.
- Berger, P. G., & Ofek, E. (1995). Diversification's Effect on Firm Value. *Journal of Financial Economics*, 37(1), 39-65.
- Birkinshaw, J. (2000). *Entrepreneurship in the global firm: enterprise and renewal*. London: Sage Publication.
- Bodnar, G. M., Hayt, G. S., & Marston, R. C. (1998). 1998 Wharton Survey of Financial Risk Management by US non-financial firms. *Financial Management*, 70-91.
- Boussouara, M., & Deakins, D. (1999). Market-based learning, entrepreneurship and the high technology small firm. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 5(4), 204-223.
- Bozer, G., Levin, L., & Santori, J.C. (2017). Succession in family business: multi-source perspectives". *Journal of Small Business and Enterprise Development*. Retrieved from: <https://doi.org/10.1108/JSBED-10-2016-0163>
- Breton-Miller, I. L., Miller, D., & Steier, L. P. (2004). Toward an integrative model of effective FOB succession. *Entrepreneurship theory and practice*, 28(4), 305-328.
- Bull, I., & Willard, G. E. (1993). Towards a theory of entrepreneurship. *Journal of business venturing*, 8(3), 183-195.
- Burns, T., G. M. Stalker. 1961. *The Management of Innovation*. London: Tavistock
- Bushman, R. M., Indjejikian, R. J., & Smith, A. (1996). CEO compensation: The role of individual performance evaluation. *Journal of accounting and economics*, 21(2), 161-193.
- Burton, R. M., J. Lauridsen, dan B. Obel. 2002. Return on assets loss from situational and contingency misfits. *Management Science*. 48(11) 1461–1485.
- Burton, R. M., J. Lauridsen, dan B. Obel. 2003. Erratum: Return on assets loss from situational and contingency misfits. *Management Science*. 49(8) 1119.
- Cale, P. M., & Tate, D. C. (2011). *Sink or Swim: How Lessons from the Titanic Can Save Your Family Business: How Lessons from the Titanic Can Save Your Family Business*. California: ABC-CLIO.

- Campbell, Jeffrey M. (2010). The moderating effect of family-ownership on firm performance: an examination of entrepreneurial orientation and social capital. *Journal of Small Business Strategy*. Vol. 21, no.2
- Chaimahawong, V., & Sakulsriprasert, A. (2012). Family business succession and post succession performance: evidence from Thai SMEs. *International Journal of Business and Management*, 8(2), 19.
- Chen, C. R., & Steiner, T. L. (1999). Managerial ownership and agency conflicts: A nonlinear simultaneous equation analysis of managerial ownership, risk taking, debt policy, and dividend policy. *Financial Review*, 34(1), 119-136.
- Chenhall, R. H. (2003). Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future. *Accounting, organizations and society*, 28(2), 127-168.
- Cho, N. M., Okuboyejo, S., & Dickson, N. (2017). Factors Affecting the Sustainability of Family Businesses in Cameroon: An Empirical Study in Northwest and Southwest Regions of Cameroon. *Journal of Entrepreneurship: Research & Practice vol 2017*.
- Cruz, Cristina (2012). Entrepreneurial orientation in family firms: a generational Perspective. *Small Bus Econ* (2012) 38:33–49
- Claessens, S., & Djankov, S. (1999). Enterprise Performance and Management Turnover in The Czech Republic. *European Economic Review*, 43(4), 1115-1124.
- Crossan, M. M., Lane, H. W., & White, R. E. (1999). An organizational learning framework: From intuition to institution. *Academy of management review*, 24(3), 522-537.
- Covin, J. G., & Slevin, D. P. (1990). New venture strategic posture, structure, and performance: An industry life cycle analysis. *Journal of business venturing*, 5(2), 123-135.
- Covin, J. G., Green, K. M., & Slevin, D. P. (2006). Strategic Process Effects on The Entrepreneurial Orientation–Sales Growth Rate Relationship. *Entrepreneurship theory and practice*, 30(1), 57-81.
