

ANALISIS DESKRIPTIF PROSES SUKSESI PADA PERUSAHAAN TAMBANG MANGAN

Christopher Hartono dan Ronny H. Mustamu
Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra
Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya
E-mail: christhar21@gmail.com;mustamu@peter.petra.ac.id

Abstrak - Setiap perusahaan membutuhkan proses suksesi untuk menjamin keberadaan perusahaannya hingga lintas generasi. Dalam proses suksesi, terdapat beberapa hal yang cukup penting antara lain bimbingan dari orang tua. Subjek penelitian ini adalah perusahaan tambang mangan. Penelitian ini adalah jenis penelitian kualitatif dengan teknik pengumpulan data wawancara dan observasi. Wawancara dilakukan pada anggota keluarga dan anggota non keluarga yang terlibat dalam perusahaan. Hasil penelitian membuktikan bahwa suksesor sedang mengalami proses suksesi dan sedang dalam proses melewati delapan tahapan untuk dinyatakan siap sebagai pemimpin perusahaan.

Kata Kunci - bisnis keluarga, proses suksesi, suksesor

I. PENDAHULUAN

Poza (2009) menyatakan bahwa hanya 12% bisnis keluarga yang berhasil melakukan suksesi dari generasi kedua ke generasi ketiga dan hanya 4% yang berhasil melakukan suksesi dari generasi ketiga ke generasi keempat didukung dengan hanya 20 persen dari total perusahaan keluarga yang tetap bertahan melampaui 60 tahun di dalam kuasa keluarga yang sama (Ward. 2004).

Dalam lingkup yang lebih luas, Poza menunjukkan 80-98% bisnis di seluruh dunia yang berekonomi bebas merupakan bisnis keluarga. 49% Gross Domestic Product (GDP) di Amerika Serikat disumbang oleh bisnis keluarga. Bahkan hampir di seluruh negara lain, bisnis keluarga menyumbang lebih dari 75% Gross Domestic Product (GDP) mereka. 80% dari jumlah tenaga kerja di Amerika Serikat dan lebih dari 75% dari jumlah tenaga kerja di seluruh dunia diserap oleh bisnis keluarga (Poza. 2010).

Bisnis keluarga di Asia menjadi penopang utama perekonomian. Pada periode 2000-2010, bisnis keluarga memperoleh laba tertinggi di antara perusahaan di Asia yaitu total laba kumulatif sebesar 261% dan tingkat pertumbuhan tahunan gabungan sebesar 13,7% selama periode tersebut. Data terbaru yang disebutkan oleh Credit Suisse bahwa terdapat 3.568 bisnis keluarga yang terdaftar dalam bursa di 10 negara Asia (Daniel. 2011).

Isu suksesi adalah isu yang cukup penting dan menjadi perhatian peneliti karena merupakan isu yang paling krusial dalam perusahaan keluarga karena suksesi berguna untuk menjaga kelangsungan hidup perusahaan dari satu generasi ke

generasi selanjutnya. Namun, hanya dua per tiga perusahaan – perusahaan kelas menengah atas di Indonesia yang mempersiapkan penerus melalui perencanaan suksesi untuk memimpin perusahaan (Susanto. 2007).

Banyak perusahaan keluarga gagal karena isu suksesi ini, untuk itu, dalam penelitian ini, peneliti akan membahas secara deskriptif mengenai suksesi dalam perusahaan keluarga. Salah satu faktor penting yang selama ini menghambat perencanaan suksesi adalah pendiri perusahaan merasa suksesi hanya berkaitan dengan kematian (Susanto. 2007). Dampaknya, anak yang tidak mengalami proses suksesi yang baik akan memiliki kekhawatiran akan kemampuan mereka dalam menghadapi situasi tanpa adanya orang tua mereka (Susanto.2007).

