

## ANALISIS PERBEDAAN PERSEPSI BUSINESS BRAND LINTAS GENERASI PADA ANGKATAN VIII “FAMILY BUSINESS UNIVERSITAS CIPUTRA”

**Metta Padmalia**

Universitas Ciputra

[metta.padmalia@ciputra.ac.id](mailto:metta.padmalia@ciputra.ac.id)

**Abstrak.** Penelitian bertujuan untuk menganalisis perbedaan persepsi tiga dimensi *family business brand* (*family firm identity*, *family firm image*, dan *family firm reputation*) antara *incumbent-keluarga*, *incumbent-non-keluarga*, dan generasi penerus. Penelitian berikut diharapkan dapat memberikan pemahaman terkait bagaimana tiga subsistem yang berbeda dalam suatu bisnis keluarga memiliki pemahaman terhadap *family business brand*. Apabila terdapat perbedaan persepsi maka akan diusulkan strategi yang tepat agar operasional perusahaan dapat lancar dan terjadi peningkatan nilai merek perusahaan tersebut. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pemilik bisnis keluarga dari kelompok Family Business Universitas Ciputra angkatan VIII, penentuan sampel dilakukan berdasarkan purposive random sampling dengan kriteria tertentu. Metode penelitian yang digunakan adalah uji beda nyata *One Way ANOVA* yang dioperasikan menggunakan program IBM SPSS Statistics 23. Hasil analisis menunjukkan bahwa terdapat perbedaan yang signifikan di antara ketiga kategori responden pada dimensi *family firm identity* dan *family firm reputation*. Sedangkan pada *family firm image* tidak terdapat perbedaan yang signifikan di antara ketiga kategori responden.

**Kata Kunci:** family business brand, family firm identity, family firm image, family firm reputation

**Abstract.** The research aims to analyze the differences in the three-dimensional perception of family business brands (*family firm identity*, *family firm image*, and *family firm reputation*) between *incumbent-family*, *incumbent-non-family*, and future generations. The following research is expected to provide an understanding of how three different subsystems in a family business have an understanding of the family business brand. If there is a reduction in perception then the right strategy will be proposed so that the company's operations can be smooth and an increase in the company's brand value. The population in this study were all family business owners of the Family Business Group of Ciputra University VIII, determining the sample based on purposive random sampling with certain criteria. The research method used was the *One Way ANOVA* test that was operated using the IBM SPSS Statistics 23. The analysis showed that there were significant differences between the three categories of respondents in the dimensions of family firm identity and family firm reputation. Whereas in the family firm image there is no significant difference between the three categories of respondents.

**Keywords:** Family Business Brand, Family Firm Identity, Family Firm Image, Family Firm Reputation

### PENDAHULUAN

Data *Indonesian Institute for Corporate and Directorship* (IICD, 2010) menunjukkan bahwa lebih dari 95% bisnis di Indonesia merupakan perusahaan yang dimiliki dan dikelola oleh keluarga. Oleh karena itu, kegiatan bisnis dalam perusahaan keluarga telah lama memberi sumbangsih terbesar terhadap pembangunan ekonomi Indonesia. Bahkan, di saat krisis ekonomi di tahun 1997/1998 dan 2008, bisnis keluarga terus menunjukkan eksistensinya sebagai penopang dan modal kekuatan dalam pemulihan perekonomian Indonesia.

Keterlibatan keluarga baik dalam kepemilikan maupun manajemen perusahaan telah dianggap sebagai sumber daya yang unik (Habbershon & Williams, 1999) yang akan memberikan keunggulan kompetitif berkelanjutan kepada perusahaan keluarga (Barney *et al.*, 2001). Selain itu, sumber daya tersebut juga dapat mendukung kinerja yang unggul (Chu, 2009). Kinerja yang unggul dipandang dari sisi pemasaran adalah ketika perusahaan mampu bertahan di tengah persaingan dengan kompetitor dari industri yang sejenis.

Salah satu strategi perusahaan supaya produk dan jasa yang disediakan tetap menjadi pilihan konsumen adalah dengan menciptakan merek. Merek adalah suatu identitas produk yang dapat berbentuk nama, istilah, tanda, simbol, desain, atau kombinasinya dengan tujuan sebagai pembeda dengan produk pesaingnya (Kotler & Keller, 2012: 258). Merek bukanlah sebatas nama atau logo, melainkan dasar dari pertimbangan dalam keputusan pembelian (Fadli & Qamariah, 2008). Agar menjadi efektif, identitas merek perlu beresonansi dengan konsumen, membedakan merek dengan pesaing, dan mewakili apa yang akan dilakukan oleh perusahaan dari waktu ke waktu (Aaker & Joachimsthaler, 2000).

Merek secara khusus pada bisnis keluarga menurut Miller (2016) adalah tanda kepercayaan. Hal tersebut tidak hanya merupakan alasan mengapa pelanggan membeli produk dan jasa yang disediakan perusahaan, tetapi juga alasan meningkatnya loyalitas dan afinitas merek dari bisnis keluarga tersebut. Branding pada bisnis keluarga yang baik dapat menciptakan “efek halo”. Menurut laporan penelitian Institute for Family Business, merek bisnis keluarga dapat meningkatkan persepsi kepercayaan, tanggung jawab sosial, orientasi kualitas, dan orientasi pelanggan (Miller, 2016). Lebih lanjut lagi, laporan tersebut juga menemukan bahwa tidak masalah apakah mereknya B2B atau B2C. Dua pertiga dari bisnis keluarga menemukan reputasi perusahaan mereka lebih unggul daripada pesaing bukan keluarga. Sejarah bisnis keluarga dan warisan yang diturunkan dalam bisnis keluarga dapat meningkatkan ekuitas merek dari perusahaan dibandingkan perusahaan non bisnis keluarga.

Chrisman *et al.* (2005) berpendapat bahwa faktor penyebab keunggulan kompetitif pada bisnis keluarga dibandingkan non bisnis keluarga terutama karena keterlibatan keluarga di dalamnya dengan membawa *value* yang sesuai dengan kinerja keluarga. Oleh karena itu, penting untuk mempertimbangkan pemahaman dari generasi penerus bisnis keluarga sebagai bagian dari manajemen untuk memahami dan menerapkan nilai-nilai yang dimiliki oleh bisnis keluarga (Zahra *et al.*, 2006; Barreto, 2010).

Binz Astrachan & Astrachan (2015) melakukan survei terhadap 125 perusahaan yang disurvei untuk mengetahui bagaimana sifat keluarga dari bisnis keluarga mereka akan memberikan dampak bagi para pemangku kepentingan mereka. Hasil dari survei tersebut adalah 54% responden menyatakan bahwa merek bisnis keluarga adalah bagian penting dari strategi pemasaran perusahaan, yang menunjukkan bahwa bukan hanya latar belakang keluarga yang akan meningkatkan *value* perusahaan, tetapi juga menjadi bisnis keluarga adalah bagian penting dari identitas perusahaannya, serta merupakan karakteristik yang dibanggakan oleh perusahaan.

