

Studi Pendahuluan Komparasi Kapasitas Produksi Pada UKM Batu Bata Berbasis *Family Business*

Preliminary Study of Bricks SMEs Production Capacity Comparison in Family Business Based

Fauzan Romadlon^{1*}, Alya' Farahdina Alfiani¹, Nuansa Aita Putri¹ dan Wahyu Bagas Laksana¹

¹Prodi Teknik Industri, Institut Teknologi Telkom Purwokerto, Jl. DI Panjaitan No.128, Purwokerto Kidul, Banyumas 53147, Indonesia

Diterima 15 Oktober, 2020 / Disetujui 17 Februari 2021

ABSTRACT

This preliminary study aims to compare production capacity at the family business of bricks at Sokaraja District, Banyumas Regency. The majority of the businesses are done traditionally with family business managerial-based norms. The method used is the cost estimation analysis and the Analysis of Variance (ANOVA) method to calculate the statistical significance of production among SMEs. In addition, based on statistical analysis there are significant differences among the three bricks SMEs for production capacity. The implications of these calculations can be used as an initial step to consider in general determining the logistics conditions, sales strategies, and the role of succession in the family business. In practice, increasing production capacity, reducing production costs, and product innovation can be achieved if the involvement of family members were optimal to ensure and enhance the business's sustainability.

Keywords: Bricks, Family business, Preliminary study, Production capacity

ABSTRAK

Studi pendahuluan ini bertujuan untuk membandingkan kapasitas produksi pada bisnis keluarga bata di Distrik Sokaraja, Kabupaten Banyumas. Mayoritas bisnis dilakukan secara tradisional dengan norma-norma berbasis manajerial bisnis keluarga. Metode yang digunakan adalah analisis estimasi biaya dan metode Analysis of Variance (ANOVA) untuk menghitung signifikansi statistik produksi di antara ketiga UKM. Selain itu, berdasarkan analisis statistik terdapat perbedaan yang signifikan antara ketiga UKM batu bata untuk kapasitas produksi. Implikasi dari perhitungan ini dapat digunakan sebagai langkah awal untuk dipertimbangkan secara umum dalam menentukan kondisi logistik, strategi penjualan, dan peran suksesi dalam bisnis keluarga. Pada praktiknya, meningkatkan kapasitas produksi, mengurangi biaya produksi, dan inovasi produk dapat dicapai jika keterlibatan anggota keluarga optimal untuk memastikan dan meningkatkan keberlanjutan bisnis.

Kata Kunci: Batu bata; Bisnis keluarga; Kapasitas produksi; Studi pendahuluan.

1. PENDAHULUAN

Peran usaha mikro kecil dan menengah (UMKM) bagi perekonomian Indonesia sangatlah penting. Akan tetapi, terdapat banyak kendala yang dihadapi UMKM di Indonesia. Keterbatasan UMKM di Indonesia salah satunya adalah pada produktivitas dikarenakan keterbatasan keterampilan yang dimiliki dan kebutuhan pendampingan dan sosialisasi dari

pihak-pihak terkait (Chabib *et al.*, 2016). Saat ini, kebutuhan sebuah UMKM adalah sebuah diversifikasi dengan memfokuskan pada kebutuhan yang beragam. Seorang manajer harus berpikiran terbuka, operatornya pun harus terbuka terhadap aplikasi yang sedang tren, dan dibutuhkan sebuah sistem kolaborasi multidisiplin agar tercipta sebuah kebaruan tersebut (Brink dan Madsen, 2015).

*email: fauzan@ittelkom-pwt.ac.id

Lebih lanjut lagi, keberadaan UMKM dipertahankan karena UMKM tumbuh dan berkembang baik terutama saat dihadapkan pada sebuah krisis ekonomi terutama ekonomi global (Serrasqueiro, Leitão dan Smallbone, 2018). Di Indonesia, mayoritas UMKM dimiliki oleh keluarga sehingga UMKM dapat juga disebut bisnis keluarga (*family business*). Perbedaan antara UMKM yang berbasis keluarga dengan korporasi adalah adanya kemudahan dalam akses bantuan pendanaan terutama pada UMKM yang berlandaskan korporasi (Roida, Sunarjanto dan Jayaprana, 2010). Dilihat dari sifat produknya, UMKM mempunyai produk yang minim bersaing pada suatu lingkungan bisnis dikarenakan tingginya level kompetisi (Shohibul, Sarjiyanto dan Sarwoto, 2019).