Dalam suksesi, pemain kunci adalah kesuksesan suksesornya. Karena apapun yang terjadi, pada dasarnya pastilah orang tua membuat dan membesarkan perusahaan keluarga demi kepentingan anak dan cucunya (Dussault.2008). Oleh karena itu peneliti membahas mengenai kesuksesan suksesor dalam mengelola perusahaan keluarga. Perusahaan keluarga ini memiliki usaha yang berpusat pada eksplorasi mangan. Mangan termasuk unsur terbesar yang terkandung dalam kerak bumi dan sangat dibutuhkan untuk industri.

II. METODE PENELITIAN

Menurut Moleong (2007) penelitian kualitatif adalah penelitian didasarkan pada upaya membangun pandangan subyek peneliti secara rinci, dibentuk dalam kata-kata, gambaran holistik dan rumit. Penelitian kualitatif bermaksud untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh obyek penelitian, misalnya perilaku, persepsi, motivasi, tindakan, dan lain-lain. Maka dalam penelitian ini, penelitian ini termasuk penelitian kualitatif.

Menurut Poza (2009) untuk menentukan kriteria kesuksesan suksesor, indikator yang akan digunakan adalah sebagai berikut:

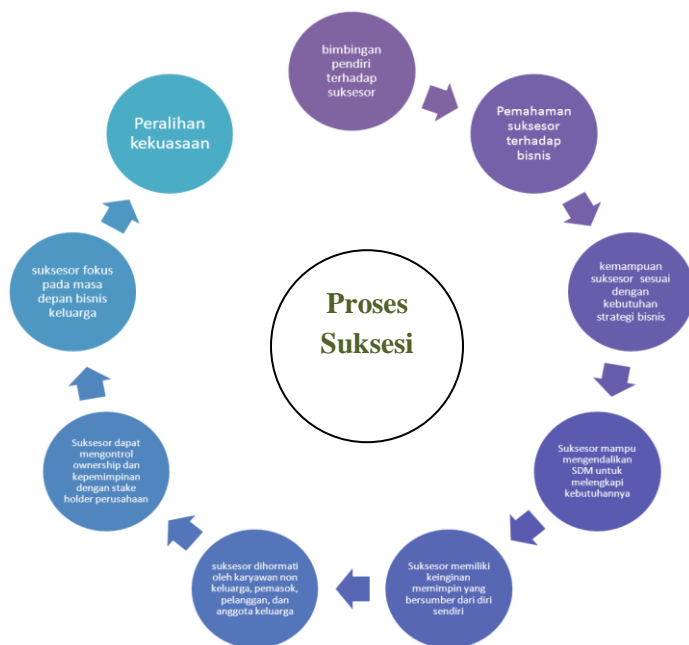
1). Bimbingan pendiri terhadap suksesor.
Ada atau tidaknya proses mentoring, yaitu proses pengajaran yang dilakukan oleh orang yang masih bekerja dan memiliki kemampuan untuk mengajari suksesor tentang bisnis. Mentoring seharusnya dilakukan selama 15 tahun.

2). Pemahaman suksesor terhadap bisnis.
Suksesor mengerti tentang keadaan perusahaan saat ini, biasanya pemahaman ini didapat setelah melewati banyak jam kerja.

- 3). Kemampuan suksesor sesuai dengan strategi bisnis. Suksesor telah mengalami proses *coaching* dan *mentoring*, memiliki pengalaman kerja, dan memiliki produktivitas yang tinggi.
- 4). Suksesor mampu mengendalikan sumber daya manusia perusahaan untuk melengkapi kebutuhannya. Suksesor memiliki kemampuan untuk mengendalikan karyawan untuk melakukan sesuatu yang sesuai atau untuk mencapai tujuannya.
- 5). Suksesor memiliki keinginan untuk memimpin yang bersumber dari diri sendiri. Suksesor memiliki keinginan memimpin dalam perusahaan tanpa paksaan dan bersumber dari suksesor sendiri.
- 6). Suksesor dihormati oleh karyawan yang bukan keluarga, pemasok, pelanggan, anggota keluarga dan lain – lainnya. Pendapat dan perintah suksesor dapat diterima oleh karyawan yang bukan keluarga, pemasok, pelanggan, anggota keluarga dan lain- lain.
- 7). Suksesor dapat mengontrol *ownership* dan kepemimpinan dengan *stakeholder* perusahaan. Suksesor memiliki *ownership* yang cukup untuk menguasai perusahaan dan dapat memimpin *stakeholder* perusahaan sesuai kehendaknya.
- 8). Suksesor fokus pada masa depan bisnis keluarga. Untuk rencana ke depannya, suksesor hanya berkonsentrasi pada bisnis keluarga dan tidak terpecah perhatiannya.

