

PERENCANAAN SUKSESI PADA PERUSAHAAN YANG BERGERAK DI BIDANG JASA TRUCKING

Hendri Ivan Negara

Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra

Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya

E-mail: hendri_ivan_n@yahoo.com

Abstrak—Family business memiliki kontribusi yang sangat besar terhadap pergerakan perekonomian dunia maupun suatu negara. Maka proses-proses di dalam family business terutama proses succession plan menjadi menarik untuk diteliti karena memiliki peran penting dalam kelanjutan family business terlebih di Indonesia. Penelitian ini merupakan penelitian mengenai perencanaan suksesi dengan menitikberatkan pada pemilihan dan persiapan suksesor. Oleh karena itu penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan proses perencanaan suksesi di PT ABC, menganalisis faktor penghambat dan pendukung perencanaan suksesi yang terjadi pada PT ABC serta merancang perencanaan suksesi yang efektif yang dapat diterapkan pada PT. Indolintas Mitra Mandiri. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif deskriptif. Pengumpulan data menggunakan metode wawancara, dalam penentuan narasumber menggunakan purposive sampling, dan untuk menguji keabsahan data menggunakan teknik triangulasi sumber. Hasil dari penelitian ini menjelaskan bahwa perencanaan suksesi pada PT. Indolintas Mitra Mandiri tidak melakukan proses seleksi dikarenakan calon suksesor adalah anak dari owner dan yang menjadi dasar dilakukannya suksesi pada perusahaan yaitu atas dasar kebutuhan perusahaan akan seorang leader yang baru.

Kata Kunci: Family business, succession plan, suksesor

I. PENDAHULUAN

Perusahaan keluarga memiliki peranan yang penting dalam mendukung perekonomian di seluruh dunia. Jepang, Jerman, Perancis, Italia, Inggris, Amerika Serikat dan negara – negara besar lainnya sebagian besar ditopang oleh struktur perusahaan keluarga yang kokoh dan berkesinambungan dari generasi ke generasi (Marpa, 2012). Di Indonesia, berdasarkan data Sensus Ekonomi Nasional (SUSENAS) pada tahun 2006 di Indonesia terdapat 48.929.636 perusahaan dan sebanyak 90,95% dikategorikan sebagai perusahaan keluarga. Fenomena yang sama juga terjadi pada perekonomian negara-negara lain di dunia. Dilihat dari data di atas terbukti bahwa perusahaan keluarga berkontribusi sangat besar terhadap perekonomian di beberapa negara maju seperti Jepang, Amerika. Hal ini membuktikan bahwa eksistensi perusahaan keluarga layak diperhitungkan guna menjadi tongkat keberhasilan suatu negara dalam meningkatkan kesejahteraan perekonomian.

Penulis meyakini bahwa bisnis keluarga memiliki prospek yang cerah dalam jangka panjang, meskipun Poza (2010) menyatakan bahwa 85% bisnis keluarga gagal dalam lima tahun pertama operasionalnya, 30% suksesi ditransisikan kepada generasi kedua, dan hanya 12% dan 4% bisnis keluarga yang sukses ditransisikan kepada generasi ketiga dan keempat. Penulis menyimpulkan bahwa proses

perencanaan suksesi memiliki peran penting dalam sukses atau tidaknya sebuah bisnis keluarga tersebut berjalan di masa yang akan datang.

Soedibyo (2012) mengatakan bahwa peran seorang pemimpin sangatlah penting sebagai penentu kesuksesan kinerja perusahaan. Perencanaan suksesi penting untuk kelangsungan dan eksistensi hidup bagi perusahaan di masa yang akan datang. Salah satu perhatian utama dari seorang pemilik usaha adalah bagaimana mengatur suksesi bisnis secara teratur dan terjangkau sambil memastikan bahwa bisnis akan menyediakan kebutuhan kepada pemilik selama masa pensiun (Grassi, Sebastian, Gianmarco, 2009). Suksesi menjadi sangat penting bagi perusahaan keluarga karena secara langsung suksesi menentukan keberlangsungan perusahaan dalam jangka panjang dari satu generasi ke generasi berikutnya (Soedibyo,2012). Suksesi merupakan suatu hal yang harus direncanakan sejak awal terkait dengan kebutuhan perusahaan untuk dapat mempertahankan eksistensinya dalam jangka waktu yang panjang. Beberapa perusahaan yang mengalami kegagalan karena kurang mempersiapkan suksesi nya sejak awal. Oleh sebab itu, perlu adanya perencanaan sejak dini pada suksesor agar calon suksesor kelak menjad matang dan siap menjadi pemimpin berikutnya. Menurut Poza (2010) suksesi perusahaan keluarga terdapat tiga tahapan di dalam suksesi tersebut yaitu perencanaan suksesi ,proses transisi dan paska suksesi.

