

JURNAL ILMIAH MANAJEMEN BISNIS DAN INOVASI
UNIVERSITAS SAM RATULANGI (JMBI UNSRAT)

PENGARUH SUCCESSOR READINESS TERHADAP SUCCESSOR EFFECTIVENESS
DENGAN FAMILY HARMONY AND TRUST IN SUCCESSOR SEBAGAI VARIABEL
MODERASI PADA BISNIS KELUARGA DI INDONESIA

Annisa Aurelia Setiadi Suhendra, Metta Padmalia

Universitas Ciputra Surabaya

ARTICLE INFO

Keyword: Family Business, Family Business Successor, Successor Readiness, Family Harmony and Trust in the Successor, Successor Effectiveness

Kata Kunci: Bisnis Keluarga, Penerus Bisnis Keluarga, Kesiapan Penerus, Keharmonisan Keluarga dan Kepercayaan terhadap Penerus, Efektivitas Penerus

Corresponding author:

Annisa Aurelia Setiadi Suhendra

aaurelia@student.ciputra.ac.id

Abstract. The succession process plays an essential role in securing the long-term operational continuity of family businesses. However, family businesses in Indonesia often face complex challenges related to succession. A common issue is the low effectiveness of successors in fulfilling their roles, which frequently becomes a key factor in succession failure. This suggests that not all family business successors are adequately competent or prepared to effectively lead the generational transition. The aim of this study is to examine the effects of successor readiness on successor effectiveness within the context of family businesses, while also considering the moderating role of family harmony and trust in the successor. Using a quantitative approach, data were gathered from 198 family business successors through questionnaires and analyzed using IBM SPSS Statistics 25 with the Moderated Regression Analysis (MRA) technique. The findings reveal that successor readiness has a positive and significant effect on successor effectiveness.

Abstrak. Proses suksesi berperan penting dalam menentukan kelangsungan operasional bisnis keluarga secara efektif di masa depan. Akan tetapi, bisnis keluarga di Indonesia kerap dihadapkan dengan tantangan yang kompleks terkait suksesi. Seringkali, rendahnya efektivitas suksesor dalam menjalankan perannya menjadi faktor utama yang menyebabkan kegagalan suksesi di bisnis keluarga. Hal ini menunjukkan bahwa tidak semua suksesor dari bisnis keluarga kompeten dan siap untuk menjalankan regenerasi di perusahaan keluarga secara efektif. Penelitian ini bertujuan untuk meneliti pengaruh successor readiness terhadap successor effectiveness dalam konteks bisnis keluarga, dengan mempertimbangkan peran moderasi dari variabel family harmony and trust in successor. Penelitian ini dilakukan dengan metode kuantitatif yang mana data dikumpulkan dari 198 penerus bisnis keluarga melalui kuesioner dan dianalisis menggunakan IBM SPSS Statistics 25 dengan teknik Moderated Regression Analysis (MRA). Temuan dari penelitian ini mengungkapkan bahwa successor readiness berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap successor effectiveness.

PENDAHULUAN

Bisnis keluarga memainkan peranan penting dalam mendukung perekonomian di Indonesia. Penelitian yang dilakukan oleh Daya Qarsa menyatakan jika perusahaan di Indonesia didominasi oleh bisnis keluarga. Sekitar 95% perusahaan dari total perusahaan yang ada di Indonesia Tergolong dalam bisnis keluarga. Bisnis keluarga di Indonesia memberikan kontribusi secara signifikan terhadap perekonomian di Indonesia dengan menyumbang sebanyak 82% untuk Produk Domestik Bruto (PDB) serta menyumbang 40% dari total kapitalisasi pasar nasional. Selain itu, survei lainnya yang dilakukan oleh Tharawat Magazine menunjukkan bahwa Indonesia menempati peringkat ke-14 di dunia dalam hal proporsi bisnis keluarga terhadap PDB, dengan kontribusi mencapai sekitar USD 139 miliar terhadap PDB nasional di tahun 2023.

Meskipun demikian, bisnis keluarga di Indonesia sering kali dihadapkan dengan tantangan kompleks terkait sukses. Proses sukses berperan penting dalam menentukan keberlanjutan bisnis keluarga dan menjamin kelangsungan operasional bisnis keluarga secara efektif di masa depan. Akan tetapi, proses sukses bukanlah suatu hal yang sederhana. Penelitian dari Family Business Institute menunjukkan jika hanya sebanyak 30% bisnis keluarga yang mampu bertahan hingga generasi kedua, 12% dapat bertahan hingga generasi ketiga, dan hanya 3% yang berhasil mencapai generasi keempat atau lebih. Hasil penelitian ini mencerminkan bahwa tidak semua suksesor dari bisnis keluarga kompeten untuk menjalankan regenerasi di perusahaan keluarga secara efektif.

Salah satu faktor utama yang menyebabkan kegagalan dalam sukses di bisnis keluarga adalah rendahnya efektivitas suksesor dalam menjalankan perannya. Efektivitas suksesor berkaitan erat dengan kesiapan suksesor dalam meneruskan bisnis keluarga. Chanchotiyam & Asavanant (2020) memaparkan jika suksesor merupakan faktor utama yang menentukan keberhasilan proses sukses karena suksesor yang akan mengelola dan bertanggungjawab terhadap bisnis keluarga secara efektif di masa mendatang, sehingga mempersiapkan suksesor menjadi krusial dalam proses sukses di bisnis keluarga. Sejalan dengan hal tersebut, Mokhber *et al.*, (2017) menegaskan bahwa sangatlah penting untuk mempersiapkan suksesor secara matang dengan kompetensi yang sesuai untuk meneruskan bisnis keluarga.

Selain kesiapan suksesor, faktor lainnya yang turut menentukan keberhasilan proses sukses adalah harmoni keluarga dan tingkat kepercayaan kepada suksesor. Survei Global NextGen 2024 yang dilakukan oleh PricewaterhouseCoopers mengungkapkan bahwa hanya 24% suksesor yang merasa mendapatkan kepercayaan penuh dari petahana, sementara 76% lainnya merasakan tingkat kepercayaan yang diberikan oleh petahana dan keluarga tergolong rendah. Di sisi lain, berkaitan dengan faktor harmoni keluarga, berdasarkan survei Bisnis Keluarga tahun 2021 menunjukkan bahwa hanya 15% responden yang menyatakan memiliki mekanisme penyelesaian konflik untuk menangani perselisihan keluarga. Pada tahun 2023, angka ini hanya meningkat sedikit menjadi 19%. Berbagai survei telah membuktikan jika masih sedikit bisnis keluarga yang menyadari pentingnya harmoni keluarga untuk mendukung keberlangsungan bisnis keluarga mereka. Padahal, seperti yang diungkapkan oleh Isron (2021), keharmonisan keluarga merupakan salah satu faktor utama untuk mempertahankan keberlangsungan bisnis keluarga.

