

## TAHAPAN PERENCANAAN SUKSESI PADA PERUSAHAAN KELUARGA PT. XXX DI SURABAYA

David Octaviano Edy dan Maria Praptiningsih  
Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra  
Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya  
*E-mail:*[davidoctaviano@gmail.com](mailto:davidoctaviano@gmail.com), [mia@peter.petra.ac.id](mailto:mia@peter.petra.ac.id)

**Abstrak**—Tahapan Perencanaan suksesi merupakan suatu dasar yang penting dalam perusahaan keluarga untuk menjamin keberlangsungan perusahaan keluarga. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis tahapan perencanaan suksesi pada perusahaan keluarga PT. XXX, termasuk di dalamnya peran anggota keluarga dan kriteria suksesor. Teknik penetapan narasumber diambil dengan cara *purposive sampling* dengan menggunakan tiga orang responden dan dianalisis secara kualitatif. Hasil penelitian yang didapatkan adalah PT. XXX telah melakukan persiapan dan pengembangan suksesor serta *family factors* dimana calon suksesor telah menempuh pendidikan formal tahap akhir, pendidikan informal, pelatihan didalam perusahaan, pengalaman kerja diluar perusahaan dan adanya dukungan dari pihak keluarga yang membantu calon suksesor untuk lebih siap lagi menjalankan perusahaan.

**Kata Kunci**—Tahapan perencanaan suksesi, Perusahaan keluarga, Calon suksesor.

### I. PENDAHULUAN

Dewasa ini perusahaan keluarga menjadi salah satu perbincangan menarik di kalangan Pebisnis. Pada umumnya dalam sebuah perusahaan keluarga, peran keluarga menempati posisi strategis khususnya dalam mempertahankan kelangsungan hidup perusahaan. Pernyataan ini di dukung oleh teori Menurut Donnelley (2002) mengatakan bahwa suatu organisasi dikatakan sebuah perusahaan keluarga apabila paling sedikit ada keterlibatan dua generasi dalam keluarga tersebut dan memiliki pengaruh terhadap kebijakan perusahaan (dalam Marpa, 2012, p.4). Oleh sebab itu banyak anggota keluarga yang menempati posisi strategis dalam perusahaan agar dapat mengembangkan sekaligus mengontrol perusahaan agar tetap bertahan.

Pada umumnya bisnis keluarga belum mampu melewati tiga generasi Perusahaan keluarga banyak yang terlibat dalam konflik yang berkepanjangan untuk memperebutkan kekuasaan dalam perusahaan. Salah satu hal yang penting didalam perusahaan keluarga adalah Suksesi. Banyak permasalahan yang melingkupi bisnis keluarga sehubungan dengan suksesi. Pada umumnya pemimpin perusahaan keluarga menyadari bahwa dengan perencanaan yang baik akan didapatkan pemimpin perusahaan yang baru dengan kualitas dan kapabilitas yang baik dari sebagian besar komponen pendukung perusahaan keluarga. Penelitian yang dilakukan *Family Firm Institute* untuk the *Family Business Review* (Hall, 2008), diketahui bahwa hanya 30% dari keseluruhan perusahaan yang dimiliki oleh keluarga bisa bertahan pada masa transisi antar generasi pada generasi ke-