1. Perencanaan Suksesi

Perencanaan suksesi adalah memilih seseorang yang tepat di waktu yang tepat, lebih spesifiknya perencanaan suksesi adalah proses berlangsungnya mengidentifikasi pemimpin di masa yang akan datang dan mengembangkan potensi calon pemimpin tersebut (Atwood, 2007) Menurut Rothwell (2010), perencanaan suksesi dalah sebuah sarana untuk mengidentifikasi posisi manajemen kunci, dimulai dari level manajer proyek dan supervisor dan diperluas hingga posisi tertinggi dalam organisasi.Sedangkan menurut Marpa (2012) terdapat beberapa hal yang perlu dipersiapkan :

a. Waktu suksesi

Bila suksesor adalah anggota keluarga, pilihlah secara bijak, dan pilihlah sejak awal. Berikan kekuatan dan kesempatan untuk menyesuaikan, atau mengambil alih, dalam beberapa kasus mereka sudah tahu caranya. Pada saat pimpinan berumur 40 atau 45 tahun sudah sewajarnya dilakukan perencanaan terhadap siapa yang akan menggantikan.

b. Persiapan dan Pengembangan suksesor

Calon pengganti harus dipersiapkan seperti; pendidikan formalnya, pelatihan-pelatihan yang harus diikuti, pengalaman di perusahaan lain, memberikan kesempatan untuk menangani masalah-masalah berat, memberikan

kesempatan untuk berinteraksi dengan seluruh stakeholder dan yang tidak kalah penting memotivasinya untuk bersedia memimpin perusahaan.

c. Faktor-faktor keluarga

Hal-hal yang berhubungan dengan keluarga tidak dapat diabaikan karena dapat menghambat jalannya suksesi kepemimpinan seperti; komunikasi dalam keluarga, kepercayaan keluarga terhadap suksesor, komitmen keluarga untuk mendukung suksesor, loyalitas anggota keluarga terhadap perusahaan, konflik dalam keluarga, persaingan antar saudara, kebencian dan kecemburuan antar anggota keluarga.

d. Merelakan

Tidak ada cara untuk memastikan keberhasilan suksesor. Incumbent harus berani menentukan jadwal untuk melakukan suksesi, lalu keluar dari perusahaan secara lapang dada.

2. Proses Transisi

Menurut Susanto (2013), dalam proses transisi walaupun sudah terdapat perencanaan suksesi, bagaimanapun, tidak selalu berjalan mulus. Faktor-faktor hambatan yang dapat terjadi sebagai berikut:

a. Perlawanan dari Generasi Senior

Generasi senior sering menolak untuk merencanakan suksesi karena merekamengasosiasikan suksesi dengan lamausia, kesehatan menurun, atau bahkan kematian. Generasi senior juga menolak perencanaan suksesi karena itu berarti mereka harus melepaskankekuatan mereka dalam perusahaan, banyak orang memutuskan untuk menjadi pengusaha karena mereka ingin memiliki pengaruh dan kontrol atas orang lain.

b. Komunikasi yang buruk di antara Anggota Keluarga

Dalam bisnis keluarga besar, selalu ada beberapa anggota keluarga yang tidak tahu bagaimanamengekspresikanperasaan mereka. Hal ini membuat mereka merasa frustrasi, tidak produktif, dan tidak mau mengambil risiko. Dalam keluarga dantradisi budaya, anggota keluarga diajarkan untuk tidak mengungkapkan perasaan mereka jika dapat melukai orang lainperasaan, meskipun mereka mungkin memiliki harapan tertentu. Komunikasi yang buruk juga terkait dengan ketidakmampuan untuk menghargai perbedaan.