Studi kasus oleh Binz Astrachan dan Astrachan tahun 2015 tersebut juga menghasilkan identifikasi berbagai strategi branding bisnis keluarga atau dasar branding yang terdiri atas tiga topik dominan: (1) sejarah dan warisan, (2) tradisi dan inovasi, dan (3) nilai-nilai dan tanggung jawab. Walaupun demikian, akan tetapi pada kenyataannya, sebagian besar perusahaan keluarga umumnya menggunakan kombinasi referensi yang terkait dengan keluarga dalam pemasaran mereka. Misalnya, menggabungkan pesan tentang sejarah perusahaan dan warisan keluarga dengan informasi tentang nilai-nilai keluarga dan perusahaan, atau memadukan catatan inovasi perusahaan dengan informasi tentang kegiatan sosial yang didukung perusahaan.

Studi lebih lanjut terkait strategi branding dilakukan oleh Binz Astrachan *et al.* pada tahun 2018 dengan menghasilkan tiga dimensi branding bisnis keluarga. Pertama, *family firm identity* yang

berfokus pada apa yang diyakini oleh pemilik bisnis keluarga tentang perusahaan mereka, mencakup karakteristik yang mereka pandang sebagai faktor pembeda bisnisnya. Kedua, *family firm image* berkaitan dengan proyeksi diri bisnis keluarga kepada masyarakat terkait citra perusahaan di benak para *stakeholder* yang sesuai dengan nilai-nilai perusahaan. Dimensi ketiga adalah *family firm reputation*, yang menangkap persepsi unik yang dilihat oleh *stakeholder* sebagai faktor pembeda perusahaan keluarga di pasar dan tempat-tempat lainnya. Ketiga dimensi yang menggambarkan branding pada bisnis keluarga perlu dipahami oleh pihak internal, baik oleh anggota keluarga maupun anggota keluarga. Menurut Poza & Daugherty (2014), nilai-nilai yang terkandung dalam bisnis keluarga harus dapat diturunkan oleh *incumbent* yang merupakan anggota keluarga kepada para karyawan non anggota keluarga dan juga pada generasi penerusnya karena bisnis keluarga dipandang sebagai suatu sistem yang berkelanjutan.

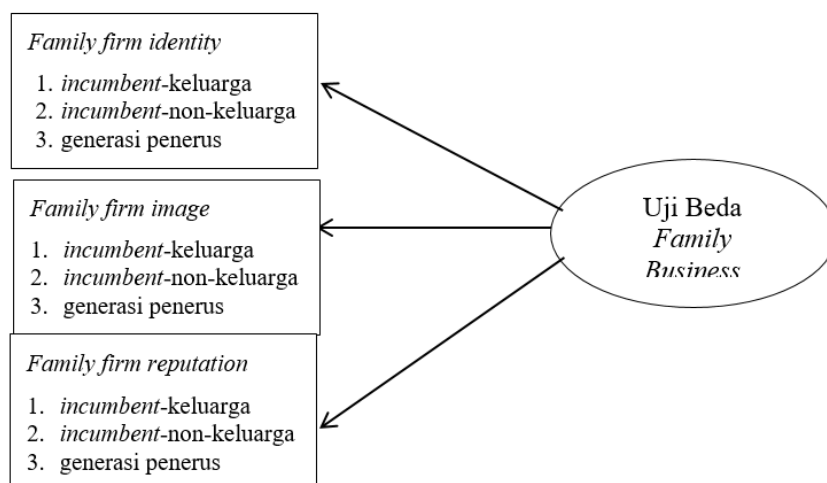
Salah satu upaya dalam menanamkan nilai perusahaan keluarga kepada generasi penerus adalah melalui pendidikan dan pengajaran. Family Business Universitas Ciputra merupakan salah satu pusat studi yang berfokus pada memberikan pendidikan dan pengajaran terkait relasi dan prestasi pada calon generasi penerus bisnis keluarga. Para mahasiswa yang bergabung dalam kelompok Family Business Universitas Ciputra memperoleh pembelajaran untuk memahami seluk beluk bisnis keluarganya serta mempersiapkan mereka supaya dapat menjadi suksesor dalam bisnis keluarganya kelak. Oleh karena itu, sedari awal mereka harus memahami strategi dan operasional bisnis di dalam perusahaan milik orangtuanya tersebut.

Kunci kesuksesan dari strategi branding pada perusahaan keluarga salah satunya adalah *reinforcement* atau menghidupkan nilai-nilai keluarga pada operasional bisnis sehari-hari, termasuk dengan menjalin relasi dengan pelanggan (Chrisman *et al.*, 2005; Binz *et al.*, 2013; Binz Astrachan & Astrachan, 2015; Binz Astrachan & Botero, 2017). Ketika strategi branding bisnis keluarga sukses, maka performa perusahaan akan meningkat dan loyalitas pelanggan akan meningkat. Branding pada bisnis keluarga terdiri dari komponen *family firm identity*, *family firm image*, dan *family firm reputation*.

Poza & Daugherty (2014) menjelaskan teori subsistem bisnis keluarga yang menunjukkan bahwa terdapat peran-peran yang berbeda dalam bisnis keluarga, berasal dari anggota keluarga, karyawan/ manajemen non-anggota keluarga, pemegang saham, serta anggota keluarga yang belum tergabung dalam bisnis keluarga. Tiap peran tersebut memiliki peran yang berbeda dalam bisnis yang mereka miliki dan kelola. Oleh karena itu, penting diketahui apakah perbedaan pada subsistem bisnis keluarga memiliki pengaruh pada perbedaan pandangan aspek-aspek *family business branding*, terlebih untuk tujuan suksesi dan keberlanjutan bisnis di masa depan.

Berdasarkan fenomena yang didukung oleh penelitian-penelitian terdahulu, maka akan dilakukan penelitian dengan menggunakan subyek penelitian bisnis keluarga pada Family Business Universitas Ciputra yang mengangkat judul: Analisis Perbedaan Persepsi *Family Business Brand* Lintas Generasi pada Angkatan VIII "Family Business Universitas Ciputra".