Setelah delapan urutan di atas sudah dipenuhi, proses peralihan kekuasaan sudah bisa dilakukan. Berikut adalah gambar kerang berpikir penelitian ini:

Gambar 1.1. Kerangka Berpikir



Objek penelitian adalah proses suksesi di perusahaan tambang mangan. Teknik penetapan narasumber adalah purposive sampling dimana narasumber yang dipilih kriterianya

adalah narasumber mengetahui dengan jelas proses suksesi yang selama ini dilakukan. Narasumber merupakan adalah pendiri atau generasi pertama, bendahara, suksesor dan juru bicara perusahaan. Sumber data diperoleh dari wawancara dan observasi. Untuk menguji keabsahan data digunakan triangulasi sumber.

III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

1). Bimbingan dari generasi pendahulu

bimbingan dari generasi pendahulu dilakukan dengan cara berdiskusi antara Suksesor dengan incumbent, namun seringkali terjadi perdebatan, hal ini juga mengkonfirmasi hasil wawancara dengan Narasumber dari pihak keluarga yang menyatakan keterlibatannya sebagai penengah dalam perdebatan antara Suksesor dengan Incumbent.

Suksesor juga merasa terbantu dengan adanya dukungan dari Incumbent untuk Suksesor supaya dia menjadi pemimpin yang lebih hebat dari Incumbent dengan cara diperkenalkan dan didorong untuk mengambil keputusan. Ini dilakukan dengan cara menyuruh karyawan yang menanyakan masalah perusahaan kepada Incumbent, untuk langsung menghubungi Suksesor .

Menurut hasil wawancara dengan Narasumber dari pihak bukan keluarga yang merupakan narasumber non-keluarga, Suksesor memang seringkali melakukan diskusi dahulu dengan orang tuanya. Memang ada keputusan yang Suksesor ambil seorang diri tetapi tidak banyak jumlahnya. bimbingan dari generasi pendahulu dilakukan dengan cara berdiskusi antara Suksesor dengan incumbent, Incumbent.

Pada obyek penelitian ini, ditemukan bahwa bimbingan dari generasi pendahulu sudah ada. Bimbingan ini diberikan melalui proses diskusi antara suksesor dengan Incumbent. Diskusi bisa dikategorikan sebagai bimbingan dari generasi sebelumnya karena diskusi juga termasuk proses *mentoring* karena diskusi dilakukan antara suksesor dengan orang yang masih bekerja dalam perusahaan (Jurinski 1998).

Untuk mendukung bimbingan kepada Suksesor, Incumbent memperkenalkan Suksesor kepada para relasi bisnis agar mereka mengerti bahwa Suksesor merupakan penerusnya. Dengan langkah itu, diharapkan para relasi bisnis akan mencari Suksesor daripada Incumbent jika ada urusan bisnis. Kalau itu berhasil, maka Suksesor akan mempunyai lebih banyak kesempatan belajar bertemu dengan klien dan belajar mengambil keputusan.

Bimbingan dari generasi pendahulu sudah didapat oleh suksesor. Bimbingan itu diberikan lewat diskusi antara suksesor dengan incumbent yang masih aktif dalam perusahaan. Oleh karena itu, diskusi ini bisa disebut proses *mentoring*. Tetapi bimbingan ini masih belum selesai karena masih berlangsung dalam tempo kurang dari 15 tahun. ini didukung Poza (2010) yang menyatakan bahwa suksesor dapat menguasai semua hal dalam perusahaan setelah bekerja minimal 15 tahun.