Pada praktiknya, *family business* menekankan pada bisnis dengan mengeksplorasi beberapa anggota keluarga dari usia muda hingga usia dewasa (Murphy dan Lambrechts, 2015). Selain itu, *family business* membutuhkan sebuah inovasi dan *branding* karena akan berdampak signifikan pada performa bisnisnya (Martínez *et al.*, 2019).

Ditambah lagi, perlunya peningkatan performa akan berdampak pada kepuasan pelanggan dan pengurangan biaya produksi (Mugure, Robert dan Teresiah, 2017). *Family business* hendaknya selalu mendasarkan pada sebuah *living paradox* dimana keuntungan bisnis membutuhkan kompromi antara keluarga dan tujuan bisnisnya (Sultan, de Waal dan Goedegebuure, 2017) dengan dasar visi, nilai (Kudlats, McDowell dan Mahto, 2019) dan kepercayaan dan komitmen (Allen, George dan Davis, 2018)

Pada pelaksanaannya, *family business* mengalami beberapa kendala, salah satunya adalah pada keberlanjutannya. Faktor-faktor tersebut meliputi lemahnya perencanaan pada suksesi (peralihan ke generasi berikutnya), kurangnya transparansi dan kepercayaan sistem akuntansi, diskriminasi pada karyawan (Cho, Okuboyejo dan Dickson, 2017). Di satu sisi, *family business* membutuhkan aksi strategis yang dipertimbangkan yang berdasar budaya organisasinya sehingga akan terhindar dari kekurangan dalam mengelola bisnis, pengalaman yang belum cukup, dan adanya konflik antar generasi (Jurek, 2018). Selain itu, dibutuhkan transfer pengetahuan kepada generasi penerus (Dhaenens *et al.*, 2018), guna menjaga kepercayaan antara anggota keluarga,

komitmen untuk memajukan bisnis, kepemilikan psikologis, dan menjaga budaya organisasi pada *family business* tersebut (Martínez, Galván dan Palacios, 2013). Di sisi lain, peran pihak luar juga dibutuhkan untuk internasionalisasi bisnis (Cano-Rubio, Fuentes-Lombardo dan Vallejo-Martos, 2017) dan pemberian pemahaman baru terkait isu strategis (Priem dan Alfano, 2016).

Tujuan finansial akan lebih utama ketika peran sosioemosional ditingkatkan secara konsisten. Hal ini dapat diupayakan dengan menjaga kontrol keluarga terhadap *altruism* anggotanya serta proses suksesi yang baik ke generasi penerus sehingga *outcome* yang didapat juga lebih baik (Martin dan Gomez-Mejia, 2016). Di sisi lain, keputusan finansial pada *family business* sering mengalami kendala dikarenakan tidak jelasnya akuntabilitas finansial yang dikerjakan, kurangnya kepatuhan terhadap norma keluarga, dan belum adanya kemampuan untuk dapat membedakan keputusan risiko finansial dengan kontrol penyimpanan finansial (Motylska-Kuzma, 2017). Selain itu, dibutuhkan keadilan baik bagi anggota keluarga maupun diluar anggota keluarga (Samara dan Arenas, 2017). Hal ini sebagai upaya meningkatkan *family business performance* berdasar pengalaman dan finansial (Alves dan Gama, 2020).

Oleh karena itu, dibutuhkan studi pendahuluan fenomena *family business* terhadap performa yang dalam hal ini adalah produktivitas. Pengukuran produktivitas dimulai dengan mengukur dan menganalisis estimasi biaya produksi. Hal ini bertujuan untuk melihat seberapa besar tingkat produktivitas, efisiensi produksi, strategi penjualan, dan alokasi sumber daya. Sehingga dipilih satu jenis *family business* yang ada di Kecamatan Sokaraja, Kabupaten Banyumas adalah batu bata. UKM batu bata di daerah tersebut mayoritas masih berlandaskan pada norma-norma tradisional sebuah *family business*.

