

DOI: <https://doi.org/10.38035/jemsi.v5i6>

Received: 08 Agustus 2024, Revised: 18 Agustus 2024, Publish: 28 Agustus 2024

<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

Determinan Kesuksesan dan Kegagalan Suksesi Pada Perusahaan Keluarga di Kabupaten Padang Pariaman

Azane Putri Uyun¹, Hafiz Rahman², Rahmi Fahmy³

¹Program Studi Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Andalas, Indonesia, azaneputri26633@gmail.com

²Program Studi Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Andalas, Indonesia, hafizrahman@eb.unand.ac.id

³Program Studi Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Andalas, Indonesia, rahmifahmy@eb.unand.ac.id

Corresponding Author: azaneputri26633@gmail.com¹

Abstract: *This research aims to identify the determinants of success and failure in succession within family businesses in Padang Pariaman Regency (entrepreneurs of the 2nd and 3rd generations). The study employs a qualitative approach using the phenomenological method, which allows researchers to explore phenomena through their subjectivity and interpersonal skills. Informants were selected using purposive sampling, where the researcher chose samples that met specific criteria relevant to the phenomena being studied. The data used in this research are primary data obtained through interviews with 18 entrepreneurs from the 2nd and 3rd generations of family businesses in Padang Pariaman Regency, consisting of groups with both successful and unsuccessful successions. Secondary data were also used as a control, although the main focus was on primary data. The research findings indicate that the success or failure of family business succession in Padang Pariaman Regency is influenced by several key factors. In the family context, support from the founders and family members, as well as equal opportunities for prospective successors, play a significant role. The division of inheritance is often based on gender and birth order, with male children, especially the firstborn, more frequently receiving the family business. The role of the family in selecting and supporting successors is crucial, although family businesses generally do not have a family council, leading to decisions often being made by the successor themselves with limited consultation.*

Keywords: *Succession Determinants, Success and Failure in Succession, Family Business, 2nd and 3rd Generation*

Abstrak: Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi determinan keberhasilan dan kegagalan suksesi pada perusahaan keluarga di Kabupaten Padang Pariaman (*entrepreneurs* generasi 2 dan 3). Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode fenomenologi, yang memungkinkan peneliti untuk mengeksplorasi fenomena melalui subjektivitas dan keterampilan interpersonal mereka. Informan dipilih melalui teknik purposive sampling, di mana peneliti memilih sampel yang memenuhi kriteria tertentu yang relevan

dengan fenomena yang diteliti. Data yang digunakan adalah data primer yang diperoleh melalui wawancara dengan 18 entrepreneur generasi ke-2 dan ke-3 dari perusahaan keluarga di Kabupaten Padang Pariaman, yang terdiri dari kelompok dengan suksesi yang berhasil dan yang gagal. Data sekunder juga digunakan sebagai kontrol, meskipun fokus utama adalah pada data primer. Hasil penelitian menunjukkan bahwa keberhasilan atau kegagalan suksesi perusahaan keluarga di Kabupaten Padang Pariaman dipengaruhi oleh beberapa faktor penting. Dalam konteks keluarga, dukungan dari pendiri dan anggota keluarga, serta kesetaraan kesempatan bagi calon suksesor, berperan besar. Pembagian warisan seringkali didasarkan pada jenis kelamin dan urutan kelahiran, dengan anak laki-laki, terutama yang pertama, lebih sering menerima usaha keluarga. Peran keluarga dalam memilih dan mendukung suksesor sangat penting, meskipun perusahaan keluarga umumnya tidak memiliki dewan keluarga, sehingga keputusan sering diambil oleh suksesor sendiri dengan konsultasi terbatas.

Kata Kunci: Determinasi Suksesi, Keberhasilan dan Kegagalan Suksesi, Perusahaan Keluarga, Generasi 2 dan 3

PENDAHULUAN

Di Indonesia sebanyak 95% merupakan perusahaan yang dikelola oleh keluarga yang memiliki kontribusi di Indonesia untuk Produk Domestik Bruto (PDB) sebesar 82% dan berkontribusi untuk kapitalisasi pasar di Indonesia sebesar 40% menurut survei yang dilakukan oleh daya qarsa pada tahun 2014. Perusahaan keluarga biasanya diawali dengan adanya usaha kecil yang terus bertumbuh menjadi besar. Dalam proses ini tentu saja perusahaan keluarga ini akan berusaha untuk mempertahankan dan mengembangkan bisnisnya agar bisnis tersebut bisa berlanjut untuk generasi-generasi berikutnya.

Dalam perusahaan keluarga ada fenomena atau mitos yang terkait bisnis keluarga antar generasi yaitu: generasi pertama membangun, generasi kedua menikmati, dan generasi ketiga menghancurkan, (Ison, 2021). Hal ini dapat diartikan bahwa dalam sebuah perusahaan tidak mudah untuk tetap bertahan dan berkembang untuk generasi-generasi selanjutnya. Hal ini didukung oleh (Susanto, 2019) yang menyatakan bahwa di Indonesia, hanya 61 persen bisnis keluarga dipimpin oleh generasi kedua, dan perusahaan keluarga yang mampu lolos ke generasi ketiga hanya 24 persen. Di Asia, angkanya bahkan lebih buruk lagi: hanya 33 persen yang mampu bertahan hingga generasi kedua. Survei bisnis keluarga yang dilakukan oleh PricewaterhouseCoopers pada tahun 2018 menghasilkan beberapa temuan: 44% bisnis keluarga di Indonesia dimiliki oleh pemilik dominan, dan 81% dimiliki oleh anggota keluarga. Hanya 44% yang mengizinkan anggotanya bekerja di bisnis tersebut, dan hanya 44% mengizinkan pasangannya melakukan hal tersebut. 54% mengatakan konflik diselesaikan melalui diskusi terbuka, dan hanya 13% membahas perencanaan suksesi.

Penerusahaan keluarga memiliki ciri-ciri utama yaitu dimiliki dan dikelola oleh anggota keluarga dan terjadinya keterlibatan langsung oleh anggota keluarga. Artinya perusahaan keluarga dimiliki, dikontrol dan dijalankan oleh anggota keluarga dan anggota keluarga tersebut ikut aktif dalam manajemen perusahaan dan berpartisipasi dalam kepemimpinan dan pengawasan keberlangsungan bisnis keluarga tersebut dan hal ini terjadi secara turun menurun dalam keluarga tersebut. Perusahaan keluarga secara inheren berbeda dari jenis perusahaan lainnya, seperti berbeda dari satu sama lain, karena sifatnya yang unik dan kompleks hubungan antar anggota keluarga yang memiliki dan mengelola bisnis, (Memili & Dibrell, 2018). Pada perusahaan keluarga pendiri memiliki peran yang penting dalam membangun dan mempertahankan perusahaan keluarga dari awal mendirikan perusahaan tersebut. Biasanya pendiri memiliki visi, misi serta budaya perusahaan yang membentuk perusahaan keluarga tersebut dan memiliki keinginan untuk bisnis tersebut dapat terus berlanjut ke generasi-generasi berikutnya, mempersiapkan proses suksesi dan memilih serta melatih generasi selanjutnya agar

perusahaan keluarga ini dapat terus bertahan dan berkembang untuk generasi selanjutnya.