Dengan demikian, tujuan dari penelitian ini adalah untuk meneliti hubungan antara kesiapan suksesor terhadap efektivitas suksesor dalam meneruskan bisnis keluarga yang diperkuat dengan adanya faktor harmoni keluarga dan kepercayaan kepada suksesor. Penelitian ini menjadi penting mengingat proses suksesi seringkali menjadi tantangan yang kompleks bagi bisnis keluarga yang ditunjukkan dengan rendahnya tingkat keberhasilan bisnis keluarga dalam melakukan regenerasi. Diharapkan penelitian ini dapat memberikan wawasan serta meningkatkan kesadaran baik petahana maupun suksesor terkait pentingnya mempersiapkan suksesor dengan matang serta menjaga keharmonisan dan kepercayaan di dalam keluarga untuk menunjang keberlanjutan bisnis keluarga.

KAJIAN PUSTAKA

Grand theory yang menjadi dasar dari penelitian ini adalah Identity Theory. Stets & Burke (2000) menjelaskan bahwa di dalam identity theory, seorang individu memperoleh identitas mereka melalui peran yang dijalani dan identitas berdasarkan peran tersebut memengaruhi motivasi dari seorang individu. Ketika seseorang yang berperan sebagai penerus dalam bisnis keluarga memiliki identitas kuat sebagai pemimpin, mereka cenderung lebih efektif dalam menjalankan tugas sebagai suksesor bisnis keluarga. Efektivitas ini berasal dari motivasi yang muncul dari identitas mereka, yang mana identitas yang didapatkan suksesor melalui perannya akan memotivasi mereka untuk berhasil menjalankan bisnis keluarga dan pada akhirnya mampu mencapai efektivitas dalam peran mereka. Selain itu, Lin et al. (2023) turut berpendapat ketika penerus memahami dan menerima peran pemimpin sebagai bagian dari dirinya, maka penerus memiliki kecenderungan untuk lebih percaya diri dan efektif dalam menjalankan tugas kepemimpinan di dalam bisnis keluarga.

Hubungan Antar Variabel dan Hipotesis

Pengaruh *successor readiness* terhadap *successor effectiveness*

Successor readiness diduga berpengaruh terhadap *successor effectiveness*. Hal ini didasarkan pada penelitian terdahulu oleh Suchankova et al. (2023) yang menunjukkan bahwa mempersiapkan suksesor dengan memberikan pengalaman kerja di bisnis keluarga dapat meningkatkan kesiapan suksesor untuk mengambil alih pengelolaan bisnis keluarga secara efektif. Kesiapan suksesor yang mencakup kualifikasi, kemampuan, pengalaman, dan pengetahuan terkait bisnis keluarga, berperan penting dalam membantu suksesor untuk mengelola bisnis keluarga secara efektif (Habash & Baidoun, 2024). Rasyieda et al. (2024) turut mengungkapkan jika seorang penerus harus dipersiapkan dengan baik yaitu dengan memiliki wawasan, kemampuan dan sikap yang dibutuhkan untuk dapat berhasil mengelola bisnis keluarganya. Hal ini menunjukkan jika suksesor yang memiliki tingkat kesiapan yang baik akan mampu secara efektif mengelola dan memimpin bisnis keluarganya.

Mengacu pada penjelasan tersebut, hipotesis yang diusulkan adalah:

H1: *Successor readiness berpengaruh terhadap successor effectiveness.*

Pengaruh *successor readiness* terhadap *successor effectiveness* yang diperkuat oleh *family harmony and trust in successor*

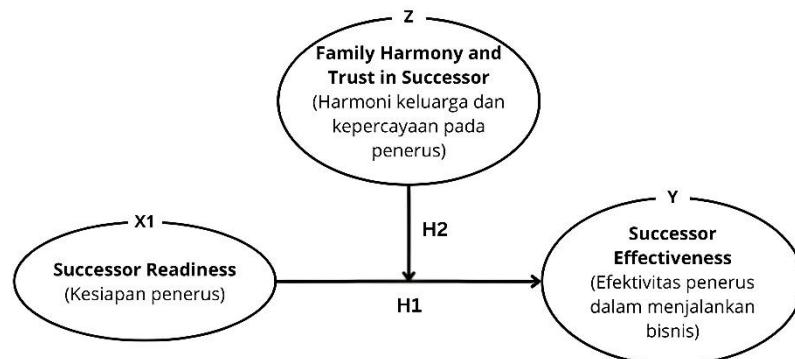
Family harmony and trust in successor diduga mampu memperkuat hubungan antara *successor readiness* dengan *successor effectiveness*. Penelitian oleh Maharajh et al. (2024) mengungkapkan bahwa dinamika keluarga yang harmonis akan mendukung terciptanya kepemimpinan suksesor yang efektif, yang pada akhirnya mampu meningkatkan kinerja bisnis keluarga. Dutot et al. (2022) menegaskan bahwa bisnis keluarga yang dibangun atas kepercayaan dan keharmonisan antar anggota keluarga cenderung lebih berhasil mencapai kinerja bisnis keluarga yang optimal oleh suksesor secara efektif. Kualitas hubungan yang baik antara suksesor dengan anggota keluarga turut berkontribusi secara positif terhadap perencanaan suksesi, yang akan mendorong suksesor untuk dapat mengelola bisnis keluarga dengan lebih efektif (Umans et al., 2021). Selain itu, Kandade et al. (2021) turut menyimpulkan jika hubungan berkualitas tinggi yang dikembangkan atas dasar kepercayaan berkaitan dengan persiapan kepemimpinan oleh suksesor yang lebih optimal.