c. Penolakan

Suksesor dapat menjadi hambatan dalam suksesi perusahaan keluarga karena mereka tidak ingin terlibat dalam konflik, tidak diberi kesempatan, tidak tertarik dalam bisnis keluarga atau tidak memiliki kompetensi.

d. Hambatan dari Profesional Non-Keluarga dan Outsiders

Manajer profesional dari non-keluarga seringkali menganggap bahwa generasi muda tidak memiliki keterampilan kewirausahaan dan semangat dibandingkan dengan pendiri. Hambatan-hambatan lain datang dari eksternal pihak seperti pelanggan, pemasok, dan lembaga keuangan, yang lebih suka berurusan dengan pendiri daripada mempercayai penggantinya. Untuk mengatasi masalah ini, kompetensi penerus perlu terus dikembangkan.

3. Paska Suksesi

Menurut Poza (2010) terdapat 3 pola yang menyebabkan suksesi menjadi tidak efektif, diantaranya adalah :

a. Conservative

Adanya campur tangan dari Pemimpin generasi

sebelumnya (shadowing) sehingga mempengaruhi kepemimpinan generasi selanjutnya.

b. Rebellious

Merombak tradisi kultur budaya dalam perusahaan tanpa adanya proses transisi sehingga menyebabkan shock pada karyawan.

c. Wavering

Pemimpin pada generasi selanjutnya tidak memiliki kemampuan untuk mengambil keputusan, tidak memiliki jiwa kepemimpinan.

II. METODE PENELITIAN

Jenis dan Metode Penelitian

Dalam penelitian ini menggunakan jenis penelitian kualitatif deskriptif. Penulis menggunakan penelitian kualitatif deskriptif karena penulis ingin memahami mengenai perencanaan suksesi kepemimpinan dan kepemilikan di perusahaan tersebut serta mengetahui faktor penghambat dan pendukung dalam proses suksesi. Menurut Moeleong (2005), Azwar (2005) mengungkapkan bahwa penelitian dengan menggunakan pendekatan kualitatif lebih menekankan pada analisis terhadap dinamika hubungan antar fenomena yang diamati, dengan menggunakan logika ilmiah. Penelitian kualitatif dipengaruhi oleh refleksi pribadi, pengetahuan, latar belakang sosial, kreatifitas, dan kemampuan personal peneliti (Semiawan, 2010). Sedangkan menurut Mukhtar (2013) penelitian deskriptif merupakan penelitian yang dimaksudkan untuk mengumpulkan informasi mengenai subyek penelitian dan perilaku subjek penelitian. Sehingga Penulis menyimpulkan berdasarkan definisi – definisi diatas penelitian kualitatif deskriptif adalah Penelitian yang dimaksudkan untuk mengumpulkan mengenai fenomena yang dialami oleh subyek penelitian yang dipengaruhi oleh refleksi pribadi, pengetahuan, latar belakang sosial, kreatifitas, dan kemampuan personal peneliti.

Jenis dan Sumber Data

Data primer

Penulis menggunakan data hasil wawancara dengan narasumber secara langsung pada PT ABC.

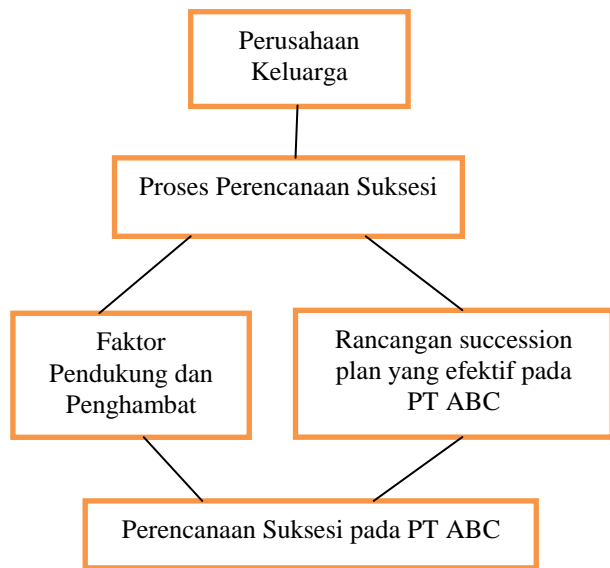
Teknik Pengumpulan Data

Pada penelitian ini, penulis menggunakan teknik wawancara in depth interview. Individual depth interview adalah interkasi antara peneliti dengan seorang peserta tunggal biasanya membutuhkan waktu beberapa menit untuk wawancara melalui telepon sampai dua jam untuk wawancara tatap muka. Selain itu dalam penelitian ini menggunakan metode wawancara semi terstruktur. Dalam pelaksanaannya penulis akan mewawancarai calon suksesor serta anggota keluarga PT ABC