Perusahaan keluarga didefinisikan dari banyak hal perspektif seperti kepemilikan mayoritas keluarga, memiliki kendali atas hak suara di perusahaan, memiliki kendali atas arah strategis perusahaan, keterlibatan banyak generasi, dan jumlah anggota keluarga di dewan manajemen lebih dari satu anggota menurut (Venusita & Agustia, 2021). Sedangkan menurut Komisi Eropa (2009) dalam (Rida Rahim, 2023) menyatakan perusahaan keluarga adalah pertama, mengenai hak pembuatan keputusan sebagian besar merupakan hak milik orang yang membangun/mendirikan firma atau perusahaan, orang yang memiliki bagian modal saham firma, atau pasangan, anak, orang tua, saudara atau ahli waris langsung anak. Kedua, hak untuk pengambilan keputusan terkait perusahaan keluarga biasanya bersifat "secara tidak langsung ataupun secara langsung". Ketiga, paling sedikit ada satu atau lebih anggota keluarga atau seorang kerabat terlibat dalam pengelolaan perusahaan keluarga. Keempat, suatu perusahaan disebut dengan perusahaan keluarga jika orang yang mendirikan atau memiliki modal saham dari perusahaan tersebut adalah keluarga atau keturunannya yang memiliki bagian sekurangnya 25 persen dari total modal saham. (Somboonvechakarn et al., 2022) menyatakan bahwa perusahaan keluarga adalah suatu usaha yang berdasarkan kepemilikan, dan kepemimpinan yang dijalankan oleh seorang pengusaha/pendiri atau anggota keluarganya, yang mempunyai lebih dari 50% hak suara dalam perusahaan, dengan sedikitnya satu orang memegang jabatan manajerial, bersama-sama dengan penyelesaian, atau dalam proses suksesi bisnis intra atau antargenerasi. Jadi perusahaan keluarga adalah perusahaan yang dimiliki, dikontrol dan dijalankan oleh satu atau lebih anggota keluarga yang lebih dari 50% saham perusahaan tersebut dimiliki oleh pendiri atau anggota keluarga dan memiliki hak untuk mengelola, kepemilikan, keberlanjutan dan suksesi kepemimpinan selanjutan.

Keberlangsungan dan keberhasilan perusahaan keluarga tidak akan lepas dari sumber-sumber daya yang ada di perusahaan tersebut, salah satunya sumber daya manusia yang mananya pemimpin perusahaan keluarga tersebut. Pendiri perusahaan keluarga akan memilih dan melatih penerus untuk keberlangsungan bisnis keluarga dari generasi ke generasi dan akhirnya mengangkat penerus tersebut menjadi pemimpin perusahaan keluarga, proses ini dinamakan suksesi perusahaan keluarga. Menurut (Cho et al., 2021) jika sebuah perusahaan berharap menjadi bisnis keluarga, suksesi adalah peristiwa yang tidak bisa dihindari dan proses. Peristiwa dan prosesnya sangat penting dan memakan waktu. Namun, mewujudkan suksesi bisnis adalah "sebuah proses perubahan yang terjadi seiring dengan berjalannya waktu, melibatkan banyak aktor, dan mengandung ketidakpastian serta kejadian tak terduga yang harus dihadapi oleh perusahaan keluarga", (Botella-Carrubi & González-Cruz, 2019).

(Umans et al., 2021) menyatakan suksesi adalah transfer kepemimpinan dari satu generasi ke generasi berikutnya, yang merupakan suatu proses penting dalam perusahaan keluarga. Sedangkan (Yuan, 2019) menyatakan suksesi merupakan penyerahan bisnis antar generasi, tidak terbatas pada orang tua- anak, namun lebih pada pergantian pemimpin bisnis keluarga oleh salah satu anggota keluarga. Jadi suksesi adalah suatu proses peralihan kepemimpinan dan pengelolaan perusahaan dari generasi pendiri ke generasi penerus, atau garis generasi penerus ke generasi penerus selanjutnya. Menurut (Cho et al., 2021) perusahaan keluarga lebih banyak melakukan suksesi internal dengan cara menunjuk anggota keluarga daripada menunjuk melakukan suksesi eksternal dengan menunjuk ahli dari luar seperti manajer profesional. Melalui keturunan, budaya yang dianut oleh anggota keluarga dilestarikan, dan budaya menopangnya pertumbuhan bisnis.

Proses suksesi yang dilakukan oleh perusahaan keluarga tidak berjalan dengan mudah, perusahaan keluarga yang melakukan suksesi ada yang berhasil dan ada yang gagal. (Marpa, 2012) menyatakan bahwa faktor-faktor penting keberhasilan bisnis keluarga yang pertama dalam konteks keluarga yaitu, pemisahan keluarga dan bisnis. pembagian aset, dewan bisnis keluarga dan sistem bisnis keluarga. Kedua dalam konteks bisnis yaitu, penjualan vs kontinuitas, profesional manajemen dan timing proses suksesi. Ketiga faktor terkait penerus yaitu,

persiapan penerus, kesediaan penerus, stigma, resiko pertentangan dan profil penerus. Keempat faktor terkait pendiri atau penerus sebelumnya yaitu, pelepasan kendali, harapan (ekspetasi) penerus sebelumnya dan keinginan untuk mentransfer kekuasaan. Dan kelima faktor terkait Struktur kepemilikan perusahaan keluarga yaitu, perjanjian dengan pihak stakeholder dan mekanisme pengalihan kepemilikan.

Kabupaten Padang Pariaman merupakan salah satu daerah di Sumatera Barat yang memiliki banyak perusahaan keluarga yang mendorong pertumbuhan ekonomi di Kabupaten Padang Pariaman. Hal ini dapat dilihat dari laju pertumbuhan Produk Domestik Regional Bruto (PDRB) yang terus meningkat setiap tahunnya. Pada tahun 2018 laju pertumbuhan PDRB sebesar 5,44% mengalami penurunan pada tahun 2019 menjadi 2,40% kemudian mengalami penurunan -10,47 kemudian pada tahun 2020 mengalami kenaikan menjadi 2,18% dan tahun 2022 mengalami kenaikan menjadi 6,87%. Pada tahun 2022 ini Kabupaten Padang Pariaman menjadi Kabupaten dengan tingkat laju pertumbuhan nomor 1 di Sumatera Barat. Hal ini tidak lepas dari pelaku ekonomi yang bergerak di perdagangan dan ekonomi yang sebagian berasal dari perusahaan keluarga.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode fenomenologi. Metode Penelitian fenomenologi adalah sebuah metodologi kualitatif, memungkinkan Peneliti untuk menggunakan keterampilan subjektivitas dan interpersonal mereka dalam proses eksplorasi. Pengambilan pemilihan informan perusahaan keluarga yang akan diteliti menggunakan tehnik Purposive sampling. Dengan teknik pengambilan sampel purposive, Peneliti memilih sampel yang memenuhi kriteria tertentu. Ini dilakukan karena tidak semua sampel memenuhi kriteria yang sesuai dengan fenomena yang diteliti.