Poza & Daugherty (2014) menjelaskan teori subsistem bisnis keluarga yang menunjukkan terdapat peran-peran yang berbeda dalam bisnis keluarga, berasal dari anggota keluarga, karyawan/ manajemen non-anggota keluarga, pemegang saham, serta anggota keluarga yang belum tergabung dalam bisnis keluarga. Secara garis besar penelitian ini berusaha melihat persepsi *Family Business Brand* pada *incumbent*-keluarga, *incumbent*-non-keluarga, dan generasi penerus bisnis keluarga. Dimensi yang diamati adalah *family firm identity*, *family firm image*, dan *family firm reputation*. Hubungan variabel dalam penelitian ini dapat digambarkan kerangka konseptual sebagai berikut :



**Gambar 1.** Kerangka Konseptual Penelitian

Peran tersebut memiliki peran yang berbeda dalam bisnis yang mereka miliki dan kelola. Oleh karena itu, dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H0: tidak terdapat perbedaan persepsi dimensi-dimensi *Family Business Branding*.

H1: terdapat perbedaan persepsi dimensi-dimensi *Family Business Branding*.

Penting diketahui apakah perbedaan pada subsistem bisnis keluarga memiliki pengaruh pada perbedaan pandangan aspek-aspek *family business branding*, terlebih untuk tujuan suksesi dan keberlanjutan bisnis di masa depan.

## KAJIAN TEORI

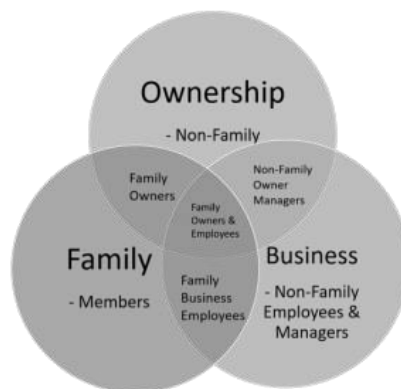
**Family Business.** Poza & Daugherty (2014) mengemukakan bahwa definisi dari bisnis keluarga yang digunakan berbeda-beda, bahkan menurut Chrisman *et al.* (2005) terdapat 21 definisi dari bisnis keluarga yang berbeda pada 250 artikel penelitian tentang bisnis keluarga. Penelitian yang dilakukan oleh Andres dalam Susanto *et al.* (2007) mengklasifikasikan bisnis keluarga sebagai perusahaan yang sahamnya minimal 25% dimiliki oleh keluarga tertentu atau jika kurang dari 25% terdapat anggota keluarga yang mempunyai jabatan pada dewan direksi atau dewan komisaris perusahaan.

Beberapa penelitian lainnya menggunakan persentase 5% sebagai jumlah saham yang harus dimiliki oleh keluarga. Selain itu, terdapat pula kriteria tambahan terkait apa yang disebut dengan bisnis keluarga, dengan mensyaratkan minimal dua orang anggota keluarga memiliki jabatan dalam Dewan Komisaris ataupun Dewan Direksi (Susanto *et al.*, 2007). Penelitian yang dilakukan oleh Barth *et al.* (2005) mengklasifikasikan perusahaan sebagai bisnis keluarga apabila suatu keluarga memiliki minimal 33% persen dari total saham perusahaan. Sedangkan Faccio & Lang (2002) mensyaratkan minimal 20% saham perusahaan dikuasai oleh keluarga untuk mengklasifikasikan suatu perusahaan sebagai bisnis keluarga.

Poza & Daugherty (2014) menjelaskan dengan lebih detail bahwa bisnis keluarga merupakan sintesis dari kontrol kepemilikan oleh anggota keluarga atau konsorsium keluarga, terdapat pengaruh strategis keluarga dalam manajemen perusahaan, mementingkan hubungan keluarga, serta terdapat harapan akan terjadinya kontinuitas bisnis lintas generasi. Namun, tantangan sering terjadi dalam bisnis keluarga, salah satunya adalah hanya 12% yang dapat bertahan di bawah kepemimpinan generasi ketiga (Hall, 2012).

Sebuah perusahaan dapat dikatakan sebagai perusahaan keluarga apabila kepemilikan perusahaan dimiliki oleh anggota keluarga, di mana terdapat dua atau lebih anggota keluarga yang terlibat di dalam perusahaan baik secara langsung maupun tidak langsung, minimal anggota keluarga tersebut terlibat dalam bidang keuangan dan keterlibatannya selama minimal dua generasi. Oleh karena itu, nilai-nilai perusahaan keluarga identik dengan nilai-nilai keluarga pemiliknya (Susanto & Susanto, 2013).

Teori subsistem bisnis keluarga yang dibahas oleh Poza & Daugherty (2018: 9-11) menunjukkan perspektif melihat perusahaan keluarga sebagai model bisnis yang *overlapping*, *interacting*, dan *interdependent* antara 3 subsistem yang memiliki karakteristik yang berbeda beda, yaitu subsistem *family*, *management*, dan *ownership* (Gambar 2). Setiap subsistem ini memiliki karakteristik yang unik dan memengaruhi subsistem lainnya. Supaya bisnis keluarga tetap berkelanjutan, oleh karena itu pada umumnya ada salah satu subsistem dalam perusahaan keluarga yang mendominasi subsistem lainnya.



**Gambar 2.** Model Teori Subsistem Bisnis Keluarga

Perspektif teori subsistem menunjukkan bahwa setidaknya dalam bisnis keluarga yang masih belum *go public* (tidak ada kepemilikan non-family – *Ownership*) maka mereka yang akan mempengaruhi ke operasional bisnis adalah subsistem “*Family*” dan “*Business*”. Bagian subsistem “*Family*” yang penting untuk diperhatikan adalah keluarga yang sudah terlibat dalam pengelolaan bisnis (*incumbent*-keluarga) serta anggota keluarga lain yang tidak mengelola bisnis (termasuk di dalamnya generasi penerus). Bagian subsistem “*Business*” yang penting misalnya bagian manajemen dan karyawan yang bukan anggota keluarga (*incumbent*-non-keluarga).

**Family Business Branding.** *Brand* dalam komunikasi pemasaran bukan sekedar nama dan logo, melainkan merupakan janji satu organisasi (satuan kerja) kepada pelanggan untuk memberikan apa yang menjadi prinsip *brand* tersebut (Kotler & Keller, 2012). Tidak hanya manfaat fungsional melainkan manfaat emosional, ekspresi diri dan sosial. Akan tetapi *brand* menurut Aaker & Joachimsthaler (2000) bukan hanya sekedar memenuhi janji. *Brand* merupakan sebuah perjalanan panjang yang berkembang berdasarkan persepsi dan pengalaman serta penilaian, kepuasan pelanggan terhadap pelayanan yang berhubungan dengan *brand* tersebut.