2. METODOLOGI

Penelitian ini dilakukan di Kecamatan Sokaraja, Kabupaten Banyumas. Pada penelitian ini diawali dengan survei pendahuluan pada objek penelitian. Survei pendahuluan ini digunakan untuk mengetahui gambaran kasar kegiatan produksi batu bata dan bagaimana proses pembuatan batu bata yang berbasis *family business*. Pendekatan yang dilakukan meliputi

pendekatan kualitatif dan kuantitatif. Pendekatan kualitatif digunakan untuk melihat bagaimana kondisi objek penelitian mengimplementasikan norma tradisional *family business* sedangkan pada pendekatan kuantitatif digunakan untuk mengukur besarnya estimasi biaya produksi. Data kuantitatif yang diambil meliputi, data estimasi biaya bahan baku per satuan unit, data biaya *overhead* per satuan unit, dan data gaji atau upah persatuan unit. Selain itu, dibutuhkan data estimasi kapasitas produksi batu bata perbulannya selama satu tahun. Metode yang digunakan dalam mengambil data adalah dengan observasi langsung dan wawancara dengan pemilik usaha pembuatan batu bata.

Setelah itu, diambil sampel tiga UKM batu bata rumahan dengan data yang meliputi estimasi biaya bahan baku, estimasi beban gaji/upah, dan estimasi biaya *overhead* (Persamaan 1). Secara umum total biaya produksi dapat diperoleh dari penjumlahan biaya bahan baku, upah atau gaji pegawai dan biaya overhead per sekali produksi (Persamaan 2).

$$T = A + B + C \quad (1)$$

dimana,

T = Estimasi Total biaya produksi

A = Estimasi Biaya Bahan Baku

B = Estimasi Beban Gaji/upah pegawai.

C = Estimasi Biaya *Overhead*

Lebih lanjut lagi, estimasi biaya produksi per satuan unit dapat dihitung dengan Persamaan 2.

$$PPU = \frac{E}{K} \quad (2)$$

dimana,

PPU = Estimasi Biaya produksi per unit

E = Estimasi total biaya produksi

K = Jumlah atau kapasitas produksi

Selain itu, diambil data estimasi kapasitas produksi perbulan hingga satu tahun kalender. Data kapasitas produksi tersebut akan dianalisis dengan ANOVA (*Analysis of Variance*) untuk mengetahui perbedaan kapasitas produksi antara UKM batu bata tersebut dengan menggunakan perangkat lunak Minitab 16.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

3.1 Proses Pembuatan Batu Bata

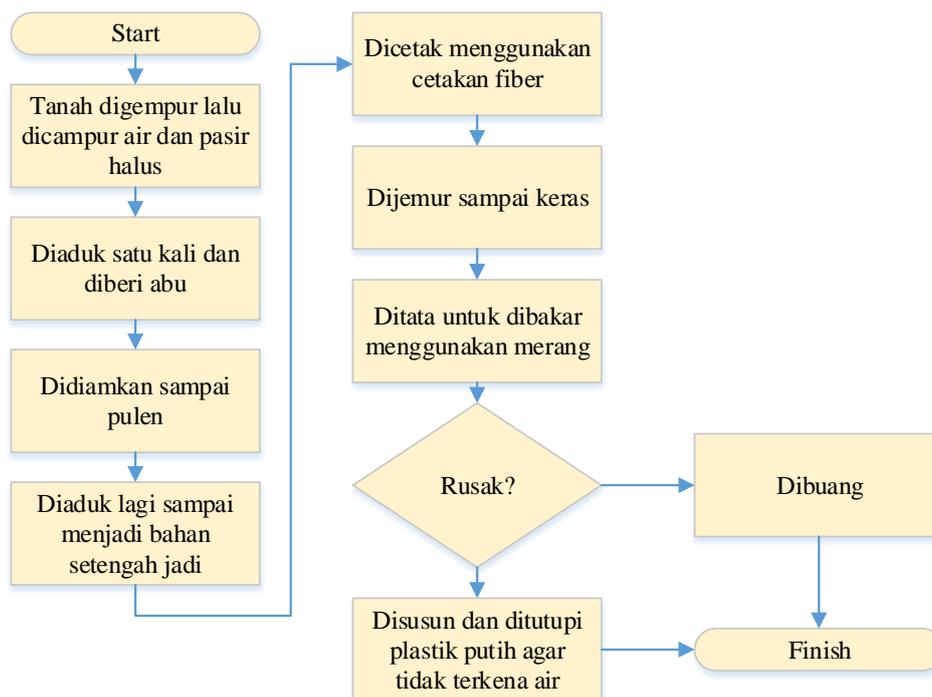
Batu bata adalah salah satu bahan baku atau material untuk membangun sebuah bangunan. Proses pembuatannya dapat dilihat pada Gambar 1. Pembuatan batu bata dimulai dengan menggali tanah dan mencampurnya dengan pasir halus. Setelah itu, tanah tersebut diaduk dan dicampuri abu bekas pembakaran dan diberi air. Adonan batu bata yang telah jadi, diaduk hingga menjadi bahan setengah jadi dan dicetak dengan cetakan fiber. Setelah dicetak, batu bata muda yang masih lembek kemudian dibakar. Bila ketika proses pembakaran batu bata mengalami kerusakan, maka batu bata tersebut dibuang, bila bagus sesuai standar, batu bata tersebut akan disusun dan dilapisi plastik agar tidak terkena air hujan secara langsung. Proses ini memakan waktu satu hingga dua hari