Pada Penelitian ini adalah data kualitatif baik yang bersifat data primer maupun data sekunder. Data primer adalah data yang berasal dari sumber langsung diolah menjadi data didapatkan melalui hasil survei lapangan, wawancara, atau eksperimen, dan sumber datanya berasal langsung dari individu atau perseorangan untuk keperluan analisis. Sedangkan data sekunder adalah data yang berasal dari pihak ketiga yang telah dikumpulkan maupun diolah menjadi data didapatkan melalui arsip, jurnal, karya ilmiah, Penelitian terdahulu dan pemerintah untuk keperluan analisis, dalam hal ini data sekunder digunakan sebagai kontrol dari data yang diperoleh dari data primer. Pada Penelitian ini menggunakan data primer melalui wawancara dengan informan.

Pada Penelitian ini metode pengumpulan data menggunakan wawancara. Wawancara dilakukan kepada unit analisis (informan Penelitian). Sumber data pada Penelitian ini ada dua, yaitu sumber data primer dan sumber data sekunder. Data primer adalah data yang diperoleh secara langsung oleh Peneliti melalui observasi dan wawancara pribadi. Data ini bersifat spesifik karena disesuaikan oleh kebutuhan Peneliti dan memiliki karakteristik keaslian, keakuratan, dan real-time yang tinggi. Pada Penelitian ini Peneliti hanya memakai data primer diperoleh melalui wawancara dengan entrepreneurs generasi 2 dan 3 pada perusahaan keluarga di Kabupaten Padang Pariaman. Unit analisis atau informan dalam Penelitian ini adalah entrepreneurs generasi 2 dan entrepreneurs generasi 3 pada perusahaan keluarga di Kabupaten Padang Pariaman yang berjumlah 18 orang yang terdiri dari 6 entrepreneurs generasi 2 dari perusahaan keluarga yang suksesnya berhasil dan 6 orang entrepreneurs generasi 3 yang suksesnya berhasil, dan 6 orang entrepreneurs generasi 3 yang suksesnya mengalami kegagalan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Informan I H. Hendrik Dunan Nazar, *entrepreneurs* generasi II pada perusahaan keluarga yang berada di Kabupaten Padang Pariaman

Saudara Hendrik merupakan generasi ke-2 dari usaha transportasi yang berada di Lubuk Alung yang bernama Pt Transport Express Jaya. Awalnya usaha ini dimulai oleh ayahnya yang

bernama H. Nazar Dt. Maharajo Basa, pada tahun 1975. Beliau mengambil alih dari kakak ke-2 nya H. Sudirman Nazar.

Informan II Roki Agustino, *entrepreneurs* generasi III pada perusahaan keluarga yang berada di Kabupaten Padang Pariaman

Saudara Roki merupakan generasi ke-3 dari perusahaan keluarga PT Transport Express Jaya, beliau merupakan anak dari salah satu penerus generasi ke-2 sebelumnya yaitu anak H. Hendrik Dunan Nazar. Beliau lahir pada tahun 1988 dan merupakan tamatan SMA yang telah ikut bekerja di perusahaan keluarga ini sejak ayahnya masih menjadi pimpinan. Walaupun ayahnya memutuskan untuk menyerahkan kepemimpinan perusahaan keluarga kepada saudaranya, yaitu Bapak Drs. H. Alfiferia Nazar, akan tetapi beliau tetap memutuskan untuk tetap bekerja di perusahaan keluarga ini.

Informan III Dr. Yoga Hendrico, *entrepreneurs* generasi III pada perusahaan keluarga yang berada di Kabupaten Padang Pariaman

Saudara Yoga merupakan generasi ke-3 yang diteruskan dari ayahnya. Saudara Yoga merupakan anak tunggal dari Bapak Drs. H. Alfiferia Nazar yang merupakan salah satu penerus generasi ke-2 dari perusahaan keluarga ini. Beliau lahir pada tahun 1992 dan merupakan tamatan sarjana kedokteran. Saat ini beliau melanjutkan perusahaan keluarga dari ayahnya. Beliau mengambil alih usahanya baru 2 tahun belakangan ini.

Temuan Penelitian dan Analisis

Pada temuan Penelitian dan analisis ini akan dibahas mengenai hasil wawancara yang telah dilakukan oleh Peneliti pada informan yang terlibat pada Penelitian ini sebanyak 18 (empat belas) informan, dengan kategori 6 perusahaan keluarga yang terdiri dari 6 orang informan *entrepreneurs* generasi 2 yang berhasil melakukan suksesi, 2 *entrepreneurs* generasi 2 yang gagal melakukan suksesi, 6 *entrepreneurs* generasi 3 yang berhasil melakukan suksesi dan 4 *entrepreneurs* generasi 3 yang berhasil melakukan suksesi. Peneliti awalnya membiarkan informan bercerita mengenai sejarah dan suksesi perusahaan keluarga, kemudian Peneliti memberikan pertanyaan kepada informan berdasarkan rumusan masalah yang dikembangkan dalam Penelitian yang dilakukan. Kemudian Peneliti juga mengambil kesimpulan wawancara berdasarkan jawaban yang disampaikan oleh informan selama wawancara berlangsung.

Pertanyaan General

Pada bagian pertanyaan general ini, Peneliti akan melihat dan menganalisis determinan kesuksesan dan kegagalan suksesi pada perusahaan keluarga berdasarkan pertanyaan umum melalui sejarah, tujuan dan strategi. Dari wawancara yang dilakukan Peneliti dan informan, didapatkan jawaban mengenai determinan kegagalan dan keberhasilan suksesi pada perusahaan keluarga, baik dari generasi 2 dan 3. Berikut ini adalah uraian pertanyaan dan jawaban yang diberikan masing-masing informan terhadap Peneliti, serta hasil analisis dari wawancara mengenai pertanyaan general tersebut:

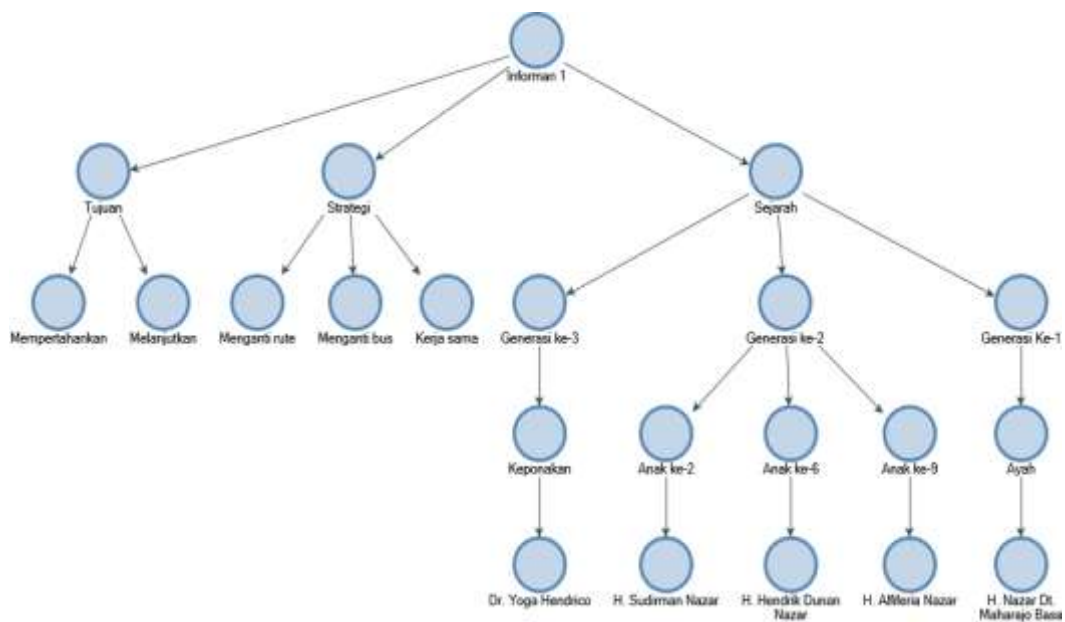
Informan I H. Hendrik Dunan Nazar, *entrepreneurs* generasi II pada perusahaan keluarga yang berada di Kabupaten Padang Pariaman

Wawancara dilakukan pada hari Kamis, 11 Juli 2024, di pool PT Transport Express Jaya yang terletak di Lubuk Alung, Kabupaten Padang Pariaman. Peneliti mengajukan beberapa pertanyaan kepada informan, yaitu: Dapatkah Anda menjelaskan mengenai perusahaan keluarga Anda, termasuk sejarah, budaya, dan aspek lainnya?, Apa tujuan jangka panjang untuk bisnis atau perusahaan keluarga Anda di masa depan? Dan Bagaimana strategi bisnis keluarga Anda ke depannya?