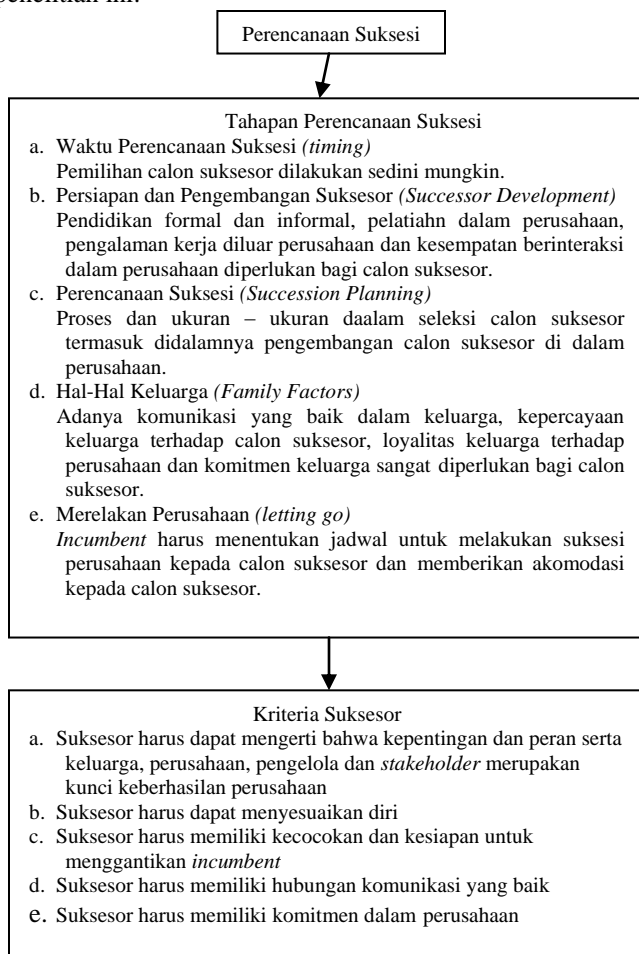
dua, sementara itu hanya 12% mampu bertahan pada generasi ke-tiga dan hanya 3% saja yang mampu berkembang sampai pada generasi ke-empat dan seterusnya. Hal ini yang membuat berkembangnya idiologi dalam perusahaan keluarga bahwa Generasi pertama yang mendirikan, generasi ke-dua yang membangun dan generasi ke-tiga yang merusak. Hal ini yang harus dihindari, dimana idiologi-idiologi yang belum pasti kebenarannya dapat mengganggu pemikiran generasi muda dengan cara melakukan perencanaan suksesi yang baik.

Suksesi generasi pertama dimana pendiri perusahaan keluarga sudah merasa tidak kuat lagi memegang kendali perusahaan, biasanya karena faktor usia, merasa bahwa para suksesor kurang siap. Sementara itu bagi generasi ke-dua terdapat permasalahan lain sehubungan dengan suksesi, yaitu pada umumnya pemimpin perusahaan merasa sulit memutuskan dalam memilih pengganti. Pertimbangan loyalitas dan kedekatan emosional antara suksesor menjadi masalah yang sulit dipecahkan (Baer, 2007) dan bila perusahaan keluarga telah mencapai generasi ke-tiga terdapat pergeseran permasalahan yaitu apakah memilih suksesor dari dalam anggota keluarga (Kellermans, et al, 2008) ataukah dari luar dengan pertimbangan profesionalisme (Hall, 2008) tingkat pendidikan (Royer, 2008), kecakapan pengelolaan usaha. Ketika terjadi permasalahan suksesi di perusahaan keluarga generasi ke-empat, kebanyakan permasalahan suksesi disebabkan oleh karyawan sehubungan dengan budaya perusahaan. Meneliti suksesi dalam perusahaan keluarga merupakan hal yang menarik karena ternyata banyak perusahaan besar tingkat dunia yang sampai sekarang masih bertahan, bermula dari perusahaan keluarga yang berhasil melaksanakan suksesi kepemimpinan dalam perusahaannya seperti Motorola, Nordstrom, Bakrie, Gudang Garam, yang sampai sekarang tetap sebagai perusahaan keluarga meskipun telah menjadi perusahaan yang telah terdaftar sebagai perusahaan publik dalam bursa pasar modal. Negrea, (2008) mengatakan bahwa proses perencanaan suksesi memastikan kelancaran kelanjutan bisnis (dalam Klein., M., F. and Salk., R., J. 2013. p.336). Miller dan Miller (2005) menyatakan bahwa, meskipun telah menjadi perusahaan publik, *Nordstrom, Inc* tetap sebagai perusahaan dengan karakteristik perusahaan keluarga. *Nordstrom, Inc* adalah perusahaan perdagangan retail khusus di bidang pakaian, sepatu, kosmetik, asesoris dan produk-produk *fashion*. Sebagai perusahaan yang berbasis di Seattle, Washington, Amerika Serikat. Perusahaan keluarga ini juga masih memegang kendali dalam keputusan-keputusan strategis perusahaan dan mempunyai 27,9% kepemilikan saham (source: <http://www.nordstrom.com/>). Tidak jauh berbeda dengan

