

## ***Analisis Perencanaan Suksesi Pada Perusahaan Keluarga Menggunakan Metode Ace-Man (Studi Kasus Pt Kasam)***

### ***Analysis Of Success Planning In Family Companies Using Ace-Man Method (Case Study Pt Kasam)***

Roihan Ismi Ananto<sup>1</sup> Sisca Eka Fitria<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Manajemen Bisnis Telekomunikasi & Informatika, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Telkom, Indonesia, ismiroihan@student.telkomuniversity.ac.id

<sup>2</sup> Manajemen Bisnis Telekomunikasi & Informatika, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Telkom, Indonesia, siscaef@telkomuniversity.ac.id

#### **Abstract**

*Indonesia is a country that has high economic potential, Indonesia's economic growth cannot be separated from the role of the business people themselves, one of which is by establishing a family business. Family businesses are usually built to last across generations. Most of the reasons for business failure are due to the inability of the next generation of business owners to prepare for succession planning and the family business does not have a long term strategy and the company does not have sufficient knowledge of processes and planning. This study aims to find out how the succession planning process at PT Kasam is and to find out what factors can help the succession process in PT Kasam's business. The method used in this research is using a qualitative method. This research is based on data that will be obtained from the Board of Directors of PT Kasam. Data collection was carried out using interviews. This study conducted direct interviews with respondents, namely the directors of each subsidiary owned by PT Kasam with structured interview techniques. The activity that is the focus of the researcher is the application of the criteria for prospective successors in family companies based on the ACE-MAN concept which will help the succession process become better if the application of the criteria for the ACE-MAN concept is applied.*

*Keywords-family company, succession, successor selection criteria, ace-man, qualitative.*

---

#### **Abstrak**

*Indonesia merupakan negara yang memiliki potensi ekonomi yang tinggi, pertumbuhan ekonomi Indonesia tidak terlepas dari peranan para pebisnis itu sendiri salah satunya dengan mendirikan bisnis keluarga. Bisnis keluarga biasanya dibangun agar dapat bertahan sampai lintas generasi. Sebagian besar alasan kegagalan bisnis adalah karena ketidakmampuan generasi pemilik bisnis berikutnya untuk mempersiapkan perencanaan suksesi dan bisnis keluarga tidak memiliki strategi jangka panjang serta perusahaan tidak memiliki pengetahuan yang cukup mengenai proses dan perencanaan. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana proses perencanaan suksesi pada PT Kasam serta mengetahui apa saja faktor faktor yang dapat membantu proses suksesi dalam bisnis PT Kasam. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah menggunakan metode kualitatif. penelitian ini didasarkan pada data yang akan didapatkan dari Dewan Direksi PT Kasam. Pengumpulan data yang dilakukan dengan menggunakan wawancara. Penelitian ini melakukan wawancara langsung kepada responden yaitu direktur dari masing-masing anak perusahaan yang dimiliki oleh PT Kasam dengan teknik wawancara terstruktur. Aktivitas yang menjadi fokus peneliti adalah penerapan kriteria calon suksesor pada perusahaan keluarga berdasarkan konsep ACE-MAN yang akan membantu proses suksesi menjadi lebih baik apabila penerapan kriteria konsep ACE-MAN diterapkan.*

*Kata kunci-perusahaan keluarga, suksesi, kriteria pemilihan penerus, ace-man, kualitatif.*

---

#### **I. PENDAHULUAN**

Bisnis keluarga adalah organisasi yang dimiliki, dikelola, dan dioperasikan langsung oleh keluarga pendiri. Bisnis keluarga memberikan kontribusi yang signifikan terhadap perekonomian dan masyarakat. Namun, tingkat kelangsungan hidup bisnis keluarga adalah 30% hingga generasi kedua, 13% hingga generasi ketiga, dan 3% setelahnya. Sebuah bisnis dapat dianggap sebagai bisnis keluarga jika dikendalikan oleh setidaknya satu orang dan setidaknya dua generasi terlibat langsung atau tidak langsung. Banyak bisnis keluarga yang sulit dilalui selama tiga generasi dan ini merupakan fenomena yang terjadi saat ini. Sebagian besar bisnis keluarga terlibat dalam

perebutan kekuasaan jangka panjang di dalam perusahaan. Banyak isu pada bisnis keluarga saat akan mempersiapkan suksesi. Suksesi sendiri merupakan tahapan yang paling penting dan menentukan bisnis keluarga. Oleh karena itu, pada tahap perencanaan suksesi diperlukan pewarisan nilai-nilai yang berasal dari budaya keluarga, yang akan menjadi penyebab efektif untuk mempersiapkan generasi berikutnya. Hal ini tentang pengetahuan, keahlian hukum dan kredibilitas, yang sangat penting untuk generasi berikutnya