Informan menjelaskan bahwa usaha keluarga ini dimulai oleh ayahnya, H. Nazar Dt. Maharajo Basa, yang memiliki berbagai usaha sebelum mengelola transportasi, seperti toko

buah, pangkalan minyak kelapa, dan lain-lain. Usaha ini kemudian diteruskan oleh saudara ayahnya, H. Sudirman Nazar, yang merupakan anak kedua. Setelah itu, usaha ini dilanjutkan oleh ayah informan, yang merupakan anak keenam. Selanjutnya, kepemilikan berpindah ke adik ayahnya, H. Alfieria Nazar, yang merupakan anak kesembilan, sehingga informan dan saudara-saudara lainnya berada di generasi kedua. Generasi ketiga dimulai dengan Yoga, anak dari adik ayahnya. Informan menyatakan bahwa tujuannya saat memimpin adalah melanjutkan dan mempertahankan usaha yang telah ada.

Pas bapak strateginya mengganti bus-bus yang sudah lama, mengati rute-rute yang kurang produktif. Bapak juga membuat anak usaha yang khusus untuk menjalin kerjas sama dengan bandara, untuk mengambil penumpang dari bandara, bapak juga memutuskan untuk membuka rute antar kabupaten di Sumatera Barat ini.



Gambar 1. Pertanyaan Geral: Informan I H. Hendrik Dusan Nazar, *entrepreneurs* generasi II pada perusahaan keluarga yang berada di Kabupaten Padang Pariaman

Sumber: Visualisasi Data Project Map Nvivo 12 Plus

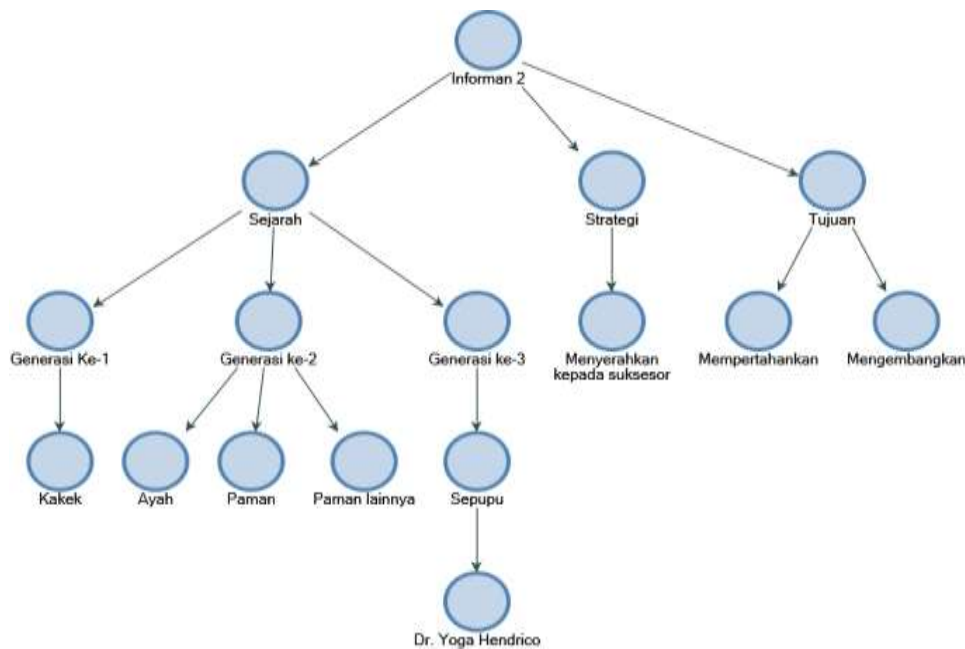
Berdasarkan hasil analisis Project Map Nvivo 12 Plus dan wawancara dengan informan dari perusahaan keluarga, beberapa temuan mendukung penelitian ini. Pertama, informan memiliki pemahaman yang mendalam mengenai sejarah perusahaan keluarganya, termasuk bagaimana perusahaan tersebut didirikan dan urutan peralihan kepemimpinan dari generasi pertama hingga ketiga. Kedua, informan memiliki tujuan untuk meneruskan dan mempertahankan perusahaan keluarga yang telah ada sejak generasi pertama, yaitu yang dimulai oleh ayahnya. Ketiga, dalam hal strategi, informan menerapkan beberapa langkah penting untuk mengembangkan perusahaan. Langkah pertama adalah mengganti bus-bus yang sudah tua dan dalam kondisi buruk. Langkah kedua melibatkan kerja sama dengan bandara di Sumatera Barat, yang memungkinkan bus dari PT Transport untuk mengangkut penumpang dari bandara. Langkah ketiga adalah menambah rute antar kota dalam provinsi untuk memperluas jalur operasional bus.

Informan II Riko Agustino, *entrepreneurs* generasi III pada perusahaan keluarga yang berada di Kabupaten Padang Pariaman

Wawancara dilaksanakan pada hari Kamis, 11 Juli 2024, di pool PT Transport Express Jaya yang terletak di Lubuk Alung, Kabupaten Padang Pariaman. Peneliti mengajukan beberapa pertanyaan kepada informan, yaitu: Dapatkah Anda menjelaskan tentang perusahaan keluarga Anda, termasuk sejarah, budaya, dan aspek lainnya?, Apa tujuan jangka panjang untuk bisnis atau perusahaan keluarga Anda di masa depan? dan Bagaimana strategi bisnis keluarga

Anda ke depannya?

Informan menjelaskan bahwa perusahaan ini dimulai oleh kakeknya, diteruskan oleh anaknya, kemudian diteruskan lagi ke anaknya, lalu ke ayah informan, dan selanjutnya ke adik ayahnya. Saat ini, perusahaan ini diteruskan oleh anak dari adik ayahnya, yaitu sepupu informan. Mengenai tujuan jangka panjang, informan berharap agar perusahaan tetap bertahan dan berjalan, mengingat banyak anggota keluarga yang bekerja di perusahaan tersebut. Untuk strategi bisnis ke depan, informan menyatakan bahwa ia akan mengikuti keputusan sepupunya, yang menjabat lebih tinggi dalam perusahaan. Informan menganggap bahwa sebagai ketua, sepupu memiliki wewenang utama dalam pengambilan keputusan.