Uji Keabsahan Data

Pada penelitian ini, penulis memilih metode pengujian keabsahan data dengan triangulasi sumber. Dalam penelitian ini keabsahan data akan diuji dengan cara membandingkan data hasil wawancara ketiga narasumber pada PT ABC.

Berikut ini adalah kerangka kerja penelitian :



Gambar 1. Kerja Penelitian dari Perencanaan Suksesi pada Perusahaan yang Bergerak di Bidang Ekspedisi.
 Sumber: Family Business (Poza,2010), Effective Sucession Plan (Hess,2006)

Teknik Analisis Data

Berikut teknik analisis data yang penulis pakai:

Analisis data adalah proses mengolah, memisahkan, mengelompokkan, dan memadukan sejumlah data yang dikumpulkan dilapangan secara empiris menjadi sebuah kumpulan informasi ilmiah yang terstruktur dan sistematis yang selanjutnya dikemas menjadi laporan hasil penelitian:

1. Pengumpulan data

Pengumpulan data dengan menggunakan seperangkat instrumen yang telah dipersiapkan untuk memperoleh informasi data melalui wawancara. Dalam proses pengumpulan data, peneliti dapat melakukan analisis data secara langsung sesuai dengan informasi data yang diperoleh di lapangan

2. Display data

Dalam penelitian kualitatif display data menggunakan teks narasi.

3. Verifikasi atau penarikan kesimpulan

Verifikasi dan penarikan kesimpulan dengan menentukan dan memutuskan apakah data tersebut bermakna atau tidak, mempunyai keteraturan pola, penjelasan, kemungkinan konfigurasi, hubungan sebab akibat, dan proposisi.

III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Analisa Perencanaan Suksesi

Menurut owner dan narasumber 3 perencanaan suksesi apa yang akan direncanakan PT ABC dilakukan perencanaan sedini mungkin atau sejak sekarang, sedangkan menurut narasumber 2 persiapan suksesi diberikan ketika nilai-nilai perusahaan sudah ditanamkan. Kemudian hal-hal yang menjadi perhatian khusus oleh owner dan dalam perencanaan suksesi adalah dengan memberikan pelatihan dan persiapan juga nilai-nilai khusus bagi calon suksesor,

pengarahan juga diberikan langsung oleh owner kepada calon suksesor.

Juga terdapat beberapa persiapan yang dilakukan dalam proses perencanaan suksesi yang pertama adalah mempersiapkan waktu suksesi, bila suksesor anggota keluarga, dipilih sejak awal dan diberikan kesempatan untuk mengambil alih perusahaan. Yang kedua adalah persiapan dan pengembangan suksesor calon pengganti dipersiapkan seperti pendidikan formalnya, pelatihan-pelatihan yang diikuti, pengalaman di perusahaan lain, memberikan kesempatan untuk menangani masalah-masalah berat, memberikan kesempatan untuk berinteraksi dengan seluruh stakeholder dan yang tidak kalah penting memotivasinya untuk bersedia memimpin perusahaan. Yang ketiga adalah faktor keluarga yang berhubungan dengan komitmen, komunikasi, loyalitas, kepercayaan, konflik, persaingan, kecemburuan, faktor-faktor yang ada dan muncul dalam proses perencanaan suksesi dipersiapkan sejak awal

Tujuan dari perencanaan suksesi sendiri adalah untuk melanjutkan keberlangsungan perusahaan dimasa yang akan datang, serta meningkatkan dan mempertahankan eksistensi perusahaan dari kompetitor. Menurut ketiga narasumber, perencanaan suksesi terkait posisi manajemen dilakukan dengan menempatkan calon suksesor pada posisi dewan direksi. Kemampuan manajemen yang dibutuhkan oleh perusahaan memiliki skill planning, actuating, dan organizing dan juga memiliki kemampuan manajerial yang mumpuni. Nilai-nilai yang terkandung dalam perusahaan adalah nilai kepemimpinan.