*Nordstrom, Inc.*, Seperti yang kita ketahui nama Martha Tilaar dikenal sebagai salah satu pengusaha yang sukses. Di usianya yang tidak bisa dikatakan muda, CEO Martha Tilaar Group ini mulai mewariskan bisnisnya kepada putrinya, Wulan Tilaar. Sejak kecil Wulan sudah akrab dengan usaha yang digeluti ibunya. Sejak tahun 2005, Wulan sudah ikut berpartisipasi dalam perusahaan milik ibunya. Hingga sekarang Wulan sudah didaulat sebagai pengganti Martha Tilaar. Grup Gudang Garam juga masih mempertahankan karakteristiknya sebagai perusahaan keluarga. Meskipun terus mengalami penurunan porsi kepemilikan saham, PT Gudang Garam sebagai entitas bisnis tetap mempunyai kinerja yang baik. Sampai dengan tahun 2004, PT Gudang Garam masih merupakan salah satu perusahaan di Indonesia yang paling menguntungkan, terutama bila dilihat dari indikator imbal hasil atas asset (ROA) dan imbal hasil atas ekuitas (ROE).

Berdasarkan penjelasan diatas menunjukkan bahwa sebuah perusahaan keluarga memiliki peranan penting dalam dunia perekonomian, sehingga kelangsungan sebuah perusahaan keluarga harus sangat diperhatikan. Untuk memastikan keberlanjutan perusahaan jangka panjang membutuhkan *Succession Plan* yang matang dengan melibatkan sejumlah komponen di perusahaan keluarga dan berusaha dicapai dengan tingkat kesadaran dan ketekunan yang sangat tinggi (Filsler, M., K., S. & Ma`rk, S. 2013.).

Gambar 1 menunjukkan kerangka berpikir dari penelitian ini.



**Gambar 1. Kerangka Berpikir**

## II. METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif. Penelitian Kualitatif bermaksud untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subjek penelitian, misalnya perilaku, tindakan dan motivasi yang akan memberikan data deskriptif. Moleong (2011) mengatakan bahwa penelitian kualitatif yaitu penelitian yang menggunakan wawancara terbuka untuk menelaah dan memahami sikap, pandangan, perasaan, dan perilaku individu atau sekelompok orang. Penelitian deskriptif kualitatif merupakan penelitian yang digunakan untuk menganalisis data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana mestinya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku umum atau generalisasi (Sugiyono, 2012).

Pada penelitian ini penulis menggunakan teknik pengumpulan data dengan wawancara. Sugiyono (2012) mengatakan bahwa wawancara adalah suatu teknik pengumpulan data pada studi pendahuluan untuk menemukan permasalahan yang harus diteliti dan untuk menemukan hal-hal dari responden secara lebih mendalam yang setelah itu dilakukan proses analisis data melalui berbagai tahapan yaitu menelaah seluruh data yang tersedia dari berbagai sumber, reduksi data, kategorisasi, sintetisasi dan menyusun hipotesis kerja (Moleong, 2011).

Menurut Sugiyono (2012), didalam penelitian kualitatif, populasi dikenal dengan istilah situasi sosial dan sampel dikenal dengan istilah narasumber. Teknik penentuan narasumber yang penulis gunakan adalah teknik *non-probability sampling* dimana teknik pengambilan sampel yang tidak memberi peluang atau kesempatan sama bagi setiap unsur atau anggota populasi untuk dipilih menjadi sampel. Teknik *non-probability sampling* yang dipakai oleh penulis adalah jenis *purposive sampling* dimana teknik pengambilan sampel sumber datanya menggunakan pertimbangan tertentu (Sugiyono, 2012). Pertimbangan tertentu ini misalnya seseorang yang dianggap paling mengerti tentang apa yang kita harapkan untuk diketahui sehingga memudahkan penulis untuk melakukan penelitian ini.

