

## PROSES SUKSESI PADA PERUSAHAAN PERKEBUNAN CENGKEH DI JAWA TENGAH

Novi Darmawan

Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra

Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya

*E-mail:* m31411106@john.petra.ac.id

**Abstrak**— Proses suksesi dalam suatu perusahaan keluarga memiliki tahap-tahap yang perlu dilakukan baik oleh pendiri maupun calon suksesor guna mencapai keberhasilan suksesi tersebut. Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan tahap-tahap yang perlu dilakukan dalam suatu proses suksesi sehingga calon suksesor dapat dikatakan sesuai dengan yang diharapkan oleh pendiri. Tahap-tahap tersebut terdiri dari kriteria calon suksesor dan pengembangan suksesor. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan wawancara. Validasi data menggunakan uji triangulasi sumber. Hasil penelitian menunjukkan adanya kriteria calon suksesor yang harus memiliki minat dan partisipasi, pengembangan suksesor berupa pengalaman kerja di luar, dan serta juga harus memiliki komitmen yang dapat berpotensi untuk mewujudkan keberhasilan proses suksesi pada subjek penelitian.

**Kata Kunci**— Calon Suksesor, Perusahaan Keluarga, Proses Suksesi

### I. PENDAHULUAN

Menurut Lipman (2010) suksesi merupakan satu keputusan yang dibuat dalam bisnis keluarga dan juga keputusan yang penting. Untuk mempersiapkan suksesor yang baik harus dipersiapkan dengan cara terstruktur, tidak hanya baik saja akan tetapi juga dapat mempertahankan perusahaan serta dapat membuat lebih maju. Menurut Aronoff, McClure & Ward (2003) suksesi adalah transisi kepemimpinan bisnis keluarga dan kepemilikan dari satu generasi ke generasi selanjutnya tujuannya untuk memastikan kelangsungan bisnis melalui generasi. Dengan pernyataan tersebut menunjukkan bahwa suksesi merupakan isu yang penting dalam perusahaan keluarga.

Menurut Susanto (2007), *Jakarta Consulting Group*, perencanaan pada suksesi dimaksudkan agar tidak ada perebutan jabatan dan hak dalam perusahaan keluarga sehingga keluarga tetap tentram dan harmonis. Permasalahan dalam perusahaan keluarga juga lebih kompleks dibanding dengan perusahaan non keluarga.

Perencanaan suksesi yang dipikirkan dan dipersiapkan akan berdampak pada kesiapan pola psikologis perusahaan tersebut. Perencanaan suksesi ini harus didukung dari pihak keluarga. Pihak keluarga harus bisa memberikan dukungan dan rasa kepercayaan pada calon suksesor. Selain itu, juga harus adanya komunikasi yang terbuka dan efektif antara pihak keluarga dengan karyawan dan antara pihak manajemen dengan calon pemimpin (Atwood, 2007).

Penelitian ini menggunakan sebuah perusahaan perkebunan cengkeh di Jawa Tengah. Subjek penelitian merupakan bisnis keluarga yang berdiri pada tahun 1972 dan terletak di Jawa Tengah. Subjek penelitian merupakan perusahaan yang bergerak di bidang perkebunan cengkeh. Masalah yang timbul adalah calon suksesor belum siap untuk mengganti-

kan *owner* karena merasa pengalamannya bekerja di perusahaan tidak cukup.

Menurut Aronoff, McClure & Ward (2003) ada komponen untuk mengembangkan suksesor yang efektif, antara lain:

- a. Mengajarkan Anak-anak tentang Kepemimpinan pada Bisnis Keluarga
- b. Pengembangan Kepemimpinan bagi Suksesor
- c. Dasar Pemikiran Pribadi untuk Suksesor
- d. Program pelatihan
- e. Pengalaman Kerja di Luar
- f. Transfer pengetahuan

Menurut Alcorn (1982) menjelaskan ada beberapa kriteria yang dibutuhkan oleh calon suksesor;

- Memiliki Kemampuan beradaptasi
- Memiliki Minat dan Partisipasi
- Memiliki Visi

### II. METODE PENELITIAN

Penelitian ini bersifat deskriptif kualitatif. Penelitian kualitatif merupakan penelitian yang memanfaatkan wawancara terbuka untuk menelaah dan memahami sikap, pandangan, perasaan, dan perilaku individu atau sekelompok orang (Moleong, 2013).