Gambar 2. Pertanyaan Geral Informan II Riko Agustino, entrepreneurs generasi III pada perusahaan keluarga yang berada di Kabupaten Padang Pariaman

Sumber: Visualisasi Data Project Map Nvivo 12 Plus

Berdasarkan analisis Project Map Nvivo 12 Plus dan wawancara dengan dua informan dari perusahaan keluarga, beberapa temuan mendukung penelitian ini. Pertama, dalam hal sejarah, informan mengetahui urutan pengambilalihan kepemimpinan di perusahaan keluarga dari generasi pertama hingga generasi ketiga. Namun, informasi yang diberikan tidak selengkap yang disampaikan oleh informan pertama, yang merupakan penerus di generasi kedua. Kedua, informan memiliki tujuan agar perusahaan keluarga ini terus bertahan dan berkembang, mengingat banyak anggota keluarga yang terlibat dalam perusahaan tersebut. Ketiga, terkait strategi, informan memilih untuk mengikuti keputusan yang akan diambil oleh penerus generasi ketiga, yaitu sepupunya yang menjabat sebagai direktur perusahaan. Calon penerus ini belum merumuskan strategi spesifik untuk masa depan perusahaan ketika ia akan mengambil alih.

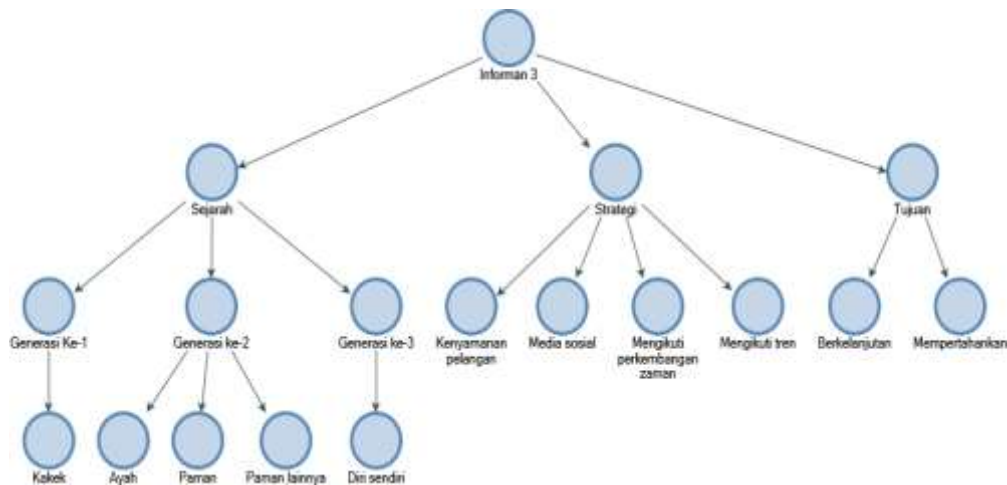
Informan III Dr. Yoga Hendrico, entrepreneurs generasi III pada perusahaan keluarga yang berada di Kabupaten Padang Pariaman.

Wawancara dilakukan pada hari Kamis, 11 Juli 2024, melalui telepon karena Saudara Yoga sedang berada di luar pulau untuk urusan dan melakukan pengecekan di pool di Bekasi. Panggilan telepon ini dilakukan dari pool PT Transport Express Jaya yang terletak di Lubuk Alung, Kabupaten Padang Pariaman.

Peneliti mengajukan beberapa pertanyaan kepada informan, yaitu: Bisakah Anda menjelaskan tentang perusahaan keluarga Anda, termasuk sejarah, budaya, dan aspek lainnya?,

Apa tujuan jangka panjang untuk bisnis atau perusahaan keluarga Anda ke depannya?, Bagaimana strategi bisnis keluarga Anda ke depan?

Informan menjelaskan bahwa bisnis ini awalnya didirikan oleh kakek mereka, H. Nazar, kemudian diteruskan oleh saudara ayahnya, dengan beberapa kali peralihan kepemilikan sebelum akhirnya berada di tangan ayahnya, dan sekarang dilanjutkan oleh informan. Untuk tujuan jangka panjang, informan berkomitmen untuk mempertahankan dan mengembangkan usaha ini agar tidak berakhir saat kepemilikan berpindah. Dalam hal strategi bisnis, informan berfokus pada penyesuaian dengan perkembangan zaman, dengan bersaing melalui media sosial, mengikuti tren terkini, dan mengutamakan kenyamanan pelanggan.



Gambar 3. Pertanyaan Geral: 3 Informan III Dr. Yoga Hendrico, *entrepreneurs* generasi III pada perusahaan keluarga yang berada di Kabupaten Padang Pariaman

Sumber: Visualisasi Data Project Map Nvivo 12 Plus

Hasil analisis Project Map Nvivo 12 Plus dan wawancara dengan tiga informan dari perusahaan keluarga memberikan informasi yang mendukung penelitian ini. Pertama, mengenai sejarah, informan mengetahui urutan peralihan kepemilikan dari generasi pertama ke generasi kedua dan kemudian ke generasi ketiga. Namun, mereka kurang memahami detail awal berdirinya perusahaan tersebut. Kedua, terkait tujuan, informan menyatakan bahwa tujuannya saat mengambil alih adalah untuk mempertahankan dan mengembangkan perusahaan keluarga, memastikan bahwa perusahaan yang telah mencapai generasi ketiga ini tidak berakhir setelah kepemilikannya beralih. Ketiga, dalam hal strategi, informan berfokus pada adaptasi terhadap perkembangan zaman dengan mengikuti tren yang populer dan meningkatkan keaktifan di media sosial. Perusahaan, seperti PT Transport, memanfaatkan berbagai platform media sosial seperti Instagram dan lainnya serta menerapkan kebijakan untuk meningkatkan kenyamanan pelanggan.

Berdasarkan uraian diatas, maka dapat ditemukan bahwa suksesi dari generasi pertama (pendiri) dilakukan oleh orang tua generasi kedua (generasi selanjutnya) dan dilanjutkan ke anak dari generasi kedua (generasi ketiga).

Pada generasi kedua lebih mengetahui bagaimana sejarah dari perusahaan keluarga yang mereka teruskan, dari mulai tahun awal berdiri, asal-usulnya dan tongkat estafetnya. Untuk tujuan dari informan baik penerus generasi kedua maupun generasi ketiga bertujuan untuk mempertahankan, perusahaan keluarga yang berkelanjutan dan lebih baik dari generasi sebelumnya. Strategi yang dilakukan oleh generasi kedua lebih beragam dan inovatif, sedangkan untuk generasi ketiga juga melakukan inovasi, akan tetapi karena suksesor pada generasi ketiga masih belum lama mengambil alih perusahaan keluarga mereka belum melakukan banyak inovasi dan lebih cenderung untuk melakukan hal yang sama dengan penerus sebelumnya. Untuk sebageaian calon suksesor yang gagal dan calon suksesor yang berhasil melakukan suksesi, keduanya sama-sama memiliki inovasi yang akan dilakukan pada

perusahaan keluarga ini dan sebagainya calon suksesor yang gagal dan calon suksesor yang berhasil melakukan suksesi, keduanya mengambil alih tanpa tahu apa yang akan mereka lakukan untuk perusahaan keluarga ini.