Sejak dua dekade lalu muncul pemikiran bahwa *brand* adalah asset, memiliki ekuitas dan menggerakkan strategi serta performa bisnis. Konsep *brand* sebagai asset menimbulkan arus perubahan yang dramatis dan besar pengaruhnya, mengubah persepsi pemasaran dan manajemen *brand*, bagaimana *brand* seharusnya dikelola dan diukur, dan peran para eksekutif pemasaran (Aaker, 2015: 3). Perusahaan yang mampu mengadopsi dan berhasil mengimplementasikan pandangan Aaker tersebut dapat menyaksikan bahwa *brand building* beralih dari upaya taktis yang

dapat didelegasikan dengan aman melalui satu tim komunikasi menjadi sebuah strategi penggerak bisnis.

Pemahaman tentang *brand building* dalam bisnis keluarga mengacu pada penelitian Binz Astrachan & Astrachan pada tahun 2015, bahwa kepemilikan keluarga dapat berfungsi sebagai pembeda di pasar, yang mendasari pembentukan merek pada perusahaan tersebut. Binz *et al.* (2018) lebih lanjut lagi melakukan studi literatur yang menghasilkan tiga konsep branding pada bisnis keluarga. Tiga konsep tersebut adalah sebagai berikut. Pertama, konsep identitas merek bisnis keluarga, berfokus pada hal yang diyakini oleh pemilik bisnis keluarga dan calon pelanggan tentang organisasi mereka. Konsep ini mencakup karakteristik yang mereka pandang sebagai faktor pembeda yang ada pada bisnis mereka.

Konsep kedua adalah gambar/ *image* dari merek bisnis keluarga berkaitan dengan cara pemilik bisnis keluarga memilih untuk menggambarkan sifat keluarga dari bisnis mereka kepada para *stakeholder* baik di dalam dan di luar bisnis. Konsep ini menjelaskan bahwa citra yang dibawa oleh pemilik bisnis akan tergambarkan pada citra perusahaan. Konsep terakhir adalah pandangan reputasi merek bisnis keluarga, ditangkap sebagai persepsi unik yang oleh para *stakeholder* dilihat sebagai faktor pembeda perusahaan keluarga dengan bisnis lain dalam industri yang sama.

Masing-masing dari tiga konsep atau dimensi *Family Business Brand* (Binz Astrachan & Astrachan, 2015; Binz Astrachan & Botero, 2017; Binz *et al.*, 2018), memberikan pandangan penting terkait merek yang harus dilestarikan dalam bisnis-bisnis keluarga untuk dapat bertahan. Ketiga dimensi tersebut walaupun saling terkait tetapi merepresentasikan konsep-konsep yang harus dipahami pada aspek merek dari bisnis keluarga (Binz Astrachan *et al.*, 2018). Penguraian konsep merek bisnis keluarga menjadi dimensi-dimensi tersebut mungkin memiliki banyak manfaat untuk penelitian dan pengembangan konseptual.

Konsep identitas (*family firm identity*) menjelaskan mengapa pemilik dan manajer sebuah perusahaan keluarga sebaiknya mempromosikan latar belakang keluarga mereka kepada para *stakeholder*. Binz *et al.* (2018) berpendapat bahwa identitas juga menentukan batas-batas citra merek yang berkelanjutan, karena kesenjangan antara hal yang dimiliki (identitas) dengan hal yang diproyeksikan (citra) kemungkinan tidak mungkin dipertahankan dalam jangka panjang. Citra merek (*family firm image*) menjelaskan bagaimana identitas keluarga terwujud dalam merek melalui nilai-nilai keluarga, baik melalui penyampaian pesan yang disengaja (citra yang direncanakan) dan yang tidak disengaja (citra yang tidak direncanakan). Selanjutnya, konsep reputasi (*family firm reputation*) menggambarkan bagaimana sinyal yang disengaja dan tidak disengaja ini ditafsirkan oleh penerima pesan yang relevan dengan perusahaan. Pada akhirnya hal tersebut menghasilkan asosiasi dan harapan konsumen terhadap janji perusahaan yang dapat menjadi keunggulan kompetitif dibandingkan perusahaan lain.

Merek adalah sumber diferensiasi penting bagi organisasi saat ini karena mereka membantu organisasi mengembangkan dan mempertahankan keunggulan kompetitif di pasar (Aaker, 2015). Untuk perusahaan keluarga, "sifat keluarga" mereka menurut berbagai literatur bisnis keluarga (Chu, 2009; Habbershon & Williams, 1999; Poza & Daugherty, 2014) dapat menjadi sumber daya unik yang dapat membantu mengembangkan keunggulan kompetitif dan diferensiasi. Mengingat bahwa setiap keluarga yang memiliki memiliki sejarah dan identitas yang unik (Chrisman *et al.*, 2005; Zahra *et al.*, 2006; Barreto, 2010), secara teori setiap merek bisnis keluarga tidak dapat ditiru antara satu dengan yang lainnya. Tantangan bagi pemilik dan pemimpin bisnis keluarga terletak pada pengidentifikasian nilai-nilai dan karakteristik yang menambah nilai bagi penerima pesan merek, dan yang memungkinkan untuk *positioning* bisnis keluarga dengan meningkatkan reputasi yang sejalan dengan identitas dan citra perusahaan keluarga (Binz Astrachan *et al.*, 2018). Inilah yang membuat pemahaman merek bisnis keluarga dan branding menjadi hal yang penting.

## METODE

Data dalam penelitian ini bersifat data primer yaitu data yang diperoleh langsung dari responden. Metode yang digunakan untuk pengumpulan data adalah dengan teknik dengan menggunakan alat bantu daftar pertanyaan (kuesioner).

Penelitian ini menggunakan penelitian eksploratif yang bertujuan untuk mengetahui suatu gejala atau peristiwa yaitu perbedaan persepsi *Family Business Brand* dari bisnis keluarga yang dimiliki oleh orang tua mahasiswa *Family Business* Universitas Ciputra angkatan VIII. Perbedaan dilihat dari sisi generasi pendahulu (orang tua) dengan generasi penerus (mahasiswa).

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek atau subyek dengan kualitas atau karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh penelitian untuk dipelajari dan ditarik kesimpulan (Bungin, 2005: 99). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pemilik bisnis keluarga dari kelompok *Family Business* Universitas Ciputra angkatan VIII. Penelitian ini menggunakan *purposive random sampling* sebagai metode pengambilan sampel dengan kriteria:

- a. Bisnis keluarga yang telah ada keterlibatan dari karyawan atau manajemen non keluarga dalam menjalankan operasional perusahaan (karyawan yang menjadi responden minimal telah bekerja untuk perusahaan selama 3 tahun, sehingga dianggap sudah memahami nilai-nilai bisnis keluarga).
- b. Bisnis keluarga dari mahasiswa jurusan manajemen supaya istilah-istilah yang digunakan dalam instrumen dapat lebih dipahami oleh responden.
- c. Mahasiswa sebagai generasi penerus yang memiliki usia lebih dari 18 tahun. Usia lebih dari 18 tahun dianggap mampu mengambil keputusan dengan bijak (Santrock, 2004).