## III. ANALISA DAN PEMBAHASAN

Perencanaan suksesi merupakan suatu proses awal dimana perusahaan mulai memikirkan seorang pengganti yang tepat dimana perusahaan harus dapat mengidentifikasi pemimpin di masa yang akan datang dan mengembangkan calon pemimpin tersebut hingga matang sehingga dapat mendeskripsikan posisi manajemen untuk menyediakan fleksibilitas maksimal dalam pergerakan manajemen yang bercabang dan memastikan pekerja sebagai individu yang harus dapat mencapai tingkat senior dengan kemampuan manajemen yang lebih luas sehingga dapat menjadi modal dasar dalam membangun relasi di organisasi secara keseluruhan daripada hanya di satu departemen saja. Oleh sebab itu perencanaan suksesi pada PT. XXX telah dilaksanakan sedini mungkin dimana calon suksesor telah dipersiapkan dengan pembekalan formal dan informal.

### 1. Waktu Perencanaan Suksesi

Dari hasil penelitian yang dilakukan penulis pada PT. XXX dapat dilihat bahwa waktu yang digunakan untuk pemilihan calon suksesor dilakukan pada saat calon suksesor

sudah memiliki kemampuan yang dalam artiannya karena suksesor berasal dari dalam lingkup keluarga, calon suksesor dipilih secara bijak dan sedini mungkin agar memiliki kekuatan dan kesempatan untuk menyesuaikan diri dengan perusahaan. Calon suksesor dipilih karena merupakan satu – satunya anak laki – laki yang dianggap sebagai satu – satunya penerus perusahaan keluarga, namun pemilihan calon suksesor ini tidak lepas dari seiring berjalannya waktu sejalan dengan pembekalan yang telah diberikan *incumbent* agar calon suksesor yang telah dipilih ini dapat betul – betul siap untuk melanjutkan perusahaan keluarga.

## 2. Persiapan dan Pengembangan Suksesor

Pada tahap ini calon suksesor harus dipersiapkan sejak dini seperti pendidikan formal dan informal, pelatihan di dalam perusahaan maupun di luar perusahaan, pengalaman bekerja di perusahaan lain dan diberikan kesempatan untuk memberikan solusi atas permasalahan yang terjadi di perusahaan dengan kata lain calon suksesor diberikan suatu kesempatan untuk berinteraksi dengan seluruh karyawan maupun *stakeholder* di dalam perusahaan untuk ikut ambil bagian dan ikut memiliki tanggung jawab untuk melanjutkan perusahaan. Calon suksesor pada PT. XXX telah menempuh pendidikan formal tahap akhir di suatu Universitas Swasta di Surabaya dimana tingkat kesiapan dan kematangan calon suksesor sudah hampir siap dan matang. Pelatihan didalam perusahaan juga telah dilakukan dengan mengikuti semua proses kegiatan perusahaan yang ada dan juga Calon suksesor pernah mengikuti program pelatihan diluar perusahaan serta mempunyai pengalaman kerja di bidang bengkel mobil, Perusahaan *Multi Level Marketing, trading* dan jasa dimana telah digelutinya saat awal SMA. *Incumbent* juga sering mengajak calon suksesor pada saat liburan sekolah untuk ikut membantu di perusahaannya seperti bertukar pikiran, pendapat dan bahkan pada saat bertemu klien untuk proses deal kontrak. Oleh sebab itu Calon suksesor di PT. XXX dapat dikatakan telah menempuh sebagian besar perencanaan suksesi yang telah direncanakan *incumbent*.

