

SUKSESI BISNIS KELUARGA: SINKRONISASI NILAI TRADISI JAWA DAN PRINSIP KEADILAN ISLAM DALAM KELANGSUNGAN USAHA KECIL

Agapito Barros

Universitas da Paz (Unpaz), Timor Leste

*Email corresponding author: agapito.barros@gmail.com

Abstract

The continuity of family businesses faces crucial challenges during intergenerational succession, where failure rates often increase sharply from the first to the second and subsequent generations. This study aims to explore the mechanisms of value transfer in family business succession in the Micro, Small, and Medium Enterprises (MSMEs) sector, particularly in the batik industry center of Central Java. The main focus of the study is how business actors synchronize Javanese traditional values (local wisdom) with the Islamic principle of justice (Al-'Adl) to ensure business sustainability. This research uses a qualitative method with a phenomenological case study approach. Data collection was conducted through in-depth interviews, participant observation, and documentation in five batik business families that have survived for more than two generations. The results show that successful succession depends not only on the transfer of capital assets but also on the transmission of "moral capital." A unique value synchronization model was identified: (1) The concept of Mikul Dhuwur Mendhem Jero (upholding the honor of parents) is reinterpreted through the lens of Birrul Walidain to maintain business reputation; (2) The principle of mutual cooperation is transformed into Islamic brotherhood in employee management and supply chain relations; and (3) The division of authority and business inheritance balances Faraid law with the principle of meritocracy-based professional management. This study contributes to the business ethics literature by proposing that integrating ethno-religious values creates "social immunity," strengthening MSME resilience in the face of market volatility.

Keywords: Family Business Succession, Islamic Business Ethics, Javanese Tradition, Batik MSMEs, Business Sustainability

Classification:
Empirical Paper

History:
Submitted:
November 12, 2025

Revised:
December 12, 2025

Accepted:
December 27, 2025

PENDAHULUAN

Bisnis keluarga merupakan salah satu pilar utama perekonomian global, dengan kontribusi yang signifikan terhadap Produk Domestik Bruto (PDB) di berbagai negara, termasuk Indonesia. Di Indonesia, data Kementerian Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah menunjukkan bahwa lebih dari 90% unit usaha berada dalam kategori UMKM, yang sebagian besar dikelola dengan struktur kepemilikan dan manajemen berbasis keluarga. Kondisi ini menjadikan keberlanjutan bisnis keluarga tidak hanya sebagai isu mikro-organisasional, tetapi juga sebagai faktor strategis bagi stabilitas dan pertumbuhan ekonomi nasional. Namun demikian, bisnis keluarga menghadapi tantangan struktural yang serius, salah satunya adalah fenomena *generation curse*—di mana generasi pertama membangun usaha, generasi kedua menikmati hasilnya, dan generasi ketiga berpotensi menghancurkannya, yang telah lama diidentifikasi sebagai ancaman utama terhadap keberlangsungan usaha lintas generasi ([Ward, 2016](#)).

Dalam konteks sosiokultural Indonesia, khususnya di Jawa, bisnis keluarga tidak beroperasi dalam ruang yang netral secara nilai, melainkan tertanam (*embedded*) dalam struktur budaya lokal yang kuat serta religiusitas yang kental. Praktik bisnis sehari-hari sering kali dipengaruhi oleh nilai-nilai tradisional seperti *ewuh-pakewuh* (rasa sungkan), hierarki sosial, dan kewajiban komunal terhadap keluarga besar maupun komunitas sekitar. Tantangan muncul ketika logika bisnis modern yang menekankan profesionalisme, efisiensi, dan profitabilitas berbenturan dengan nilai-nilai tersebut. Di sisi lain, meningkatnya kesadaran beragama di kalangan pengusaha Muslim, yang kerap disebut sebagai fenomena *santripreneur* mendorong integrasi prinsip-prinsip Syariah Islam dalam tata kelola usaha, sehingga menambah kompleksitas dalam pengambilan keputusan dan pengelolaan bisnis keluarga.