- Daily, C. M., & Dollinger, M. J. (1993). Alternative methodologies for identifying family-versus nonfamily-managed businesses. *Journal of small business management*, 31(2), 79.
- Davis, J. H., Schoorman, F. D., & Donaldson, L. (1997). Toward a stewardship theory of management. *Academy of Management review*, 22(1), 20-47.

- Dewantoro (2011). Pengaruh kekuatan keluarga terhadap kinerja melalui sistem pengendalian manajemen pada perusahaan keluarga di Surabaya. *Majalah Ekonomi. Tahun XXI, No. 3 Desember 2011*
- Dobson, John (2010). The sustainability of family businesses: evidence from three uk case studies. *Journal of Business Management*.
- Dollinger, M. J. (2003). *Entrepreneurship: Strategies and Resources*. New Jersey: Prentice Hall.
- Donaldson, L. (2001). *The Contingency Theory of Organizations*. Thousand Oaks: Sage Publication.
- Duh, M., & Letonja, M. (2013). Knowledge creation in family businesses and Its importance for building and sustaining competitive advantage during and after succession. *International Journal of Business Administration*, 4(6), 120.
- Elkington, J. (1994). Towards The Sustainable Corporation: Win-Win-Win Business Strategies for Sustainable Development. *California management review*, 36(2), 90-100.
- Eng, L. L., dan Keh, H. T. (2007). The Effects of Advertising and Brand Value on Future Operating and Market Performance. *Journal of Advertising* , 36 (4), 91-100.
- Esasari (2015). Strategi keberlanjutan perusahaan pengembang perumahan dengan penerapan metode isis accelerator. *AGORA Vol. 3, No. 1*
- Ettlie, J. E. (2006). *Managing Innovation: New Technology, New Products, and New Services in a Global Economy* . Oxford: Elsevier.
- Feather, N. T. (1994). Attitudes toward high achievers and reactions to their fall: Theory and research concerning tall poppies. *Advances in experimental social psychology*, 26, 1-73.
- Ferdinand, A. (2005). *Structural Equation Modeling Dalam Penelitian Manajemen* (3rd Edition ed.). Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Fishman, A. (2008). *9 Elements of Family Business Success: A Proven Formula for Improving Leadership & Relationships in Family Businesses*. New York: McGraw Hill Professional.
- Frishammar, J., & Åke Hörte, S. (2007). The role of market orientation and entrepreneurial orientation for new product development performance in

- manufacturing firms. *Technology Analysis & Strategic Management*, 19(6), 765-788.
- Frishkoff, P. A., & Thompson, S. (1994). This controller wears many hats. *Strategic Finance*, 76(5), 42.
- Goldberg, S. D. (1991). Factors which impact effective succession in small family-owned businesses: An empirical study. Retrieved 10 August 2016 from <http://scholarworks.umass.edu/dissertations/AAI9207404>
- Gomulia (2013). Bisnis Keluarga di Bandung Bagaimana Mereka Bertahan-Berlanjut?. *Trikonomika Volume 12, No. 2, Desember 2013, Hal. 125–133*.
- Hambrick, D. C. (1983). Some tests of the effectiveness and functional attributes of Miles and Snow's strategic types. *Acad. Management J.* 26(1) 5–26
- Hsu, C. C., & Pereira, A. (2008). Internationalization and performance: The moderating effects of organizational learning. *Omega*, 36(2), 188-205.
- Hnátek, M. (2013). Succession Problems in Family-Owned Businesses: An Example from the Czech Republic. *The Business & Management Review*, 3(3), 33.
- Gibbs, M., Merchant, K. A., Stede, W. A. V. D., & Vargus, M. E. (2004). Determinants and effects of subjectivity in incentives. *The Accounting Review*, 79(2), 409-436.
- Glancey, K., Greig, M., & Pettigrew, M. (1998). Entrepreneurial dynamics in small business service firms. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 4(3), 249-268.
- Greiner, L. E. (1972). Evolution and Revolution as Organizations Grow. *Harvard Business Review*, 76(3), 55-60.
