

## ANALISA PERENCANAAN SUKSESI PADA UD. HOKI JAYA

Widodo Pranoto Harwon

Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra

Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya

*E-mail:* wph\_rzr18@yahoo.co.id

**Abstrak**— Setiap perusahaan di seluruh duniapasti membutuhkan seorang suksesor dalam perusahaannya untuk melanjutkan usaha yang telah dibangun dari generasi awal sampai generasi selanjutnya. Dimana perencanaan suksesi terjadi dari generasi pendiri kepada generasi penerus. Dalam proses suksesi ini, terdapat beberapa hal yang penting antara lain seperti bimbingan dari orang tua dan sebagainya. Oleh karena itu, peneliti melakukan penelitian pada UD.Hoki Jaya dimana sedang melakukan perencanaan suksesi. Penelitian yang dilakukan pada UD.Hoki Jaya adalah penelitian kualitatif dengan menggunakan metode *purposive sampling*. Sumber data yang digunakan adalah sumber data primer. Teknik pengumpulan data dengan wawancara. Wawancara dilakukan pada anggota keluarga yang terlibat dalam perusahaan. Dari hasil penelitian ini, suksesor sedang mengalami perencanaan suksesi sebagai syarat untuk menjadi penerus dari UD.Hoki Jaya.

**Kata kunci**—perencanaan suksesi, suksesor, bisnis keluarga

### I. PENDAHULUAN

*Family Business* adalah perusahaan yang pada awalnya berisi para anggota keluarga yang secara tidak langsung ikut terlibat di dalam perusahaan milik keluarganya. Dimana secara tidak langsung, perusahaan yang dijalankan oleh satu atau dua orang termasuk dalam *Family Business*. Hal ini dilihat dari pendapat (Poza, 2010) yang menyatakan jika dilihat dari seluruh bisnis di dunia ini, 80 – 98% perusahaan merupakan bisnis keluarga. Dari sini bisa dilihat, bisnis keluarga merupakan elemen yang sangat penting terhadap bisnis global.

Bisniskeluarga yang sangat mendominasi dan penting ini sangat rentan keberlangsungan hidupnya. Berdasarkan Kets de Vries (1993), Miller et al (2003), Morris et al (1997). Dalam Duh (2012), hanya 30% dari bisniskeluarga yang mampu bertahan hidup melalui situasi transisi ke generasi selanjutnya yang sangat berat dikarenakan dalam melakukan suksesi tidak hanya merupakan masalah serius bagi perusahaan keluarga tetapi juga berdampak sangat signifikan pada kesehatan ekonomi global (Duh, 2012). Jadi dari kutipan di atas dapat dikatakan bahwa di butuhkan waktu dalam mempersiapkan suksesor yang mumpuni dalam menggantikan peran generasi sebelumnya, karena semakin siap suksesor dalam menggantikan peran generasi sebelumnya, maka kesehatan ekonomi global dapat terjaga, hal ini dikarenakan bahwa suksesor dalam perusahaan ternama dapat menjerumuskan perusahaan yang telah dibangun generasi sebelumnya seandainya belum siap dalam menggantikan peranannya.

*Succession Plan* adalah proses penurunan kepemimpinan dari generasi awal yaitu pendiri perusahaan kepada suksesornya yaitu anak dari pendiri perusahaan yang

diberikan tugas untuk melanjutkan bahkan melampaui capaian kesuksesan yang telah diraih pendahulu sebelumnya. Dalam melakukan suksesi, hal yang harus diperhatikan dalam menyerahkan kendali pada suksesor ada dua macam. Yang pertama, pastikan bahwa penggantinya terlihat oleh para karyawannya sebagai seorang suksesor dalam perusahaan, bukan sebagai penyusup atau perusak dalam perusahaan yang akan dikendalikannya. Kedua, pastikan suksesor benar - benar siap dalam menjalankan bisnis yang diberikan oleh generasi sebelumnya kepada suksesor sebagai suksesor dalam perusahaan.

Suksesi juga tentu sedang dipersiapkan di UD. Hoki Jaya demi kelanjutan perusahaan. UD. Hoki Jaya merupakan perusahaan yang didirikan oleh Bapak Sanding Mulyono dan istrinya, Ibu Ribkah Soetantjo pada tahun 1995. Mereka dikaruniai tiga orang anak yaitu Bryan, Carlos, dan Dixon. UD. Hoki Jaya bertempat di Jalan Lidah Wetan no.7, Surabaya. UD. Hoki Jaya adalah toko bahan bangunan yang menjual berbagai usahanya seperti semen, besi, beton, dan sebagainya. Bapak Sanding Mulyono selalu mengajak anaknya Bryan untuk melihat usaha yang dikerjakannya, hal ini secara tidak langsung merupakan awal dari proses awal Bapak Sanding Mulyono dalam mempersiapkan calon suksesornya.