Sampel adalah sebagian dari populasi, yang memiliki ciri- ciri yang dimiliki oleh populasinya. Menurut Roscoe dalam Sugiyono (2011: 90), ukuran sampel yang layak dalam penelitian adalah antara 30 sampai dengan 500. Apabila sampel dibagi dalam kategori (dalam penelitian ini 3 kategori: *incumbent* anggota keluarga, *incumbent* non-keluarga, dan generasi penerus), maka jumlah anggota sampel untuk tiap kategori minimal 30. Oleh karena itu, jumlah sampel penelitian ini adalah 90 orang (3x30 orang) yang telah memenuhi persyaratan sampel minimal tersebut.

Penelitian ini menguji perbedaan persepsi antara *incumbent* yang berasal dari keluarga, *incumbent* non keluarga, dan generasi penerus bisnis keluarga tentang persepsi *Family Business Brand* ditinjau dari dimensi dimensi *family firm identity*, *family firm image*, dan *family firm reputation*. Sehingga, variabel bebas pada penelitian ini adalah subsistem bisnis keluarga dan variabel terikatnya adalah *family business brand* (dengan indikatornya: *family firm identity*, *family firm image*, dan *family firm reputation*).

Dalam penelitian ini, variabel independen berupa subsistem bisnis keluarga (*incumbent* yang berasal dari keluarga, *incumbent* non keluarga, dan generasi penerus) yang akan dikode dengan angka 1, 2, dan 3. Sedangkan untuk variabel dependen (dimensi *Family Business Brand*) berdasarkan Binz *et al.* (2018) terdiri dari indikator sebagai berikut.

- a. *Family firm identity*:
  - Pemahaman terhadap identitas bisnis keluarga
  - Bisnis keluarga memiliki keunikan dibandingkan bisnis lainnya
  - Internalisasi nilai-nilai keluarga dalam bisnis
- b. *Family firm image*
  - Citra bisnis keluarga yang baik di depan para *stakeholder*
  - Kejelasan akan penggambaran nilai dalam bisnis keluarga
  - Stakeholder memiliki persepsi bahwa bisnis keluarga memiliki operasional yang baik

c. *Family firm reputation*

- Pengakuan keunggulan bisnis keluarga oleh para *stakeholder* (internal dan eksternal)
- Bisnis keluarga dipandang memberikan pelayanan yang baik
- Karakteristik dari keluarga yang baik dimiliki pula oleh jajaran manajemen/ pengelola

Indikator-indikator yang dikembangkan oleh penelitian terdahulu oleh Binz *et al* (2018) tersebutlah yang digunakan dalam kuesioner yang dikembangkan untuk penelitian ini.

**Metode Analisis Data.** Metode analisis data yang digunakan dalam untuk menganalisis data pada penelitian ini adalah Analisis Deskriptif dan ANOVA (*analysis of variance*) menggunakan program *IBM SPSS Statistics version 23*. Untuk memberikan gambaran umum tentang data yang telah peneliti peroleh dan gambaran umum ini bisa menjadi acuan untuk melihat karakteristik data yang didapat maka peneliti menggunakan analisis deskriptif.

Analisis varian (ANOVA) atau disebut dengan prosedur *one way ANOVA* merupakan alat uji statistik untuk menguji apakah 2 populasi atau lebih yang independen, memiliki rata-rata yang berbeda atau sama. Dalam *one way ANOVA* ada 1 variabel dependen dan 1 variabel independen. Ketentuan uji signifikansi analisis ANOVA adalah sebagai berikut (Uyanto, 2009) berdasarkan tiap dimensi *family business branding*:

a. Dimensi *Family firm identity*:

- Menerima H0: jika probabilitas ( $p$ ) > 0,05 yang berarti tidak terdapat perbedaan persepsi *Family firm identity*.
- Menerima H1: jika probabilitas ( $p$ ) < 0,05 yang berarti terdapat perbedaan persepsi *Family firm identity*.

b. Dimensi *Family firm image*:

- Menerima H0: jika probabilitas ( $p$ ) > 0,05 yang berarti tidak terdapat perbedaan persepsi *Family firm image*.
- Menerima H1: jika probabilitas ( $p$ ) < 0,05 yang berarti terdapat perbedaan persepsi *Family firm image*.

c. Dimensi *Family firm reputation*:

- Menerima H0: jika probabilitas ( $p$ ) > 0,05 yang berarti tidak terdapat perbedaan persepsi *Family firm reputation*.
- Menerima H1: jika probabilitas ( $p$ ) < 0,05 yang berarti terdapat perbedaan persepsi *Family firm reputation*.

Jika hasil uji menunjukkan H0 gagal ditolak (tidak ada perbedaan), maka uji lanjut (*Post Hoc Test*) tidak perlu dilakukan. Sebaliknya, apabila hasil uji menunjukkan H0 ditolak (ada perbedaan), maka uji lanjut (*Post Hoc Test*) harus dilakukan.

- Karena hasil uji Anova menunjukkan adanya perbedaan yang bermakna, maka uji selanjutnya adalah melihat kelompok mana saja yang berbeda.
- Untuk menentukan uji lanjut mana yang digunakan, maka kembali kita lihat tabel *Test of Homogeneity of Variances*, bila hasil tes menunjukkan varian sama, maka uji lanjut yang digunakan adalah uji *Bonferroni*. Namun bila hasil tes menunjukkan varian tidak sama, maka uji lanjut yang digunakan adalah uji *Games-Howell*. Tujuan dari uji lanjut pada uji ANOVA adalah untuk mengetahui perbedaan yang ada di setiap dua kelompok berpasangan.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Karakteristik responden dianalisis dengan tujuan untuk mengetahui karakteristik demografi dari para responden. Berikut adalah penjelasannya:



**Tabel 1.** Data Responden

Kategori	Gender		Total	Usia (tahun)					
	Pria	Wanita		19-21	21-30	31-40	41-50	51-60	> 60
<i>Incumbent</i> keluarga	29 orang	17 orang	46 orang	0	0	0	28 orang	16 orang	2 orang
Persentase <i>Incumbent</i> keluarga	63%	37%	100,0%	0	0	0	61%	35%	4%
<i>Incumbent</i> non-keluarga	17 orang	26 orang	43 orang	0	17 orang	16 orang	10 orang	0	0
Persentase <i>Incumbent</i> non-keluarga	40%	60%	100,0%	0	40%	37%	23%	0	0
Generasi Penerus	32 orang	20 orang	52 orang	45 orang	7 orang	0	0	0	0
Persentase Penerus	62%	38%	100,0%	87%	13%	0	0	0	0

**Sumber:** Data Kuisioner Diolah, 2019

Berdasarkan Tabel 1, dapat diketahui bahwa pada kategori *incumbent* anggota keluarga didominasi oleh pria (63%) dengan *range* usia 41-50 tahun (61%). Sedangkan untuk *incumbent* non-keluarga yang menurut wawancara singkat sebagian besar merupakan manajer atau supervisor dari perusahaan keluarga didominasi oleh wanita (60%) dengan *range* usia 21-30 tahun (40%). Generasi penerus perusahaan keluarga yang juga merupakan mahasiswa *Family Business* Universitas Ciputra angkatan VIII dengan *range* usia 19-21 tahun (87%) dan didominasi oleh responden pria (62%).