Mengenai konteks keluarga, semua perusahaan keluarga menerima pencalonan dari suksesor yang berasal dari perusahaan keluarga. Mengenai konflik pada saat suksesi tidak ada perusahaan keluarga yang memilikinya dikarenakan pertama adanya pembagian warisan dari pendiri atau penerus sebelumnya yang membuat jelasnya kepemilikan dan pembagian masing-masing anak/ calon suksesor. Biasanya untuk anak perempuan di Kabupaten Padang Pariaman akan mendapatkan asset tetap seperti tanah, rumah, emas ataupun bangunan lainnya, untuk anak laki-laki akan melanjutkan usaha milik pendiri atau penerus sebelumnya. Tetapi hal ini tidak bisa menjadi patokan, karena ada sebagian penerus yang berjenis kelamin perempuan dapat melanjutkan perusahaan keluarga, misalnya karena anak pertama, hanya penerus perempuan yang memiliki kesediaan untuk melanjutkan perusahaan keluarga ini dan keputusan pendiri untuk mewariskan perusahaan keluarga tersebut kepada penerus perempuan. Ada beberapa pendiri atau penerus sebelumnya yang memiliki usaha lebih dari satu, sehingga pendiri atau penerus sebelumnya memutuskan untuk membagi usaha yang dimilikinya satu-satu untuk penerus yang berbeda, dan ada penerus sebelumnya yang memiliki dua cabang usaha akan membagikan satu cabang untuk anak pertama dan satu cabang untuk anak laki-laki. Untuk pembagian asset jika perusahaan dimiliki oleh banyak anggota keluarga, maka pembagian asetnya ditentukan oleh pendiri ke generasi kedua kemudian generasi ketiga akan mendapatkan bagian sebanyak pembagian dari orang tuannya yang merupakan generasi ketiga. Jika pendiri sudah membagikan warisan untuk suksesor sendiri maka asetnya akan menjadi milik suksesor secara pribadi. Keluarga sangat memiliki peran yang penting bagi suksesor karena keluarga yang memilih, mendorong, mendukung dan membantu suksesor dalam mengambil alih perusahaan keluarga. Untuk dewan keluarga biasanya perusahaan keluarga di Kabupaten Padang Pariaman tidak memilikinya, karena perusahaan keluarga ini merupakan perusahaan yang hanya dimiliki oleh suksesor maka untuk pengambilan keputusan dilakukan oleh suksesor dan jika diperlukan baru akan dirundingkan dengan anggota keluarga lainnya.

Mengenai konteks bisnis, kondisi perusahaan keluarga pada generasi pertama dan kedua beragam, ada yang pada generasi pertama telah mencapai masa jayanya, ada yang di generasi kedua yang mencapai masa jaya nya, namun ada juga yang pada generasi kedua mencapai masa jaya dan diakhir kepemimpinannya mengalami penurunan. Untuk generasi ketiga masih belum terlihat perubahan yang signifikan, dikarenakan banyak perusahaan keluarga yang baru beralih dari generasi kedua ke generasi ketiga. Hubungan suksesor dengan pihak-pihak yang berkepentingan seperti karyawan, mitra dan pelanggan semuanya memiliki hubungan baik, hal ini dikarenakan biasanya suksesor akan memakai karyawan dan mitra yang telah bekerja sama dengan penerus sebelumnya, atau pun karena hal mengenai suksesi ini merupakan masalah internal perusahaan yang dimana mereka tidak bisa ikut campur didalamnya. Untuk suksesi eksternal semua informan pada penelitian ini menolaknya, dikarenakan perusahaan ini merupakan perusahaan keluarga yang merupakan asset, warisan dan kepemilikan keluarga, dan biasanya akan diteruskan ke anak atau anggota keluarga. Semua informan juga menolak untuk memakai tim manajemen profesional, daripada melakukannya informan lebih memilih untuk mereka yang menjadi profesional dengan belajar, teknologi ataupun hal yang lainnya.

Terkait penerus, semua informan mendapatkan pengenalan dan pelatihan dalam melakukan suksesi pada perusahaan keluarga ini, biasanya mereka telah ikut membantu, diajarkan dan terlibat sejak kecil. Untuk motivasi suksesor dalam mengambil alih perusahaan keluarga ini adalah dorongan dari keluarga, tanggung jawab untuk meneruskan, finansial, kepemilikan perusahaan keluarga dan bagian warisan dari suksesor. Untuk pendidikan formal sebagian besar suksesor tidak selinier akan tetapi hal ini akan membantu suksesor mengenai pola pikir, relasi dan regulasi. Untuk bakat suksesor dalam menjalankan perusahaan keluarga ini, ada yang memang berbakat dalam mengelola perusahaan keluarga dan sebagian lebih

mementingkan pengalaman dan pengetahuan secara langsung mengenai perusahaan keluarga ini. Sebagian suksesor bersedia dan memang tertarik untuk melanjutkan perusahaan keluarga ini, sebagian melanjutkan perusahaan keluarga ini karena tidak ada anggota keluarga lainnya yang bersedia untuk mengambil alih dan keterpaksaan karena perusahaan keluarga ini merupakan bagian dari warisannya. Untuk perusahaan keluarga yang telah maju atau besar pada generasi sebelumnya suksesor akan memiliki kekhawatiran tentang bagaimana perusahaan keluarga ini dapat berjalan kedepannya, dan memiliki beban untuk membawa perusahaan keluarga ini melebihi generasi sebelumnya. Sedangkan untuk suksesor yang perusahaan keluarganya masih ditahap berkembang ataupun kecil, suksesor tidak memiliki kekhawatiran yang berlebihan, akan tetapi memiliki tanggung jawab karena perusahaan keluarga ini merupakan sumber penghasilan suksesor. Semua suksesor mendapatkan mentor baik pendiri atau penerus sebelumnya ataupun karyawan yang bekerja di perusahaan keluarga tersebut. Pendiri atau penerus sebelumnya setelah menyerahkan perusahaan keluarga kepada suksesor tidak akan ikut campur lagi terhadap perusahaan keluarga tersebut kecuali, suksesor masih baru mengambil alih hal ini akan diawasi karena suksesor butuh adaptasi dalam mengelola perusahaan keluarga atau suksesor belum menikah, karena menurut generasi sebelumnya jika suksesor belum menikah dirasa kurang memiliki tanggung jawab.

Untuk calon suksesor yang gagal melakukan suksesi biasanya dikarenakan keinginan dan kesediaan calon suksesor tersebut dalam melakukan suksesi, mereka memiliki minat dan pekerja impian tersendiri. Dan penerus sebelumnya sangat memiliki peran disini karena beliau lah yang akan memutuskan siapa yang akan menjadi penerusnya melalui pembagian warisan. Atau pendiri atau penerus sebelumnya akan mendukung calon suksesor yang memiliki keinginan diluar perusahaan keluarga dengan pendidikan, modal dan dukungan lainnya.