Dalam dunia bisnis, kebanyakan perusahaan menerapkan prinsip bisnis keluarga dalam menjalankan bisnis yang mereka jalankan. Dimana sekarang bisnis keluarga telah diterapkan pada kebanyakan perusahaan di Indonesia. Dalam hal ini, Susanto & Susanto (2013) mengatakan bisnis yang dimiliki dan dikelola oleh sebuah keluarga memiliki banyak keunggulan dibandingkan dengan bisnis non-keluarga. Keuntungan ini dapat menyebabkan lebih baik dalam persaingan, performa yang lebih tinggi, dan nilai perusahaan yang lebih tinggi.

Sebuah organisasi dikatakan sebagai perusahaan keluarga apabila paling sedikit ada keterlibatan dua generasi dalam keluarga itu dan mereka mempengaruhi kebijakan perusahaan (Susanto & Susanto, 2013).

Poza (2010) mengatakan bahwa definisi perusahaan keluarga adalah perusahaan yang dikendalikan oleh anggota keluarga yang sama atau sejumlah kecil keluarga dengan cara yang berpotensi berkelanjutan lintas generasi dalam keluarga tersebut, selain itu dalam buku tersebut juga menjelaskan keunikan dari perusahaan keluarga sebagai berikut :

1. Terdapat dua atau lebih dari anggota keluarga yang memiliki kontrol kepemilikan sebesar 15% atau lebih.
2. Strategi dipengaruhi oleh anggota keluarga yang berada di manajemen perusahaan meliputi sebagai manajemen aktif, sebagai orang yang melanjutkan transfer budaya

perusahaan, sebagai penasehat atau anggota dewan direksi, atau hanya sebagai pemegang saham.

3. Fokus pada hubungan keluarga
4. Bertujuan untuk ke generasi selanjutnya.

## II. METODE PENELITIAN

Jenis penelitian yang akan digunakan adalah penelitian kualitatif deskriptif. Penelitian kualitatif adalah penelitian yang 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 (Moleong, 2007). Selain itu, menurut Sugiyono (2012) penelitian 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.

Sedangkan menurut Sekaran (2003) mendefinisikan penelitian sebagai suatu kegiatan yang terorganisir, sistematis, berdasarkan data, dilakukan secara kritis, objektif, ilmiah untuk mendapatkan jawaban atau pemahaman yang lebih mendalam atas suatu masalah. Selain itu, menurut (Creswell, 2008) penelitian kualitatif sebagai suatu proses bertahap bersiklus yang dimulai dengan identifikasi masalah atau isu yang akan diteliti.

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan metode *purposive sampling* dimana teknik pengambilan sampel sumber datanya menggunakan pertimbangan tertentu (Sugiyono, 2012).

Pertimbangan yang peneliti gunakan dalam mewawancarai narasumber adalah narasumber tersebut harus mengetahui secara jelas proses suksesi yang selama ini telah dijalani nya. Dimana narasumber yang diwawancarai pertama adalah Bapak Sanding Mulyono selaku pendiri awal atau generasi pertama dari UD. Hoki Jaya yang mengetahui, menentukan, serta memilih calon suksesor pada UD. Hoki Jaya ini. Narasumber kedua adalah Bryan selaku suksesor yang ditunjuk untuk meneruskan dan mengembangkan UD. Hoki Jaya ini. Narasumber ketiga adalah Ibu Ribkah Soetantjo selaku bendahara.

Sumber data yang peneliti gunakan adalah sumber data primer. Sumber data primer adalah sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data (Sugiyono, 2012). Sumber data yang peneliti peroleh berasal dari wawancara dengan narasumber UD. Hoki Jaya yaitu berupa catatan tulisan hasil wawancara.

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan teknik pengumpulan data dengan wawancara. Menurut Sugiyono (2012) wawancara adalah suatu teknik pengumpulan data pada studi pendahuluan untuk menemukan masalah yang harus diteliti dan menemukan hal – hal dari responden secara lebih mendalam. Peneliti akan melakukan wawancara dengan setiap narasumber pada UD. Hoki Jaya sesuai dengan topik yang diteliti. Dimana dalam melakukan wawancara, peneliti harus mendengarkan secara teliti apa yang dikemukakan oleh narasumber.