Mengacu pada penjelasan tersebut, hipotesis yang diusulkan adalah:

H2: *Successor readiness berpengaruh terhadap successor effectiveness yang dimoderasi oleh family harmony and trust in successor.*

Kerangka Konseptual

Berdasarkan hubungan antar variabel dan hipotesis tersebut, dapat dibentuk model penelitian seperti berikut ini:



H1: *Successor readiness berpengaruh terhadap successor effectiveness*

H2: *Successor readiness berpengaruh terhadap successor effectiveness yang dimoderasi oleh family harmony and trust in successor*

METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian dilakukan dengan metode kuantitatif, yaitu metode yang menganalisis fenomena secara sistematis melalui pengumpulan data yang dapat diukur melalui teknik statistik, matematika atau komputasi (Priadana & Sunarsi, 2021). Data dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner online kepada responden, yang mana kuesioner online tersebut menggunakan skala likert sebagai alat ukur dengan pengukuran (1) Sangat Tidak Setuju, (2) Tidak Setuju, (3) Cukup Setuju, (4) Setuju serta (5) Sangat Setuju.

Responden yang digunakan dalam penelitian adalah 198 suksesor bisnis keluarga yang telah terlibat aktif di dalam bisnis keluarganya. Analisis data akan menggunakan IBM SPSS Statistics 25 dan penelitian ini akan dilakukan dengan menggunakan teknik *Moderated Regression Analysis* (MRA) untuk menentukan apakah variabel moderasi dapat memperkuat atau justru melemahkan hubungan antara variabel dependen dan variabel independen (Ghozali, 2018).

Variabel dan Definisi Operasional

Dalam penelitian ini, terdapat tiga variabel utama yang akan digunakan. Variabel-variabel tersebut adalah sebagai berikut:

1. Variabel dependen adalah *successor readiness* (X)
2. Variabel independen adalah *successor effectiveness* (Y)
3. Variabel moderasi adalah *family harmony and trust in successor* (Z)

Definisi operasional untuk variabel-variabel yang digunakan dapat ditemukan pada tabel berikut:

No.	Variabel	Definisi Variabel	Indikator
1	Successor readiness (X1)	Successor readiness berkaitan dengan kapasitas suksesor untuk melanjutkan dan mengelola bisnis keluarga dengan baik yang meliputi pelatihan, pendidikan, keterampilan yang sesuai, serta menerima transfer pengetahuan dan wewenang dari petahana (Welsh et al., 2013).	1. Saya memiliki pengetahuan yang mendalam tentang tanggung jawab yang akan saya ambil alih. 2. Saya memiliki pengalaman yang relevan dengan peran yang akan saya ambil. 3. Saya dapat dengan cepat menyesuaikan diri dengan perubahan dalam peran kepemimpinan.

			4. Saya telah terlibat dalam pengambilan keputusan strategis di organisasi.
2	Successor Effectiveness (Y)	Successor effectiveness mengacu pada keberhasilan proses transfer manajemen dan kepemilikan dari petahana ke penerus yang dicirikan dengan kemampuan penerus untuk memimpin dan mengelola perusahaan keluarga secara efektif (Hidayati et al., 2019).	1. Saya telah terlibat aktif dalam kegiatan operasional bisnis keluarga 2. Saya mampu menghadapi tantangan yang mungkin muncul selama mengelola bisnis keluarga 3. Saya mampu berinovasi di bisnis keluarga saya 4. Saya mampu mengelola hubungan dengan karyawan di bisnis keluarga saya
3	Family harmony and trust in the successor (Z)	Family harmony and trust in the successor menunjukkan tingkat ikatan emosional dan kepercayaan di antara anggota keluarga yang terlibat dalam bisnis (Habash & Baidoun., 2024).	1. Anggota keluarga kami berbagi nilai-nilai yang sama dan memiliki tujuan yang selaras. 2. Kami selalu bekerja sama untuk menyelesaikan masalah yang muncul di dalam keluarga. 3. Saya paham dan menghargai nilai yang ditanamkan oleh generasi sebelumnya 4. Saya mampu mengambil keputusan penting untuk masa depan bisnis keluarga

ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

Analisis Data

Uji Validitas

Uji validitas dilakukan dengan melakukan perbandingan antara nilai r hitung dan nilai r tabel. Sebuah kuesioner dianggap valid atau diterima jika nilai r hitung lebih besar dari nilai r tabel. Nilai signifikansi sebesar 0,05 digunakan dalam penelitian ini dengan r tabel diperoleh melalui perhitungan $r_{tabel} = df(N-2)$, yang mana N merupakan banyaknya responden, sehingga N yang digunakan sebesar 198, maka $df = 198-2 = 196$. Berdasarkan tabel distribusi r, maka didapatkan nilai r tabel yang digunakan adalah 0,1395.

a. Uji Validitas Variabel Successor Readiness

Pernyataan	R hitung	R tabel	Keterangan
1	0,786	0,1395	Valid
2	0,866	0,1395	Valid
3	0,721	0,1395	Valid
4	0,866	0,1395	Valid

Dari tabel tersebut, diketahui jika instrumen pernyataan nomor 1 hingga 4 memiliki nilai r hitung yang lebih besar dibandingkan dengan nilai r tabel sebesar 0,1395, sehingga seluruh pernyataan dalam variabel successor readiness adalah valid.

b. Uji Validitas Variabel Family Harmony and Trust in Successor

Pernyataan	R hitung	R tabel	Keterangan
1	0,804	0,1395	Valid
2	0,803	0,1395	Valid
3	0,762	0,1395	Valid
4	0,682	0,1395	Valid

Dari tabel tersebut, didapatkan jika instrumen pernyataan nomor 1 hingga 4 memiliki nilai r hitung yang lebih besar dibandingkan dengan nilai r tabel sebesar 0,1395, sehingga seluruh pernyataan

pada variabel family harmony and trust in successor adalah valid.

c. Uji Validitas Variabel Successor Effectiveness

Pernyataan	R hitung	R tabel	Keterangan
1	0,797	0,1395	Valid
2	0,833	0,1395	Valid
3	0,761	0,1395	Valid
4	0,608	0,1395	Valid

Dari tabel tersebut, didapatkan jika instrumen pernyataan nomor 1 hingga 4 memiliki nilai r hitung yang lebih besar dibandingkan dengan nilai r tabel sebesar 0,1395, sehingga seluruh pernyataan dalam variabel successor effectiveness adalah valid.