2). Pemahaman suksesor terhadap bisnis

Dari hasil wawancara dan observasi, peneliti menyimpulkan bahwa Suksesor masih belum memahami bisnis seperti yang dikatakan oleh Narasumber dari pihak keluarga dan Incumbent. Hal ini sedikit banyak disebabkan oleh lokasi perusahaan yang jauh sehingga sulit untuk dicapai dan kesibukan Suksesor untuk kuliah. Gabungan dari dua hal ini membuat Suksesor tidak bisa memahami bisnis dengan maksimal.

Ditambah dengan faktor keterlibatan Suksesor dalam perusahaan yang baru dua tahun. Jumlah waktu ini masih kurang untuk memahami semua hal dalam bisnis. Pendapat peneliti didukung oleh Poza (2010) yang menyatakan bahwa proses pembelajaran oleh suksesor perlu berlangsung 15 tahun. Jadi dapat dilihat bahwa proses mentoring yang dilakukan Incumbent terhadap Suksesor masih jauh dari selesai dan harus diteruskan.

Dampak belum selesainya bimbingan dari generasi pendahulu ini membuat suksesor belum memahami bisnis dengan baik. Ditambah dengan faktor suksesor masih dalam proses perkuliahan yang menyebabkan terbaginya perhatian suksesor. Dan akhirnya menyebabkan suksesor semakin kurang paham bisnis keluarganya.

3). Kemampuan suksesor sesuai dengan kebutuhan strategi bisnis

Jadi peneliti menyimpulkan bahwa Suksesor belum memiliki kemampuan dan keterampilan yang cukup dalam bisnis ini. Kemampuan Suksesor kurang untuk kepentingan bisnis ditinjau dari sisi waktu dan konsentrasinya yang terbagi untuk kuliahnya. Mungkin permasalahan ini bisa selesai jika Suksesor sudah lulus kuliah, tetapi saat ini, itu menunjukkan Suksesor masih belum mampu.

Selain itu, Suksesor juga belum bisa menyelesaikan masalah dalam perusahaannya, yaitu masalah upah. Masalah ini memang sudah sebagian besar selesai, tetapi Suksesor hanya berperan kecil dalam penyelesaian masalah ini.

Jadi, analisa peneliti ini sejalan dengan Tamkin(2005) yang menyatakan kemampuan dapat dilihat dari produktifitas yang lebih tinggi dari orang lain dan adanya *mentoring*. Dapat dilihat bahwa kurangnya waktu yang dimiliki Suksesor membuat Suksesor tidak memiliki produktifitas setinggi Incumbent. Yaitu dalam mengambil keputusan yang berkontribusi kepada perusahaan.

Pemahaman akan bisnis yang masih kurang baik dari suksesor menyebabkan suksesor tidak mampu dalam menjawab kebutuhan bisnis, ini dibuktikan dengan peran suksesor yang sangat minim dalam penyelesaian masalah upah di perusahaannya. Ketidak mampuan ini sebagian besar juga disebabkan keadaan suksesor yang masih kuliah sehingga sebagian besar waktu suksesor tersita.

4). Suksesor mampu mengendalikan SDM (Sumber Daya Manusia) untuk melengkapi kebutuhannya.

Suksesor belum mampu mengendalikan karyawan di perusahaannya secara penuh atau 100%. Suksesor hanya mampu mengendalikan sebagian karyawan dengan cara memberikan target. Tetapi Suksesor masih dalam bayang-bayang Incumbent dalam mengendalikan karyawan. Hal ini disebabkan oleh masih adanya Incumbent dalam perusahaan. Jadi peneliti

menyimpulkan bahwa Suksesor belum mampu mengendalikan karyawan sesuai keinginannya, Suksesor hanya bisa memberi target dan memberikan arahan yang sudah didiskusikan dengan Incumbent terlebih dahulu.

