

ANALISIS FAKTOR-FAKTOR KEBERHASILAN ANTAR GENERASI DALAM BISNIS USAHA KELUARGA DI KOTA TANGERANG

Oey Hannes Widjaya^{1*}, Herlina Budiono², Winday Soon³, Clarysta Putri⁴,
Selma Qonita Ghaisan⁵

¹ Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Tarumanagara Jakarta*

Email: hannesw@fe.untar.ac.id

² Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Tarumanagara Jakarta

Email: herlinab@fe.untar.ac.id

³ Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Tarumanagara Jakarta

Email: Winday.115200027@stu.untar.ac.id

⁴ Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Tarumanagara Jakarta

Email: Clarysta.115200120@stu.untar.ac.id

⁵ Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Tarumanagara Jakarta

Email : Selma.115200343@stu.untar.ac.id

*Penulis Korespondensi

Masuk: 15-12-2023, revisi: 13-01-2024, diterima untuk diterbitkan: 17-02-2024

ABSTRAK

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui 1) pengaruh perencanaan suskesi terhadap suskesi bisnis keluarga, 2) pengaruh hubungan keluarga terhadap suskesi bisnis keluarga, 3) pengaruh jiwa kewirausahaan terhadap suskesi bisnis keluarga, 4) pengaruh antar generasi pola pikir manajerial pada suskesi bisnis keluarga. Penelitian ini menggunakan *non-probability sampling* sebagai teknik pengambilan sampel dan *purposive sampling* sebagai teknik pemilihan sampel. Metode yang digunakan untuk mengumpulkan data dalam penelitian ini adalah kuesioner online dengan kuesioner google form dengan jumlah sampel sebanyak 37 responden. Teknik analisis data yang digunakan adalah Structural Equation Modeling (SEM) dengan SmartPLS sebagai alat pengolah data. Sampel dalam penelitian ini adalah penerus bisnis keluarga di Sewan Tangerang. Hasil penelitian ini adalah 1) perencanaan suskesi berpengaruh terhadap suskesi bisnis keluarga, 2) hubungan keluarga berpengaruh terhadap suskesi bisnis keluarga, 3) jiwa kewirausahaan berpengaruh terhadap suskesi bisnis keluarga, 4) pola pikir manajerial antar generasi tidak berpengaruh pada suskesi bisnis keluarga.

Kata Kunci: perencanaan suskesi, hubungan keluarga, jiwa kewirausahaan, pola pikir manajerial antargenerasi, suskesi bisnis keluarga

ABSTRACT

The purpose of this study is to determine 1) the influence of succession planning on family business succession, 2) the influence of family relationship on family business succession, 3) the influence of entrepreneurial spirit on family business succession, 4) the influence of intergeneration managerial mindset on family business succession. This study used non-probability sampling as sampling technique and purposive sampling as sample selection technique. The method used to collect data in this study is online question form with google-form questionnaire with a total sample of 37 respondents. The data analysis technique used is Structural Equation Modeling (SEM) with SmartPLS as the data processing tool. The samples in this study are family business successors in Sewan Tangerang. The result of this study is 1) succession planning has an influence on family business succession, 2) family relationship has an influence on family business succession, 3) entrepreneurial spirit has an influence on family business succession, 4) intergeneration managerial mindset has no influence on family business succession.

Keywords: succession planning, family relationship, entrepreneurial spirit, intergeneration managerial mindset, family business succession

1. PENDAHULUAN

Bisnis keluarga adalah bisnis yang dirintis dan kepemilikannya didominasi oleh satu keluarga, lalu akan menjadi warisan untuk keturunan selanjutnya (Ciputra.com, n.d.) Bentuk dari bisnis keluarga juga beragam, mulai dari skala kecil, sedang, besar hingga nasional. Namun, tetap berdasar pada konsep kepemilikannya masih dalam lingkup satu keluarga dan keturunannya. Beberapa contoh bisnis keluarga yang sukses berkembang dan menjadi trend di Indonesia yaitu seperti, PT Djarum yang bergerak di bidang produksi rokok, PT Indofood Sukses Makmur yang bergerak di bidang makanan dan minuman kemasan, ada juga Ciputra Group yang bergerak di bidang properti.