Suksesi manajemen merupakan salah satu isu terpenting dalam sebuah perusahaan swasta. Suksesi sangat penting untuk menjamin kelangsungan bisnis keluarga. Para pendiri bisnis keluarga berusaha memastikan bahwa kendali keluarga berlanjut dari generasi ke generasi. Kandidat penerus harus memiliki kemampuan. Sangat penting untuk mempersiapkan suksesor sejak awal, karena hanya sedikit bisnis keluarga yang berhasil melakukan pembagian manajemen, hal inilah yang melatar belakangi betapa pentingnya mempersiapkan suksesor sejak dini.

## II. LITERATURE REVIEW

### A. Entrepreneurship

*Kewirausahaan adalah proses penerapan kreativitas dan inovasi untuk memecahkan masalah dan menemukan peluang untuk memperbaiki kehidupan (usaha dan pekerjaan). Definisi ini menekankan aspek kreativitas dan inovasi karena dengan kreativitas dan inovasi orang dapat menemukan peluang.* Kewirausahaan atau entrepreneurship adalah usaha kreatif yang dilandasi inovasi untuk menghasilkan sesuatu yang baru, memiliki nilai, memberi manfaat, menciptakan lapangan kerja dan menjadikan hasilnya bermanfaat bagi orang lain. Kewirausahaan artinya wirausaha atau wiraswasta adalah cabang ilmu ekonomi yang mengajarkan kita untuk memulai usaha sendiri untuk mendapatkan keuntungan dan mengembangkan potensi ekonomi kita.

### B. Bisnis Keluarga

Bisnis keluarga adalah bisnis yang dimiliki, dikendalikan, dan dioperasikan oleh satu atau lebih keluarga yang dikelola oleh anggota keluarga mereka. Namun bukan berarti semua pekerja di perusahaan itu adalah anggota keluarga. Banyak bisnis keluarga, terutama bisnis kecil, mempekerjakan orang lain untuk mengisi posisi entry level, sedangkan posisi senior (manajemen puncak) diisi oleh orang-orang dari keluarga pemilik bisnis.

### C. Kunci Sukses dalam Bisnis Keluarga

*Beberapa hal yang menentukan keberhasilan suatu bisnis antara lain:*

1. *Adanya strategi yang jelas (strategic intent);*
2. *Diterapkan good corporate governance;*
3. *Kecukupan pendanaan (funding);*
4. *Adanya rencana bisnis (business plan);*
5. *Ada hubungan kerja yang baik antara karyawan perusahaan (tim manajemen).*
6. *Pengimplementasian program yang baik (good implementation) dan*
7. *Waktu yang tepat (timing).*

*Dari ketujuh elemen tersebut, strategic intent merupakan elemen yang paling penting untuk diwaspadai. Sebuah perusahaan dapat menunjukkan niat strategis jika manajemen mematuhi tujuan tertentu dari waktu ke waktu sesuai dengan visi dan misinya dan semua tindakan difokuskan untuk mencapai tujuan tersebut. Kurangnya niat strategis mendorong manajemen untuk berpikir dan bertindak hanya dalam jangka pendek dan mengabaikan kepentingan jangka panjang.*

### D. Pentingnya Suksesi dalam Bisnis Keluarga

*Proses suksesi merupakan salah satu hal yang penting dalam perjalanan bisnis keluarga. Banyak bisnis keluarga gagal untuk mentransfer manajemen. Pertanyaan ini menunjukkan betapa pentingnya mempersiapkan generasi penerus sejak dini. Seperti yang telah dikatakan sebelumnya, kemauan jauh lebih penting daripada kemampuan. Tekad untuk memulai bisnis memang sangat penting,*