Karena ketidak mampuan suksesor tersebut, suksesor juga mengalami kesulitan dalam mengendalikan karyawan. Ini dibuktikan dari suksesor yang hanya bisa memberi target dan memberi arahan yang sudah didiskusikan terlebih dahulu dengan *incumbent*.

5). Suksesor memiliki keinginan memimpin yang bersumber dari diri sendiri

Dari hasil analisa wawancara dan observasi, peneliti menyimpulkan Suksesor memiliki keinginan untuk memimpin Perusahaan mangan. Keinginan itu diawali dengan perasaan terpaksa untuk mendapat uang berupa gaji, tetapi dilanjutkan dengan rasa tanggung jawab Suksesor untuk membantu orang tuanya yang kerepotan mengurus empat jenis usaha yaitu Incumbent. Keinginan Suksesor untuk memimpin tersebut diperkuat dengan sifat Suksesor yang bertanggung jawab. Sehingga Suksesor merasa bertanggung jawab dan malu bila hasil kerjanya kurang baik.

Walaupun tidak dapat mengendalikan karyawan dengan sempurna, tetapi suksesor tetap memiliki keinginan untuk memimpin, keinginan ini didasari oleh perasaan kuat oleh keinginan suksesor untuk membantu *incumbent* dalam mengurus pekerjaan.

6). Suksesor dihormati oleh karyawan yang bukan keluarga, pemasok, pelanggan dan anggota keluarga

Suksesor memang dihormati oleh karyawannya. Tetapi ini adalah kehormatan untuk orang atau *recognition respect*. Sedangkan untuk rasa hormat dalam lingkungan kerja dari karyawan peneliti berpendapat itu belum terjadi.

Analisa ini didasari oleh van Quaquebeke et al (2009), didasari pada kemampuan Suksesor yang masih rendah dalam memecahkan masalah di perusahaan dan umurnya yang masih muda. Juga oleh tanggapan dari karyawan yaitu Narasumber dari pihak bukan keluarga ketika Suksesor mengambil keputusan. Sedangkan dari pemasok dan pelanggan bukti didapatkan dari Suksesor yang dilewati oleh pemasok dan pelanggan dalam menyelesaikan urusan bisnis. Pemasok dan pelanggan langsung menghubungi Incumbent padahal Suksesor adalah orang yang seharusnya dihubungi. Peneliti menyimpulkan kehormatan yang didapat Suksesor disebabkan oleh Suksesor merupakan putra dari Incumbent dan sangat besar kemungkinan Suksesor akan menjadi pemimpin dan pemilik perusahaan yang sekarang masih dimiliki Incumbent ini.

Selain memiliki keinginan untuk memimpin perusahaan, suksesor juga dihormati oleh karyawan dan stakeholder perusahaan. Rasa hormat ini didapatkan suksesor karena suksesor merupakan putra dari Incumbent dan hampir pasti mewarisi perusahaan. Tetapi, apabila suksesor sudah memiliki kemampuan yang baik untuk mengendalikan karyawan, rasa hormat ini akan berganti dasar menjadi berdasarkan kemampuan suksesor.

7). Suksesor dapat mengontrol *ownership* dan kepemimpinan dengan *stakeholder* perusahaan

Peneliti tidak menyimpulkan Suksesor dapat memimpin dengan baik karena dia masih berada di bawah bayangan Incumbent dalam memimpin sehingga dia tidak bisa menjalankan perannya sebagai pemimpin tanpa Incumbent. Menurut peneliti, ini dikarenakan Incumbent belum merasa Suksesor memiliki kemampuan yang cukup dalam memimpin perusahaan tanpa dirinya. Pendapat peneliti ini juga diperkuat dengan pernyataan Suksesor yang menyatakan bahwa dia belum mampu bila sekarang memimpin perusahaan seorang diri. Suksesor merasa kemampuannya dalam menangani masalah dengan oknum polisi dan pemerintahan masih kurang. Ditambah dengan faktor kalau Suksesor belum bisa mengambil keputusan tanpa berdiskusi dengan Incumbent.