Ketegangan nilai tersebut paling nyata terlihat dalam proses suksesi kepemimpinan. Generasi pendiri yang cenderung memegang teguh tradisi Jawa sering kali menerapkan pola kepemimpinan paternalistik dan sentralistik, dengan penekanan pada loyalitas dan keharmonisan keluarga. Sebaliknya, generasi penerus yang lebih terdidik, terpapar pendidikan modern, dan memiliki pemahaman yang lebih sistematis terhadap etika bisnis Islam, cenderung menginginkan sistem tata kelola yang lebih transparan, akuntabel, dan berlandaskan prinsip keadilan (*egalitarian*). Ketidakkampuan untuk menyinkronkan kedua sistem nilai ini tidak jarang berujung pada konflik intra-keluarga, fragmentasi aset usaha, penurunan kinerja, hingga kebangkrutan bisnis keluarga.

Penelitian mengenai suksesi bisnis keluarga telah banyak dilakukan, terutama dalam konteks negara-negara Barat ([Chrisman et al., 2005](#); [Chua et al., 1999](#)). Namun, sebagian besar literatur tersebut masih didominasi oleh pendekatan rasional-instrumental yang memisahkan secara tegas antara urusan bisnis dengan dimensi spiritual, budaya, dan komunal. Dalam konteks Indonesia, studi-studi terdahulu cenderung berfokus pada aspek manajerial, struktural, dan finansial dari proses suksesi ([Tambunan, 2019](#)), sementara dimensi nilai dan etika lokal relatif kurang mendapat perhatian.

Dengan demikian, terdapat kesenjangan penelitian (*research gap*) yang signifikan terkait bagaimana proses hibridasi nilai antara kearifan lokal Jawa dan prinsip-prinsip hukum Islam (Syariah) dikelola dan dinegosiasikan dalam transisi kepemimpinan bisnis keluarga. Pertanyaan mendasar seperti apakah nilai *gotong royong* masih relevan dalam menghadapi persaingan pasar yang semakin kompetitif, serta bagaimana prinsip keadilan Islam (*al-'adl*) diterapkan dalam pembagian peran dan otoritas keluarga yang sering kali dipengaruhi oleh struktur patriarki budaya Jawa, masih belum banyak dijawab secara empiris dan konseptual. Padahal, jawaban atas pertanyaan-pertanyaan tersebut sangat penting untuk merumuskan model suksesi yang adaptif dan kontekstual bagi UMKM di Indonesia.

Berdasarkan latar belakang dan kesenjangan penelitian tersebut, artikel ini bertujuan untuk: (1) menganalisis pola suksesi nilai pada UMKM keluarga yang berakar pada budaya lokal; (2) mengidentifikasi mekanisme sinkronisasi antara etika bisnis Islam dan filosofi Jawa dalam praktik

tata kelola usaha keluarga; serta (3) merumuskan implikasi dari proses sinkronisasi nilai tersebut terhadap keberlanjutan dan ketahanan klaster industri berbasis UMKM.

TINJAUAN PUSTAKA DAN PERUMUSAN HIPOTESIS

Etika Bisnis Islam dan Keberlanjutan

Etika bisnis Islam dibangun di atas aksioma tauhid (keesaan), *khilafah* (tanggung jawab perwakilan), dan *'adl* (keadilan). Dalam perspektif Islam, bisnis bukan sekadar akumulasi profit, melainkan upaya mencapai *falah* (kemenangan dunia dan akhirat). [Beekun dan Badawi \(2005\)](#) menekankan bahwa keseimbangan (*equilibrium*) adalah kunci. Dalam konteks suksesi, ini berarti peralihan kekuasaan harus didasarkan pada *amanah*. Pemimpin bisnis (penerus) bukan pemilik mutlak, melainkan pemegang amanah yang harus mengelola sumber daya secara adil dan transparan.