Penelitian ini menggunakan teknik pengumpulan data melalui wawancara. Wawancara merupakan salah satu cara mengumpulkan data dengan bertukar informasi melalui tanya jawab yang dilakukan pada saat pertemuan (Sugiyono, 2013).

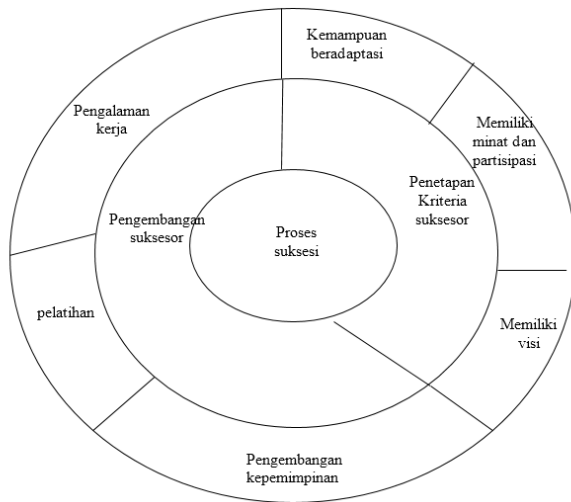
Dalam penelitian ini wawancara yang dilakukan adalah wawancara tidak terstruktur yang merupakan pengembangan dari panduan wawancara, dengan tujuan untuk dapat mendapatkan informasi lebih dalam. Wawancara juga akan dilengkapi dengan kunjungan untuk mendapatkan data sekunder yang relevan guna untuk membantu penelitian.

Penetapan narasumber menggunakan purposive sampling. Purposive sampling adalah sebuah teknik pengambilan sampel sumber data dengan pertimbangan tertentu (Sugiyono, 2013).

Triangulasi sumber untuk menguji kredibilitas data yang dilakukan dengan memeriksa data yang diperoleh melalui beberapa sumber. Data kemudian dideskripsikan, dikategorisasikan sehingga menghasilkan suatu kesimpulan (Sugiyono, 2013). Untuk menguji keabsahan data dalam penelitian ini akan digunakan teknik triangulasi sumber. Triangulasi sumber dilakukan dengan melakukan wawancara dari beberapa narasumber yang relevan, lalu dideskripsikan serta dikategorisasikan dan diambil kesimpulannya.

## Kerangka Kerja Penelitian

Dimensi-dimensi proses suksesi suksesi yang dilakukan dalam pemilihan suksesor yaitu penetapan suksesor dan pengembangan suksesor. Berikut ini merupakan gambar kerangka kerja penelitian yang dibuat sebagai acuan dalam penelitian ini.



### III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Di dalam proses suksesi yang terjadi pada subjek penelitian terdapat dua hal yang menjadi perhatian, antara lain

1. Penetapan kriteria calon suksesor yang meliputi:
  - a. Kemampuan beradaptasi
  - b. Memiliki minat dan partisipasi
  - c. Memiliki visi
2. Pengembangan suksesor yang meliputi:
  - a. Pengembangan kepemimpinan
  - b. Pelatihan
  - c. Pengalaman kerja

#### Penetapan kriteria suksesor

Menurut keterangan dari para narasumber menyebutkan untuk menjadi calon suksesor dilihat dari *track recordnya* terlebih dahulu, bisa dari keluarga atau non keluarga profesional. Semuanya ditentukan oleh pemegang saham dalam rapat umum pemegang saham (RUPS) 5 tahun yang lalu. Alasannya mau mengambil non keluarga profesional adalah ada anggota keluarga yang hanya mau menerima hasilnya saja, tidak adanya minat bekerja dan umur yang tua. Untuk menjadi calon suksesor tidak perlu juga yang memiliki saham. Menurut Narasumber 3 yang diperlukan adalah pengalaman kerja dan mampu menjadi pemimpin. Dari segi pendidikan formal, Narasumber 3 menyelesaikan pendidikannya di Ohio University jurusan manajemen keuangan dengan Indeks Prestasi Kumulatif (IPK) 3,7, dan perusahaan perkebunan cengkeh di Jawa Tengah menetapkan IPK untuk menjadi direktur utama yaitu 3,7 ke atas. Subjek penelitian menetapkan IPK yang cocok untuk menjadi suksesor yang bertujuan agar ada teori-teori yang didapat dapat dipakai, jurusan yang cocok untuk menjadi suksesor harus yang seperti apa guna memajukan perusahaan.