Uji Reliabilitas

Pada uji reliabilitas, variabel akan dianggap reliabel apabila nilai Cronbach's alpha lebih besar dari nilai signifikansi yang digunakan. Adapun nilai signifikansi yang digunakan adalah 0,60. Semakin nilai Cronbach's alpha mendekati 1, maka dapat dikatakan jika item-item dalam instrumen reliabel atau dapat diandalkan untuk menghasilkan hasil yang konsisten.

No	Variabel	Nilai Cronbach's Alpha	Keterangan
1	Successor Readiness	0,826	Reliabel
2	Family Harmony and Trust in Successor	0,758	Reliabel
3	Successor Effectiveness	0,746	Reliabel

Berdasarkan tabel tersebut, hasil uji reliabilitas menyatakan jika seluruh variabel memiliki nilai koefisien Cronbach's Alpha yang lebih besar dari 0,60, dengan demikian seluruh instrumen dalam penelitian ini dinyatakan reliabel dan layak untuk digunakan sebagai instrumen penelitian.

Uji Asumsi Klasik

Uji Normalitas

Penelitian ini menggunakan uji One-Sample Kolmogorov-Smirnov (Uji K-S) dengan pendekatan

Monte Carlo P Values sebagai alat uji normalitas. Pendekatan Monte Carlo P Values dapat digunakan ketika jika data yang digunakan besar untuk melakukan perhitungan nilai p secara tepat (Mehta dan Patel, 2011).

Penelitian ini menggunakan tingkat confidence level 95%. Pengambilan keputusan untuk uji normalitas dengan pendekatan Monte Carlo P Values menurut Ghazali (2018) adalah sebagai berikut:

- 1) Jika probabilitas signifikansi lebih besar dari 0,05, data dikatakan berdistribusi secara normal.
- 2) Jika probabilitas signifikansi kurang dari 0,05, data dikatakan tidak berdistribusi secara normal.

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test			
		Unstandardized Residual	
N		198	
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	.0000000	
	Std. Deviation	1.48582313	
Most Extreme Differences	Absolute	.088	
	Positive	.053	
	Negative	-.088	
Test Statistic		.088	
Asymp. Sig. (2-tailed)		.001 ^c	
Monte Carlo Sig. (2-tailed)	Sig.	.089 ^d	
	95% Confidence Interval	Lower Bound	.083
		Upper Bound	.094

Diketahui nilai signifikansi yang diperoleh lebih dari 0,05 ($0,089 > 0,05$). Dengan demikian, data dapat dianggap berdistribusi secara normal.

b. Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas sendiri menggunakan nilai VIF (Variance Inflation Factor) serta Tolerance. Ketika nilai VIF kurang dari 10,00, data dikatakan tidak mengalami multikolinearitas. Sementara itu, ketika nilai VIF lebih dari 10,00, data dikatakan mengalami multikolinearitas. Untuk nilai tolerance, syarat yang digunakan adalah ketika nilai tolerance lebih dari 0,10 maka data tidak mengalami multikolinearitas. Sementara itu, ketika nilai tolerance menunjukkan kurang dari 0,10

maka data mengalami multikolinieritas.

Variabel	Tolerance	VIF	Keterangan
Successor Readiness	0,592	1.690	Tidak Mengalami Multikolinearitas
Family Harmony and Trust in Successor	0,592	1.690	Tidak Mengalami Multikolinearitas

Dari hasil olah data, diketahui jika nilai Tolerance kedua variabel adalah 0,592 yang mana lebih dari 0,10 dan nilai VIF sebesar 1.690, kurang dari 10,00, sehingga data tidak mengalami multikolinearitas pada penelitian ini.

c. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas dengan Uji Glejser digunakan untuk melakukan regresi nilai residual absolut terhadap variabel independen dalam persamaan regresi. Keputusan dalam uji heteroskedastisitas diambil dengan syarat ketika nilai signifikansi lebih dari 0,05 maka data tidak mengalami tanda-tanda heteroskedastisitas.

Variabel	Nilai Sig	Batasan Sig	Keterangan
Successor Readiness	0,775	0,05	Tidak Mengalami Gejala Heteroskedastisitas
Family Harmony and Trust in Successor	0,536	0,05	Tidak Mengalami Gejala Heteroskedastisitas

Berdasarkan tabel tersebut, diketahui jika nilai signifikansi dari kedua variabel lebih dari 0,05, sehingga tidak terdapat gejala heteroskedastisitas pada data

Hasil Moderated Regression Analysis

a.Uji Regresi Linear Interpretasi Pertama

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	5.121	.722		7.094	.000
	Successor Readiness	.687	.043	.754	16.090	.000
Dependent Variable: Successor Effectiveness						

Persamaan regresi linear yang digunakan adalah sebagai berikut:

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X + \epsilon$$

Dengan demikian, model persamaan regresi yang diterapkan adalah sebagai berikut:

$$Y = 5.121 + 0.687 + \epsilon$$

Berdasarkan model persamaan regresi tersebut, maka dapat dijelaskan bahwa:

1. Constant menunjukkan tingkat dasar successor effectiveness tanpa adanya pengaruh dari variabel successor readiness. Maka dari itu, nilai 5.121 pada constant menunjukkan bahwa jika successor readiness bernilai nol (tidak ada kesiapan penerus), maka successor effectiveness diprediksi bernilai 5.121.
2. Nilai koefisien 0.687 untuk variabel successor readiness mencerminkan bahwa setiap kali terjadi peningkatan 1 satuan pada variabel successor readiness maka akan meningkatkan successor effectiveness sebesar 0.687, dengan anggapan jika variabel lainnya konstan. Hal ini menunjukkan jika semakin tinggi successor readiness, maka successor effectiveness juga akan semakin tinggi.

Uji Regresi Linear Interpretasi Kedua

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.002	3.989		.251	.802
	Successor Readiness	.611	.254	.671	2.406	.017
	Family Harmony and Trust in Successor	.423	.243	.414	1.740	.083
	XZ	-.006	.015	-.197	-.430	.668
. Dependent Variable: Successor Effectiveness						

Persamaan regresi linear yang digunakan adalah sebagai berikut:

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X + \beta_2 Z + \beta_3 (X \times Z) + \epsilon$$

Dengan demikian, model persamaan regresi yang diterapkan adalah sebagai berikut:

$$Y = 1.002 + 0.611 + 0.423 - 0.006 + \epsilon$$

Berdasarkan model persamaan regresi tersebut, maka dapat diketahui bahwa:

- Nilai konstanta sebesar 1.002 mencerminkan bahwa jika seluruh variabel bernilai nol, maka successor effectiveness diprediksi bernilai 1.002.
- Nilai koefisien 0.611 mencerminkan jika setiap kali terjadi peningkatan 1 satuan pada successor readiness akan meningkatkan successor effectiveness sebesar 0.611 dengan anggapan bahwa variabel lainnya tetap.
- Nilai koefisien 0.423 mencerminkan bahwa setiap kali terjadi peningkatan 1 satuan pada

variabel family harmony and trust in successor akan meningkatkan successor effectiveness sebesar 0.423 dengan anggapan bahwa variabel lain tetap.