3.2 Estimasi Biaya Produksi

Estimasi biaya total bahan baku, estimasi biaya tenaga kerja dan estimasi biaya total overhead pabrik dibagi dengan total jumlah produksi akan menghasilkan estimasi biaya per unit batu bata. Biaya bahan baku meliputi biaya tanah, abu, pasir halus, merang, serbuk kayu. Gaji atau upah berdasarkan jumlah pegawai atau pekerjanya dan biaya overhead meliputi biaya cetakan batu bata dan biaya terpal. Estimasi biaya per satuan unit batu bata dapat dilihat pada Tabel 1. Jumlah produksi batu bata pada UKM A adalah sekitar 20,000 buah per tahun, UKM B 18,000, dan UKM C sebanyak 54,000 buah per tahun. Secara umum, kegiatan UKM batu bata tersebut masih manual dan tradisional.

Tabel 1. Estimasi Biaya Produksi Per Unit Tiap UKM (Rupiah)

	UKM A	UKM B	UKM C
Estimasi Biaya Bahan Baku	86.46	252.78	60.19
Estimasi Gaji/upah	333.33	166.67	277.78
Estimasi Overhead	5.21	6.94	3.24
Estimasi Total biaya per batu bata	424.99	426.39	341.20



Gambar 1. Proses Pembuatan Batu Bata

Tabel 2. Hasil Analisis Statistik

Source	DF	SS	MS	F	P
Factor	2	62067562	31033781	343,65	0,00
Error	33	2980139	90307		
Total	35	65047701			

Tabel 3. Grouping Dengan Metode Tukey

	N	Mean	Grouping
UKM C	12	4532,3	A
UKM A	12	2020,8	B
UKM B	12	1536,4	C

Berdasarkan Tabel 1, UKM A dan UKM C prosentase biaya terbesar adalah biaya gaji atau upah pekerja, diikuti biaya bahan baku dan biaya overhead. Akan tetapi, pada UKM B, biaya bahan baku merupakan komponen biaya paling besar diikuti biaya gaji dan overhead. Total biaya per unit batu bata tertinggi adalah dari UKM B, diikuti UKM A dan UKM C. Biaya per unit batu bata UKM A dan B tidak terlalu berbeda yaitu diangka 424 hingga 427 rupiah per unit, diikuti UKM C pada angka 341.20 rupiah. Estimasi biaya per satuan unit ini digunakan sebagai dasar penentuan harga jual batu bata, sehingga UKM batu bata dapat menghitung

berapa persen margin keuntungan yang akan ditentukan.

Berdasarkan analisis statistik, terdapat perbedaan yang signifikan kapasitas produksi pada ketiga UKM batu bata (Tabel 2). Hal ini ditunjukkan dengan nilai *p-value* 0.00 atau dibawah taraf signifikansi yaitu 0.05. berdasarkan Tabel 3, UKM C (Huruf A) memiliki tingkat kapasitas produksi yang berbeda signifikan dengan UKM A (Huruf B) dan UKM B (huruf C). lebih lanjut lagim UKM A (Huruf B) mempunyai kapasitas produksi yang signifikan dengan UKM B (Huruf B).