- Gunawan (2015). Analisis perencanaan suksesi dan proses *mentoring* pada perusahaan distribusi bahan kimia. *AGORA Vol. 3, No. 1*.
- Gundry (2014). Women-owned family businesses in transitional economies: key influences on firm innovativeness and sustainability. *Journal of Innovation and Entrepreneurship 2014*, 3:8.
- Hadinugroho (2013). Studi deskriptif persiapan suksesi kepemimpinan pada perusahaan *freight and forwarding*. *AGORA Vol. 1, No. 1*

- Hair Jr, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2014). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. California: Sage Publications.
- Han, J. K., Kim, N., dan Srivastava, R. K. (1998). Market Orientation and Organizational Performance: Is Innovation a Missing Link? *Journal of Marketing*, 62, 30-45.
- Hardyanti (2013). Peranan gaya kepemimpinan dalam risk management dan implikasinya terhadap suksesti. *Calyptra*, vol 2, no.1
- Harjito, Agus (2014). Hubungan agensi dan kinerja dalam tata kelola perusahaan keluarga (studi kasus perusahaan kecil dan menengah di yogyakarta). *Seminar Nasional dan call for papers Uniba*.
- Harto, Puji (2005). Kebijakan diversifikasi perusahaan dan pengaruhnya terhadap kinerja: studi empiris pada perusahaan publik di Indonesia. *SNA VIII Solo*, 15 – 16 September 2005
- Higginson, Nancy (2010). Preparing the next generation for the family business: relational factors and knowledge transfer in mother-to-daughter succession. *Journal of Management and Marketing Research*.
- Hrebiniak, L. G. dan W. F. Joyce. (1985). Organizational adaptation: Strategic choice and environmental determinism. *Administrative Science Quarterly*. 30(3) 336–349
- Hitt, M., dan Reed, T. (2000). Entrepreneurship in the New Competitive Landscape. In G. Meyer, dan K. Heppard, *Entrepreneurship as Strategy* (pp. 23-47). CA: Sage Publications.
- Hoque, Z., & James, W. (2000). Linking balanced scorecard measures to size and market factors: impact on organizational performance. *Journal of management accounting research*, 12(1), 1-17.
- Hunt, S. D. (1997). Resource-Advantage Theory: An Evolutionary Theory of Competitive Firm Behavior? *Journal of Economic Issues*, XXXI (1), 59-77.
- Ibrahim, A.B., & Ellis, W. (1994). *Family Business: Concepts and practice*. Iowa: Hunt Publishing Company
- Ittner, C. D., & Larcker, D. F. (2001). Assessing empirical research in managerial accounting: a value-based management perspective. *Journal of accounting and economics*, 32(1), 349-410.
- Iyigun, Oiku (2015). What could Entrepreneurship do for Sustainable Development? A Corporate Social Responsibility-Based Approach. *Social and Behavioral Sciences* 195 (2015) 1226 – 1231.

- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of financial economics*, 3(4), 305-360.
- Jiao, Hao (2010). An Empirical Study on Paths to Develop Dynamic Capabilities: From the Perspectives of Entrepreneurial Orientation and Organizational Learning. *Frontier of Business Research in China* 2010, 4(1): 47–72
- Jorissen A., Laveren E., Martens R., and Reheul A. (2005). Differences between Family and Nonfamily Firms 'Real' Versus 'Sample-Based' Differences. *Family Firm Institute* 18, Issue 13.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). Transforming the balanced scorecard from performance measurement to strategic management: Part I. *Accounting horizons*, 15(1), 87-104.
- Kausari, A. (2014). *Pengaruh Kepemilikan Keluarga Terhadap Kinerja Perusahaan Dengan Mempertimbangkan Strategi Bisnis Sebagai Variabel Pemoderasi Pada Industri Makanan Dan Minuman Di Bursa Efek Indonesia*. Disertasi Doctoral, Universitas Muhammadiyah Surakarta.