Hasil analisa peneliti juga didukung oleh Nukenkogoya yang menjelaskan bahwa kepemimpinan adalah proses persuasi untuk menginduksi suatu kelompok untuk mengambil tindakan sesuai keinginan pemimpin

Karena kemampuan suksesor yang masih kurang, ditambah masih aktifnya ayah dari suksesor di perusahaan. Suksesor menjadi belum memiliki *ownership* sama sekali. Tetapi, suksesor tetap dapat memimpin perusahaan karena incumbent memperkenalkan suksesor kepada stakeholder sebagai calon penerusnya.

8). Suksesor fokus pada masa depan bisnis dan keluarga

Suksesor tidak focus pada masa depan bisnis keluarga, itu dikarenakan Suksesor memiliki keinginan untuk memiliki usaha miliknya pribadi. Itu dikarenakan bila memiliki usaha pribadi, perhatian Suksesor pun akan terbagi dan tidak bisa fokus ke bisnis keluarganya.

Disebabkan suksesor belum menguasai *ownership*, suksesor merasa perusahaan mangan ini adalah milik orang tuanya dan bukan dirinya. Jadi suksesor menjadi menginginkan usaha lain yang merupakan miliknya pribadi. Hal ini tentu saja membuat suksesor tidak focus terhadap masa depan bisnis keluarganya.

Bimbingan dari generasi pendahulu sudah didapat oleh suksesor. Bimbingan itu diberikan lewat diskusi antara suksesor dengan ayahnya yang masih aktif dalam perusahaan. Oleh karena itu, diskusi ini bisa disebut proses mentoring. Tetapi bimbingan ini masih belum selesai karena masih berlangsung dalam tempo kurang dari 15 tahun. ini didukung Poza (2010) yang menyatakan bahwa suksesor dapat menguasai semua hal dalam perusahaan setelah bekerja minimal 15 tahun.

Dampak belum selesainya bimbingan dari generasi pendahulu ini membuat suksesor belum memahami bisnis dengan baik. Yaitu dibidang penjualan Ditambah dengan faktor suksesor masih dalam proses perkuliahan yang menyebabkan terbaginya perhatian suksesor. Dan akhirnya menyebabkan suksesor semakin kurang paham bisnis keluarganya.

Pemahaman akan bisnis yang masih kurang baik dari suksesor menyebabkan suksesor tidak mampu dalam menjawab kebutuhan bisnis, ini dibuktikan dengan peran suksesor yang sangat minim dalam penyelesaian masalah upah di perusahaannya. Ketidak mampuan ini sebagian besar juga disebabkan keadaan suksesor yang masih kuliah sehingga sebagian besar waktu suksesor tersita.

Karena ketidak mampuan suksesor tersebut, suksesor juga mengalami kesulitan dalam mengendalikan karyawan. Ini dibuktikan dari suksesor yang hanya bisa memberi target dan memberi arahan yang sudah didiskusikan terlebih dahulu dengan ayahnya.

Walaupun tidak dapat mengendalikan karyawan dengan sempurna, tetapi suksesor tetap memiliki keinginan untuk memimpin, keinginan ini didasari oleh perasaan kuat oleh keinginan suksesor untuk membantu ayahnya dalam mengurus pekerjaan.

Selain memiliki keinginan untuk memimpin perusahaan, suksesor juga dihormati oleh karyawan dan stakeholder perusahaan. Rasa hormat ini didapatkan suksesor karena suksesor merupakan putra dari Incumbent dan hampir pasti mewarisi perusahaan. Tetapi, apabila suksesor sudah memiliki kemampuan yang baik untuk mengndalikan karyawan, rasa hormat ini akan berganti dasar menjadi berdasarkan kemampuan suksesor.