Perusahaan keluarga harus berusaha untuk mempertahankan kelanggengan atau keberlangsungan hidupnya dengan cara melakukan suksesi. Suksesi merupakan sebuah proses membentuk dan merencanakan penerus pada perusahaan keluarga yang dilihat dari kebutuhan pemilik dan keluarga itu sendiri (White, Krinke dan Geller, 2004). Namun, proses suksesi tidak semudah yang dipikirkan mengingat dalam proses transisi ada banyak pihak yang terkait didalamnya. Menurut Safitri (2022), hanya sekitar 30% dari bisnis atau perusahaan keluarga yang bisa bertahan hingga generasi ketiga. Bahkan 70% perusahaan keluarga tidak berhasil mempertahankan hidupnya sampai generasi kedua (Safitri, 2022).

Salah satu alasan bisnis keluarga yang gagal bertahan hingga generasi berikutnya adalah karena *succession planning*-nya tidak dilakukan dengan matang. Dampak dari ketidaksiapan generasi penerus ini adalah stagnansi bisnis, konflik yang meningkat, dan bahkan sampai berpengaruh pada proses revitalisasi manajemen perusahaan (Ningsih, 2020). Salah satu contohnya adalah kasus Sinar Mas Group, dimana anak Eka Tjipta Widjaja yang menggugat kelima saudara tirinya terhadap perihal hak waris (Ningsih, 2020). Jumlah harta yang dituntut juga sangat banyak hingga bernilai 672 triliun rupiah. Hal ini bisa dihindari jika perencanaan suksesi, yang didalamnya termasuk *asset planning*, sudah disiapkan dengan baik dan hak warisan untuk setiap anak sudah dibagikan secara jelas dan adil.

Alasan lain kegagalan suksesi bisnis keluarga adalah konflik dalam hubungan keluarga seperti yang terjadi pada perusahaan jamu terkenal Nyonya Meneer. Setelah pendirinya, Nyonya Meneer, meninggal, perusahaan langsung dilanjutkan oleh generasi ketiga yaitu ke 5 cucu dari Nyonya Meneer. Akan tetapi, selama masa peralihan kepemilikan, terjadi konflik internal diantara mereka. Perselisihan yang terjadi cukup lama diantara ke 5 cucu Nyonya Meneer tersebut akhirnya berdampak pada ketidakfokusan penerusnya dalam mengembangkan usaha dan mengakibatkan operasional perusahaan tidak terurus yang berujung pada kebangkrutan usaha Nyonya Meneer.

Pada beberapa kasus bisnis keluarga yang gulung tikar saat melakukan suksesi, ada juga yang dipengaruhi oleh merosotnya *entrepreneurial spirit* pada generasi penerus. Berdasarkan sebuah penelitian oleh Allen *et. al.* (2022) yang dilakukan pada masa pandemi untuk lebih memahami tentang bagaimana bisnis keluarga menggunakan kewirausahaan untuk menghadapi perubahan saat itu. Allen *et. al.* (2022) bertanya kepada para pemimpin bisnis keluarga berapa persen dari keuntungan perusahaan yang mereka dapatkan dari inovasi yang dilakukan semenjak masa pandemi. Ternyata, hasil dari penelitian Allen *et. al.* (2022) adalah pendapatan yang didapatkan dari inovasi yang dilakukan oleh generasi pertama bisnis keluarga adalah sebesar 38%. Sedangkan pendapatan yang didapatkan dari inovasi baru yang dilakukan oleh generasi kedua bisnis keluarga turun ke angka 34%. Selanjutnya, pendapatan yang didapatkan dari inovasi baru yang dilakukan oleh generasi ketiga bisnis keluarga turun lagi menjadi 18%. Hal ini menunjukkan bahwa kemampuan berinovasi pada generasi baru semakin melemah. Menurunnya *entrepreneurial spirit* berimbas pada menurunnya inovasi yang berujung pada menurunnya potensi kelanjutan bisnis keluarga. Lebih dari itu, fenomenayang banyak kita jumpai hari-hari ini adalah trend ‘budak korporat’ atau pekerja kantoran sekarang sedang banyak diikuti oleh para

milennial dan gen Z di seluruh dunia, terutama di Indonesia. Sebenarnya, kerja kantoran tidak ada salahnya dan masih memiliki stigma positif di kalangan masyarakat, seperti pekerjaan yang tidak terlalu memiliki banyak tekanan, tidak terlalu melelahkan, dan memiliki gaji yang bisa dibilang sudah pasti (Binus Student Column, 2022).