- Kellermans, F. W., Eddleston, K. A., Barnett, T., & Pearson, A. (2008). An Exploratory Study of Family Member Characteristics and Involvement: Effects on Entrepreneurial Behavior in The Family Firm. *Family Business Review*, 21(1), 1-14.
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2005). Blue ocean strategy: from theory to practice. *California Management Review*, 47(3), 105-121.
- Kimberly, J. R., Kimberly, J., & Miles, R. H. (1980). *The organizational life cycle: issues in the creation, transformation, and decline of organizations*. Jossey-Bass Inc Pub.
- Kock, N. (2015). WarpPLS 5.0 User Manual. Texas: ScriptWarp Systems.
- Koo, Wei-Loon (2015). Factors Influencing Propensity to Sustainable Entrepreneurship of SMEs in Malaysia. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 172 (2015) 570 – 577.
- Kotler, P. (2002). *Marketing management: analysis, planning, implementation and control*. London: Prentice Hall.
- Hodgetts, R. M., Kuratko, D. F., & Kuratko, D. F. (1998). *Effective small business management*. Fort Worth: Dryden Press.
- Latan, H., & Ghozali, I. (2012). *Partial Least Squares Konsep, Teknik dan Aplikasi Menggunakan Program SmartPLS 2.0 M3*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro,
- Lawrence, P. R., dan J. W. Lorsch. 1967. *Organization and Environment*. Boston: Harvard Business School,

- Leach, P. (2011). *Family businesses: The essentials*. London: Profile Books.
- Lee, J., & Li, H. (2009). *Wealth doesn't last 3 generations: how family businesses can maintain prosperity*. World Scientific.
- Lee, Yoon G. (2013). Goal Orientation and Performance of Family Businesses. *J Fam Econ Iss (2013) 34:265–274*.
- Leibenstein, H. (1979). A branch of economics is missing: micro-micro theory. *Journal of Economic Literature, 17(2)*, 477-502.
- Li, S., Ragu-Nathan, B., Ragu-Nathan, T. S., & Rao, S. S. (2006). The Impact of Supply Chain Management Practices on Competitive Advantage and Organizational Performance. *Omega, 34(2)*, 107-124.
- Liang, Q., Li, X., Yang, X., Lin, D., & Zheng, D. (2013). How does family involvement affect innovation in China?. *Asia Pacific Journal of Management, 30(3)*, 677-695.
- Liu, H., & Barrar, P. (2008). Performance Implications of Strategy-Technology Connections: An Empirical Examination. *Journal of Manufacturing Technology Management, 20(1)*, 52-73.
- Lucky, E. O. I., Minai, M. S., & Adebayo, O. I. (2011). A Conceptual Framework of family business succession: bane of family business continuity. *International Journal of Business and Social Science, 2(18)*.
- Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (1996). Clarifying The Entrepreneurial Orientation Construct and Linking It to Performance. *Academy of Management Review, 21(1)*, 135-172.
- Man, M. M. (2009). The Relationship between Innovativeness and the Performance of Small and Medium-size Enterprises (SMEs) of Malaysian Manufacturing Sector. *International Journal of Management and Innovation, 1 (2)*, 1-14.
- Martinez, Baroso (2010). Validation of a measuring instrument for the relationship between knowledge transfer and entrepreneurial orientation in family firms. *Journal of Small Business Strategy, vol. 23, no. 2*
- Matić, I. (2012). Measuring the effects of learning on business performances: Proposed performance measurement model. *The Journal of American Academy of Business, Cambridge, 18(1)*, 278-284.
- Malina, M. A., & Selto, F. H. (2001). Communicating and controlling strategy: an empirical study of the effectiveness of the balanced scorecard. *Journal of management accounting research, 13(1)*, 47-90.
- Merchant, K. A., Van der Stede, W. A., & Zheng, L. (2003). Disciplinary constraints on the advancement of knowledge: the case of organizational incentive systems. *Accounting, Organizations and Society, 28(2)*, 251-286.

- Meyliana (2012). Balanced scorecard dalam menunjang family business yang sustainable (suatu tinjauan teoretis). *Forum Manajemen Indonesia (FMI) ke-4 "Indonesia Family Business Sustainability"*.