## 3. Family Factors

Calon Suksesor tidak dapat mengabaikan hal – hal yang berhubungan dengan keluarga karena dapat menghambat jalannya suksesi kepemimpinan. Hal – Hal yang berkaitan dengan keluarga karena suksesor dipilih dari lingkup keluarga seperti komunikasi, kepercayaan keluarga terhadap suksesor, komitmen keluarga, loyalitas keluarga, konflik keluarga dan persaingan antar keluarga harus dapat dibicarakan semua terlebih dahulu untuk menghindari hal – hal yang tidak diinginkan di kemudian hari pada saat *incumbent* telah menyerahkan sepenuhnya regenerasi perusahaan ke tangan suksesor. Calon suksesor di PT. XXX dimana terdapat anggota keluarga yang ikut berpartisipasi di dalam perusahaan mendukung calon suksesor karena juga pada lingkup keluarga yang merupakan satu – satunya anak laki – laki sehingga dapat dikatakan merupakan penerus tunggal dari perusahaan keluarga dimana partisipasi keluarga yang lain juga memberikan informasi yang sama berhubungan dengan perencanaan suksesi yang akan dilakukan.

## 4. Letting Go

Pada tahap ini tidak ada cara yang pasti untuk memastikan keberhasilan suksesor oleh sebab itu *Incumbent* harus benar – benar menentukan waktu yang tepat untuk

melakukan suksesi perusahaan dan meninggalkan perusahaan dengan memberikan kepercayaan penuh kepada generasi muda untuk melanjutkan perusahaan keluarga. Setelah *incumbent* menyerahkan perusahaan kepada generasi muda, *incumbent* memiliki kewajiban untuk memberikan akomodasi bagi generasi muda terhadap apa yang dibutuhkan untuk mengembangkan perusahaan.

Perencanaan suksesi yang dilakukan PT. XXX berdasarkan dengan kriteria suksesor yang telah ditentukan dimana sebagian besar kriteria suksesor yang digunakan oleh perusahaan sesuai dengan kriteria suksesor yang dikemukakan oleh Marpa (2012). PT. XXX memiliki kriteria suksesor dimana generasi penerus harus memiliki kesiapan, kecocokan, komitmen, kekerabatan, keerratan, kemampuan dan komunikasi yang baik terhadap perusahaan agar dapat tercipta relasi yang ideal dalam tiap kebijakan yang diambil oleh calon suksesor dan memiliki kesiapan untuk menggantikan *incumbent* terutama terkait upaya untuk mempertahankan dan meneruskan perusahaan keluarga dimana hal ini merupakan harapan dari pihak keluarga pada saat menentukan calon suksesor. Suksesor juga harus memastikan bahwa kepentingan dan peran serta dari seluruh pihak seperti keluarga, perusahaan, pengelola dan *stakeholder* merupakan kunci keberhasilan perusahaan dimana tanpa itu semua, suksesor harus menyadari betul bahwa sangat sulit untuk menjalankan sebuah perusahaan keluarga dan bahkan perusahaan tidak dapat berkembang. Adanya motivasi yang diberikan pihak keluarga menjadi kekuatan tersendiri dalam diri suksesor dimana suksesor diberikan tanggung jawab dan harapan yang besar dari pihak keluarga untuk dapat melanjutkan perusahaan bahkan jauh lebih baik dari generasi sebelumnya dan juga peran serta orang didalam perusahaan maupun *stakeholder* juga memberikan dukungan positif dimana setiap orang pasti ingin berkembang dari berbagai ragam segi oleh sebab itu jika calon suksesor dapat memimpin dengan jauh lebih baik dari generasi sebelumnya, maka perusahaan pasti akan dapat berkembang jauh dari sebelumnya dan membuat perkembangan berbagai aspek terjadi didalam perusahaan. Dari beberapa kriteria suksesor yang dianggap dapat sukses oleh PT. XXX, Calon Suksesor harus menyadari betul pentingnya beberapa aspek diatas dimana kunci keberhasilan sebuah perusahaan dapat diperoleh sehingga kedepan calon suksesor dapat benar – benar paham dan mengerti langkah – langkah yang akan dilakukan untuk mempertahankan bahkan melanjutkan perusahaan keluarga lebih lagi dimana hal tersebut merupakan harapan dari keluarga kepada calon suksesor.