Selain kasus-kasus yang disebutkan di atas, adapun faktor lain yang kerap kali menjadi pertimbangan dan harus diperhatikan dalam proses suksesi bisnis keluarga yaitu, perbedaan pola pikir manajerial antargenerasi. Menurut penelitian dari Sheng (2021), ada sebuah generasi yang ia sebut sebagai 'monarch' (umumnya generasi pendiri) yang merasa mereka adalah satu-satunya orang yang bisa melakukan pekerjaan mereka dengan baik. Sehingga, mereka pun enggan melakukan suksesi dan suksesi bisnis keluarga tertunda. Masalah akibat perbedaan pola pikir manajerial antargenerasi juga ditemukan dalam sebuah penelitian dari Afandi dan Hartono (2018) pada perusahaan keluarga Mahkota Elektronik. Mereka menyatakan bahwa perbedaan pola pikir manajerial antargenerasi menyebabkan kinerja karyawan menurun karena tidak bisa menyesuaikan dengan gaya kepemimpinan dari suksesor bisnis keluarga Mahkota Elektronik. Selain itu, konsumen dari bisnis keluarga tersebut juga harus menyesuaikan jika ada perubahan-perubahan lainnya. Fokus dari penelitian ini adalah menganalisis pengaruh *succession planning*, hubungan keluarga, *entrepreneurial spirit* dan perbedaan pola pikir manajerial antargenerasi pada keberhasilan suksesi bisnis keluarga di Sewan Tangerang.

Rumusan Masalah

Dilansir dari pembahasan pada latar belakang di atas, penelitian ini berfokus pada pengaruh *succession planning*, hubungan keluarga, *entrepreneurial spirit* dan kesiapan suksesor dibatasi oleh permasalahan suksesi bisnis keluarga di Sewan Tangerang dengan pokok pembahasan berikut:

1. Apakah *succession planning* berpengaruh terhadap suksesi bisnis keluarga di Sewan Tangerang?
2. Apakah hubungan keluarga berpengaruh terhadap suksesi bisnis keluarga di Sewan Tangerang?
3. Apakah *entrepreneurial spirit* berpengaruh terhadap suksesi bisnis keluarga di Sewan Tangerang?
4. Apakah pola pikir manajerial antar generasi berpengaruh terhadap suksesi bisnis keluarga di Sewan Tangerang?

The Stewardship Theory

Kata 'stewardship' menurut The Merriam-Webster berarti kegiatan mengatur, mengawasi atau mengelola sesuatu atau wujud tanggung jawab seseorang dalam mengelola sesuatu yang dipercayakan kepadanya (merriam-webster.com). *Stewardship theory* adalah salah satu teori yang digunakan untuk mempelajari kepemimpinan dari sebuah perusahaan keluarga. Dalam dunia bisnis keluarga, *stewardship theory* adalah sebuah pandangan dimana anggota keluarga generasi pendiri melihat bisnis keluarga sebagai perpanjangan dari diri mereka sendiri dan sebagai sebuah warisan yang harus mereka jaga kelangsungannya (Poza, 2010).

Menurut Perry (2011), *stewardship* dalam bisnis keluarga adalah tentang membangun, merawat dan memberikan warisan ke generasi penerus. Dalam pelaksanaannya, dibutuhkan pandangan jelas akan visi dan tujuan serta kesepakatan seluruh anggota keluarga tentang sebuah ideologi dimana kepentingan bersama keluarga lebih diutamakan daripada keinginan individu setiap anggota keluarga akan kepemilikan bisnis.

Stewardship theory juga menjunjung konsep yang lebih luas seperti *trustworthiness*, *honesty*, *responsibility* dan *community* (Perry, 2011). Menekankan *stewardship mindset* dalam bisnis keluarga berarti mempertahankan kesepakatan keluarga pada sebuah ide bahwa bisnis keluarga

yang dijalankan adalah sebuah aset yang harus dikembangkan untuk keuntungan jangka panjang dari keluarga tersebut. Selain itu juga berarti memanfaatkan empat sumber daya pada bisnis keluarga secara maksimal ; keluarga, SDM, finansial dan sosial (Perry, 2011).