Modal Sosial dan Tradisi Jawa (Gotong Royong)

Budaya Jawa sangat menekankan harmoni (*rukun*) dan penghormatan hierarkis (*urmat*). Konsep *Gotong Royong* adalah manifestasi dari kolektivisme, di mana beban berat dipikul bersama. Dalam konteks bisnis, [Irawanto et al. \(2011\)](#) mencatat bahwa kepemimpinan paternalistik Jawa efektif dalam membangun loyalitas karyawan di tahap awal bisnis. Namun, tantangan muncul saat skala bisnis membesar, di mana *ewuh-pakewuh* dapat menghambat evaluasi kinerja yang objektif.

Sinkronisasi Nilai dalam Suksesi

Suksesi adalah proses, bukan sebuah peristiwa. [Lansberg, 1988](#) menggambarkan suksesi sebagai interaksi kompleks antara sistem keluarga, sistem manajemen, dan sistem kepemilikan. Dalam konteks masyarakat Muslim Jawa, sinkronisasi nilai menjadi krusial. Tradisi memberikan legitimasi budaya (legitimasi masa lalu), sementara Islam memberikan pedoman etis universal (legitimasi transendental).

Berdasarkan tinjauan di atas, penelitian ini mengajukan proposisi teoretis sebagai berikut:

- a. **Proposisi 1:** Keberhasilan suksesi pada UMKM keluarga di Jawa tidak ditentukan semata oleh transfer kompetensi teknis, tetapi oleh kemampuan generasi penerus melakukan rekontekstualisasi nilai tradisi leluhur agar kompatibel dengan prinsip Syariah.
- b. **Proposisi 2:** Nilai *Gotong Royong* yang diintegrasikan dengan *Ukhuwah* (persaudaraan Islam) menciptakan jaring pengaman sosial yang meningkatkan resiliensi bisnis terhadap guncangan eksternal.

METODE PENELITIAN

Desain Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus ganda (multiple case study) untuk memperoleh pemahaman yang mendalam dan kontekstual mengenai fenomena suksesi bisnis keluarga. Pendekatan kualitatif dipilih karena penelitian ini berfokus pada eksplorasi makna, nilai, serta dinamika sosial yang melekat pada proses suksesi, yang tidak dapat direduksi menjadi variabel kuantitatif semata. Metode studi kasus memungkinkan peneliti menelaah suatu fenomena secara holistik dalam konteks kehidupan nyata (real-life context), terutama ketika batas antara fenomena yang diteliti dan konteks sosial-budaya di sekitarnya tidak tampak secara jelas [\(Yin, 2009\)](#).

Lebih lanjut, penggunaan studi kasus ganda dipandang relevan karena penelitian ini melibatkan lebih dari satu unit kasus, yaitu UMKM batik dengan karakteristik generasi kepemimpinan dan latar sosial yang berbeda. Studi kasus ganda memungkinkan peneliti

melakukan analisis lintas kasus (*cross-case analysis*) guna mengidentifikasi pola, persamaan, dan perbedaan dalam praktik suksesi, sehingga meningkatkan kekuatan analitis dan validitas temuan penelitian dibandingkan studi kasus tunggal ([Yin, 2009](#)). Pendekatan ini juga sejalan dengan pandangan [Eisenhardt \(1989\)](#) yang menyatakan bahwa *multiple case study* memberikan peluang lebih besar untuk menghasilkan pemahaman teoretis yang lebih kuat karena temuan dapat direplikasi secara konseptual antar kasus.