3.3 Implikasi Perhitungan Terhadap *Family Business*

Penelitian ini adalah penelitian awal pemetaan kondisi UKM batu bata yang berbasis *family business*. Kondisi ini dipetakan berdasarkan beberapa kriteria, yaitu proses pembuatan batu bata, analisis estimasi biaya, dan perbandingan produktivitas antar UKM batu bata. Ketiga kriteria tersebut dijadikan bahan pertimbangan untuk mendefinisikan secara umum kondisi logistik UKM batu bata, strategi penjualan, dan peran terhadap suksesti pada *family business*.

Perhitungan pendahuluan estimasi biaya dapat digunakan sebagai pengukuran produktivitas dan efisiensi biaya. Proses logistik ini dimulai dari supplier sebagai penyedia bahan baku. Setelah bahan baku terkumpul, UKM batu bata akan memproduksi batu bata hingga menjadi batu bata jadi dan menyimpannya di sekitar tempat pembakaran. Secara umum, semua proses pembuatan masih dilakukan secara tradisional dan membutuhkan waktu yang relatif lebih lama sekitar satu hingga dua hari hingga menjadi batu bata siap kirim. Setelah batu bata tersebut siap dipasarkan, distributor batu bata akan mengambil batu bata ke UKM batu bata dengan pembelian berdasarkan jumlah batu bata yang telah dibuat. Distributor inilah yang akan menjual batu bata ke retail atau toko bahan bangunan dan dari retail tersebut akan dipasarkan kepada end customer atau orang terakhir yang menggunakan batu bata sebagai bahan pembuatan gedung atau bangunan.

Pengukuran produktivitas dapat didasarkan pada input bahan baku yang dibutuhkan apakah sesuai dengan output produk jadi yang dihasilkan. Para pelaku *family business* pada UKM batu bata dapat menjadikan besaran pendapatan dikurangi besaran biaya produksi sehingga keuntungan kasar dapat diperhitungkan. Proses efisiensi bahan baku dapat dilakukan dengan pemilihan supplier yang sesuai dengan standar dengan biaya yang lebih terjangkau. Pemilihan supplier dapat dijadikan pijakan awal sebuah UKM batu bata untuk mendapatkan bahan baku yang optimal dan sesuai dengan kualitas dan kebutuhan produksi. Pada kegiatan produksi, khususnya kebutuhan tenaga kerja, UKM A memiliki dua orang tenaga kerja, UKM B, satu orang tenaga kerja dan lima orang tenaga kerja pada UKM C. Bila hendak meningkatkan kapasitas produksi, UKM batu

bata berbasis *family business* sebaiknya meningkatkan kapasitas tenaga kerjanya baik dengan memperkerjakan kerabat maupun orang luar. Peningkatan kapasitas tenaga kerja dapat disesuaikan dengan kebutuhan atau *demand* dari pelanggan. Selain itu, UKM batu bata juga harus memprediksi atau membuat target produksi tahunan sehingga hasil yang dicapai dapat optimal.

Selain itu, prediksi ini digunakan untuk menghadapi persaingan dengan kompetitor yaitu produsen batu bata non tradisional, batu bata ringan (hebel), maupun batako. Prediksi ini juga untuk memetakan alternatif pelanggan pada strategi penjualan sehingga tidak hanya mengandalkan satu distributor tunggal. Para pelaku kepentingan pada UKM batu bata ini hendaknya memikirkan proses inovasi terutama pada proses produksi. Inovasi ini dipergunakan untuk memangkas waktu produksi dan memangkas biaya produksi sehingga produksi batu bata berbasis *family business* ini dapat optimal. Inovasi ini dibutuhkan untuk menjaga keberlanjutan produksi dan keberlanjutan bisnis ini. Inovasi juga akan menjadikan harga jual batu bata lebih bersaing tanpa mengurangi kualitas standar minimum batu bata.