- Moreno, A. M., & Casillas, J. C. (2008). Entrepreneurial orientation and growth of SMEs: A causal model. *Entrepreneurship theory and practice*, 32(3), 507-528.
- Morck, R., & Yeung, B. (2003). Agency problems in large family business groups. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27(4), 367-382.
- Morris, M. H., Williams, R. W., & Nel, D. (1996). Factors influencing family business succession. *International journal of entrepreneurial behavior & research*, 2(3), 68-81.
- Myers, S., & Marquis, D. G. (1969). Successful industrial innovations. A study of factors underlying innovation in selected firms. Washington DC: National Science Foundation
- Narver, J. C., dan Slater, S. F. (1990). The Effect of a Market Orientation on Business Profitability . *Journal of Marketing* , 20-35.
- Neuman, W. L. (2007). *Social Research Methods: Qualitative and Quantitative Approaches* (5th Edition ed.). Boston: Allyn and Bacon.
- Nurwantoro & Sobirin, A. (2013). *Analisis Kepemimpinan Perusahaan Keluarga di Sentra Batik Pekalongan*, 737.
- Otley, D. (1994). Management control in contemporary organizations: towards a wider framework. *Management accounting research*, 5(3), 289-299.
- Paisner, M. B. (1999). *Sustaining the family business: An insider's guide to managing across generations*. New York: Basic Books.
- Paladino, A. (2007). Investigating the Drivers of Innovation and New Product Success: A Comparison of Strategic Orientations. *Journal of Product Innovation Management* , 24, 534-553.
- Priem, R. L. 1994. Executive judgment, organizational congruence, and firm performance. *Organization Science*. 5(3) 421–437.
- Pojasek, R. B. (2007). A Framework for Business Sustainability. *Environmental Quality Management*, 17(2), 81-88.
- Quantanda (2015). Pengaruh Orientasi Kewirausahaan pada Perusahaan Makanan dan Minuman di Surabaya. *AGORA Vol. 3, No. 1*.
- Quinn, R. E., & Rohrbaugh, J. (1983). A Spatial Model of Effectiveness Criteria: Towards a Competing Values Approach to Organizational Analysis. *Management science*, 29(3), 363-377.

- Rahatmo, D. dan Nahartyo, E. (2012). Model Mediasi Dan Moderasi Dalam Hubungan Antarasistem Pengendalian Manajemen, Inovasi, Dan Kinerja. *Jurnal dan Prosiding SNA - Simposium Nasional Akuntansi*, 15.
- Rauch, A., Wiklund, J., Lumpkin, G. T., & Frese, M. (2009). Entrepreneurial Orientation and Business Performance: An Assessment of Past Research and Suggestions for The Future. *Entrepreneurship theory and practice*, 33(3), 761-787.
- Robinson, P. B., Stimpson, D. V., Huefner, J. C., & Hunt, H. K. (1991). An attitude approach to the prediction of entrepreneurship. *Entrepreneurship theory and practice*, 15(4), 13-31.
- Rogers, E.M., dan Shoemaker, F.F. (1971). *Communication of innovations; a cross-cultural approach*. New York: Free press
- Rokeach, M. (1973). *The nature of human values*. New York: Free press.
- Sandvik, I. L., dan Sandvik, K. (2003). The Impact of Market Orientation on Product Innovativeness and Business Performance. *International Journal of Research in Marketing*, 20, 355-376.
- Sarwono, J. dan Narimawati, U. (2015). *Membuat Skripsi, Tesis, dan Disertasi dengan Partial Least Square SEM*. Yogyakarta: Penerbit Andi
- Savitz, A. W., & Weber, K. (2006). *The Triple Bottom Line*. San Francisco: Jossey-Boss.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership (4th ed.)*. San Francisco: Jossey-Boss..
- Schindehutte, M., Morris, M. H., dan Kocak, A. (2008). Understanding Market-Driving Behavior: The Role of Entrepreneurship. *Journal of Small Business Management*, 46 (1), 4-26.