### E. Perencanaan Suksesi

*Suksesi seringkali disamakan dengan transfer paralel kepemilikan dan manajemen perusahaan dari satu generasi keluarga ke generasi berikutnya. Di banyak negara, ini masih merupakan pilihan yang lebih disukai karena sering dianggap sebagai cara teraman untuk melestarikan visi pemilik yang berkuasa untuk perusahaan dan untuk menciptakan warisan keluarga jangka panjang*

### F. Teori ACE-MAN

*Beberapa kriteria pemimpin dalam perusahaan keluarga yang disingkat ACE- MAN. Kriteria pemimpin perusahaan keluarga yang dikelompokkan menjadi ACE MAN (Acceptable, Charismatic, Energetic, Managing, Achieving, Networking).*

## III. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif karena, penelitian ini didasarkan pada data yang akan didapatkan dari Dewan Direksi PT Kasam. Tujuan penelitian ini termasuk dalam penelitian deskriptif. Penelitian deskriptif adalah penelitian yang dilakukan untuk mengetahui nilai dari satu atau lebih variabel. Penelitian deskriptif adalah penelitian yang diarahkan untuk memberikan gejala-gejala, fakta-fakta atau kejadian-kejadian secara sistematis dan akurat, mengenai sifat-sifat populasi atau daerah tertentu yang digunakan untuk menggambarkan atau juga menganalisa suatu hasil.

Tabel 1 Jenis Penelitian

No	Karakteristik Penelitian	Jenis
1	Tujuan Penelitian	Deskriptif ( <i>descriptive study</i> )
2	Pendekatan terhadap pengembangan teori	Deduksi
3	Metodologi Penelitian	Kualitatif
4	Unit Analisis	Organisasi
5	Keterlibatan Peneliti	Peneliti tidak memanipulasi data
6	Latar Penelitian	<i>Non Contrived</i>
7	Waktu pelaksanaan	<i>Cross Section</i>

#### IV. HASIL DAN PEMBAHASAN

##### A. Analisis Kriteria Acceptable

Calon pemimpin yang disukai, diterima, serta dapat menerima pendapat dan saran adalah sosok yang menginspirasi kepercayaan dan rasa hormat dari anggota tim dan pemangku kepentingan lainnya. Mereka memiliki sikap yang ramah, rendah hati, dan penuh empati, sehingga mudah diterima oleh orang-orang di sekitarnya. Calon pemimpin yang disukai memiliki kepala dingin dan terbuka terhadap berbagai pendapat dan saran.

##### 1. Disukai

Perusahaan keluarga PT Kasam setuju bahwa calon pemimpin selanjutnya harus disukai oleh anggota keluarga lain, seperti yang terdapat dalam teori ACE-MAN menyatakan bahwa indikator Acceptable yaitu seorang pemimpin harus disukai dan diterima oleh keluarga agar bisa melanjutkan perusahaan keluarga dengan baik. Dan juga dia harus bisa menyesuaikan atau menerima pendapat dan versi orang lain. Disukai oleh anggota keluarga yang lain sebagai calon pemimpin selanjutnya merupakan hal yang penting, dikarenakan akan menimbulkan keharmonisan dalam lingkungan pekerjaan yang akan mempermudah dalam hal penyampaian pendapat dan kelancaran pada sebuah pekerjaan. Hal tersebut sama seperti yang dinyatakan oleh seluruh narasumber pada Perusahaan Keluarga PT Kasam.

##### 2. Diterima

Kriteria agar pemimpin dapat diterima oleh anggota keluarga lain adalah pemimpin mampu menunjukkan kinerja dengan baik, memiliki pemikiran yang terbuka, dan memiliki sifat yang tegas dalam pengambilan keputusan dengan cara penyampaian yang baik.

##### 3. Menerima saran dan pendapat

Calon pemimpin tidak memiliki sifat keras kepala. Sehingga pemimpin mampu mendengarkan masukan-masukan dari anggota keluarga lain apabila ada sebuah kesulitan yang terjadi di lingkungan pekerjaan.