Sesuai dengan wawancara yang telah dilakukan oleh penulis, perusahaan juga mendorong calon suksesor untuk mengikuti pendidikan formal dan informal dimana hal ini merupakan sebuah dasar bagi seorang calon suksesor untuk berkembang, pelatihan di dalam perusahaan, pengalaman yang cukup di luar perusahaan, berinteraksi dengan baik dalam perusahaan dan mampu mengatasi bahkan mengambil solusi terhadap permasalahan yang terjadi di perusahaan juga sangat diperlukan karena berkaitan dengan kegiatan usaha yang dilakukan dikemudian hari dimana *incumbent* tidak dapat lagi menemani bahkan mengakomodasi calon suksesor. PT. XXX juga memprioritaskan calon suksesor untuk bekerja dengan melayani dimana calon suksesor harus bersikap rendah hati

dimana sebagai calon pemimpin yang baik diperlukan suatu loyalitas yang baik terhadap karyawan, keluarga dan *stakeholder*. Tidak hanya itu, calon suksesor juga diberikan suatu kesiapan untuk bekerja diluar perusahaan agar mengerti kesan menjadi pekerja dan cara atasan meng-*handle* karyawannya di beberapa perusahaan agar dikemudian hari suksesor tidak kaget dan hanya menyerahkan pekerjaannya kepada orang kepercayaannya, karena dimanapun akan terasa berbeda jika seorang pimpinan langsung ikut campur tangan untuk mengatasi permasalahan dan kegiatan perusahaan yang terjadi sehingga para pekerja dapat hormat dan bertanggung jawab untuk melakukan tugas dan tanggung jawabnya masing – masing karena memiliki pemimpin dengan gaya kepemimpinan yang berbeda dimana telah mengerti betul apa yang dirasakan oleh pekerja dan mempunyai cara tersendiri untuk mengatasi setiap problematika yang ada. Hal tersebut merupakan beberapa faktor dari PT. XXX yang mendorong calon suksesor agar lebih mengerti betul kegiatan – kegiatan perusahaan dengan detail dan terarah.

#### IV. KESIMPULAN/RINGKASAN

Dari hasil penelitian, maka dapat diambil kesimpulan, yaitu:

1. Waktu perencanaan suksesi sangat diperlukan sejak dini jika calon suksesor dipilih dari dalam lingkup keluarga kemudian dilakukannya Persiapan dan Pengembangan bagi calon suksesor dapat dilihat dari *incumbent* yang telah memberikan pendidikan formal dan informal, kebebasan bergaul agar suksesor dapat memperoleh chanel yang luas, pelatihan di dalam perusahaan berupa semua kegiatan yang terjadi di dalam perusahaan, pengalaman bekerja di perusahaan lain seperti bengkel mobil, Perusahaan *Multi Level Marketing, trading* dan jasa serta diberikannya kesempatan untuk berinteraksi di dalam perusahaan dengan bertemu klien dan melakukan deal kontrak serta memberikan kesempatan untuk mengatasi permasalahan yang ada dan solusi untuk menyelesaikannya agar dikemudian hari pada saat *incumbent* tidak hanya meninggalkan perusahaan namun sudah tidak lagi ikut campur sama sekali dengan kegiatan perusahaan, Calon suksesor sudah memiliki suatu dasar yang kuat untuk mengatasi segala problematika yang terjadi di perusahaan dan kemudian *Family Factors* dapat dilihat dari adanya komunikasi yang baik antar anggota keluarga dimana anggota keluarga memberikan motivasi sepenuhnya kepada calon suksesor untuk dapat melanjutkan perusahaan keluarga. Hal ini sangat diperlukan bagi kebanyakan Suksesor karena dukungan dari pihak keluarga internal merupakan suatu tanggung jawab dan harapan yang baru yang diberikan kepada calon suksesor untuk menjalankan perusahaan keluarga dimana dengan harapan perusahaan keluarga dapat berkembang lebih lagi disbanding generasi sebelumnya. Oleh sebab itu sebelum calon suksesor benar – benar menjadi suksesor jika ada konflik didalam keluarga harus segera diatasi dan dibicarakan sebab hal ini dapat menjadi batu sandungan yang berarti bagi masa depan perusahaan. Setelah semua tahapan itu dilalui calon suksesor, *Incumbent* harus dapat merelakan

perusahaan yang dalam artiannya Perusahaan sepenuhnya menjadi tanggung jawan calon suksesor dan *incumbent* memiliki tanggung jawab untuk memberikan akomodasi bagi calon suksesor.