Karena kemampuan suksesor yang masih kurang, ditambah masih aktifnya ayah dari suksesor di perusahaan. Suksesor menjadi belum memiliki *ownership* sama sekali. Tetapi, suksesor tetap dapat memimpin perusahaan karena ayahnya memperkenalkan suksesor kepada stakeholder sebagai calon penerusnya.

Disebabkan suksesor belum menguasai *ownership*, suksesor merasa perusahaan mangan ini adalah milik orang tuanya dan bukan dirinya. Jadi suksesor menjadi menginginkan usaha lain yang merupakan miliknya pribadi. Hal ini tentu saja membuat suksesor tidak focus terhadap masa depan bisnis keluarganya.

IV. KESIMPULAN DAN SARAN

Selama proses suksesi, suksesor sudah menerima bimbingan dari generasi pendahulu. Namun demikian, karena proses belum selesai sepenuhnya, suksesor belum memahami dan menguasai seluk-beluk bisnis dengan baik. Kemampuan suksesor juga masih perlu ditingkatkan dalam menjalankan tanggungjawab bisnisnya. Suksesor memerlukan peningkatan kapabilitas dalam mengendalikan sumberdaya manusia di lingkungan perusahaan subjek penelitian. Suksesor terbukti memiliki keinginan untuk memimpin perusahaan. Suksesor belum memenangkan kehormatan profesional (*professional respects*) dari karyawan, pemasok dan pelanggan yang terlibat dengan proses bisnis lingkungan pekerjaan. Suksesor belum memiliki *ownership*, sehingga menjadi kendala dalam menjalankan tugas kepemimpinan dengan baik.

Ketidaksempurnaan tersebut di atas menyebabkan perusahaan subjek penelitian ini belum siap melakukan peralihan kekuasaan. Ketidaksiapan itu terutama akibat suksesor belum melewati delapan urutan yang peneliti gunakan dalam penelitian ini dengan baik.

Saran bagi perusahaan adalah bimbingan dari generasi pendahulu sebaiknya terus dilakukan sampai suksesor benar-benar paham bisnis. Selain itu, intensitas keterlibatan suksesor di perusahaan sebaiknya juga ditingkatkan.

Setelah paham bisnis, suksesor diharapkan memperlengkapi diri dengan kemampuan yang lebih sesuai kebutuhan strategi bisnis. Sebaiknya suksesor juga ditunjang dengan pendidikan bahasa yang menunjang komunikasi suksesor dengan pelanggan yang bersumber dari mancanegara. Jika suksesor sudah memiliki kemampuan yang sesuai diharapkan karyawan, pelanggan, dan pemasok dengan sendirinya akan memberikan kehormatan profesional (*professional respects*) kepada suksesor.

Seegera sesudah suksesor dapat sepenuhnya mengendalikan perusahaan, disarankan suksesor segera diberi *ownership*. Dengan demikian, suksesor akan merasa bahwa bisnis keluarga tersebut merupakan bisnis miliknya dan suksesor menjadi lebih fokus dalam menjalankan perusahaan subjek penelitian ini.