Data diperoleh dengan menyebarkan kuesioner kepada *incumbent* anggota keluarga dari bisnis keluarga yang dimiliki oleh orang tua mahasiswa *Family Business* Universitas Ciputra angkatan VIII, karyawan (*incumbent* non-anggota keluarga), serta kepada generasi penerus bisnis keluarga tersebut. Berikut hasil uji beda nyata One Way ANOVA menggunakan program IBM SPSS Version 23.

**Tabel 2.** Hasil uji beda nyata One Way ANOVA

ANOVA		Sum	of	Mean	F	Sig.
		Squares	df	Square		
1	Between Groups	3,269	2	1,634	4,962	0,008
	Within Groups	45,449	138	0,329		
	Total	48,718	140			
2	Between Groups	0,731	2	0,366	1,585	0,209
	Within Groups	31,834	138	0,231		
	Total	32,566	140			
3	Between Groups	1,671	2	0,836	3,951	0,021
	Within Groups	29,181	138	0,211		
	Total	30,852	140			

a. *Family firm identity* (X1)

- Sig. 0,008 < 0,05 sehingga H1 diterima, maka terdapat perbedaan pemahaman *family firm identity* pada 3 kategori: *incumbent* anggota keluarga, generasi penerus, dan *incumbent* non-keluarga.

b. *Family firm image* (X2)

- Sig. 0,209 > 0,05 sehingga H0 diterima, maka tidak terdapat perbedaan pemahaman *family firm image* pada 3 kategori: *incumbent* anggota keluarga, generasi penerus, dan *incumbent* non-keluarga.
- c. *Family firm reputation* (X3)
- Sig. 0,021 < 0,05 sehingga H1 diterima, maka terdapat perbedaan pemahaman *family firm reputation* pada 3 kategori: *incumbent* anggota keluarga, generasi penerus, dan *incumbent* non-keluarga.

Karena keberadaan keluarga merupakan koalisi yang sangat penting bagi sebuah perusahaan keluarga, maka teori pemangku kepentingan menunjukkan bahwa anggota keluarga terlibat dalam kepemilikan, manajemen, dan tata kelola bisnis; yang akan memberikan kekuatan dan legitimasi untuk mempengaruhi tujuan perusahaan (Poza & Daugherty, 2014). Keterlibatan keluarga akan mengarah pada tujuan, perilaku, dan hasil kinerja yang berbeda (Chrisman *et al.*, 2005; Dyer, 2006). Keterlibatan keluarga dalam kepemilikan, manajemen, dan tata kelola perusahaan menyediakan kemampuan untuk terlibat dalam perilaku khusus yang mungkin tidak mungkin atau lebih sulit dimiliki pada perusahaan non-keluarga.

Tujuan non-finansial dari perusahaan keluarga diharapkan mencerminkan persepsi, nilai, sikap, dan niat koalisi dalam organisasi (Chrisman *et al.*, 2012). Pada perusahaan keluarga, di mana koalisi dominan dikendalikan oleh anggota keluarga, menyebabkan tujuan non-finansial yang terkait dengan keluarga itu sendiri menjadi sangat penting.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa tidak terdapat perbedaan yang signifikan pada salah satu dimensi *family business brand*, yaitu *family firm image* dipandang dari perspektif *incumbent* anggota keluarga, generasi penerus, dan *incumbent* non-keluarga. Baik dari generasi senior, generasi penerus, dan pihak manajemen bisnis non anggota keluarga berpendapat bahwa pelanggan perusahaan mereka menganggap bisnis mereka tersebut telah memiliki reputasi yang baik, sehingga pelanggan percaya terhadap kinerja bisnis keluarga. Selain itu, ketiga kategori responden penelitian juga berpendapat bahwa informasi yang disampaikan oleh perusahaan telah dapat ditangkap konsumen dengan baik. Operasionalisasi dari aspek *family firm image* yang baik menurut Memili *et al.* (2010) memiliki pengaruh yang positif pada kinerja perusahaan. Hal tersebut juga didukung oleh riset Gallucci *et al.* (2015) pada 114 perusahaan keluarga industri minuman, yang menemukan bahwa *family firm image* secara positif berpengaruh terhadap pertumbuhan penjualan. Pada hasil penelitian yang telah dilakukan, baik dari perspektif *incumbent* anggota keluarga, generasi penerus, dan *incumbent* non-keluarga aspek *family firm image* sudah sama sehingga diharapkan ini dapat meningkatkan kinerja dan penjualan perusahaan keluarga hingga nanti perusahaan keluarga diwariskan ke generasi penerus selanjutnya.

Hasil yang menunjukkan perbedaan yang signifikan pada perspektif *incumbent* anggota keluarga, generasi penerus, dan *incumbent* non-keluarga yaitu pada pemahaman *family firm identity*. Pengaruh keluarga dalam perusahaan keluarga dapat dikaitkan dengan berbagai mekanisme kontrol, yang merupakan salah satu syarat utama untuk pengembangan kepemilikan psikologis terhadap perusahaan keluarga. Salah satu dari mekanisme ini secara teratur mengadakan pertemuan keluarga (*family meeting*). Pertemuan tersebut menurut Poza dan Daugherty (2014: 275) dapat memungkinkan keluarga baik yang terlibat maupun tidak dalam bisnis untuk memengaruhi anggota-anggotanya dalam pengelolaan perusahaan keluarga.

Selain itu, anggota keluarga dan bukan anggota keluarga, pemegang saham perusahaan keluarga, juga dapat memberikan pengaruh terhadap manajemen perusahaan keluarga selama rapat pemegang saham yang diadakan secara rutin. Pada gilirannya, anggota keluarga yang merupakan bagian dari tim manajemen puncak dapat dianggap sebagai mekanisme lain yang dapat mengamankan pengaruh keluarga. Hal tersebut dapat membantu keluarga mengembangkan

pengetahuan yang mendalam tentang perusahaan, yang menurut teori kepemilikan psikologis (Mahto *et al.*, 2019), akan meningkatkan integrasi antara keluarga dan identitas perusahaan. Sehingga akan terbentuk identitas bersama yang lebih kuat antara identitas bisnis dengan identitas keluarga.