##### B. Analisis Kriteria Charismatic

Calon pemimpin yang berkharisma, disegani, dan memiliki visi adalah pribadi yang mampu menarik perhatian dan inspirasi dari orang-orang di sekitarnya. Kekarismatikannya mampu mempengaruhi dan memotivasi tim, membuat mereka termotivasi untuk mencapai tujuan bersama. Dengan kemampuan untuk mengkomunikasikan visi mereka secara efektif, calon pemimpin ini dapat mengajak seluruh tim untuk bekerja secara sinergis menuju tujuan bersama. Selain itu, keberanian mereka untuk berinovasi dan mengambil risiko

yang terukur menjadi daya tarik tersendiri bagi anggota tim. Mereka melihat peluang di tengah tantangan, dan inovasi yang dihadirkan akan memberikan dampak positif bagi pertumbuhan dan keberhasilan organisasi.

1. Berkharisma

Karisma bagi calon pemimpin dianggap perlu karena dapat membantu memperbaiki kinerja dari karyawan yang dia miliki.

2. Disegani

Apabila calon pemimpin memiliki wibawa maka karyawan pun akan memiliki rasa hormat dan setia terhadap pemimpin tersebut.

3. Mempunyai visi

Mempunyai karisma itu perlu namun harus diimbangi juga dengan kompetensi yang dia miliki sehingga dapat membangun tujuan yang lebih baik lagi untuk perusahaan kedepannya

C. Analisis Kriteria Energetic

Calon pemimpin yang termasuk kedalam kriteria energetic memiliki semangat juang yang tinggi, mampu memanfaatkan peluang, dan memiliki gagasan yang kreatif menjadi aset berharga bagi suatu organisasi. Kemampuan calon pemimpin ini dalam memanfaatkan peluang merupakan faktor kunci untuk pertumbuhan dan keberhasilan organisasi. Mereka peka terhadap perubahan pasar dan lingkungan bisnis, serta dapat dengan cepat mengidentifikasi peluang baru yang dapat dimanfaatkan. Selain itu, calon pemimpin yang memiliki kriteria energetic mampu memberikan gagasan kreatif, membawa ide-ide segar, dan solusi inovatif dalam menghadapi masalah yang kompleks.

1. Semangat juang yang tinggi

Cara agar calon pemimpin ingin melanjutkan perusahaan keluarga yaitu dengan cara dilatih dan direncanakan sejak awal, sehingga calon pemimpin sudah dapat memahami tentang perusahaan itu sendiri. Dengan seiring waktu akan muncul ketertarikan untuk melanjutkan bisnis keluarga tersebut. Dan juga calon pemimpin harus mampu menyelesaikan tantangan-tantangan yang akan terjadi kedepannya dalam perusahaan keluarga tersebut.

2. Dapat memanfaatkan peluang

Calon pemimpin selanjutnya penting untuk memiliki wawasan yang luas, serta pemimpin juga harus selalu mengikuti perkembangan zaman.

3. Memiliki gagasan

Sifat yang penting untuk dimiliki oleh calon pemimpin adalah pemimpin yang memiliki gagasan-gagasan baru dan unik yang berguna untuk mengembangkan perusahaan menjadi lebih besar lagi.

D. Analisis Kriteria Managing

Calon pemimpin dengan kriteria managing adalah pemimpin yang mampu menyelesaikan tugas dengan baik dan tepat waktu adalah seorang profesional yang dapat diandalkan dan dipercaya untuk memberikan hasil yang konsisten dan efisien. Mereka memiliki disiplin diri yang tinggi dan fokus pada pencapaian target yang telah ditetapkan. Calon pemimpin ini menunjukkan tanggung jawab dalam menghadapi tugas-tugas yang kompleks. Mereka mampu mengidentifikasi prioritas dan mengalokasikan sumber daya dengan bijaksana untuk mencapai hasil yang optimal. Kemampuan calon pemimpin ini dalam menyelesaikan tugas dengan baik dan tepat waktu mencerminkan profesionalisme dan komitmen mereka terhadap kualitas kerja.

1. Dapat menyelesaikan tugas dengan baik dan tepat waktu

Agar calon pemimpin menjalankan tanggung jawabnya seperti seorang profesional adalah harus dapat memberikan solusi terbaik yang bisa menyelesaikan permasalahan yang terjadi sehingga pekerjaan dapat selesai dalam waktu yang se efisien mungkin. Pemimpin juga diperlukan untuk mengawasi proyek yang sedang dia jalani sehingga dapat selesai tepat waktu. Semua itu bisa terwujud dengan adanya jam terbang yang tinggi sehingga pemimpin tersebut harus mencari pengalaman sebanyak-banyaknya.