Alcorn (1982) menjelaskan ada beberapa kriteria yang dibutuhkan oleh calon suksesor ada tiga, yaitu:

#### 1. Kemampuan beradaptasi

Sesuai keterangan dari para narasumber yang menyebutkan perusahaan perkebunan cengkeh di Jawa Tengah menginginkan jika calon suksesornya harus dapat beradaptasi. Hal yang dilakukan oleh pendiri untuk Narasumber 3 agar dapat beradaptasi adalah adanya program *outbond* untuk karyawan dan pimpinan tujuannya ada program tersebut agar dapat bekerja sama. Selain mengikuti program tersebut, cara Narasumber 3 untuk dapat diterima pada bawahannya adalah tidak membedakan jabatan dengan cara mau makan bersama dengan bawahannya, juga menerima saran dan pendapat dari bawahan, yang mana hal tersebut untuk memajukan perusahaan serta kinerja pada dirinya. Walaupun dapat membaaur akan tetapi, Narasumber 3 tetap dihormati oleh karyawannya. Cara kerjanya yang disiplin dan tegas membuatnya dapat diterima bawahannya. Selain itu beliau dapat bekerja sama karena memiliki pengalaman kerja di luar, memiliki bidang yang sesuai dengan kemampuannya, dapat dengan rekan kerjanya. Dalam menjalankan semua aktivitas pekerjaannya di perusahaan, tentu tidak terlepas dari interaksi atau hubungan dengan para karyawan. Dalam wawancara dengan Narasumber 1 dan Narasumber 2 mengatakan bahwa Narasumber 3 mampu berinteraksi dengan karyawan dan diterima di perusahaan alasannya Narasumber 3 memberikan instruksi, juga mengontrol pekerjaan karyawan dan meminta report yang diminta. Menurut Narasumber 3, sebagai atasan harus mampu bekerja sama dengan karyawan karena tidak mungkin semua pekerjaan dapat diselesaikan sendiri alasannya adanya keterbatasan waktu. Menurut keterangan dari Narasumber 2, Narasumber 3 berinteraksi dengan karyawan berjalan dengan baik karena beliau memiliki rasa hormat dan membuat karyawan menjadi nyaman. Walaupun Narasumber 3 bersikap tegas saat bekerja tapi harus memberikan respon yang baik pada karyawan. Selain dapat berinteraksi dengan karyawan, Narasumber 3 juga mampu berinteraksi dengan rekan kerjanya. Hal ini dijelaskan oleh keterangan Narasumber 2, bahwa Narasumber 3 juga selalu berkomunikasi di dalam maupun di luar pekerjaan serta mengajaknya pergi. Dari keterangan para narasumber jika interaksi Narasumber 3 berjalan dengan baik. Narasumber 3 memiliki pengalaman kerja membantunya dalam aktifitas-aktifitas di subjek penelitian. Selain membantu, beliau juga sudah mengerti dan memahami pekerjaannya di perusahaan, terbukti dari kinerjanya yang baik dan jabatannya sekarang. Kemampuan Narasumber 3 yang mampu berinteraksi dengan karyawan dan rekan kerjanya.

#### 2. Memiliki minat dan partisipasi

Narasumber 1 selaku direktur utama mengatakan bahwa calon suksesornya memiliki niat dan sungguh-sungguh dalam melakukan segala sesuatu dan cepat memahami tugas-tugas yang ada di perusahaan. Proses untuk membangun minat awalnya dilihat oleh komisaris terlebih dahulu caranya dengan melihat *track recordnya*, setelah itu pendiri memberi tahu bahwa akan ada kenaikan gaji akan tetapi memiliki tanggung jawab yang besar. Pada proses ini Narasumber 3 sebagai calon suksesor telah mendapat info dari Narasumber 1 tentang gaji untuk menjadi direktur utama. Selain memberi tahu tentang gaji, Narasumber 1 juga mem-