Dalam konteks penelitian ini, desain studi kasus ganda digunakan untuk menangkap kompleksitas proses suksesi yang dipengaruhi oleh nilai budaya lokal, etika keagamaan, serta dinamika adaptasi terhadap digitalisasi. Pendekatan ini memungkinkan peneliti untuk memahami bagaimana aktor-aktor yang terlibat memaknai suksesi tidak hanya sebagai proses pergantian kepemimpinan, tetapi juga sebagai proses sosial yang sarat nilai dan relasi antargenerasi. Dengan demikian, desain penelitian ini mendukung tujuan penelitian kualitatif, yaitu menghasilkan pemahaman yang mendalam (*in-depth understanding*) dan kontekstual atas fenomena suksesi bisnis keluarga dalam lingkungan UMKM batik, serta memberikan kontribusi konseptual terhadap kajian tata kelola dan keberlanjutan usaha keluarga.

Lokasi dan Subjek Penelitian

Lokasi penelitian difokuskan pada klaster industri batik di Laweyan dan Kauman (Jawa Tengah), yang dikenal sebagai basis pedagang santri dengan sejarah panjang akulturasi Islam dan budaya Jawa. Subjek penelitian dipilih menggunakan teknik *purposive sampling* dengan kriteria: (1) Bisnis dimiliki dan dikelola keluarga; (2) Telah beroperasi minimal 25 tahun (melewati satu kali suksesi atau sedang dalam proses suksesi ke generasi kedua/ketiga); (3) Secara eksplisit mengidentifikasi diri sebagai entitas bisnis yang menjunjung nilai Islam dan budaya lokal. Total informan kunci berjumlah 12 orang yang terdiri dari pendiri (*incumbent*), penerus (*successor*), dan karyawan senior.

Teknik Pengumpulan dan Analisis Data

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan melalui beberapa metode kualitatif yang saling melengkapi untuk memperoleh pemahaman yang komprehensif dan mendalam mengenai proses suksesi bisnis keluarga. Pertama, wawancara mendalam dilakukan untuk menggali riwayat hidup pelaku usaha, filosofi dan nilai-nilai yang melandasi praktik bisnis, serta pengalaman konflik yang muncul selama proses suksesi antar generasi. Wawancara mendalam memungkinkan peneliti mengeksplorasi perspektif subjektif informan secara reflektif dan kontekstual, sehingga mampu menangkap makna yang tersembunyi di balik keputusan dan tindakan yang diambil dalam dinamika suksesi ([Kallio et al., 2016](#)). Kedua, observasi dilakukan secara langsung di lingkungan kerja untuk mengamati pola interaksi antara pemilik usaha dan karyawan, serta praktik ritual budaya dan keagamaan yang dijalankan dalam aktivitas bisnis sehari-hari. Observasi ini penting untuk memahami bagaimana nilai-nilai budaya dan religius tidak hanya dinyatakan secara verbal, tetapi juga dipraktikkan dalam relasi kerja dan tata kelola usaha, sebagaimana disarankan dalam penelitian kualitatif yang menekankan pentingnya konteks sosial dalam pembentukan perilaku organisasi ([DeWalt & DeWalt, 2011](#)). Ketiga, studi dokumen dilakukan melalui analisis terhadap arsip keluarga, catatan keuangan yang diizinkan oleh informan, serta profil perusahaan sebagai sumber data sekunder yang berfungsi memperkaya dan memverifikasi temuan dari wawancara dan observasi. Dokumen diperlakukan sebagai artefak sosial yang mencerminkan sejarah, nilai, dan pola pengelolaan usaha lintas generasi ([Bowen, 2009](#)).