Pembahasan Perencanaan Suksesi

Perencanaan suksesi menurut (Atwood, 2007) adalah memilih seseorang yang tepat di waktu yang tepat, lebih spesifiknya adalah proses berlangsungnya mengidentifikasi pemimpin di masa yang akan datang dan mengembangkan potensi calon pemimpin tersebut. Dalam PT ABC sendiri owner saat ini telah melihat adanya potensi dari calon suksesor yaitu Narasumber-2 untuk dapat melanjutkan dan mengambil alih pimpinan perusahaan, meskipun calon suksesor harus terus mengembangkan potensi yang dimiliki.

Menurut Fishman (2009) dalam proses perencanaan suksesi, calon suksesor harus memiliki kemampuan yang nantinya akan dibutuhkan dalam memimpin perusahaan yang pertama adalah kompetensi dapat diartikan sebagai ciri-ciri pengetahuan, keterampilan dan kepribadian yang diperlukan untuk mencapai performansi yang tinggi. Artinya orang dengan ciri-ciri tertentu diprediksi akan memiliki performa yang tinggi dalam suatu jabatan.

Dalam PT ABC calon suksesor memang belum memiliki pengetahuan yang cukup terkait dengan bidang usaha jasa trucking, namun dengan pengetahuan, keterampilan dan kompetensi yang dimiliki oleh calon suksesor tidak sulit untuk memasuki dunia kerja yang belum pernah dijalani, mengingat juga calon suksesor pernah bekerja di luar negeri, dengan pengalaman yang dimiliki juga akan mampu diterapkan pada perusahaan. Yang kedua adalah Aptitude (bakat) kemampuan untuk berpikir cepat, mandiri, dan mampu menyelesaikan masalah dengan kreatif dibutuhkan oleh suatu pemimpin dalam perusahaan yang di pimpinnya. Kriteria ini juga dimiliki oleh calon suksesor PT ABC, meskipun bergender wanita namun bakat yang dimiliki dalam dunia bisnis sangat mumpuni. Yang ketiga adalah Vision, suksesor memerlukan visi untuk beradaptasi dan

merubah bisnis agar tetap kompetitif dan bertumbuh. Visi yang dimaksud adalah visi yang mampu melihat “gambaran besar” berupa prospek, serta peluang di masa yang akan datang. Yang keempat adalah Empathy kepribadian yang memiliki empati merupakan kepribadian pemimpin yang dibutuhkan untuk memimpin bisnis secara efektif. Empati yang dimaksud adalah kemampuan untuk menempatkan diri di posisi orang lain dan mengerti apa yang dibutuhkan orang lain. Calon Suksesor PT ABC memiliki kepribadian dan sikap yang ramah, supel, tidak sombong dan mau menempatkan diri di posisi manapun dalam perusahaan, hal ini akan sangat membantu dalam menjalin komunikasi dan hubungan kerja yang baik dengan semua karyawan perusahaan.

Analisa Faktor Penghambat dan Pendukung

Narasumber-1 dan narasumber-2 mengatakan bahwa faktor yang dapat membantu dalam perencanaan suksesi adalah dengan diberikannya pelatihan dan juga motivasi serta dukungan dari keluarga dan karyawan. Serta diberikan pelatihan terkait dengan kepemimpinan. Pelatihan yang diberikan berupa pengajaran dan bimbingan langsung dari owner kepada calon suksesor di kantor dan lapangan tempat bekerja, jika owner bertemu pelanggan atau bernegosiasi dengan pelanggan maka calon suksesor juga di ajak terlibat, termasuk dalam kegiatan di lapangan misalnya terjadi kerusakan pada truck maka suksesor di ajak untuk melihat proses perbaikan dan repair secara langsung

Faktor penghambat yang muncul antara lain beberapa pihak tidak memberikan kepercayaan dikarenakan calon suksesor adalah seorang perempuan atau disebabkan karena faktor gender, kemudian belum adanya kepercayaan dari pihak di luar perusahaan. Kepercayaan yang dimaksud adalah mampukah seorang wanita memimpin perusahaan, sedangkan perusahaan jasa trucking sendiri identik dengan pemimpin laki-laki yang dianggap lebih memahami dan menguasai di bidang truk. Penyelesaian terhadap faktor penghambat adalah calon suksesor harus membuktikan diri melalui eksistensi kinerja