4. Nilai koefisien -0.006 antara successor readiness dengan family harmony and trust in successor menunjukkan jika variabel successor readiness dengan family harmony meningkat sebesar 1 satuan, maka pengaruh successor readiness terhadap successor effectiveness akan menurun sebesar 0.006, dengan anggapan bahwa variabel lainnya tetap.

Uji F

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	733.366	3	244.455	109.148	.000 ^b
	Residual	434.497	194	2.240		
	Total	1167.864	197			

Dari tabel tersebut, diketahui jika nilai f hitung adalah 109.148, lebih dari nilai f tabel yang digunakan yaitu 2.65 dengan nilai signifikansi 0,000 yang mana kurang dari 0,05. Hasil ini mencerminkan jika variabel successor readiness dan family harmony and trust in successor sebagai variabel moderasi berpengaruh secara simultan terhadap successor effectiveness. Sehingga model regresi untuk penelitian ini layak dan fit untuk digunakan.

Uji T

Uji T Interpretasi Pertama

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	5.121	.722		7.094	.000
	Successor Readiness	.687	.043	.754	16.090	.000
. Dependent Variable: Successor Effectiveness						

Dari tabel tersebut, diketahui jika t hitung variabel successor readiness lebih dari t tabel yang

digunakan ($16.090 > 1.97214$) dengan tingkat signifikansi yaitu 0,000, yang mana kurang dari 0,05. Hal ini mencerminkan jika variabel successor readiness memiliki pengaruh secara positif serta signifikan terhadap variabel successor effectiveness.

b.Uji T Interpretasi Kedua

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.002	3.989		.251	.802
	Successor Readiness	.611	.254	.671	2.406	.017
	Family Harmony and Trust in Successor	.423	.243	.414	1.740	.083
	XZ	-.006	.015	-.197	-.430	.668
Dependent Variable: Successor Effectiveness						

Dari tabel tersebut, diketahui jika variabel setelah ditambahkan variabel moderasi, nilai signifikansi yang didapatkan adalah 0,668, lebih dari 0,05 dengan nilai t hitung sebesar -0,430 yang mana nilai tersebut kurang dari dari t tabel yang digunakan yaitu 1.97214. Hal ini mencerminkan jika variabel family harmony and trust in successor sebagai variabel moderator tidak mampu memoderasi pengaruh variabel successor readiness terhadap successor readiness karena memiliki arah pengaruh negatif dan tidak signifikan.

Uji Koefisien Determinasi (R²)

a.Uji Koefisien Determinasi Interpretasi Pertama

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.754 ^a	.569	.567	1.602

Dari uji koefisien determinasi interpretasi pertama, didapatkan jika nilai Adjusted R Square adalah 0,567. Hal ini mencerminkan jika sumbangan pengaruh variabel successor readiness terhadap variabel successor effectiveness adalah sebesar 56,7%.

b.Uji Koefisien Determinasi Interpretasi Kedua

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.792 ^a	.628	.622	1.497

Dari uji koefisien determinasi interpretasi kedua, didapatkan jika nilai Adjusted R Square adalah 0,662. Hal ini mencerminkan jika sumbangan pengaruh variabel successor readiness terhadap variabel successor effectiveness setelah adanya moderasi adalah sebesar 62,2%. Sedangkan 37,8% lainnya merupakan sumbangan dari variabel lain yang tidak dibahas dalam penelitian ini.

Sehingga, kesimpulan dari hasil penelitian adalah sebagai berikut:

No	Hipotesis	Keputusan	Keterangan
1	<i>Successor readiness berpengaruh terhadap successor effectiveness</i>	Diterima	t hitung lebih dari t tabel yang digunakan (16,090>1,97214) dengan nilai signifikansi 0,000<0,05
2	<i>Successor readiness berpengaruh terhadap successor effectiveness yang dimoderasi oleh family harmony and trust in successor</i>	Ditolak	Nilai signifikansi 0,668>0,05 dengan t hitung kurang dari dari t tabel yang digunakan (-0,430<1,97214)

Pembahasan

Pengaruh *successor readiness* terhadap *successor effectiveness*

Dari hasil penelitian, diketahui jika *successor readiness* berpengaruh positif serta signifikan terhadap *successor effectiveness*, sehingga H1 dapat diterima. Artinya, semakin tinggi tingkat kesiapan penerus dari bisnis keluarga, maka semakin tinggi pula efektivitas penerus dalam melanjutkan bisnis keluarganya. Adanya tingkat kesiapan yang baik dari penerus untuk melanjutkan bisnis keluarga akan membuat sebuah bisnis keluarga mempunyai peluang yang lebih besar untuk bertahan, berkembang dan tetap relevan di tengah persaingan karena suksesor dapat melaksanakan tugas beserta tanggung jawabnya secara efektif.

Temuan ini sejalan dengan temuan sebelumnya oleh Ongkowijoyo et al. (2020) yang mengungkapkan jika tingkat kesiapan penerus berpengaruh positif serta signifikan terhadap performa bisnis keluarga karena adanya peran dari penerus yang siap sehingga lebih efektif dalam menjalankan tugasnya. Hal serupa turut diungkapkan oleh Soeparto (2019) yang mana tingkat kesiapan suksesor yang lebih tinggi akan berdampak positif pada peningkatan kinerja bisnis keluarga. Sehingga dapat disimpulkan jika kesiapan suksesor berpengaruh terhadap efektivitas penerus dalam melanjutkan bisnis keluarga dengan adanya peningkatan pada kinerja bisnis keluarganya.