Menurut Moleong (2007), berikut teknik analisis data yang penulis pakai:

1. Menelaah seluruh data dari berbagai sumber.

Seluruh data yang diperoleh dari wawancara, pengamatan dan pencatatan yang ada di lapangan, serta dokumen-dokumen atau data perusahaan dibaca, dipelajari, dan ditelaah keterkaitannya satu sama lain.

2. Reduksi data.

Reduksi data adalah suatu upaya untuk membuat abstraksi. Abstraksi adalah usaha membuat rangkuman inti, proses dan pernyataan tetap sesuai dengan tujuan penelitian. Setelah melakukan reduksi data, kemudian data-data tersebut disusun dalam satuan-satuan (*unitizing*).

3. Kategorisasi.

Kategorisasi adalah sebuah langkah lanjutan dengan memberikan *coding* pada gejala-gejala atau hasil-hasil dari seluruh proses penelitian. Kategori disusun atas dasar pemikiran, institusi, pendapat, atau kriteria tertentu.

4. Pemeriksaan keabsahan data.

Di dalam suatu penelitian kualitatif, pemeriksaan keabsahan data atau kepercayaan data berguna untuk memastikan bahwa data-data penelitiannya benar-benar alamiah. Keabsahan data ini sama halnya dengan uji validitas dan reliabilitas dalam penelitian kuantitatif. Untuk menetapkan keabsahan data diperlukan teknik pemeriksaan yang disebut dengan triangulasi.

5. Penafsiran data.

Penafsiran data berguna untuk menjawab rumusan masalah dilakukan dengan deskripsi analitik, yaitu rancangan dikembangkan dari kategori-kategori yang ditemukan dan mencari hubungan yang disarankan atau yang muncul dari data.

Triangulasi dalam pengujian kredibilitas diartikan sebagai pengecekan data dari berbagai sumber dengan berbagai cara dan berbagai waktu. Macam-macam triangulasi yaitu menurut (Sugiyono, 2012):

1. Triangulasi sumber

Triangulasi sumber untuk menguji kredibilitas data dilakukan dengan cara mengecek data yang telah diperoleh melalui beberapa sumber. Data kemudian dideskripsikan, dikategorisasikan sehingga menghasilkan suatu kesimpulan selanjutnya dimintakan kesepakatan (*member check*) dengan sumber data tersebut.

2. Triangulasi teknik

Triangulasi teknik untuk menguji kredibilitas data dilakukan dengan cara mengecek data kepada sumber yang sama dengan teknik yang berbeda. Misalnya data diperoleh tidak hanya dari satu teknik saja namun beberapa teknik misalnya wawancara, observasi, dokumentasi, atau kuesioner.

3. Triangulasi waktu

Waktu juga sering mempengaruhi kredibilitas data. Karena itu pengujian melalui triangulasi waktu dilakukan dengan wawancara, observasi, atau teknik lain dalam waktu atau situasi yang berbeda. Bila hasil uji menghasilkan data yang berbeda, maka dilakukan secara berulang-ulang sehingga sampai ditemukan kepastian datanya.

Peneliti akan memakai teknik triangulasi sumber. Dengan metode triangulasi sumber ini cara meningkatkan kepercayaan penelitian adalah dengan mencari data dari sumber yang beragam yang masih terkait satu sama lain.

Dengan melakukan eksplorasi untuk mengecek kebenaran sumber data dari berbagai macam sumber.

### III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### Persiapan Sukses

Persiapan suksesi sangat penting bagi UD. Hoki Jaya. Dalam mempersiapkan suksesi, pendiri UD. Hoki Jaya harus mempersiapkan suksesor yang sukses dengan memperhatikan hal berikut :

- **Memiliki rencana suksesi yang terbuka**

Menurut narasumber pertama, suksesor harus memiliki usaha yang keras, bersikap jujur dan melayani konsumen dengan baik. Hal tersebut juga didukung oleh pernyataan narasumber kedua dan narasumber ketiga, dimana narasumber kedua menambahkan sedikit bahwa dia menunjukkan bentuk komitmennya dengan loyalitas dalam bekerja sehingga dia layak menjadi suksesor dari narasumber pertama.