Data yang telah dikumpulkan dianalisis menggunakan model analisis data interaktif yang dikembangkan oleh [Miles et al. \(2014\)](#), yang terdiri atas tiga tahapan utama, yaitu kondensasi data, penyajian data, serta penarikan kesimpulan dan verifikasi. Kondensasi data dilakukan melalui proses seleksi, pemfokusan, dan transformasi data mentah menjadi kategori-kategori tematik yang relevan dengan tujuan penelitian. Selanjutnya, penyajian data dilakukan dalam

bentuk narasi analitis dan matriks tematik untuk memudahkan identifikasi pola dan hubungan antar konsep. Tahap akhir berupa penarikan kesimpulan dan verifikasi dilakukan secara berulang dengan cara membandingkan temuan antar sumber data dan antar kasus guna memastikan konsistensi serta ketepatan interpretasi. Untuk menjamin keabsahan data, penelitian ini menerapkan triangulasi sumber dan metode, yaitu dengan membandingkan informasi yang diperoleh dari wawancara, observasi, dan dokumen, sehingga dapat meningkatkan kredibilitas dan keandalan hasil penelitian ([Bowen, 2009](#); [Miles et al., 2014](#)).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Dinamika Sukses: Dari Paternalistik ke Meritokrasi Religius

Temuan lapangan menunjukkan bahwa pola suksesi pada UMKM Batik tidak terjadi secara linear. Terdapat fase kritis yang disebut oleh informan sebagai "masa kawah candradimuka" (fase penggemplangan). Generasi pendiri umumnya menerapkan gaya kepemimpinan *Nyantrik*, di mana anak-anak (penerus) wajib bekerja dari level terbawah tanpa perlakuan khusus. Hal ini selaras dengan konsep Islam tentang *Riyadah* (latihan spiritual dan fisik).

"Bapak tidak langsung kasih kursi manajer. Saya disuruh nyuci mori (kain) dulu, belajar nembok (membatik), baru boleh pegang uang. Katanya, kalau tidak tahu susahnyanya, nanti tidak bisa adil sama karyawan." (Informan A, Generasi ke-2).

Di sini, nilai Jawa (kerja keras atau prihatin) bertemu dengan prinsip Islam (keadilan dan empati). Sukses menjadi valid bukan karena hubungan darah semata, tetapi karena pembuktian kompetensi (*kafa'ah*).

Sinkronisasi Nilai Tradisi dan Islam

a. Mikul Dhuwur Mendhem Jero dan Birrul Walidain

Filosofi Jawa *Mikul Dhuwur Mendhem Jero* (mengangkat tinggi kebaikan orang tua, memendam dalam kekurangan mereka) sering disalahartikan sebagai menutupi kesalahan manajemen orang tua. Namun, dalam bisnis yang sehat, generasi penerus memaknainya sebagai inovasi yang menghormati akar. Generasi penerus tidak merombak total warisan produk orang tua demi "modernisasi", melainkan mengembangkannya. Ini adalah bentuk *Birrul Walidain* (berbakti pada orang tua) dalam wujud korporasi. Mereka mempertahankan motif batik klasik (tradisi) namun memodernisasi pemasaran via digital (profesionalisme), memastikan nama baik keluarga tetap harum.

b. Gotong Royong dan Ukhuwah dalam Relasi Kerja

Salah satu temuan menarik adalah transformasi konsep *Gotong Royong*. Pada masa lalu, gotong royong sering kali bersifat *involuntary* (kewajiban sosial yang memaksa). Dalam manajemen modern berbasis Islam, konsep ini diubah menjadi *Ta'awun* (tolong-menolong dalam kebaikan) yang lebih profesional. Contoh konkretnya adalah sistem "borongan" yang transparan. Karyawan tidak lagi dianggap sebagai "abdi" (hamba/pelayan) seperti dalam struktur feodal Jawa, melainkan sebagai "mitra" (*syirkah*). Namun, nuansa kekeluargaan tetap dijaga. Jika ada karyawan sakit atau punya hajat, perusahaan memberikan bantuan di luar hak normatif, yang dianggap sebagai *shadaqah* perusahaan.