Mengenai pendiri atau penerus sebelumnya, mereka kan mengalihkan perusahaan ke generasi selanjutnya karena faktor usia, kesehatan dan keinginan untuk melanjutkan perusahaan keluarga. Tidak ada informan yang melakukan suksesi mendadak karena meninggal. Informan memiliki kriteria untuk meneruskan perusahaan keluarga ini seperti tekun, bekerja keras, inovatif, mau belajar, pantang menyerah, spiritual dan lainnya, tetapi yang lebih penting suksesor merupakan anggota keluarga mereka. Generasi sebelumnya memiliki ekspektasi kepada suksesor, walaupun mereka akan membiarkan suksesor mengelola perusahaan keluarga sesuai kemauan suksesor. Pendiri atau penerus sebelumnya akan melakukan mentoring untuk mentransfer pengetahuan dan pengalaman kepada calon suksesor maupun suksesor. Penerus sebelumnya akan melakukan menilai perkembangan/ kondisi perusahaan keluarga dari jumlah pelanggan/produksi, omset, inovasi dan dampaknya serta banyak cabang perusahaan keluarga kedepannya.

Untuk struktur kepemilikan perusahaan keluarga, semuanya dimiliki oleh anggota keluarga tanpa adanya kepemilikan dari pihak luar. Sebagaimana kepemilikan akan dimiliki oleh calon suksesor yang bersedia untuk melakukan suksesi. Sebagian merupakan warisan dari pendiri atau penerus sebelumnya yang akan menjadi milik suksesor secara keseluruhan. Untuk pembagian keuntungan sesuai dengan kepemilikan anggota keluarga dan untuk suksesor yang memiliki perusahaan keluarga secara sendiri, maka keuntungan dari perusahaan keluarga miliknya pribadi. Anggota keluarga lainnya tidak memiliki hak untuk ikut campur/terlibat diperusahaan keluarga yang dimiliki suksesor.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan analisis yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan atau kegagalan suksesi pada perusahaan keluarga di Kabupaten Padang Pariaman meliputi beberapa aspek penting sebagai berikut: Dalam konteks keluarga, calon suksesor mendapatkan kesempatan yang sama serta dukungan dari pendiri, penerus sebelumnya, dan anggota keluarga terkait proses suksesi. Biasanya, pembagian warisan dilakukan dengan memberikan aset tetap yang tidak berkaitan langsung

dengan perusahaan kepada calon suksesor perempuan, sementara usaha lebih banyak diserahkan kepada calon suksesor laki-laki, terutama anak pertama. Jika pendiri memiliki beberapa usaha, usaha-usaha tersebut dibagi antara penerus yang berbeda, seperti satu cabang untuk anak pertama dan satu cabang untuk anak laki-laki. Kepemilikan perusahaan keluarga yang melibatkan banyak anggota keluarga ditentukan oleh pendiri untuk generasi kedua, sedangkan generasi ketiga akan mendapatkan bagian sesuai dengan pembagian dari orang tua mereka. Setelah warisan dibagikan, aset menjadi milik pribadi suksesor. Peran keluarga sangat penting dalam memilih, mendorong, dan mendukung suksesor. Di Kabupaten Padang Pariaman, perusahaan keluarga umumnya tidak memiliki dewan keluarga, sehingga keputusan diambil oleh suksesor dengan kemungkinan konsultasi dengan anggota keluarga lain.

Dalam konteks bisnis, semua suksesor menjalin hubungan yang baik dengan stakeholder seperti karyawan, mitra, dan pelanggan. Kondisi perusahaan keluarga bervariasi: ada yang mencapai masa kejayaan di generasi pertama atau kedua, sementara ada yang mengalami penurunan di akhir generasi kedua. Belum ada perubahan signifikan pada generasi ketiga karena banyak perusahaan keluarga baru beralih dari generasi kedua. Semua informan menolak suksesi eksternal dan penggunaan tim manajemen profesional, lebih memilih mengembangkan kemampuan internal melalui pembelajaran dan teknologi. Kegagalan suksesi sering kali berkaitan dengan konteks keluarga, di mana suksesor harus merupakan anggota keluarga.

Terkait penerus, kesediaan mereka untuk melanjutkan perusahaan keluarga sangat menentukan keberhasilan atau kegagalan suksesi. Calon suksesor yang kurang tertarik atau memiliki minat di luar perusahaan keluarga sering gagal. Kegagalan bisa disebabkan oleh ketidaktertarikan, kurangnya passion, paksaan, atau pendidikan formal yang tinggi namun tidak relevan dengan pengelolaan perusahaan keluarga. Keterlibatan awal dan pengalaman langsung dianggap lebih penting dibandingkan bakat dalam mengelola perusahaan keluarga.

Pendiri atau penerus sebelumnya memiliki peran penting dalam menentukan waktu suksesi, siapa suksesor, dan pembagian aset, yang merupakan faktor utama keberhasilan atau kegagalan suksesi. Mereka perlu memahami psikologi dan rencana masa depan suksesor serta menghindari ekspektasi yang dapat membebani calon suksesor. Transfer pengetahuan dan pengalaman juga sangat penting, dan kesediaan untuk menyerahkan perusahaan kepada suksesor memungkinkan kebebasan dalam melakukan inovasi.

Dalam hal struktur kepemilikan perusahaan keluarga, umumnya dimiliki oleh anggota keluarga atau individu sebagai suksesor. Pembagian warisan mempengaruhi kelanjutan perusahaan keluarga, dengan kepemilikan pribadi meningkatkan tanggung jawab suksesor. Budaya merantau di Kabupaten Padang Pariaman juga berpengaruh pada suksesi. Calon suksesor yang merantau dan membuka usaha sendiri dapat menyebabkan kegagalan suksesi jika mereka enggan kembali untuk mengelola perusahaan keluarga, terutama jika mereka sudah nyaman di luar Kabupaten Padang Pariaman dan memiliki usaha sendiri.

REFERENSI

- Alase, A. (2017). The Interpretative Phenomenological Analysis (IPA): A Guide to a Good Qualitative Research Approach. *International Journal of Education and Literacy Studies*, 5(2). <https://doi.org/10.7575/aiac.ijels.v.5n.2p.9>
- Andersson, F. W., Johansson, D., Karlsson, J., Lodefalk, M., & Poldahl, A. (2018). The characteristics of family firms: exploiting information on ownership, kinship, and governance using total population data. *Small Business Economics*, 51(3). <https://doi.org/10.1007/s11187-017-9947-6>
- Asfar, I. T. (2019). Analisis Naratif, Analisis Konten dan Analisis Semiotik (Penelitian Kualitatif). *Journal Equilibrium*, 5 No. 9(127).
- Botella-Carrubi, M., & González-Cruz, T. (2019). Context as a Provider of Key Resources for Succession: A Case Study of Sustainable Family Firms. *Sustainability*, 11(7), 1873. <https://doi.org/10.3390/su11071873>