- **Memiliki proses yang aman, terbuka, dan objektif**

Menurut narasumber pertama, narasumber pertama melihat sendiri tindakan narasumber kedua, yaitu selalu menanyakan tentang proses kinerja bertanya tentang usaha yang dijalani. Hal yang sama juga diungkapkan oleh narasumber kedua dan narasumber ketiga.

- **Memiliki kesempatan untuk mengutarakan ide dan pikiran**

Narasumber pertama mengutarakan bahwa ide atau pendapat itu penting dalam memajukan perusahaan karena tidak selalu ide atau pendapat itu datang dari orang yang berpendidikan tetapi juga berbagai golongan masyarakat. Selain itu, narasumber pertama juga mau menerima segala kritik dan saran dari berbagai kalangan dengan maksud untuk memajukan UD. Hoki Jaya. Hal tersebut juga didukung pernyataan narasumber kedua dan ketiga dimana kedua narasumber tersebut menambahkan bahwa komunikasi yang baik satu sama lain itu penting supaya tidak terjadi kesalahpahaman dengan yang lain.

- **Memperkerjakan penasihat yang berpengalaman**

Narasumber pertama menyatakan bahwa didalam UD. Hoki Jaya tidak ada penasihat dimana segala macam ide telah melewati proses penyaringan sehingga tidak dibutuhkan penasihat dalam UD. Hoki Jaya. Hal yang sama juga dikatakan baik oleh narasumber kedua maupun narasumber ketiga.

- **Mempertimbangkan semua kesempatan yang berbeda**

Menurut narasumber pertama, dimana segala ide atau pendapat yang diterima, dicerna terlebih dahulu mana yang baik dan benar yang sehingga dapat memajukan UD. Hoki Jaya. Pernyataan tersebut sama dengan yang diungkapkan narasumber kedua dan narasumber ketiga.

- **Mempersiapkan calon suksesor**

Narasumber pertama menyatakan bahwa narasumber kedua harus siap dalam nantinya menjalankan usaha yang akan diserahkan pada narasumber kedua. Dimana sebagai buktinya narasumber pertama memberikan nasihat-nasihat yang membangun dalam usaha memberikan pengetahuan lebih bagi narasumber kedua selaku sebagai suksesor. Hal tersebut juga didukung pernyataan dari narasumber kedua bahwa

narasumber pertama memang memberikan nasihat yang membangun bagi suksesor supaya pada saat menggantikan narasumber pertama, narasumber kedua tidak kebingungan dalam menjalani usaha.

- **Mempersiapkan bisnis**

Narasumber pertama menyatakan bahwa dia telah mempersiapkan bisnis bagi narasumber kedua selaku suksesor yaitu UD. Hoki Jaya, bisnis yang sedang dijalankan oleh narasumber pertama. Hal tersebut sama dengan yang dikatakan oleh narasumber ketiga.

- **Mempersiapkan keluarga**

Dalam menanggapi persiapan keluarga, narasumber pertama mengungkapkan bahwa dia telah mempersiapkan keluarganya dalam proses suksesi. Sebagaimana yang telah dikatakan narasumber pertama bahwa dia memberikan nasihat-nasihat dan ikut memantau langsung kegiatan yang dijalani narasumber kedua supaya kelak narasumber kedua kelak tidak menjalani usaha secara berantakan. Selain itu, anggota keluarga juga berpengaruh terhadap jalannya proses suksesi ini. Pernyataan dari narasumber pertama didukung oleh pernyataan dari narasumber kedua dan narasumber ketiga.

- **Melibatkan suksesor dalam proses perencanaan suksesi**

Narasumber pertama menegaskan bahwa narasumber kedua selaku suksesor dilibatkan dalam proses suksesi. Sebagai permisalan dimana ketika narasumber pertama melayani pelanggan, narasumber kedua ikut terlibat dalam usaha yang dijalani. Hal ini dilakukan supaya kelak narasumber kedua tidak mengalami kesusahan dalam menjalankan usaha yang akan dijalani nya. Hal yang sama juga dikatakan narasumber kedua dan narasumber ketiga.

- **Melibatkan keluarga dalam proses perencanaan suksesi**

Menurut narasumber pertama, keluarga pasti ikut terlibat dalam proses suksesi dimana dari awal berdirinya UD. Hoki Jaya. Narasumber pertama telah berdiskusi dengan istrinya selaku narasumber ketiga bahwa suatu saat usahanya ini akan diberikan kepada anaknya selaku narasumber kedua. Pernyataan tersebut didukung oleh pernyataan narasumber kedua bahwa sejak awal telah dibicarakan dengan keluarga bahwa usaha UD. Hoki Jaya akan diberikannya.