Keadilan (Al-'Adl) dalam Distribusi Aset dan Wewenang

Konflik suksesi sering terjadi pada pembagian harta. Budaya Jawa mengenal *sepikul segendongan* (laki-laki memikul/lebih banyak, perempuan menggendong/lebih sedikit), yang mirip namun tak sama dengan hukum *Faraid* Islam (2:1). Temuan menunjukkan adanya adaptasi cerdas. Aset bisnis (mesin, gedung, merek) tidak dipecah-pecah berdasarkan waris agar operasional tidak mati (prinsip *istislah/kemaslahatan umum*). Aset bisnis diwadahi dalam bentuk perseroan (PT/CV) di mana ahli waris mendapatkan saham (*share*). Sementara itu, aset likuid seperti tunai dan aset tidak likuid seperti emas dan tanah dibagi sesuai hukum *Waris Islam*.

Dengan demikian, prinsip keadilan Islam terpenuhi tanpa menghancurkan entitas bisnis yang menjadi sumber nafkah banyak orang (*Hifz al-Mal*).

Resiliensi Kluster Industri

Sinergi nilai ini berdampak pada lingkungan eksternal. Di kluster batik, persaingan antar-tetangga diredam dengan konsep "Rezeki sudah ada yang mengatur" (Tauhid Rububiyah). Hal ini memunculkan fenomena *Coopetition* (Cooperation-Competition). Pengusaha saling meminjamkan bahan baku atau melempar order jika kapasitas penuh. Perilaku ini didasari oleh etika Jawa *Tepa Selira* (tanggung rasa) dan anjuran Islam untuk memudahkan urusan orang lain. Hasilnya adalah keberlanjutan kluster industri yang kuat menghadapi badai ekonomi.

KESIMPULAN

Penelitian ini menyimpulkan bahwa keberlanjutan sukseksi bisnis keluarga dalam konteks budaya Jawa–Islam tidak berlangsung melalui proses penggantian nilai-nilai tradisional dengan nilai-nilai modern secara linier, melainkan melalui suatu mekanisme sinkronisasi dan hibridasi nilai yang bersifat kontekstual dan adaptif. Temuan ini menunjukkan bahwa keberhasilan transisi kepemimpinan tidak ditentukan oleh sejauh mana pelaku usaha meninggalkan tradisi, tetapi oleh kemampuan mereka mengintegrasikan nilai-nilai lokal dan religius ke dalam praktik tata kelola bisnis yang relevan dengan tuntutan ekonomi kontemporer.

Secara khusus, penelitian ini menemukan bahwa tradisi Jawa berperan sebagai social glue atau "perekat sosial" yang menjaga harmoni relasional antara anggota keluarga, karyawan, dan komunitas sekitar. Nilai-nilai seperti rasa hormat terhadap hierarki, kehati-hatian dalam bertindak, serta upaya menjaga keseimbangan sosial terbukti mampu meminimalkan konflik internal dan menciptakan stabilitas organisasi, yang merupakan prasyarat penting bagi keberlanjutan bisnis keluarga lintas generasi. Di sisi lain, nilai-nilai Islam berfungsi sebagai moral compass atau "kompas moral" yang memberikan arah normatif dalam pengambilan keputusan bisnis. Prinsip-prinsip seperti keadilan (al-'adl), kejujuran (sidq), amanah, dan profesionalitas mendorong modernisasi tata kelola usaha keluarga, khususnya dalam hal transparansi, pembagian peran, dan akuntabilitas. Kehadiran etika Islam ini terbukti mampu menekan praktik nepotisme yang bersifat destruktif, sekaligus mengoreksi kecenderungan paternalistik yang kerap melekat dalam struktur bisnis keluarga berbasis budaya.