Lebih lanjut lagi, keberlangsungan sebuah *family business* terletak pada proses suksesti atau peralihan ke generasi penerus (Bathija dan Priyadarshini, 2018). Proses suksesti sangatlah diperlukan dengan mempertimbangkan kondisi keluarga, norma atau budaya keluarga, bisnis tersebut. Pada kasus ini, proses suksesti membutuhkan transfer pengetahuan sehingga dan keterlibatan anggota keluarga untuk menjaga kelangsungan bisnisnya dan bagaimana keluarga tersebut menjalankan bisnisnya (Adjei *et al.*, 2019). Pada praktiknya, peningkatan kapasitas produksi, pengurangan biaya produksi, dan inovasi produk dapat dicapai bila keterlibatan anggota keluarga optimal dalam menjamin keberlangsungannya.

4. SIMPULAN

Penelitian ini adalah penelitian pendahuluan untuk mengetahui bagaimana proses *family business* yang berlangsung. Peneliti mengambil produk batu bata sebagai sampel dikarenakan batu bata menjadi salah satu *family business* yang masih bertahan terutama di Kabupaten Banyumas. Berdasarkan perhitungan analisis estimasi biaya dan biaya per unit, UKM

batu bata B memiliki biaya satuan yang lebih besar diikuti UKM batu bata A dan C. Berdasarkan perhitungan statistika, ketiga UKM batu bata tersebut memiliki perbedaan yang signifikan pada skala produksi pertahunnya. UKM C memiliki kapasitas produksi yang lebih besar dibanding dua UKM lainnya. Secara keseluruhan proses produksi batu bata di daerah ini masih tradisional dan manual, sehingga dibutuhkan sebuah inovasi untuk meningkatkan kapasitas produksinya. Penelitian selanjutnya dapat mengukur apakah ada korelasi antara produktivitas dengan inovasi. Selain itu, keberlanjutan sebuah *family business* juga harus diperhatikan dan salah satunya faktornya adalah suksesi. Sehingga diperlukan pengukuran apakah suksesi yang baik mampu meningkatkan kapasitas dan keberlanjutan sebuah *family business*.

DAFTAR PUSTAKA

- Adjei, E. K. *et al.* (2019) "Familial Relationships and Firm Performance: The Impact of Entrepreneurial Family Relationships," *Entrepreneurship and Regional Development*, 31(5-6), hal. 357-377. doi: 10.1080/08985626.2018.1514074.
- Allen, M. R., George, B. A. dan Davis, J. H. (2018) "A Model for the Role of Trust in Firm Level Performance: The Case of Family Businesses," *Journal of Business Research*, 84(August 2017), hal. 34-45. doi: 10.1016/j.jbusres.2017.10.048.
- Alves, C. A. dan Gama, A. P. M. (2020) "Family Business Performance: A Perspective on Family Influence," *Revista Brasileira de Gestao de Negocios*, 22(1), hal. 163-182. doi: 10.7819/rbgn.v22i1.4040.
- Bathija, A. S. dan Priyadarshini, R. G. (2018) "A Study on Factors Affecting Succession Planning in Small and Medium Scale Indian Family Business," *IOP Conference Series: Materials Science and Engineering*, 390(1). doi: 10.1088/1757-899X/390/1/012091.
- Brink, T. dan Madsen, S. O. (2015) "Entrepreneurial Learning Requires Action on the Meaning Generated," *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, 21(5), hal. 650-672. doi: 10.1108/IJEBR-09-2014-0171.
- Cano-Rubio, M., Fuentes-Lombardo, G. dan Vallejo-Martos, M. C. (2017) "Influence of the Lack of a Standard Definition of 'Family Business' on Research into Their International Strategies," *European Research on Management and Business Economics*, 23(3), hal. 132-146. doi: 10.1016/j.iemeen.2016.10.002.
- Chabib, L. *et al.* (2016) "Pemberdayaan dan Pengembangan UKM Sebagai Penggerak Ekonomi Desa. (Desa Harjobinangun, Pakem, Sleman, DI Yogyakarta).," *Asian Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 1(3), hal. 203-209.
- Cho, N. M., Okuboyejo, S. dan Dickson, N. (2017) "Factors Affecting the Sustainability of Family Businesses in Cameroon: An Empirical Study in Northwest and Southwest Regions of Factors Affecting the Sustainability of Family Businesses in Cameroon: An Empirical Study in Northwest and Southwest Regions," *IBIMA Publishing Journal of Entrepreneurship Journal of Entrepreneurship: Research & Practice Journal of Entrepreneurship: Research & Practice*, 658737(2017). doi: 10.5171/2017.658737.
- Dhaenens, A. J. *et al.* (2018) "Mentoring in Family Businesses: Toward an Understanding of Commitment Outcomes," *Human Resource Management Review*, 28(1), hal. 46-55. doi: 10.1016/j.hrmr.2017.05.005.
- Jurek, M. (2018) "Conflicts in Family Firms in the International Context: A Literature Review," *Journal of Intercultural Management*, 10(1), hal. 43-61. doi: 10.2478/joim-2018-0002.
- Kudrats, J., McDowell, W. C. dan Mahto, R. V. (2019) "Unrelated but Together: Trust and Intergroup Relations in Multi-family Businesses," *Journal of Business Research*, 101, hal. 750-756. doi: 10.1016/j.jbusres.2018.12.073.
- Martin, G. dan Gomez-Mejia, L. (2016) "The relationship between socioemotional and financial wealth: Re-visiting family firm decision making," *Management Research*, 14(3), hal. 215-233. doi: 10.1108/MRJIAM-02-2016-0638.
- Martínez, A. B. *et al.* (2019) "Exploring Family Business Brands: Understanding Predictors and Effects," *Journal of Family Business Strategy*, 10(1), hal. 57-68. doi: 10.1016/j.jfbs.2019.01.005.