- **Successor Development Programme**

Narasumber pertama menyatakan bahwa narasumber kedua sudah diberikan persiapan secara khusus untuk bertanggung jawab dalam menjalankan usaha, seperti penjualan, pembukuan toko dan sebagainya. Selain itu, narasumber pertama menambahi jika narasumber kedua telah memiliki pengalaman yang cukup, narasumber kedua akan diberi kepercayaan mengelola usaha oleh narasumber pertama. Hal tersebut juga didukung oleh pernyataan narasumber kedua dan narasumber ketiga sama seperti apa yang dikatakan narasumber pertama.

- **Allowance From Previous**

Menurut narasumber pertama menyatakan bahwa telah memberikan restu pada narasumber kedua dan setelah pensiun akan menunjuk narasumber kedua untuk meneruskan usaha ini. Hal ini sama dengan yang dikatakan narasumber kedua dan narasumber ketiga.

## Pemilihan Suksesor

Pemilihan suksesor sangat penting bagi UD. Hoki Jaya. Dalam pemilihan suksesor, pendiri UD. Hoki Jaya harus mempersiapkan suksesor yang sukses dengan memperhatikan nilai-nilai berikut :

### 1. Komunikatif

Menurut narasumber pertama mengatakan bahwa pemilihan suksesor telah dibicarakan dengan keluarga dan semuanya sangat mendukung. Hal ini sama dengan yang dikatakan narasumber kedua dan narasumber ketiga.

### 2. Passion

Narasumber pertama menyatakan bahwa tentang *passion* harus dimiliki oleh semua calon suksesor karena dengan *passion* bisa memberikan loyalitas secara penuh terhadap usaha yang dijalankan seperti kerja keras. Lalu yang kedua mengenai narasumber kedua selaku suksesor, dimana narasumber kedua sudah terlihat *passion* nya sebagai contoh narasumber kedua selalu bertanya pada narasumber pertama mengenai bagaimana pengelolaan didalam usaha. Selain itu, ketika narasumber kedua terjun langsung dalam menanggapi pembeli sudah sangat memahami tentang material bahan bangunan yang diinginkan pembeli. Hal ini sama dengan yang disampaikan narasumber kedua dan narasumber ketiga.

### 3. Kompetensi

Menurut narasumber pertama, suksesor memerlukan kompetensi dalam menjalankan usaha. Dimana mengenai pengetahuan, narasumber pertama menyatakan bahwa suksesor sangat perlu memilikinya. Sebagai contoh bahwa usaha yang narasumber pertama jalani dan narasumber kedua sebagai suksesor harus memiliki pengetahuan dalam bidang yang akan dijalani narasumber kedua. Lalu mengenai ketrampilan, narasumber pertama menyatakan bahwa narasumber kedua selaku suksesor cukup memiliki ketrampilan melalui pembukuan dalam keluar masuk uang. Dan terakhir kepribadian, narasumber kedua harus bisa memberikan pelayanan terbaik bagi pembeli. Hal yang telah disampaikan narasumber pertama, didukung pernyataan dari narasumber kedua dan narasumber ketiga. Dimana narasumber kedua menambahkan beberapa pernyataan yang telah dijelaskan narasumber pertama bahwa mengenai pengetahuan, narasumber kedua berusaha mencari info dari luar yang berhubungan dengan usaha dari narasumber pertama sebagai penambah wawasan. Lalu mengenai masalah ketrampilan, narasumber kedua mengambil contoh mengatur keuangan, dimana narasumber kedua menanyakan kepada narasumber ketiga selaku bendahara yang mengurus tentang keuangan.

### 4. Attitude (Bakat)

Narasumber pertama menyatakan bahwa narasumber kedua memiliki bakat dalam usaha yang narasumber pertama jalani. Sebagai contoh, narasumber kedua cepat tanggap dalam melayani pembeli yang banyak dan dapat fokus dalam menanggapi pembeli yang datang. Hal ini sama dengan yang dikatakan narasumber kedua dan narasumber ketiga.