E. Analisis Kriteria Achieving

Calon pemimpin dengan kriteria achieving yaitu pemimpin yang memiliki target yang harus dicapai setiap harinya, mereka adalah individu yang berorientasi pada hasil dan memiliki komitmen kuat terhadap pencapaian tujuan. Dengan adanya target harian, calon pemimpin ini memiliki panduan yang jelas tentang apa yang harus mereka lakukan dalam keseharian mereka. Mereka memiliki rencana yang terstruktur dan tahu bagaimana mengatur waktu mereka dengan efisien untuk mencapai target tersebut. Selain itu, calon pemimpin ini mampu melakukan evaluasi mandiri terhadap kinerja mereka setiap harinya.

1. Mempunyai target yang harus dicapai setiap harinya

Cara memotivasi calon suksesor untuk mencapai target setiap harinya adalah dengan memperisapkan strategi yang baik untuk menyelesaikan proyek yang sedang dijalani, selalu mengawasi pekerjaan karyawannya, fokus, dan kerja keras dalam menjalankan pekerjaan. Dan apabila target atau pekerjaan tersebut dapat selesai dengan baik dan efektif, maka berikan bonus agar suksesor lebih bersemangat dalam bekerja. Suksesor yang baik harus memiliki target setiap harinya karena dengan adanya target tersebut perusahaan akan lebih terarah tujuan kedepannya.

#### F. Analisis Kriteria Networking

Calon pemimpin yang memiliki relasi yang luas adalah individu yang memiliki jaringan sosial yang kuat dan dapat membangun hubungan dengan berbagai pihak. Mereka memiliki kemampuan untuk terhubung dengan orang-orang dari berbagai latar belakang dan industri, baik di dalam maupun di luar organisasi. Keterampilan ini membuka pintu bagi peluang kolaborasi, pertukaran informasi, dan akses ke sumber daya yang beragam. Relasi yang luas juga memberikan kesempatan untuk belajar dari orang lain, mengikuti tren industri, dan mendapatkan ide-ide baru yang dapat diterapkan dalam organisasi. Dalam peran kepemimpinan, calon suksesor ini dapat memanfaatkan relasi yang luas untuk menciptakan peluang bisnis baru, menjalin kemitraan strategis, dan meningkatkan citra perusahaan di mata publik.

1. Mempunyai relasi yang luas

Dengan relasi yang luas maka akan dapat lebih mudah untuk mencari proyek-proyek baru. Apalagi perusahaan yang bergerak dalam bidang jasa maka relasi yang luas merupakan hal yang penting untuk dimiliki. Relasi yang luas juga akan membantu pemasaran perusahaan dengan lebih baik lagi. Dengan menyelesaikan pekerjaan dengan baik maka informasi terkait perusahaan akan mudah tersebar apabila kita memiliki relasi yang baik.

## V. KESIMPULAN DAN SARAN

### A. Kesimpulan

Berdasarkan penelitian, peneliti dapat menyimpulkan bahwa dari kriteria ACE-MAN yang sangat diperlukan oleh PT Kasam pada proses suksesinya adalah kriteria Acceptable. Karena pada PT Kasam Drilling Group masih terdapat kendala pada kriteria Acceptable yang dimana pada perusahaan tersebut para direksi sering mengalami konflik dalam penyampaian sebuah pendapat. Hal tersebut mengakibatkan terhambatnya dalam menemukan sebuah solusi pada permasalahan yang terjadi pada perusahaan tersebut. Selanjutnya kriteria yang perlu diperhatikan adalah kriteria Managing, karena perusahaan PT Kasam Drilling Group bergerak pada bidang jasa maka kriteria Managing merupakan faktor yang penting untuk ditingkatkan. Menyelesaikan pekerjaan dengan baik dan tepat waktu merupakan hal yang dapat meningkatkan kualitas suksesor di mata internal perusahaan dan mitra perusahaan. Selanjutnya ada kriteria Energetic, pada kriteria ini peneliti dapat menyimpulkan bahwa suksesor PT Kasam Drilling Group perlu meningkatkan kriteria tersebut. Karena dengan meningkatkan kriteria tersebut maka calon suksesor akan dapat memiliki semangat yang tinggi untuk mengembangkan dan melanjutkan perusahaan kedepannya. Kriteria selanjutnya yang dapat ditingkatkan lagi adalah kriteria Networking, karena dengan memperluas jaringan akan mempermudah perusahaan PT Kasam dalam mencari peluang-peluang baru dalam bisnis mereka. Lalu kriteria Achieving dan Charismatic meski bukan faktor utama yang mempengaruhi proses suksesi pada PT Kasam Drilling Group namun kedua faktor tersebut juga dapat ditingkatkan yang berguna untuk mempermudah dalam keberhasilan saat melakukan proses suksesi pada perusahaan tersebut. Dimana pada kriteria Achieving yaitu pencapaian pada masa lalu yang dapat meningkatkan integritas dari calon suksesor tersebut. Dan juga ada kriteria Charismatic yang merupakan karakter calon suksesor yang mampu untuk mengayomi dan membuat karyawan untuk menghormati calon suksesor tersebut.