Lebih lanjut, keberhasilan UMKM keluarga dalam penelitian ini terletak pada kemampuan mereka melakukan reinterpretasi nilai-nilai budaya ke dalam praktik bisnis yang produktif dan berorientasi masa depan. Nilai gotong royong tidak lagi dipahami semata sebagai kewajiban sosial yang berpotensi menghambat efisiensi, melainkan diterjemahkan menjadi etos kerja kolektif berbasis ukhuwah yang memperkuat kolaborasi, loyalitas, dan daya saing usaha. Demikian pula, filosofi mikul dhuwur mendhem jero tidak hanya berfungsi sebagai mekanisme menjaga kehormatan keluarga, tetapi juga menjadi landasan etis bagi inovasi yang bertanggung jawab, di mana pembaruan dilakukan tanpa menegasikan nilai-nilai moral dan historis yang telah membentuk identitas usaha. Secara keseluruhan, temuan ini menegaskan bahwa sukseksi bisnis keluarga yang berkelanjutan di Indonesia menuntut pendekatan yang culturally and spiritually embedded, di mana modernisasi tata kelola tidak bertentangan dengan akar budaya dan religiusitas pelaku usaha. Dengan demikian, penelitian ini memberikan kontribusi teoretis dan praktis dalam merumuskan model sukseksi UMKM yang tidak hanya efisien secara ekonomi, tetapi juga berkelanjutan secara sosial, budaya, dan etis.

Implikasi Manajerial

Implikasi Teoretis

Penelitian ini memperkaya teori Resource-Based View (RBV) dengan menambahkan "Modal Etno-Religius" sebagai sumber daya unik yang sulit ditiru (inimitable) yang memberikan keunggulan kompetitif bagi perusahaan keluarga.

Implikasi Praktis

Bagi praktisi bisnis keluarga, disarankan untuk menyusun "Konstitusi Keluarga" yang secara eksplisit memuat nilai-nilai leluhur dan landasan Syariah. Proses magang (*mentoring*) bagi generasi penerus harus mencakup aspek spiritual dan kultural, bukan hanya teknis manajerial.

Implikasi Kebijakan

Pemerintah daerah dan pembuat kebijakan perlu mendukung pelestarian nilai kearifan lokal dalam program pengembangan UMKM. Pelatihan bisnis tidak cukup hanya soal digital marketing, tetapi juga penguatan karakter berbasis budaya dan etika, yang terbukti menjadi fondasi ketahanan ekonomi rakyat.

DAFTAR PUSTAKA

- Beekun, R., & Badawi, J. (2005). Balancing Ethical Responsibility among Multiple Organizational Stakeholders: The Islamic Perspective. *Journal of Business Ethics*, 60, 131–145.
- Bowen, G. A. (2009). Document Analysis as A Qualitative Research Method. *Qualitative Research Journal*, 9(2), 27–40.
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., & Sharma, P. (2005). Trends and Directions in The Development of A Strategic Management Theory of The Family Firm. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(5), 555–575.
- Chua, J. H., Chrisman, J. J., & Sharma, P. (1999). Defining The Family Business by Behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(4), 19–39.
- DeWalt, K. M., & DeWalt, B. R. (2011). *Participant Observation: a Guide for Fieldworkers (Second ed.)*. Rowman Altamira.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532–550.
- Irawanto, D. W., Ramsey, P. L., & Ryan, J. C. (2011). Tailoring Leadership Theory to Indonesian Culture. *Global Business Review*, 12(3), 355–266.
- Kallio, H., Pietilä, A. M., Johnson, M., & Kangasniemi, M. (2016). Systematic Methodological Review: Developing a Framework for a Qualitative Semi-Structured Interview Guide. *Journal of Advanced Nursing*, 72(12), 2954–2965.
- Lansberg, I. (1988). The Succession Conspiracy. *Family Business Review*, 1(2), 119–143.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook*. Sage Publications.
- Tambunan, T. (2019). Recent Evidence of The Development of Micro, Small and Medium Enterprises in Indonesia. *Journal of Global Entrepreneurship Research*, 9(1), 18.
- Ward, J. (2016). *Keeping The Family Business Healthy: How To Plan for Continuing Growth, Profitability, and Family Leadership*. Springer.
- Yin, R. K. (2009). *Case Study Research: Design and Methods (Vol. 5)*. SAGE.