Dalam kaitannya dengan identity theory, ketika seorang suksesor memiliki identitas yang kuat atas perannya sebagai pemimpin keluarga di masa depan, maka suksesor tersebut lebih termotivasi mempersiapkan dirinya untuk terjun ke bisnis keluarga secara efektif. Canovi et al. (2022) mengungkapkan jika pembentukan identitas generasi penerus sebagai wirausahawan akan mendorong suksesor untuk dapat secara aktif mencari peluang bisnis baru bagi bisnis keluarganya. Maka dari itu, pembentukan identitas suksesor sebagai penerus bisnis keluarga adalah salah satu aspek yang harus dipersiapkan oleh petahana. Dalam penerapannya di bisnis keluarga, petahana dapat melibatkan penerus di bisnis keluarga sejak dulu secara bertahap, mengenalkan penerus terhadap sejarah, nilai dan visi bisnis keluarga, memberikan kesempatan bagi suksesor untuk berinovasi serta memberikan suksesor pendidikan kewirausahaan, terutama kewirausahaan dalam bisnis keluarga untuk dapat memperkuat identitas penerus sebagai pemimpin sekaligus seorang wirausahawan yang akan meneruskan bisnis keluarga secara efektif.

Pengaruh variabel moderasi *Family harmony and trust in successor* dalam memoderasi pengaruh antara *successor readiness* terhadap *successor effectiveness*

Dari hasil penelitian, diketahui jika family harmony and trust in successor tidak mampu memoderasi pengaruh antara successor readiness terhadap successor effectiveness, sehingga H2 ditolak. Artinya, harmoni keluarga dan kepercayaan terhadap penerus tidak memberikan pengaruh baik memperkuat atau memperlemah hubungan antara kesiapan suksesor dengan efektivitas suksesor. Maka dari itu, dapat dikatakan jika keberhasilan penerus lebih bergantung pada kesiapan individu mereka sendiri, daripada tingkat keharmonisan keluarga atau kepercayaan yang diberikan oleh keluarga.

Hal ini tidak sesuai dengan temuan Oury Bailo et al. (2023) yang mengemukakan jika selain kualitas dan kesiapan dari penerus, dinamika harmoni dalam keluarga juga turut serta berperan dalam keberhasilan transisi kepemilikan bisnis keluarga ke suksesor. Temuan ini bertentangan pula dengan hasil penelitian sebelumnya oleh Bertolozzi-Caredio et al. (2020) yang menyimpulkan jika dinamika keluarga yang harmonis berpengaruh positif terhadap efektivitas penerus karena akan memperkuat faktor-faktor seperti dukungan dan kolaborasi dalam keluarga. Eddleston & Morgan (2014) turut menyimpulkan jika adanya kepercayaan dan hubungan keluarga yang baik secara signifikan berkontribusi terhadap efektivitas penerus dalam bisnis keluarga, yang mana hal

ini tidak sejalan dengan hasil penelitian.

Meskipun diketahui jika harmoni keluarga dan kepercayaan terhadap penerus tidak mampu untuk memperkuat hubungan antara kesiapan penerus dan efektivitas penerus, menjaga keharmonisan keluarga dan memberikan kepercayaan terhadap penerus tetaplah menjadi hal yang penting. Dalam kaitannya dengan identity theory, seorang suksesor dengan identitas yang kuat dan didukung dengan lingkungan keluarga yang harmonis serta mendapatkan kepercayaan penuh dari petahana dan keluarga akan lebih siap untuk menjalankan perannya secara efektif. Hal ini dikarenakan keluarga yang harmonis menciptakan rasa aman bagi penerus untuk mengembangkan identitasnya sebagai pemimpin. Sementara itu, adanya kepercayaan terhadap suksesor akan menumbuhkan rasa percaya diri suksesor dalam menghadapi tantangan dalam perannya sebagai pemimpin bisnis keluarga.

Sentuti et al. (2024) mengungkapkan dalam penelitiannya jika hubungan dan persepsi kepada keluarga yang baik, khususnya hubungan dan persepsi antar anak perempuan dengan ayahnya dapat mempengaruhi pembentukan identitas kewirausahaan dari anak dalam meneruskan bisnis keluarga. Sementara itu, Thrasher et al. (2020) menyimpulkan jika pengembangan identitas terjadi melalui kepercayaan yang terbentuk dari interaksi yang intens, yang pada akhirnya memungkinkan terciptanya nilai-nilai bersama seiring waktu. Dari hal-hal tersebut, dapat diketahui jika hubungan keluarga dan kepercayaan memegang peran penting dalam pembentukan identitas suksesor. Dalam penerapannya di dalam bisnis keluarga, keluarga dapat memberikan dukungan emosional kepada suksesor melalui lingkungan keluarga yang kondusif, komunikasi yang terbuka antar anggota keluarga, memberikan apresiasi atas pencapaian suksesor serta membangun hubungan kerja sama yang baik antar generasi di dalam keluarga sebagai upaya untuk menguatkan identitas suksesor sebagai pemimpin selanjutnya dalam bisnis keluarga.

Implikasi Penelitian

Hasil penelitian ini memberikan pengetahuan penting bagi petahana dan suksesor bisnis keluarga di Indonesia. Dengan didapatkannya hasil bahwa kesiapan suksesor memiliki pengaruh yang signifikan terhadap efektivitas suksesor dalam menjalankan bisnis keluarga, maka penting bagi petahana untuk mempersiapkan penerusnya dengan optimal melalui pelatihan, bimbingan, dan memberikan pengalaman kerja yang relevan sebelum terjun di bisnis keluarga. Selain berfokus pada memberikan pelatihan dan pengalaman kerja yang relevan, petahana perlu melakukan proses transfer pengetahuan untuk mempersiapkan penerus dengan segala informasi penting terkait bisnis keluarga yang telah diperoleh petahana agar penerus dapat memahami visi dan nilai inti perusahaan secara mendalam. Sehingga, suksesor dapat memiliki identitas diri yang kuat sebagai penerus yang akan melanjutkan bisnis keluarga secara efektif di masa depan sesuai dengan visi dan nilai perusahaan yang telah dibangun oleh generasi sebelumnya.