### B. Saran

1. Saran Praktis

Berdasarkan hasil penelitian, peneliti mengajukan saran untuk perusahaan PT Kasam yang diharapkan perusahaan tersebut dapat menerima saran yang diberikan oleh peneliti. Yaitu peneliti menyarankan perusahaan PT Kasam terutama pada anak perusahaannya yaitu PT Kasam Drilling Group untuk melakukan evaluasi proses suksesi kepemimpinan. Sebab proses suksesi merupakan momen krusial dalam kehidupan perusahaan yang dapat memberikan dampak signifikan pada stabilitas, kinerja, dan arah masa depan perusahaan. Implementasikan teori ACE-MAN untuk menilai kelayakan calon suksesor yang akan melanjutkan visi misi perusahaan. Evaluasi minat calon suksesor untuk memimpin PT Kasam dengan memastikan bahwa mereka memiliki keinginan yang kuat untuk mengambil alih perusahaan dan memiliki visi yang sejalan dengan nilai dan tujuan perusahaan. Kriteria yang peneliti sarankan agar lebih diperhatikan adalah Acceptable, Managing, Energetic, dan Networking. Karena peneliti melihat bahwa faktor tersebut merupakan faktor yang dominan untuk lebih ditingkatkan pada PT Kasam Drilling Group. Dengan mengintegrasikan pendekatan ACE-MAN ke dalam perencanaan suksesi, PT. Kasam dapat meningkatkan peluang sukses dalam mengatasi masalah yang mungkin timbul dan menciptakan transisi

kepemimpinan yang mulus untuk mencapai pertumbuhan dan keberlanjutan yang berkelanjutan.

## 2. Saran untuk Peneliti Selanjutnya

Hasil dari penelitian yang dilakukan penulis masih memiliki banyak keterbatasan-keterbatasan. Seperti keterbatasan pada waktu dan ruang lingkup penelitian, oleh karena itu masih perlu adanya penyempurnaan pada penelitian berikutnya. Peneliti berharap penelitian ini dapat berguna untuk penelitian berikutnya.

## 3. Saran untuk Masyarakat

Berdasarkan hasil penelitian, peneliti mengajukan saran untuk masyarakat apabila masyarakat memiliki bisnis dan ingin mewariskan bisnis kepada generasi selanjutnya diharapkan mempertimbangkan untuk menerapkan teori ACEMAN pada proses suksesi nya.