Apabila masih terdapat perbedaan yang signifikan di dalam dimensi *family firm identity*, maka identitas bersama kemungkinan masih kurang kuat. Oleh karena itu, *incumbent* anggota keluarga harus lebih banyak mentransfer identitas keluarga ke generasi penerusnya. Identitas bisnis juga ditransfer ke generasi penerus tak hanya melalui *incumbent* anggota keluarga, tetapi juga didukung oleh *incumbent* non-keluarga yang memahami secara langsung kondisi bisnis di lapangan. Transfer identitas tersebut antara lain menurut Poza dan Daugherty (2014: 275-280) antara lain bisa dilakukan melalui rutin mengadakan *family meeting* dan didukung oleh fasilitator atau advisor khusus di bidang perusahaan keluarga supaya transfer *knowledge* berjalan lebih efektif.

Keselarasan yang terjadi antara *family firm image* dan *family firm identity* dapat memungkinkan perusahaan untuk mencapai tujuannya (Van Riel, 2012). *Corporate Brand Identity and Reputation Matrix* (CBIRM) adalah kerangka kerja yang bermanfaat karena menggabungkan identitas, komunikasi (gambar), dan komponen reputasi merek suatu organisasi. Berdasarkan konsep CBIRM, maka merek bisnis keluarga harus dilihat lebih dari sekadar manifestasi fisik merek dan representasi keluarga melalui komunikasi (misalnya dengan menyebutkan dalam iklan perusahaan bahwa perusahaan tersebut adalah sebuah bisnis keluarga). Sehingga, untuk meningkatkan performa dari perusahaan keluarga maka perlu diperhatikan ketiga domain yang diteliti dalam penelitian ini: identitas perusahaan keluarga, citra perusahaan keluarga, dan reputasi yang dihasilkan. Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa persepsi *family firm reputation* juga berbeda signifikan di antara *incumbent* anggota keluarga, *incumbent* non-keluarga dan generasi penerus.

Penelitian ini mengeksplorasi bagaimana merek bisnis keluarga menjadi persepsi unik yang dilihat oleh pemangku kepentingan sebagai faktor pembeda bagi perusahaan keluarga di pasar. Dari sudut pandang reputasi menurut Astrachan *et al.* (2018), merek bisnis keluarga mewakili asosiasi dan harapan yang diciptakan dalam benak para pemangku kepentingan sebagai hasil dari menandakan keterlibatan keluarga dalam suatu perusahaan, dan membantu membedakan bisnis keluarga dari yang lain di pasar dan di antara banyak pemangku kepentingan mereka. Pandangan tentang merek bisnis keluarga tersebut berdasarkan hasil penelitian ternyata berbeda antara *incumbent* anggota keluarga, *incumbent* non-keluarga dan generasi penerus. Oleh karena itu, dalam perencanaan suksesinya, *incumbent* harus memberikan pemahaman yang lebih baik lagi tentang keunggulan bisnis yang diakui oleh para partner bisnis, meningkatkan bagaimana pelayanan yang baik harus dijalankan di perusahaan untuk lebih menyamakan persepsi reputasi bisnis keluarga dari sudut pandang seorang suksesor sebagai generasi penerus bisnis. Apabila terjadi persamaan persepsi merek bisnis keluarga dari tiga dimensi yang diteliti (*identity*, *image*, dan *reputation*), maka harapannya hal tersebut dapat menjadi aset dan kekuatan unik bagi perusahaan keluarga, sehingga mampu bertahan lintas generasi.

Eksplorasi yang lebih mendalam untuk melengkapi hasil kuesioner juga dilakukan melalui *interview* semi terstruktur dengan beberapa pemilik bisnis yang menunjukkan hasil bahwa pada aspek mendasar dari suatu merek yaitu identitas bisnis keluarga memang belum terjadi keselarasan pemahaman keunikan bisnis. Sebagai contoh, responden dari bisnis keluarga “Toko Cahaya” sebuah ritel yang bergerak di penjualan alat olahraga di Kediri, terdapat perbedaan jawaban terkait keunikan bisnis. *Incumbent* yang merupakan anggota keluarga berpendapat bahwa *unique selling point* dari toko mereka adalah mereka merupakan bisnis keluarga turun temurun yang masih jarang ada di kota Kediri. Sedangkan sang anak sebagai calon suksesor memandang bahwa USP dari toko mereka adalah pada kemudahan untuk diakses (*accessibility*). Jawaban berbeda juga diutarakan oleh

*incumbent* berasal dari non-anggota keluarga, supervisor toko beranggapan bahwa pelayanan yang baiklah yang menjadi USP dari toko tersebut.

Sebagian besar pemilik dan penerus bisnis hanya menganggap bahwa identitas terbatas pada pemahaman tentang industri apa yang mereka jalankan dan nama merek yang mereka miliki. Ketika ditanya tentang apa saja makna dan harapan dari perusahaan dengan logo dan nilai-nilai yang hendak diberikan ke pelanggannya, sebagian besar generasi penerus dan karyawan yang berasal dari non-anggota keluarga tidak dapat memberikan penjelasan yang tepat. Hal tersebut apabila dibiarkan saja pada akhirnya akan dapat mempengaruhi keberlanjutan bisnis keluarga. Menurut *interview* dengan para generasi penerus pun ternyata mereka mengakui bahwa nilai-nilai yang dianut oleh bisnis keluarga masih belum dipahami secara jelas. Sebagian besar masih kurang memahami apa nilai yang dianut oleh bisnis keluarganya. Pemahaman yang baik dari calon suksesor terhadap bisnis keluarganya adalah pada aspek *family firm image*, bahwa baik generasi senior, generasi penerus dan juga karyawan berpendapat bahwa informasi yang disampaikan perusahaan kepada konsumen sudah dapat ditangkap dengan baik.

Merek menurut Aaker (2015: 15-16) merupakan sumber diferensiasi penting bagi organisasi saat ini karena mereka membantu organisasi mengembangkan dan mempertahankan keunggulan kompetitif di pasar. Untuk perusahaan keluarga, "*family nature*" menurut Poza & Daugherty (2014) dapat menjadi sumber daya unik yang dapat membantu mengembangkan keunggulan kompetitif dan diferensiasi. Mengingat bahwa setiap keluarga yang memiliki memiliki sejarah dan identitas yang unik, setiap merek bisnis keluarga, secara teori, tidak dapat ditiru. Tantangan bagi pemilik dan pemimpin bisnis keluarga terletak pada identifikasi nilai-nilai dan karakteristik yang menambah nilai bagi penerima pesan merek, dan yang memungkinkan untuk penempatan keluarga dengan cara yang mengakibatkan reputasi yang dihasilkan sejalan dengan identitas keluarga dan citra perusahaan keluarga. Inilah yang mendasari diskusi merek dan branding pada bisnis keluarga dan branding menjadi area yang penting. Penelitian yang dilakukan oleh Binz Astrachan & Astrachan (2015) mengusulkan berbagai strategi branding bisnis keluarga atau pesan yang mendasari brandingnya berkisar pada tiga dominan berikut: (1) sejarah dan warisan, (2) tradisi dan inovasi, dan (3) nilai dan tanggung jawab. Melalui domain berikut dapat dikembangkan strategi branding yang tepat baik bagi Angkatan VIII "Family Business Universitas Ciputra" maupun pada perencanaan suksesi bisnis keluarga lainnya.