- Schumpeter, J. (1975). The Future of Private Enterprise in The Face of Modern Socialistic Tendencies. *History of Political Economy*, 7(3), 294-298.
- Schwartz, S. H. (1994). Are there universal aspects in the structure and contents of human values?. *Journal of social issues*, 50(4), 19-45.
- Sekaran, U. (2000). *Research Method for Business*. Chicago: Thompson.
- Septiani, S., & Limbong, W. H. (2013). Pengaruh Entrepreneurial Marketing dan Kebijakan Pemerintah terhadap Daya Saing Industri Alas Kaki di Bogor. *Jurnal Manajemen dan Organisasi*, 4(2).

- Sholihin M. dan Ratmono, D. (2013). *Analisis SEM -PLS dengan WarpPLS 3.0*. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Simmons, R. (2000). *Performance measurement and control systems for implementing strategy*. New Jersey: Prentice Hall
- Slater, S. F., dan Narver, J. C. (1994). Does Competitive Environment Moderate The Market Orientation-Performance Relationship?. *Journal of Marketing*, 58, 46–55.
- Sonnentag, S., & Kleine, B. M. (2000). Deliberate Practice at Work: A Study with Insurance Agents. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73(1), 87-102.
- Stead, W.E. & Stead, J.G. (2004). *Sustainable Strategic Management*. New York: ME Sharpe
- Stoneman, P. (2010). *Soft Innovation: Economics, Product Aesthetics, and The Creative Industries*. New York: Oxford University Press.
- Suci (2009). Peningkatan Kinerja Melalui Orientasi Kewirausahaan, Kemampuan Manajemen, dan Strategi Bisnis. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, Vol.11, no. 1, Maret 2009: 46-58.
- Sumandono (2014). Mentoring dalam proses suksesi kepemimpinan bisnis keluarga pada PT QPI. *Agora*, vol.2, no.2
- Susanto, A.B. (2007). *The Jakarta Consulting Group on Family Business*. Jakarta: The Jakarta Consulting Group.
- Susanto, A.B. dan Susanto, P. (2013). *The Dragon Network: Inside Stories of the Most Successful Chinese Family Businesses*. Singapore: John Wiley and Sons Singapore.
- Robbins, S. P., dan Judge, T. (2007). *Organizational Behavior*. New Jersey: Prentice Hall.
- Tan, K.C., Lyman, S. B., & Wisner, J. D. (2002). Supply Chain Management: A Strategic Perspective. *International Journal of Operations & Production Management*, 22(6), 614-631.
- Tang, J., Tang, Z., Zhang, Y., dan Li, Q. (2007). The Impact of Entrepreneurial Orientation and Ownership Type on Firm Performance in The Emerging Region of China. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 12 (4), 383-397.
- Thoyib, Armanu (2005). Hubungan Kepemimpinan, Budaya, Strategi, dan Kinerja Pendekatan Konsep. *Jurnal Manajemen & Kewirausahaan*, 7(1), 60-73
- Tjahjadi (2013). Studi deskriptif kriteria suksesor pada perusahaan keluarga sub-distributor kebutuhan farmasi. *Agora*, vol. 1, no. 3

- Tosi, H. L., Jr., dan J. W. Slocum Jr. 1984. Contingency theory: Some suggested directions. *Journal of Management* 10(1) 9–26
- Tsai, H., Pan, S., dan Lee, J. (2011). Recent Research in Hospitality Financial Management. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 23(7), 941-971.
- Todorovic (2007). An Entrepreneur and a Leader!: A Framework Conceptualizing the Influence of Leadership Style on a Firm's Entrepreneurial Orientation—Performance Relationship. *Journal of Small Business and Entrepreneurship* 20, no. 3. Pp. 289-308
- Tunkkari-Eskelinen, M. (2005). *Mentored to feel free: exploring family business next generation members' experiences of non-family mentoring*. Jyväskylä: University of Jyväskylä.