DAFTAR PUSTAKA

- Duh, Mojca. Tominc, Polona. Rebernik, Miroslav. 2009. *Growth ambitions and succession solutions in family businesses*. Retrieved 20 September 2013 from <http://search.proquest.com/docview/219293455/1412A-B0AD07583693A5/2?accountid=45762>
- Dussault, Marc R. 2008. *What is a Family Business?* Retrieved 20 September 2013 from <http://search.proquest.com/docview/231221770/140F7-BEB429637CB340/3?accountid=45762>
- Hartel, Charmine. Bozer, Gil. Levin, Leon. (2009). *Family business leadership transition: How an adaptation of executive coaching may help*. Retrieved 20 September 2013 from <http://search.proquest.com/docview/233256508/140F7-DFC18B727CB19/2?accountid=45762>
- Indonesia. 2005. *Pusat Penelitian dan Pengembangan Teknologi Mineral dan Batubara*. Retrieved 15 September 2013 from <http://www.minerba.esdm.go.id>
- Jurinski, James John; Zwick, Gary. *Solving problems in succession planning for family businesses*. Retrieved 21 September 2013 from <http://search.proquest.com/docview/274376309/140F7F-790A82EFF6FAC/4?accountid=45762>
- Lansberg. 2005. *Sukses Menggapai Impian Dalam Bisnis keluarga. Semarang: Dahara Prize*.
- Lucky, Esuh Ossai Igwe. Minai, Mohd Sobri . Isaiiah, Adebayo Olusegun . 2011.
- Moleong, J. L. 2007. *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya
- Morris, Michael H. Williams, Roy W. Nel, Deon. 1996. *Factors influencing family business succession*. Retrieved 20 September 2013 from <http://search.proquest.com/docview/212176674/141075-525E71D4ABC6A/2?accountid=45762>
- Poza, Ernesto. J. 2009. *Family Business*. Mason: South-Western Cengage Learning.
- Pradhan, Sudeepta. Ranajee. 2012. *Value Creation by Family-Owned Businesses: A Literature Review*. Retrieved 20 September 2013 from <http://search.proquest.com/docview/1296578954/1413-ADFC057339BAB92/4?accountid=45762>
- Rosa Nelly Trevinyo Rodriguez. 2009. *From a family-owned to a family-controlled business: Applying Chandler's insights to explain family business transitional stages*. Retrieved 20 September 2013 from <http://search.proquest.com/docview/210944122/1412A-A7CA45753D640C/2?accountid=45762>
- Sugiyono. 2008. *Metode Penelitian Bisnis Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta
- Susanto, A.B., Susanto, P., Wijanarko, H, & Mertosono, S. 2007. *The Jakarta Consulting Group On Family Business*. Jakarta: The Jakarta Consulting Group.
- Suwannakan, Santi. (2009) *The Paradigm Development of Thai Family Business Succession in Gold Ornament Industry*. Retrieved 20 September 2013 from <http://search.proquest.com/docview/192410883/140F7E-7BE7E6D75A95/2?accountid=45762>
- Tamkin, Penny. 2005. *Measuring the Contribution of Skills to Business Performance A Summary for Employers*. Retrieved 20 September 2013 from <http://www.cipd.co.uk/NR/rdonlyres/045262BD-5812-4221-A392-214D7EC52B6E/0/mesdconsklbpsum.pdf>
- Van der Merwe, Stephan. Venter, Elmarie. Ellis, Suria M. 2009. *An exploratory study of some of the determinants of management succession planning in family businesses*. Retrieved 20 September 2013 from <http://search.proquest.com/docview/200188300/1412A-B0AD07583693A5/1?accountid=45762>
- Van Quaquebeke, Niels ; Zenker, Sebastian ; Eckloff, Tilman. 2009. *Find Out How Much It Means to Me! The Importance of Interpersonal Respect in Work Values Compared to Perceived Organizational Practices*. Retrieved 22 September 2013 from <http://search.proquest.com/docview/228211433/142DF-A974403E831C97/13?accountid=45762>
- Ward, John L. 2004. *Perpetuating The Family Business*. New York: Palgrave Macmillan.
- Ward, John. L., Carlock, Rendel. S. 2010. *When Family Businesses are Best The Parallel Planning Process for Family Harmony and Business Success*. New York: Palgrave macmillan
- Woodbury, Lance. 1998. *Managing conflict in the family business*. Retrieved 22 September 2013 from <http://search.proquest.com/docview/226841238/1413A-D4480C79CDBA8D/6?accountid=45762>
- Zachary, Ramona K. (2011). *The importance of the family system in family business*. Retrieved 21 September 2013 from <http://search.proquest.com/docview/864992153/140F7-B9F42B1697FB96/4?accountid=45762>