Meskipun penelitian ini menunjukkan jika faktor harmoni keluarga dan kepercayaan terhadap penerus tidak mampu memperkuat hubungan antara kesiapan penerus terhadap efektivitas penerus

dalam melanjutkan bisnis keluarga, akan tetapi menjaga hubungan yang baik dalam keluarga tetaplah penting. Harmoni keluarga dapat menjadi dukungan bagi penerus melalui lingkungan kerja yang lebih nyaman. Adanya harmoni keluarga akan membantu untuk mengurangi terjadinya konflik yang menghambat proses pengambilan keputusan strategis. Ketika keluarga memiliki hubungan yang harmonis, maka penerus dapat menjalankan perannya tanpa terganggu dengan perselisihan internal, sehingga penerus dapat berfokus pada perannya untuk memastikan pertumbuhan dan keberlanjutan bisnis keluarga secara optimal. Sementara itu, adanya kepercayaan terhadap penerus akan membuat penerus lebih percaya diri dalam mengambil keputusan strategis. Namun, perlu ditekankan kembali jika efektivitas penerus dalam menjalankan perannya sebagai penerus di bisnis keluarga tetap bergantung pada kemampuan dan kesiapan dari tiap individu penerus bisnis keluarga.

Selain itu, penelitian ini bermanfaat untuk pengembangan teori terkait faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas dari seorang penerus bisnis keluarga. Dengan mempelajari faktor-faktor yang berpengaruh dalam efektivitas penerus bisnis keluarga, penelitian ini dapat memperkaya literatur teori manajemen, utamanya dalam konteks keberlanjutan bisnis keluarga. Penelitian ini turut memberikan perspektif mengenai identity theory dalam bisnis keluarga, yaitu mengenai bagaimana identitas penerus dapat dibentuk melalui proses persiapan penerus serta harmoni keluarga dan kepercayaan yang diberikan kepada penerus. Sehingga, penelitian ini tidak hanya berguna bagi praktisi bisnis keluarga atau pun pemilik dan penerus bisnis keluarga, tetapi juga memberikan berperan dalam pengembangan teori untuk konteks bisnis keluarga yang lebih luas. Penelitian ini turut membuka peluang untuk mengidentifikasi pendekatan-pendekatan baru dalam perencanaan suksesi yang dapat meningkatkan efektivitas penerus dalam mengelola tantangan yang dihadapi bisnis keluarga di tengah perkembangan industri yang semakin dinamis.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Temuan penelitian ini menyimpulkan jika *successor readiness* berpengaruh secara positif serta signifikan terhadap *successor effectiveness*. Artinya, semakin tinggi kesiapan penerus maka akan semakin efektif pula penerus dalam menjalankan tugasnya untuk meneruskan bisnis keluarga. Namun, hasil penelitian juga menunjukkan bahwa variabel *family harmony and trust in successor* tidak mampu memoderasi hubungan antara *successor readiness* dan *successor effectiveness*, sehingga dapat disimpulkan jika keberhasilan penerus untuk dapat menjalankan tanggung jawabnya dalam melanjutkan bisnis keluarga secara efektif lebih bergantung pada kesiapan individu penerus itu sendiri daripada dinamika harmoni keluarga atau kepercayaan terhadap penerus.

Maka dari itu, para petahana bisnis keluarga perlu memfokuskan upaya pada pengembangan dan peningkatan kesiapan diri penerus, seperti dengan memberikan pelatihan, mentoring serta pengalaman kerja yang relevan untuk penerus. Meskipun harmoni keluarga atau kepercayaan

terhadap penerus penting untuk menjaga hubungan baik dalam keluarga, faktor ini sebaiknya dilihat sebagai salah satu faktor pendukung, bukan sebagai faktor utama yang menentukan keberhasilan penerus dalam melanjutkan bisnis keluarga secara efektif.

Saran dan Keterbatasan

Keterbatasan dari penelitian ini adalah pada penggunaan populasi penerus bisnis keluarga secara umum, sehingga hasil penelitian kemungkinan tidak sepenuhnya menunjukkan adanya perbedaan karakteristik yang signifikan antara bisnis keluarga kecil, menengah dan besar, maupun variasi budaya organisasi yang spesifik dan unik di setiap industri dalam bisnis keluarga. Keterbatasan ini membuka peluang bagi penelitian selanjutnya untuk lebih fokus meneliti sub-populasi tertentu agar mendapatkan pemahaman yang lebih mendalam. Keterbatasan lainnya adalah penelitian ini hanya menggunakan *family harmony and trust in successor* sebagai variabel moderasi, yang mungkin tidak mencerminkan semua faktor-faktor yang relevan untuk mendukung variabel *successor effectiveness*.

Berdasarkan penelitian ini, terdapat beberapa saran yang dapat diberikan untuk penelitian berikutnya:

1. Penelitian berikutnya dapat mengeksplorasi variabel moderasi lainnya untuk meneliti peran variabel tersebut dalam memperkuat hubungan antara *successor readiness* dengan *successor effectiveness*.
2. Penelitian selanjutnya dapat berfokus pada pengaruh budaya terhadap hubungan antar variabel, mengingat dinamika keluarga dalam bisnis keluarga seringkali dipengaruhi oleh nilai-nilai budaya.
3. Penelitian selanjutnya dapat memperluas cakupan penelitian ke berbagai jenis bisnis keluarga di industri yang berbeda karena setiap industri mempunyai karakteristik tersendiri.

DAFTAR PUSTAKA

- Bertolozzi-Caredio, D., Bardaji, I., Coopmans, I., Soriano, B., & Garrido, A. (2020). Key steps and dynamics of family farm succession in marginal extensive livestock farming. *Journal of Rural Studies*, 76, 131-141. <https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2020.04.030>
- Canovi, M., Succi, C., Labaki, R., & Calabò, A. (2022). Motivating next-generation family business members to act Entrepreneurially: A role identity perspective. *Journal of the Knowledge Economy*, 14(3), 2187-2214. <https://doi.org/10.1007/s13132-022-00919-w>
- Chanchotiyán, N., & Asavanant, K. (2020). The factors of family business successor readiness and how their impact on the business transition from successors' perspectives. *Journal of Administrative and Business Studies*, 6(5). <https://doi.org/10.20474/jabs-6.5.4>
- Dutot, V., Bergeron, F., & Calabò, A. (2022). The impact of family harmony on family SMEs' performance: the mediating role of information technologies. *Journal of Family Business Management*, 12(4), 1131–1151. <https://doi.org/10.1108/JFBM-07-2021-0075>