2. METODE PENELITIAN

Populasi dalam penelitian ini adalah pelaku bisnis keluarga di Sewan Tangerang dan menggunakan desain penelitian kausal yang biasa dikenal sebagai penelitian eksplanatori. Artinya adalah penelitian yang dibentuk guna meneliti adanya kemungkinan hubungan sebab-akibat antar variabel (Fauzi, Dencik dan Asiati, 2021). Metode penelitian yang digunakan adalah metode kuantitatif dengan teknik pengambilan sampel *non-probability sampling* dan *purposive sampling* sebagai teknik pemilihan sampel karena ada kriteria yang diharuskan dalam penelitian ini yaitu sampel adalah seorang suksesor bisnis keluarga di Sewan Tangerang. Teknik analisis data yang digunakan adalah Structural Equation Modeling (SEM) dengan aplikasi SmartPLS sebagai alat pengolah data. Pengumpulan data pada penelitian ini menggunakan kuesioner elektronik dengan memanfaatkan teknologi *Google Form*. Kuesioner kemudian disebarikan melalui media social seperti *Instagram DM*, *Line* atau *Whatsapp* langsung ke 37 suksesor bisnis keluarga yang sudah bersedia untuk berkontribusi dalam penelitian ini.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Metode SEM terdiri dari dua bagian analisis yaitu *outer model* dan *inner model*. Analisis *outer model* adalah tahap pengujian untuk membuktikan validitas dan reliabilitas. Berikut hasil dari penilaian *outer model* pada penelitian ini:

Tabel 1

Hasil Uji Nilai Outer Loadings

Indikator	<i>Succession Planning</i>	Hubungan Keluarga	<i>Entrepreneurial Spirit</i>	Pola Pikir Manajerial Antargenerasi	Suksesi Bisnis Keluarga
SP1	0,926				
SP2	0,910				
SP3	0,913				
SP4	0,936				
SP5	0,935				
FR1		0,821			
FR2		0,873			
FR3		0,928			
FR4		0,903			
FR5		0,950			
FR6		0,949			
FR7		0,910			
FR8		0,885			
ES1			0,819		
ES2			0,890		
ES3			0,893		
ES4			0,927		
ES5			0,963		
ES6			0,910		
ES7			0,904		
ES8			0,936		
ES9			0,899		
ES10			0,837		
MS1				0,910	
MS2				0,836	

MS3	0,756
MS4	0,830
MS5	0,751
BS1	0,941
BS2	0,959
BS3	0,949
BS4	0,936

Sumber: Hasil Olah Data dari SmartPLS

Berdasarkan hasil uji validitas dengan melihat hasil nilai *outer loadings* tiap indikator, menunjukkan semua indikator dalam penelitian ini dinyatakan valid karena memiliki nilai > 0,708.

Untuk menguji validitas dan reliabilitas pada penelitian ini, dilakukan dengan melihat nilai hasil uji Average Variance Extracted (AVE), Cronbach's alpha, dan composite reliability.

Tabel 2
Validitas dan Reliabilitas

Variabel	Average Variance Extracted(AVE)	Cronbach's Alpha	Composite Reliability
<i>Succession Planning</i>	0,854	0,957	0,967
<i>Hubungan Keluarga</i>	0,816	0,967	0,973
<i>Entrepreneurial Spirit</i>	0,808	0,973	0,977
<i>Pola Pikir Manajerial Antargenerasi</i>	0,671	0,886	0,914
<i>Suksesi Bisnis Keluarga</i>	0,895	0,961	0,972

Sumber : Hasil Olah Data dari SmartPLS

Melihat data di atas, nilai *Cronbach's Alpha* dan *composite reliability* sudah memenuhi kriteria uji reliabilitas karena memiliki nilai > 0,708 yang berarti semua indikator dinyatakan reliabel untuk mengukur variabel yang ada. Selain itu, berdasarkan data di atas, nilai AVE pada setiap variabel melebihi kriteria yaitu > 0,50, maka dapat dikatakan semua variabel dalam penelitian ini adalah reliabel.

Langkah berikutnya adalah analisis *inner model* menggunakan *PLS Algorithm*. Analisis *inner model (structural)* adalah dengan melihat nilai hasil uji koefisien determinasi (R^2) yang memberikan gambaran tingkat keakuratan dari suatu model uji, serta uji hipotesis dengan melihat hasil uji *path coefficient*.

Pengujian *R-square* adalah untuk melihat tingkat keakuratan dari model prediksi. Berikut adalah hasil uji *R-square* penelitian ini :

Tabel 3
Hasil Uji Koefisien Determinasi

Variabel	R-Square	Adjusted R-Square
Suksesi Bisnis Keluarga	0,895	0,882

Sumber : Hasil Olah Data dari SmartPLS

Melihat nilai hasil uji *R-square* di atas adalah 0,895 yang mendekati +1, menandakan bahwa penelitian ini dapat dikategorikan sebagai penelitian yang tingkat keakuratannya kuat.