### 5. Vision

Narasumber pertama menyatakan bahwa visi sangat dibutuhkan narasumber kedua selaku suksesor. Hal ini didukung pernyataan narasumber kedua dan narasumber ketiga. Dimana narasumber kedua menambahkan bahwa dia sendiri juga memiliki rencana kedepan yaitu membuat UD. Hoki Jaya tetap Berjaya di era Globalisasi pasar modern dan

akan terus maju sesuai dengan jaman yang semakin maju. Selainhaltersebut, narasumberkeduamemilikivisi yang akan dilakukannya pada masa yang akan datang

## 6. Emphaty

Menurut narasumber pertama, Empati sangat penting bagi suksesor karena dengan adanya empati maka suksesor pasti memiliki rasa kepedulian terhadap rencana yang diberikan. Dimana jika tidak ada kepedulian maka usaha yang dijalankan, tidak berjalan dengan baik. Selain itu, juga memberikan pelayanan terbaik bagi pembeli dan kualitas barang Hal ini didukung pernyataan narasumber kedua dan narasumber ketiga.

## IV. KESIMPULAN/RINGKASAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan di atas bahwa pendiri UD. Hoki Jaya telah mempersiapkan suksesor dengan memperhatikan beberapa hal, yaitu mempersiapkan calon suksesor dengan memberikan nasihat yang membangun serta memberikan pengetahuan lebih pada calon suksesor. Kemudian, pendiri mempersiapkan bisnis pada suksesor yaitu usaha yang telah didirikan oleh pendiri. Usaha yang telah didirikan pendiri, nantinya akan diserahkan pada suksesor. Selain itu, pendiri juga melibatkan suksesor dengan persiapan secara khusus yaitu dimana suksesor harus bertanggung jawab dalam menjalankan usaha seperti penjualan bahan bangunan kepada konsumen dan pembukuan keuangan toko.

Berdasarkan hasil penelitian pada UD. Hoki Jaya. Dapat diberikan beberapa saran bagi UD. Hoki Jaya yaitu :

1. Pendiri disarankan agar tetap melakukan proses suksesi agar usaha ini tetap berjalan walaupun pendiri telah pensiun
2. Disarankan agar menambah tenaga kerja yang dikarenakan tingkat permintaan pembeli terhadap bahan bangunan di UD. Hoki Jaya semakin tinggi

## DAFTAR REFERENSI

- Atwood, Christee Gabour. (2007). *Succession Planning Basics*
- Creswell, John (2008). *Metode Penelitian Kualitatif* oleh Prof. Dr. Conny R. Semiawan
- Dussault, Marc R. (2008). *What is a Family Business?*  
Retrieved 20 september, 2014, from <http://search.proquest.com/docview/231221770/140F7BEB429637CB340/3?accountid=45762>
- Fishman, Allen E. (2009) *9 Elements of Family Business Success*. United States of America: McGraw-Hill.  
Retrieved 20 september, 2014, from [Http://www.entrepreneur.com/encyclopedia/succession-plan](http://www.entrepreneur.com/encyclopedia/succession-plan)
- Jurinski, James John; Zwick, Gary.(1998). *Solving problems in succession planning for family businesses*. Retrieved 20 september, 2014, from <http://search.proquest.com/docview/274376309/140F7F790A82EFF6FAC/4?accountid=45762>
- Mojca, Duh (2009). *Growth ambitions and succession solutions in family business*

- Mojca, Duh. (2012). *Family Businesses: The Extensiveness of Succession Problems and Possible Solutions*
- Poza, Ernesto J. (2009). *Family Business*. Mason: South-Western Cengage Learning.
- Poza, Ernesto J. (2010). *Family Business*, 3rd Edition. United States of America: Thomson South-Western
- Rothwell, W.J. (2010). *Effective succession planning: Ensuring leadership continuity and building talent from within*. Amacom.
- Sekaran (2003). Metode Penelitian Kualitatif oleh Prof. Dr. Conny R. Semiawan
- Siska, Amelie F. Deil. (2013) . Retrieved 20 september, 2014, from <http://bisnis.liputan6.com/read/745194/kisah-keluarga-hilton-bangun-gurita-bisnis-hotel-terbesar-dunia?p=2>.
- Susanto, A. B., & Susanto, P. (2013). *The Dragon Network: Inside Stories of the Most Successful Chinese Family Businesses*. John Wiley & Sons.
- Tàpies, Josep & Ward, John L. (2008). Family Values and Value Creation The Fostering of Enduring Values Within Family-Owned Businesses
- Ward, John L. (2004). *Perpetuating The Family Business*. New York: Palgrave Macmillan