- Martínez, A. B., Galván, R. S. dan Palacios, T. B. (2013) "Study of Factors Influencing Knowledge Transfer in Family Firms.," *Intangible Capital*, 9(4), hal. 1216–1238. doi: 10.3926/ic.405.
- Motylska-Kuzma, A. (2017) "The Financial Decisions of Family Businesses," *Journal of Family Business Management*, 7(3), hal. 351–373. doi: 10.1108/JFBM-07-2017-0019.
- Mugure, R., Robert, M. dan Teresiah, G. (2017) "Innovativeness and Firm Performance among Family Owned Enterprises in Nairobi County," 9(27), hal. 186–195.
- Murphy, L. dan Lambrechts, F. (2015) "Investigating the Actual Career Decisions of the Next Generation: The Impact of Family Business Involvement," *Journal of Family Business Strategy*, 6(1), hal. 33–44. doi: 10.1016/j.jfbs.2014.10.003.
- Priem, R. L. dan Alfano, F. (2016) "Setting New Directions for the Management Discipline Through Family Business Research," *Journal of Family Business Strategy*, 7(1), hal. 58–62. doi: 10.1016/j.jfbs.2016.01.001.
- Roida, H. Y., Sunarjanto, N. A. dan Jayaprana, W. (2010) "Internasionalisasi Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) Ditinjau dari Tipe Kepemilikan: Studi Empiris di Jawa Timur," *Jurnal Manajemen Teori dan Terapan*, 3(2), hal. 158–170. doi: 10.20473/jmtt.v3i2.2399.
- Samara, G. dan Arenas, D. (2017) "Practicing Fairness in the Family Business Workplace," *Business Horizons*, 60(5), hal. 647–655. doi: 10.1016/j.bushor.2017.05.008.
- Serrasqueiro, Z., Leitão, J. dan Smallbone, D. (2018) "Small- and Medium-sized Enterprises (SME) Growth and Financing Sources: Before and After the Financial Crisis," *Journal of Management and Organization*, 27(1), hal. 1–16. doi: 10.1017/jmo.2018.14.
- Shohibul, A., Sarjiyanto, S. dan Sarwoto, S. (2019) "Are SME's Product and Local Government Programs (OVOP) Coherent?," *Jejak*, 12(1), hal. 100–126. doi: 10.15294/jejak.v12i1.17137.
- Sultan, S., de Waal, A. dan Goedegebuure, R. (2017) "Analyzing Organizational Performance of Family and Non-family Businesses Using the HPO Framework," *Journal of Family Business Management*, 7(3), hal. 242–255. doi: 10.1108/JFBM-07-2017-0021.