- Eddleston, K. A., & Morgan, R. M. (2014). Trust, commitment and relationships in family business: Challenging conventional wisdom. *Journal of Family Business Strategy*, 5(3), 213-216. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2014.08.003>
- Ghozali. (2018). *Applikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM SPSS 25 Edisi 9*.
- Gunawan, J. D. H., Gunawan, Mustamu, R. H., Mustamu. (2015). Studi deskriptif kriteria pemilihan suksesor dan proses mentoring pada perusahaan air minum dalam kemasan. *AGORA*, 3(2), 237-238.
- Habash, N., & Baidoun, S. (2024). How to win the succession race: empirical analysis of Palestinian family businesses. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, 16(4), 1043–1064. <https://doi.org/10.1108/JEEE-07-2022-0209>
- Hidayati, A., Soehadi, Agus W., Hermawan, Agus W., Hartoyo Hartoyo. (2019). SUCCESSOR-RELATED FACTORS OF EFFECTIVE INTRA-FAMILY SUCCESSION: AN INTERPRETATIVE PHENOMENOLOGICAL ANALYSIS. *JAM: Jurnal Aplikasi Manajemen*, 17(4). <http://dx.doi.org/10.21776/ub.jam.2019.017.04.08>
- Isron, M. A. (2021). Pengaruh perencanaan suksesi, hubungan antar keluarga, Dan kepercayaan terhadap keberhasilan suksesi bisnis Di komunitas family business universitas ciputra. *PERFORMA*, 6(2), 95-103. <https://doi.org/10.37715/jp.v6i2.1916>
- Kandade, K., Samara, G., Parada, M. J., & Dawson, A. (2021). From family successors to successful business leaders: A qualitative study of how high-quality relationships develop in family businesses. *Journal of Family Business Strategy*, 12(2). <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2019.100334>
- Kompas Cyber Media. (2022, April 18). *Riset: 70 Persen Perusahaan Keluarga Di RI Tidak Bertahan hingga Generasi Kedua*. KOMPAS.com. <https://money.kompas.com/read/2022/04/18/163000526/riset--70-persen-perusahaan-keluarga-di-ri-tidak-bertahan-hingga-generasi?page=all>
- Lin, S.-W., Sentuti, A., Wang, Y., Li, W., & Cao, L. (2023.). *Identities of the incumbent and the successor in the family business succession: Review and prospects*.
- Maharajh, R., Dhliwayo, S., & Chebo, A. K. (2024). The influence of family dynamics on business performance: does effective leadership matter? *Journal of Family Business Management*, 14(3), 515–533. <https://doi.org/10.1108/JFBM-04-2023-0058>
- Mehta, C. R., & Patel, N. R. (2011). *IBM SPSS exact tests*. Armonk, NY: IBM Corporation, 23, 24.
- Mokhber, M., Gi Gi, T., Abdul Rasid, S. Z., Vakilbashi, A., Mohd Zamil, N., & Woon Seng, Y. (2017). Succession planning and family business performance in SMEs. *Journal of Management Development*, 36(3), 330-347. <https://doi.org/10.1108/JMD-12-2015-0171>
- Ongkowijoyo, G., Sutrisno, T. F., & Teofilus, T. (2020). Performance achievements of family business through successor readiness and the relationship between family and business members. *Jurnal Manajemen Teori dan Terapan | Journal of Theory and Applied Management*, 13(2), 198. <https://doi.org/10.20473/jmtt.v13i2.19397>
- Oury Bailo, D. O., Hassan, A., Mhd Sarif, S. Bin, & Othman, A. H. A. (2023). Polygamy and family member relationship on Guinean family business succession planning. *Journal of Family Business Management*, 13(4), 888–904. <https://doi.org/10.1108/JFBM-06-2022-0084>
- Priadana, M. S., & Sunarsi, D. (2021). Metode penelitian kuantitatif. *Pascal Books*.
- PricewaterhouseCoopers. (2024). *Global NextGen survey 2024 - Asia Pacific highlights*. PwC. <https://www.pwc.com/gx/en/about/pwc-asia-pacific/nextgen-survey-2024-apac-highlights.html>

- PricewaterhouseCoopers. (2023). *Family business survey 2023: Transform to build trust.* PwC. <https://www.pwc.com/gx/en/services/family-business/transform-to-build-trust.html>
- Rasyieda, S. F., Pitriani, S., Nurfitriya, M., & Fauziyah, A. (2024). The Effect of Successor Readiness on Family Business Sustainability. *Proceedings Series on Social Sciences & Humanities*, 15, 122–126. <https://doi.org/10.30595/pssh.v15i.940>
- Sentuti, A., Cesaroni, F. M., & Demartini, P. (2024). Through her eyes: How daughter successors perceive their fathers in shaping their entrepreneurial identity. *Journal of Family Business Strategy*, 15(2), 100562. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2023.100562>
- Sila, I. K., & Martini, I. A. (2020). Transformation and revitalization of service quality in the digital era of revolutionary disruption 4.0. *JMBI UNSRAT (Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis dan Inovasi Universitas Sam Ratulangi)*, 7(1).
- Soeparto, W. H. (2019). Pencapaian kinerja perusahaan keluarga melalui tingkat kesiapan suksesor Dan hubungan antar anggota keluarga Dan bisnis. *Accounting and Management Journal*, 3(2), 95-104. <https://doi.org/10.33086/amj.v3i2.1412>
- Stets, J. E., & Burke, P. J. (2000). Identity Theory and Social Identity Theory. In *Source: Social Psychology Quarterly* (Vol. 63, Issue 3).
- Suchankova, D., Holienka, M., & Pšenák, P. (2023). Walking in Parents' Shoes? Factors Behind Students' Succession Intentions in Family Firms. *European Journal of Family Business*, 13(2), 149–161. <https://doi.org/10.24310/ejfb.13.2.2023.16550>
- Survey Bisnis Keluarga 2014.* (2014.). PwC: Audit and assurance, consulting and tax services. <https://www.pwc.com/id/en/publications/assets/indonesia-report-family-business-survey-2014.pdf>
- Thrasher, G., Dickson, M., Biermeier-Hanson, B., & Najor-Durack, A. (2020). Social identity theory and leader-member exchange: Individual, dyadic and situational factors affecting the relationship between leader-member exchange and job performance. *Organization Management Journal*, 17(3), 133-152. <https://doi.org/10.1108/omj-04-2019-0719>
- 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>
- Welsh, D. H., Memili, E., Rosplock, K., Roure, J., & Segurado, J. L. (2013). Perceptions of entrepreneurship across generations in family offices: A stewardship theory perspective. *Journal of Family Business Strategy*, 4(3), 213-226. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2013.07.003>