2. Kriteria suksesor yang dibutuhkan oleh perusahaan dimana calon suksesor harus mengerti bahwa kunci keberhasilan perusahaan terletak pada kepentingan dan peran serta dari keluarga, anggota perusahaan, pengelola dan *stakeholder*. Calon suksesor juga harus dapat menjaga kekerabatan, keeratan dan kemampuan diri untuk menyesuaikan diri agar memiliki kesiapan dan kecocokan untuk menggantikan *incumbent* dalam memimpin perusahaan keluarga. Suksesor harus memiliki hubungan dan komunikasi yang baik agar tercipta relasi yang ideal dalam hal pemberian kepercayaan, pengakuan dari kedua belah pihak dan motivasi di setiap kebijakan yang diambil oleh sebab itu komitmen dalam perusahaan sangat diperlukan bagi seorang calon suksesor.

#### DAFTAR REFERENSI

- Atwood, C., G. (2007). *Succession Planning Basics*.
- Baer, G.(2007). *Real Love in the Workplace: Eight Principles for Consistently Effective Leadership in Business*. GA: Blue Ridge Press, Rome.
- Bungin, B., H., M. (2007). *Penelitian Kualitatif : Komunikasi, Ekonomi, Kebijakan Publik, dan Ilmu sosial*, Jakarta : Kencana Prenama Media Group.
- Filser, M., K, S., & Märk, S. (2013). *Psychological aspects of succession in family business management*. *Management Research Review*, 36(3), 256-277
- Hall, A. and Nordqvist, M. (2008). *Professional Management in Family Businesses: Toward an Extended Understanding*. *Family Business Review*. Vol. 21, No. 1, March, p. 51-68.
- Kellermans, F, W., Eddleston, A, K., Barnett, T., Pearson, A. (2008). *An Exploratory Study of Family Member Characteristics and Involvement: Effects on Entrepreneurial Behavior in the Family Firm*. *Family Business Review*. Vol. 21, No. 1, March, p. 1-14.
- Klein, M, F. and Salk, R, J. (2013). *Presidential Succession Planning : A Qualitative Study in Private Higher Education*. *Journal of Leadership & Organizational Studies*.
- Marpa, N. (2012). *Perusahaan Keluarga Sukses atau Mati. Jurus Sukses agar Perusahaan Keluarga Mampu Bertahan dari Generasi ke Generasi*. Cergas Media.
- Mazzola, P., Marchisio, G., & Astrachan, J. (2008). *Strategic planning in family business: A powerful developmental tool for the next generation*. *Family Business Review*, 21(3), 239-258.
- Miller, D. and Miller, I, L. (2005). *Managing for the long run: lessons in competitive advantage from great family businesses*. Boston: Harvard Business School Press.
- Moleong, J, L. (2011). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT. Remaja Rosda Karya.

- Poza, E. J. (2010). *Family Business, (3rd ed.)*. United States of America: Thomson South-Western.
- Purhantara, W. (2010). *Metode Penelitian Kualitatif Untuk Bisnis*. Yogyakarta : Graha Ilmu.
- Rothwell, W., J. (2010). *Effective succession planning: Ensuring leadership continuity and building talent from within*. Amacom.
- Royer, S., Simons, R., Boyd, B. and Farrerty, A. (2008). *Promoting Family: A Contingency Model of Family Business Succession*. Family Business Review. Vol. 21, No. 1, March, p. 15-30.
- Sindhuja, P, N. (2009). *Performance and Value Creation : Family Managed Business versus Non-Family Managed Business*.
- Sugiyono (2012). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Susanto et al. (2007) *The Jakarta Consulting Group on Family Business*.Indonesia: The Jakarta Consulting Group.
- Susanto, A. B., & Susanto, P. (2013). *The Dragon Network: Inside Stories of the Most Successful Chinese Family Businesses*. John Wiley & Sons.
- Ward, J. (2004). *Perpetuating the family business : 50 lesson learned from long-lasting successful family in business*. Palgrave Macmilan.