Pihak-pihak yang memberikan dukungan antara lain owner, beberapa anggota keluarga dan karyawan perusahaan. Motivasi yang dimiliki generasi terdahulu untuk merencanakan suksesi dilakukan dengan memberikan pesan dan nasehat positif serta menanamkan rasa kepemilikan terhadap perusahaan. Menurut calon suksesor dan narasumber 3 harus memiliki komitmen dan percaya diri yang tinggi terhadap kemampuan diri sendiri

Komitmen yang harus dimiliki suksesor menurut owner adalah calon suksesor harus disiplin, berjiwa pemimpin, dan bertanggung jawab penuh pada perusahaan. Menurut ketiga narasumber komunikasi yang dilakukan dengan berkomunikasi secara langsung dan rutin serta sering diadakan pertemuan keluarga. Penyerahan posisi kepemimpinan dilakukan pada saat suksesor dirasa sudah siap untuk memimpin perusahaan atau tergantung dari kesiapan calon suksesor.

IV. KESIMPULAN/RINGKASAN

Kesimpulan

a. Proses suksesi di PT ABC dilakukan tanpa melalui proses seleksi, sebab calon suksesor adalah anak dari incumbent sehingga langsung menempati posisi direktur dikarenakan faktor tertentu. Faktor tersebut antara lain disebabkan karena pemilik perusahaan sudah berada pada usia pensiun. Faktor selain itu, PT ABC mampu mengidentifikasi apa yang menjadi dasar dilakukannya suksesi pada perusahaan yaitu atas dasar kebutuhan perusahaan akan seorang leader yang baru.

b. Hambatan yang ada pada bagian training suksesor yang belum memiliki program yang tetap di perusahaan. Training suksesor diasumsikan PT ABC hanya sebatas pendidikan dan pengalaman kerja suksesor sebelum akhirnya bekerja di PT ABC. Pendukung yang menjadi hal positif bagi PT ABC adalah incumbent dan calon suksesor memiliki motivasi, keinginan dan komitmen yang kuat untuk menjalankan proses suksesi. Kemudian komunikasi yang terjalin dengan baik dan lancar akan menciptakan suasana yang harmonis antara incumbent dan calon suksesor.

c. Kemampuan, kompetensi dan kepribadian calon suksesor, pada dasarnya sudah cukup memenuhi standar yang dibutuhkan agar perencanaan suksesi berjalan efektif. Namun ada beberapa catatan, dalam rancangan yang di susun oleh peneliti terkait dengan rancangan sistem database yang belum dimiliki dan diaplikasikan oleh PT ABC, akan sangat baik jika nantinya sistem ini benar diaplikasikan ke dalam perusahaan, karena selain bertujuan untuk melihat skill dan kompetensi sistem ini bisa juga digunakan untuk sistem promosi dan degradasi bagi karyawan yang berkinerja baik/menurun.

Saran

a. Ke depan, PT ABC belum memiliki rencana suksesi. Hal ini diakibatkan oleh baru tergantinya posisi family business terdahulu dengan calon suksesor saat ini. Sehingga belum ada perencanaan suksesi lebih lanjut untuk generasi berikutnya. Oleh karena itu, melalui penelitian ini, penulis memberikan saran agar proses persiapan suksesor tetap dilakukan agar dapat terlihat siapa saja yang memiliki kompetensi, potensi dan passion untuk menjadi suksesor.

b. Apabila kelak perusahaan melalui pemegang saham memutuskan bahwa perusahaan akan menggunakan tenaga profesional untuk menjalankan perusahaan, maka suksesor yang telah dipersiapkan dan terpilih dapat menjadi Komisaris yang mampu dan mau mengawasi jalannya perusahaan dengan bekal yang telah didapat melalui proses persiapan suksesor sebelumnya.

c. Konsep ownership yang tepat, culture merit, edukasi, pengembangan model kewirausahaan, serta indikasi spesifik untuk proses suksesi harus dimiliki dan terus diterapkan oleh PT ABC untuk mendapatkan proses suksesi yang efektif

d. Komitmen dan motivasi yang ada harus dipertahankan karena hanya dengan motivasi dan komitmen yang kuat dari incumbent dan calon suksesor maka proses suksesi akan berjalan efektif

e. PT ABC juga harus mempertahankan hubungan komunikasi yang kondusif, lancar dan baik, serta secara rutin tetap mengadakan pertemuan keluarga untuk menjaga keharmonisan selama proses suksesi berjalan.