## PENUTUP

Penelitian dengan menggunakan subyek penelitian bisnis keluarga pada Family Business Universitas Ciputra yang mengangkat judul: Analisis Perbedaan Persepsi *Family Business Brand* Lintas Generasi pada Angkatan VIII "Family Business Universitas Ciputra". Hasil uji beda nyata ONE WAY ANOVA menunjukkan bahwa terdapat perbedaan yang signifikan di antara ketiga kategori responden (*incumbent* anggota keluarga, *incumbent* non-anggota keluarga, dan generasi penerus) pada dimensi *family firm identity* dan *family firm reputation*. Sedangkan pada *family firm image* tidak terdapat perbedaan yang signifikan di antara ketiga kategori responden. Hal tersebut harus menjadi perhatian *incumbent* saat ini sebelum melakukan proses suksesi. Karena proses suksesi yang berhasil dan bisnis keluarga yang berkelanjutan akan tercapai apabila generasi penerus memahami dengan benar aspek-aspek dalam *family business brand*-nya. *Family business branding* dapat dikembangkan melalui 3 domain: (1) sejarah dan warisan, (2) tradisi dan inovasi, dan (3) nilai dan tanggung jawab.

## DAFTAR RUJUKAN

- Aaker, D. & Joachimsthaler, E. (2000). *Brand Leadership*. New York: The Free Press.
- Aaker, D. (2015). *Aaker On Branding: 20 Prinsip Esensial Mengelola dan Mengembangkan Brand*. Jakarta : Gramedia Pustaka Utama,
- Barney, J., Wright, M., & Ketchen, D. J. (2001). The resource-based view of the firm: ten years after 1991. *Journal of Management*, 27(6), 625–641.
- Barreto, I. (2010). Dynamic capabilities: a review of past research and an agenda for the future. *Journal of Management*, 36(1), 256–280.
- Barth, E., Gulbrandsen, T., & Schone, P. (2005). Family ownership and productivity: The role of owner-management. *Journal of Corporate Finance*, 11: 107–127.
- Binz, C., Hair, J.F., Pieper, T., & Baldauf, A. (2013). Exploring the Effect of Distinct Family Firm Reputation and Consumers' Preferences. *Journal of Family Business Strategy* 4 (2013): 3-11.
- Binz Astrachan, C. & Botero, I.C. (2017). We are a family firm: An exploration of the motives for communicating the family business brand. *Journal of Family Business Management* 8(1), 2-21.
- Binz Astrachan, C., Botero, I.C., Astrachan, J.H., & Prüggl, R. (2018). Branding the family firm: A review, integrative framework proposal, and research agenda. *Journal of Family Business Strategy*, 9(1), 3-15.
- Bungin, B. (2005). *Metode Penelitian Kuantitatif*. Jakarta: Prenadamedia.
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., & Sharma, P. (2005). Trends and directions in the development of a strategic management theory of the family firm. *Entrepreneur Theory and Practice*, 29(5), 555-575.
- Chu, W. (2009). The influence of family ownership on SME performance: evidence from public firms in Taiwan. *Small Business Economics*, 33(3), 353–373.
- Dyer, W.G., Jr. (2006). Examining the “family effect” on firm performance. *Family Business Review*, 19, 253–273.
- Faccio, M., & Lang, H. P. (2002). The ultimate ownership of Western European corporations. *Journal of Financial Economics*, 65: 365–395.
- Fadli & Qamariah, I. (2008). Analisis Pengaruh Faktor-Faktor Ekuitas Merek Sepeda Motor Merek Honda Terhadap Keputusan Pembelian (Studi Kasus Pada Universitas Sumatera Utara). *Jurnal Manajemen Bisnis*, (1)2, 48-58.
- Gallucci, C., Santulli, R., & Calabrò, A. (2015). Does family involvement foster or hinder firm performance? The missing role of family-based branding strategies. *Journal of Family Business Strategy*, 6(3), 155–165.
- Habbershon, T. G., & Williams, M. L. (1999). A resource-based framework for assessing the strategic advantages of family firms. *Family Business Review*, 12(1), 1–26.
- Hall, A. (2012). *Family Business Dynamics: A Role and Identity Based Perspective*. UK: Edward Elgar Press.
- Kotler P., Keller, K.L. (2012). *Marketing Management 14th edition*. Jakarta: PT. Indeks.
- Mahto, R. V., Chen, J. S., McDowell, W. C., & Ahluwalia, S. (2019). Shared identity, family influence, and the transgenerational intentions in family firms. *Sustainability (Switzerland)*, 11(4), 1–15. <https://doi.org/10.3390/su11041130>
- Memili, E., Eddleston, K. A., Kellermanns, F. W., Zellweger, T. M., & Barnett, T. (2010). The critical path to family firm success through entrepreneurial risk taking and image. *Journal of Family Business Strategy*, 1(4), 200–209.

- Miller, J. (2016). Family Business Branding: It's a Mark of Trust. (<https://stickybranding.com/family-business-branding-its-a-mark-of-trust/>)
- Poza, E.J. & Daugherty, M.S. (2014). *Family Business*. South-Western Cengage Learning.
- Santrock, J. W. (2004). *Live-Span Development: Perkembangan Masa Hidup*. Jakarta: Erlangga.
- Sugiyono. (2011). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Afabeta
- Susanto, A.B., Susanto, P., Wijanarko, H., & Mertosono, S. (2007). *The Jakarta Consulting Group on Family Business*. Indonesia: The Jakarta Consulting Group.
- Susanto, A. B., & Susanto, P. (2013). *The Dragon Network: Inside Stories of the Most Successful Chinese Family Businesses*. Singapore: John Wiley & Sons.
- Uyanto, S.S. (2009). *Pedoman Analisis Data dengan SPSS*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Van Riel, C.B. (2012). *The alignment factor: Leveraging the power of total stakeholder support*. Routledge.
- Zahra, S. A., Sapienza, H. J., & Davidsson, P. (2006). Entrepreneurship and dynamic capabilities: a review, model and research agenda. *Journal of Management Studies*, 43(4), 917–955.