- Tzokas, N., Carter, S., dan Kyriazopoulos, P. (2001). Marketing and Entrepreneurial Orientation in Small Firms. *Enterprise and Innovation Management Studies* , 2 (1), 19-33.
- Van de Ven, A. H., dan R. Drazin. (1985). The concept of fit in contingency theory. B. M. Staw, L. L. Cummings, eds. *Research in Organizational Behavior*, Vol. 7. JAI Press, Greenwich, CT, 333–365
- Vassiliadis, Spyros (2014). The Greek Family Businesses and the Succession Problem. *Procedia Economics and Finance* 9, 242 – 247.
- Vazquez, R., Santos, M. L., dan Alvarez, L. I. (2001). Market Orientation, Innovation, and Competitive Strategies in Industrial Firms. *Journal of Strategic Marketing* , 9, 69-90.
- Venkatraman, N. dan Ramanujam, V. (1986). Measurement of Business Performance in Strategy Research: A Comparison of Approaches. *The Academy of Management Review*, 11(4), 801-814
- Venter, E., Boshoff, C., & Maas, G. (2005). The influence of successor-related factors on the succession process in small and medium-sized family businesses. *Family Business Review*, 18(4), 283-303.
- Verhees, F. J., dan Meulenbergh, M. T. (2004). Market Orientation, Innovativeness, Product Innovation, and Performance in Small Firms. *Journal of Small Business Management* , 42 (2), 134-154.
- Vij, Sandeep (2013). Relationship Between Entrepreneurial Orientation and Business Performance: A Review of Literature. *The IUP Journal of Business Strategy*, Vol. IX, No. 3, 2012.
- Volberda, H. W., N. J. Foss, M. A. Lyles. (2010). Absorbing the concept of absorptive capacity: How to realize its potential in the organization field. *Organization Science*. 21(4) 931–951.

- Unger, J. M., Keith, N., Hilling, C., Gielnik, M. M., & Frese, M. (2009). Deliberate practice among South African small business owners: Relationships with education, cognitive ability, knowledge, and success. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82(1), 21-44.
- Wahjono, S. I. (2009). Suksesi dalam perusahaan keluarga. *Jurnal balance*, 3(1).
- Ward, J. (Ed.). (2006). *Unconventional Wisdom: Counterintuitive? Insights? for Family Business Success*. West Sussex: John Wiley & Sons.
- Widiantara (2014). Analisis *corporate strategy* pada perusahaan pengolahan daging di provinsi Bali. *AGORA Vol. 2, No. 1*
- Wijaya (2014). Analisis deskriptif proses suksesi pada perusahaan keluarga yang bergerak di bidang konveyor. *AGORA Vol. 2, No. 2*
- Woodward, J. 1965. *Industrial Organization: Theory and Practice*. London: Oxford University Press.
- Zainol, Ayadurai (2011). Entrepreneurial Orientation and Firm Performance: The Role of Personality Traits in Malay Family Firms in Malaysia. *International Journal of Business and Social Science*, vol 2, no. 1
- Zahra, S. A., Rawhouser, H. N., Bhawe, N., Neubaum, D. O., & Hayton, J. C. (2008). Globalization of Social Entrepreneurship Opportunities. *Strategic entrepreneurship journal*, 2(2), 117-131.
- Zajac, E. J., M. S. Kraatz, dan R. K. F. Bresser. 2000. Modeling the dynamics of strategic fit: A normative approach to strategic change. *Strategic Management Journal*. 21(4) 429-453.
- Zeithaml, V. A., P. R. Varadarajan, dan C. P. Zeithaml. (1988). The contingency approach: Its foundations and relevance to theory building and research in marketing. *European Journal of Marketing* 22(7) 37-64.
- Zellwelger, Thomas (2012). Entrepreneurial orientation in long-lived family firms. *Small Business Economics* (2012) 38:67-84
- Zhou, K. Z., Yim, C. K., dan Tse, D. K. (2005). The Effects of Strategic Orientations on Technology-and Market-Based Breakthrough Innovations. *Journal of Marketing* , 69, 42-60.