Uji hipotesis dilakukan dengan melihat nilai *p-value* dengan metode *bootstrapping* untuk mendapatkan jawaban hipotesis dan mengetahui signifikansi pengaruh dari variabel independen

succession planning, hubungan keluarga, *entrepreneurial spirit*, dan pola pikir manajerial antargenerasi terhadap variabel dependen suksesi bisnis keluarga. Berikut adalah hasil pengujian dari hipotesis pada penelitian ini:

Tabel 4
Hasil Uji Path Coefficient

Variabel	P-values	OriginalSample
<i>Succession Planning</i> → Suksesi Bisnis Keluarga	0,001	0,445
<i>Hubungan Keluarga</i> → Suksesi Bisnis Keluarga	0,040	0,266
<i>Entrepreneurial Spirit</i> → Suksesi Bisnis Keluarga	0,045	0,290
<i>Pola Pikir Manajerial Antargenerasi</i> → Suksesi Bisnis Keluarga	0,073	0,139

Sumber : Hasil Olah Data dari SmartPLS

Berdasarkan hasil uji *path coefficient* di atas, nilai *original sample* dari variabel *succession planning* adalah 0,445 yang berarti arah hubungannya adalah hubungan positif dan nilai *P-values* adalah 0,001, jadi Ha1 diterima karena nilai *P-values* < 0,05. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Mokhber et al. (2016) yang menemukan bahwa *succession planning* mempengaruhi performa suksesi bisnis keluarga terlebih dalam proses suksesi.

Berdasarkan hasil uji *path coefficient* di atas, nilai *original sample* dari variabel hubungan keluarga adalah 0,266 yang berarti arah hubungannya adalah hubungan positif dan nilai *P-values* adalah 0,040, jadi Ha2 diterima karena nilai *P-values* < 0,05. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Mokhber et al. (2016) yang menemukan adanya pengaruh positif dan signifikan dari hubungan keluarga terhadap performa pada suksesi bisnis keluarga.

Berdasarkan hasil uji *path coefficient* di atas, nilai *original sample* dari variabel *entrepreneurial spirit* adalah 0,290 yang berarti arah hubungannya adalah hubungan positif dan nilai *P-values* adalah 0,045, jadi Ha3 diterima karena nilai *P-values* < 0,05. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Allen, Jno-Charles dan Gartner (2022) di London, yang menemukan bahwa *entrepreneurial spirit* dapat mendukung keberhasilan suksesi bisnis keluarga dengan meningkatkan inovasi pada setiap regenerasi.

Berdasarkan hasil uji *path coefficient* di atas, nilai *original sample* dari variabel pola pikir manajerial antargenerasi adalah 0,139 yang berarti arah hubungannya adalah hubungan positif dan nilai *P-values* adalah 0,073, jadi Ha3 ditolak karena nilai *P-values* > 0,05. Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian dari Zaini (2022) dan Afandi dan Hartono (2018) yang menemukan bahwa pola pikir manajerial antargenerasi memiliki pengaruh signifikan terhadap keberhasilan suksesi bisnis keluarga.

4. KESIMPULAN DAN SARAN

Setelah dilakukan pengujian, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa :

1. *Succession planning* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap keberhasilansuksesi bisnis keluarga.
2. Hubungan keluarga memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap keberhasilansuksesi bisnis keluarga.
3. *Entrepreneurial spirit* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap keberhasilansuksesi bisnis keluarga.
4. Pola pikir manajerial antargenerasi memiliki pengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap keberhasilan suksesi bisnis keluarga.

Mengesampingkan kelebihanannya, semua penelitian tentu memiliki kekurangan masing- masing. Kekurangan yang dimaksud bisa bersumber dari keterbatasan dalam penelitian tersebut. Keterbatasan yang dimiliki penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Variabel independen yang digunakan untuk pengukuran dalam penelitian ini hanya 4

2. yaitu *succession planning*, hubungan keluarga, *entrepreneurial spirit* dan pola pikir manajerial antargenerasi. Sementara masih terdapat banyak variabel lainnya yang bisa digunakan untuk mengukur keberhasilan suksesi bisnis keluarga di Sewan Tangerang.
3. Keterbatasan lainnya adalah jumlah responden dalam penelitian ini. Jumlah responden dalam penelitian ini adalah sebanyak 37 responden karena keterbatasan relasi yang dimiliki.