## REFERENCES

- [1] Aldianto, L., Anggadwita, G., & Umbara, A. N. (2018). Entrepreneurship education program as value creation Empirical findings of universities in Bandung, Indonesia. *Journal of Science and Technology Policy Management* © Emerald Publishing Limited 2053-4620.
- [2] Aronoff, C. E., McClure, S. L., & Ward, J. L. (2011). *Family Business Succession: The Final Test of Greatness*.
- [3] Asmara, D. (2015). *Rahasia Bisnis Kasam. Membuka Pintu Rezeki* (Yusrimansyah (ed.)). PT. KASAM.
- [4] Gustomo, A., Ghina, A., Grisna, A., & Herliana, S. (2019). Exploring entrepreneurial competencies in identifying ideas and opportunities, managing resources, and taking action: Evidence from small catering business owners in Bandung, Indonesia. *Journal of Foodservice Business Research*.
- [5] Hardani. (2020). *Buku Metode Penelitian Kualitatif & Kuantitatif*. In A. Husnu Abadi, A.Md. (Ed.), *Pustaka Ilmu: Vol. Vol. 1 (Issue March)*. CV. Pustaka Ilmu Group Yogyakarta.
- [6] Istiatin, & Susanti, A. (2021). THE EFFECTIVENESS OF SUCCESSION IN A FAMILY BUSINESS: CASE STUDY ON BATIK INDUSTRY IN INDONESIA. 2021(1).
- [7] Karunia, H. (2015). ANALISIS PERENCANAAN SUKSESI PADA PERUSAHAAN KELUARGA INDUSTRI BAJA. 3(1).
- [8] LeCouvie, K., & Pendergast, J. (2014). *Family Business Succession: Your Roadmap to Continuity*.
- [9] Manap, A. (2020). *Manajemen Kewirausahaan (Era Digital)*. In Mitra acana Media.
- [10] Martini, L. K. B. (2018). *Suksesi Perusahaan Keluarga (Cetakan 1, Vol. 1)*. CV. Setia Bakti.
- [11] Naufal, A., Jahroh, S., & Oktariani, A. (2022). EVALUATION OF FAMILY BUSINESS SUCCESSOR CRITERIA : CV . SENTRA MOTOR SPORT. 7(29), 107–119.
- [12] Nourmalasari, R. D. (2022). Family Business Succession Planning at PT . X. 2(1), 1–9.
- [13] Porfírio, J. A., Felício, J. A., & Carrilho, T. (2020). Family business succession: Analysis of the drivers of success based on entrepreneurship theory. *Journal of Business Research*, 115(June), 250–257.
- [14] Prayogi, D. K., Ir. Dodie Tricahyono M.M., P. ., & M.M, I. T. D. (2020). . 3. 1,2,3. 7(2), 2141–2154.
- [15] Pribadi, H., & Agustian, S. (2021). Succession Intention in Continuing Family Business in Indonesia during the Covid-19 Pandemic. 14(3).
- [16] Remiasa, M., & Wijaya, S. A. (2017). Analisis Proses Suksesi Perusahaan Keluarga Studi Pada Pt Puterasean. *Kinerja*, 18(2), 141.
- [17] Riznika, I., & Stefanus Kaihatu, T. (2021). Sustainability of Family Business: Millennials Intention To Stay in the Family Business As the Result of Stewardship Climate, Mediated By Successor’S Trust and Socioemotional Wealth. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 19(1), 82–91.
- [18] Sekaran, U., & Bougie, R. (2017). *Metode Penelitian untuk Bisnis: Pendekatan Pengembangan-Keahlian. Salemba Empat*.
- [19] Setiawan, B. R., & Susanto, H. (2018). “ PERENCANAAN SUKSESI PADA PERUSAHAAN KELUARGA DI. 2(2014).
- [20] Sudaryono. (2017). *Metodologi Penelitian*. Rajawali Pers.
- [21] Sugiyono, D. (2017). *METODE PENELITIAN KUANTITATIF, KUALITATIF, DAN R&D*. Alfabeta,.
- [22] Susanto. (2005). *World Class Family Business. Quantum Bisnis dan Manajemen (PT MIZAN PUSTAKA)*.
- [23] Sutandyo, B. A. (2021). *Sucession Planning In Family Business : A Take A Look At A Tourism Business*. 5992(1), 89–108
- [24] Tyas, E. H. (2019). *Menggapai Mimpi Melalui Entrepreneurship*. In UKI Press.
- [25] Yuldinawati, L., Tricahyono, D., Anggadwita, G., & Alamanda, D. T. (2018). Towards a framework for ICT-based entrepreneurship development through business incubation processes: case study of a techno park. *Int. J. Business and Globalisation*.
- [26] Zellweger, T. (2017). *Managing The Family Business (Vol. 1)*. Edward Elgar Publishing Limited.
- [27] Zuchri Abdussamad. (2021). *Metode Penelitian Kualitatif*. CV. syakir Media Press.