DAFTAR PUSTAKA

- Atwood, Christee Gabour. (2007) *Succession Planning Basics*. United States of America: American Society for Training and Development
- Azwar, Saifuddin. (2005). *Penelitian Kualitatif*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar
- Chrisman, J. J., Chua, J., Sharma, P., & Yoder, T. (2005). *CPA Journal* 79.6. Guiding Family Business Through Succession Process, 28-51.
- Carson, Jim (2011). *Succession Plan Only*. Journal of Asia. Thailand
- Fishman, Allen E. (2009) *9 Elements of Family Business Success*. United States of America: McGraw-Hill
- Garcia, Alvarez, E., Lopez, Sintas, J., & Gonzalvo, P. S. (2002). *Family Business Review* 15.3. Socialization Patterns Of Successor in First to Second Generation Family Business, 189-203
- Gordon, E Grant & Nicholson, Nigel (2008) *Family War*. Great Britain
- Grassi, Ivan., Sebastian, Fillipe & Gianmarco, Brad (2009) *The Successful Family Business*. USA. Lincoln College 435
- Hess, Jim (2006) *All in the Family: Why Non-Democratic Leaders Have More Children*. Great Britain
- Ismail, Noraini & Mahfodz (2009) *Family Business Succession of SMEs and Post-Transition Business Performance*. Asian Social Science
- Kerson, Jim. (2012) *Effective Succession Plan in Firms*. Great Britain
- Leach, Peter (2011) *Family Business Essentials*. Great Britain
- Marpa, Nyoman. (2012). *Perusahaan Keluarga Sukses Atau Mati*. Tangerang: Penerbit Cergas Media
- Moleong (2005). *Metodologi Kualitatif*. Edisi Revisi. Bandung: PT Remaja Rosdakarya
- Mukhtar, Ferizal (2013) *Metode Penelitian Kualitatif dan Kuantitatif*. Jakarta: Grasindo
- Poza, Ernesto J. (2007) *Family Business*, 2nd Edition. United States of America: Thomson South Western
- Poza, E. J. (2009). *Family Business*. South Western: Cengage Learning
- Poza, Ernesto J. (2010). *Family Business: Third Edition*. Cengage Learning Academic Resource Center: U.S.A
- Rothwell, W. J. (2010). *Effective succession planning: Ensuring leadership continuity and building talent from within*. USA: Amacom
- Semiawan, Conny R. (2010). *Metode Penelitian Kualitatif*. Jakarta: Grasindo.
- Soedibyo, M. (2012). *Family Business Responses to Future Competition*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Sugiyono (2008) *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Indonesia: Alfabeta
- Survei Sosial Ekonomi Nasional (Susenas). (2006). *BPS Provinsi Jawa Tengah. Source: National Economic Survey. BPS-Statistic of Jawa Tengah Province* (Publish 2006).
- Susanto et al., (2007) *The Jakarta Consulting Group on Family Business*. Indonesia: The Jakarta Consulting Group
- Susanto et al., (2013) *The Dragon Network*. Singapore : John Wiley & Sons
- Suwu, Prof Kenneth (2013) *Sukses Kepemimpinan*. Jakarta: Grasindo
- Van der Merwe, Stéphan ; Venter, Elmarie ; Ellis, Suria M (2009) *An exploratory study of some of the determinants of management succession planning in family businesses*. *Management Dynamics*
- Wahyono. (2009). *Sukses dalam Perusahaan Keluarga*
- Ward, J. L. (2004). *Perpetuating the Family Business*. New York: Palgrave Macmillan.
- Widjanarko, H (2007). *Sukses yang Baik*. Yogyakarta: Penerbit Andi
- Widjanarko, A. (2012). *7 Kunci Sukses Family Business*. Yogyakarta: Penerbit Andi
- Winardi, J. (2012). *Motivasi & Pemasalahan dalam Manajemen*. PT RajaGrafindo, Jakarta