Berikut adalah saran bagi penelitian yang akan dilakukan pada masa mendatang untuk mengisi kekurangan yang ada pada penelitian ini, berdasarkan hasil penelitian yang telah didapatkan:

1. Penelitian selanjutnya diharapkan menggunakan variabel independen yang berbeda dari variabel yang telah digunakan dalam penelitian ini yaitu *succession planning*, hubungan keluarga, *entrepreneurial spirit* dan pola pikir manajerial antargenerasi, yang dapat memiliki pengaruh terhadap keberhasilan suksesi bisnis keluarga.
2. Penelitian selanjutnya diharapkan mempunyai cakupan populasi yang lebih luas untuk digunakan sebagai sampel agar hasil yang diperoleh lebih akurat.
3. Disarankan bagi para mahasiswa universitas tarumanagara untuk melakukan penelitian terkait bisnis keluarga agar dapat menambah prestasi literatur dari universitas.

Ucapan Terima Kasih (*Acknowledgement*)

Penyusunan penelitian ini tidak dapat berjalan lancar tanpa kontribusi dari banyak pihak yang telah membantu memberikan dukungan, bimbingan serta semangat. Saya ingin mengucapkan banyak terimakasih kepada yang terhormat Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Tarumanagara, responden yang sudah bersedia untuk berpartisipasi dalam penelitian ini serta seluruh pihak yang sudah ikut membantu dalam proses penyelesaian jurnal ini.

REFERENSI

- Afandi, R. F. dan Hartono W. (2018). Preferensi Gaya Kepemimpinan Dalam perusahaan Keluarga Mahkota Elektronik. *PERFORMA: Jurnal Manajemen dan Start-Up Bisnis* Vol 3, No 3, Agustus 2018.
- Allen, M., Charles, A. J., Gartner W. B., Gartner W. T., (2022). *Sustaining an Entrepreneurial Spirit in Your Family Business*. *Harvard Business Review*. Retrieved from <https://store.hbr.org/product/sustaining-an-entrepreneurial-spirit-in-your-family-business/H078Z7>
- Anonymous. (n.d.). 4 Peluang Untuk Mendirikan Bisnis Keluarga. ciputra.ac.id. Retrieved from <https://www.uc.ac.id/4-peluang-untuk-mendirikan-bisnis-keluarga/>
- Anonymous. (n.d.). *Budak Korporat Malah Jadi Dream Job Para Gen-Z?*. communication.binus.ac.id. Retrieved from <https://communication.binus.ac.id/2022/12/15/budak-korporat-malah-jadi-dream-job-para-gen-z/>
- Fauzi, F., Dencik A. B., dan Asiati D. I. (2019). *Metode Penelitian Untuk Manajemen dan Akuntansi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Lily F. dan Praptiningsih M. (2014). PERANCANGAN MODEL SUKSESI YANG EFEKTIF PADA PERUSAHAAN KELUARGA PT. ABC. *AGORA* Vol. 2, No. 2
- Mokhber et al. (2017). Succession Planning and Family Business Performance In Smes. *Journal of Management Development*. Retrieved from <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JMD-12-2015-0171/full/html>
- Ningsih, L. (Agustus 05, 2020). *Berkaca dari Sinar Mas, Ini Sumber Konflik dalam Bisnis Keluarga*. Wartaekonomi.co.id. Retrieved from <https://wartaekonomi.co.id/read298039/berkaca-dari-sinar-mas-ini-sumber-konflik-dalam-bisnis-keluarga>
- Safitri, K. (April 18, 2022). *Riset: 70 Persen Perusahaan Keluarga di RI Tidak Bertahan*

- Hingga Generasi Ketiga.* Kompas.com. Retrieved from <https://money.kompas.com/read/2022/04/18/163000526/riset--70-persen-perusahaan-keluarga-di-ri-tidak-bertahan-hingga-generasi?page=all>
- Sheng, E. (2021). *Entrepreneurship: How Different Leadership Styles Affect Succession.* Lgt.com. Retrieved from <https://www.lgt.com/li-it/market-assessments/insights/entrepreneurship/how-different-leadership-styles-affect-succession-100084>
- Perry, S. (2011). *Family Business Stewardship.* IFB Research Foundation.
- Poza, E.J. (2010). *Family Business: Third Edition.* Cengage Learning Academic Resource Center: U.S.A.
- White, W.S., Krinke, T.D., and Geller, D.L. (2004). *Family Business Succession Planning: Devising an Overall Strategy.* *Journal of Financial Service Professionals*, 58.3, 67-86.
- Zaini, E. S. A. (2022). *Analisis Gaya Kepemimpinan Di Perusahaan Ciputra Group.* Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/361613512_Analisis_Gaya_Kepemimpinan_Di_Perusahaan_Keluarga_Ciputra_Group