- Chabaud, D., Hannachi, M., & Yezza, H. (2020). Succession and Strategic Rewal in Family Firms. In *Busiss Transfers, Family Firms and Entrepreneurship*. <https://doi.org/10.4324/9781003022527-10>
- Chiang, H., He, L. J., & Yu, H. J. (2022). Family Firm's Succession and Firm's Sustainability. In *Journal of Family and Economic Issues* (Vol. 43, Issue 3). <https://doi.org/10.1007/s10834-021-09778-0>
- Cho, N., Lee, Y., & Kim, J.-H. (2021). A Study on the Priority Affecting the Succession of the Family Firm Using AHP. *Asia Pacific Journal of Samall Busiss*, 43(1). <https://doi.org/10.36491/apjsb.43.1.7>
- Cho, N., Lee, Y., Kim, J. H., & Yu, G. (2022). Success Factor Priorities for the Succession of Family Firms. *Contemporary Management Research*, 18(1), 67–91. <https://doi.org/10.7903/cmr.21939>
- Eka Prillia, C., & Edy Handoyo, S. (2023). The Determinants of a Successful Family Busiss Succession. *International Journal of Management Science and Application*, 2(2). <https://doi.org/10.58291/ijmsa.v2i2.116>
- Fatma Sarie, I. alitha W. M. M. S. (2023). *Metodelogi Penelitian* (1st ed.). Yayasan Cendikia Mulia Mandiri.
- Gary A. Plaster. (2023). *Managing conflict in a family-owd busiss*. <https://www.bakertilly.com/>.
- Giméz, E. L., & Novo, J. A. (2020). A Theory of Succession in Family Firms. *Journal of Family and Economic Issues*, 41(1). <https://doi.org/10.1007/s10834-019-09646-y>
- Ison, M. A. A. (2021). Pengaruh Perencanaan Suksesi, Hubungan Antar Keluarga, Dan Kepercayaan Terhadap Keberhasilan Suksesi Bisnis Di Komunitas Family Busiss Universitas Ciputra. *Performa*, 6(2). <https://doi.org/10.37715/Jp.V6i2.1916>
- Istiatin, I., & Susanti, A. (2021). The Effectivess of Succession in a Family Busiss: Case Study on Batik Industry in Indonesia. *International Journal of Economics, Busiss and Accounting Research (IJEBAR)*, 5(1). <https://doi.org/10.29040/ijebar.v5i1.2092>
- Istipliler, B., Ahrens, J. P., Bort, S., & Isaak, A. (2023). Is exposure to the family firm always good for the xt CEO? How successor pre-succession firm experience affects post-succession performance in family firms. *Journal of Busiss Research*, 167. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.114179>
- Julita, R., Asali, A. S., & Wijaya, S. (2021). Succession in Family Restahurant Busiss: An Intergerational Perspective. *Proceedings of the 2nd International Conference on Busiss and Management of Technology (ICONBMT 2020)*, 175. <https://doi.org/10.2991/aebmr.k.210510.042>
- Kallmuenzer, A., Tajeddini, K., Gamage, T. C., Lorenzo, D., Rojas, A., & Schallr, M. J. A. (2022). Family firm succession in tourism and hospitality: an ethnographic case study approach. *Journal of Family Busiss Management*, 12(3). <https://doi.org/10.1108/JFBM-07-2021-0072>
- Kaunda, S., & Nkhoma, A. (2013). Intergerational Survival of Family Busisses : Factors Affecting the Succession Success of Family Owd Busisses in Malawi. *European Journal of Busiss and Management*, 5(7).
- Kumar, S., & Prameswari, Q. (2018). The Determinants of a Successful Family Busiss Succession in Indonesia: A Multiple Case Study. *International Journal of Family Busiss Practices*, 1(2). <https://doi.org/10.33021/ijfbp.v1i2.638>
- LeCounte, J. F. (2024). A theory of Founder-CEOs succession: governance implications for mature family firms amidst strategic successes and failures. *International Journal of Organizational Analysis*, 32(3), 451–475. <https://doi.org/10.1108/IJOA-09-2022-3433>
- Marpa, N. (2012). *Perusahaan Keluarga Sukses atau Mati*. Cergas Media.

- Matias, C., & Franco, M. (2021). The role of the family council and protocol in planning the succession process in family firms. *Journal of Family Business Management*, 11(4). <https://doi.org/10.1108/JFBM-01-2020-0004>
- Memili, E., & Dibrell, C. (2018). The palgrave handbook of heterogeneity among family firms. In *The Palgrave Handbook of Heterogeneity among Family Firms*. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-77676-7>
- Moleong. (2017). *Moleong. Fenomena Penelitian, Bab iii me*(April 2021).
- Ng, H. C., Tan, J. D., Sugiarto, S., Widjaja, A. W., & Pramono, R. (2021). Too Big to Fail: Succession Challenge in Large Family Businesses. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(1). <https://doi.org/10.13106/jafeb.2021.vol8.no1.199>
- Pa, Y. Y., & Christanti, R. (2023). Exploring Family Businesses Succession in Indonesia: The Knowledge Management Lenses. *Kontigensi: Jurnal Ilmiah Manajemen*, 11(1). <https://doi.org/10.56457/jimk.v11i1.315>
- Pang, S. N., Wong, W. W., Zakaria, N., & Aziz, A. Z. (2023). Family Business Succession: The Case In Malaysia. *Quantum Journal of Social Sciences and Humanities*, 4(6), 69–83. <https://doi.org/10.55197/qjssh.v4i6.306>
- Ramadani, V., & Hoy, F. (2015). Context and uniqueness of family businesses. In *Family Businesses in Transition Economies: Management, Succession and Internationalization*. https://doi.org/10.1007/978-3-319-14209-8_2
- Rida Rahim, T. H. D. P. Anggraini. and R. R. (2023). kemampuan bertahan DAN keberlanjutan perusahaan keluarga. *rumahkayu pustaka utama*.
- Rosairo, H. S. R. (2023). Thematic analysis in qualitative research. *Journal of Agricultural Sciences - Sri Lanka*, 18(3). <https://doi.org/10.4038/JAS.V18I3.10526>
- Sallay, V., Wieszt, A., Varga, S., & Martos, T. (2024). Balancing identity, construction, and rules: Family relationship negotiations during first-generation succession in family businesses. *Journal of Business Research*, 174. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.114483>
- Schlömer-Laufen, N., & Rauch, A. (2022). Internal and external successions in family firms: a meta-analysis. *Journal of Family Business Management*, 12(1). <https://doi.org/10.1108/JFBM-04-2020-0025>
- Sekaran, U., & Bougie, Roger. (2016). *Research methods for business : a skill-building approach / Uma Sekaran and Roger Bougie*. In *Nucleic Acids Research*.
- Somboonvechakarn, C., Taiphapoon, T., Anuntavoranich, P., & Sinthupinyo, S. (2022). Communicating innovation and sustainability in family businesses through successions. *Heliyon*, 8(12). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2022.e11760>
- Sugiyono. (2022). *Metode Penelitian Manajemen (Revisi 2)*. Alfabeta.
- Susanto, A. (2019). JCG Pyramid of Leadership in Family Business. <https://doi.org/10.2991/piceeba2-18.2019.94>
- Umans, I., Lybaert, N., Steijvers, T., & Voordeckers, W. (2021). The influence of transgenerational succession intentions on the succession planning process: The moderating role of high-quality relationships. *Journal of Family Business Strategy*, 12(2). <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2018.12.002>
- Venusita, L., & Agustia, D. (2021). The Relationship Between Firm Value and Ownership of Family Firms: A Case Study in Indonesia. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(4). <https://doi.org/10.13106/jafeb.2021.vol8.no4.0863>
- Wu, M., Coleman, M., Abdul Rahaman, A. R., & Edziah, B. K. (2020). Successor selection in family business using theory of planned behaviour and cognitive dimension of social capital theory: evidence from Ghana. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 27(6). <https://doi.org/10.1108/JSBED-05-2019-0152>
- Yuan, X. (2019). A Review of Succession and Innovation in Family Business. *American Journal of Industrial and Business Management*, 09(04). <https://doi.org/10.4236/ajibm.2019.94066>