biasakan Narasumber 3 untuk berpartisipasi membantu memajukan perusahaan. Cara ini dilakukan agar Narasumber 3 lebih berminat memimpin. Pada saat ini Narasumber 3 memiliki minat karena beliau melihat keuntungan yang didapat. Minat dan partisipasi Narasumber 3 terbukti dari keterangan Narasumber 2 bahwa Narasumber 3 memiliki minat yang besar untuk melanjutkan perusahaan serta juga ikut berpartisipasi membantu Narasumber 2 dalam melakukan penjualan untuk konsumen. Begitu pula dari keterangan Narasumber 1 bahwa Narasumber 3 memiliki kelebihan pada bidang akuntansi dan keuangan, dari hal tersebut minatnya bekerja di perusahaan ada dan beliau memiliki kinerja yang bagus untuk meneruskan dan membantu di perusahaan. Minat yang timbul dari dalam diri seorang penerus perusahaan sangat penting karena akan membawa perusahaan ke arah yang lebih baik. Minat dan partisipasi Narasumber 3 telah terlihat saat pertama kali beliau bekerja perusahaan perkebunan cengkeh di Jawa Tengah karena hal tersebut harus dilihat terlebih dahulu oleh komisaris. Dari keterangan beberapa Narasumber dapat dilihat bahwa Narasumber 3 memiliki minat dan partisipasi untuk memimpin perusahaan dan beliau memiliki jiwa pemimpin.

### 3. Memiliki Visi

Visi dalam sebuah perusahaan sangat penting karena mencerminkan bahwa perusahaan tersebut diarahkan. Oleh karena itu, Narasumber 3 telah mempelajari akte perusahaan sebelum bekerja di subjek penelitian. Menurut beliau visi dan misi perusahaan akan terus memegang visi tersebut dan akan mewujudkannya. Beliau juga menyatakan bahwa visi dari perusahaan tersebut tidak perlu diganti atau dirubah karena visi dan misi tersebut telah jelas. Menurut Narasumber 1 dan Narasumber 2, walaupun Narasumber 3 mempelajarinya dari akte perusahaan, beliau mampu mengerti hal tersebut karena dilihat cara kerjanya yang bertanggung jawab dan konsisten dalam pekerjaan. Narasumber 3 mempelajari visi dan misi perusahaan sendiri tanpa diarahkan oleh Narasumber 1, walaupun begitu beliau mampu bertanggung jawab dan konsisten dalam bekerja. Seharusnya Narasumber 1 memberikan arahan kepada Narasumber 3 tentang perusahaan. Tujuannya supaya Narasumber 3 lebih mengerti tentang visi misi dari subjek penelitian. Cara memberikan arahnya bisa dimulai saat Narasumber 3 bekerja atau mempraktekan di subjek penelitian dan berkomunikasi empat mata.

## Pengembangan Suksesor

Aronoff, McClure & Ward (2003) ada komponen untuk mengembangkan suksesor yang efektif, antara lain:

### 1. Pengembangan Kepemimpinan

Menurut keterangan dari para Narasumber mengatakan bahwa proses kepemimpinan yang dilakukan oleh pendiri untuk calon suksesornya adalah dengan mengajarkan tanggung jawab, disiplin, dan jujur. Caranya jika bertanggung jawab, calon suksesor diberikan tugas di mana beliau harus menyelesaikan tugasnya dan tidak melempar tugasnya pada orang lain. Sedangkan untuk disiplin, pendiri mengajarkan agar calon suksesor tepat waktu saat masuk dalam perusahaan. Dari nilai kepe-

mimpinan tersebut Narasumber 3 telah melakukan dengan baik dan memiliki nilai tersebut. Hal ini dibuktikan Selain pendidikan formal, program pelatihan juga diperlukan sebagai pengetahuan tambahan bagi calon suksesor yang dipersiapkan oleh pendiri tujuannya dapat berdampak pada perusahaan. program pelatihan yang dapat diikuti misalnya seminar dan program pelatihan ketrampilan bekerja. Berdasarkan hasil wawancara dengan seluruh narasumber dikatakan bahwa di subjek penelitian adanya program pelatihan tentang perpajakan dan *marketing* yang diadakan oleh subjek penelitian untuk menunjang kinerja karyawan dan para direksi. Sebetulnya program tersebut untuk para karyawan saja akan tetapi para direksi diperbolehkan untuk ikut. Hal ini dimanfaatkan oleh Narasumber 3 untuk mengikuti program tersebut. Selain mengikuti program pelatihan Narasumber 3 juga mengikuti seminar kepemimpinan di luar perusahaan perkebunan cengkeh di Jawa Tengah. Menurut Narasumber 2, Narasumber 3 pernah ikut serta dalam program tersebut. Program yang diikuti oleh Narasumber 3 adalah perpajakan dan *marketing*. Narasumber 3 mengatakan pernah mengikuti seminar kepemimpinan dan program yang diberikan dari perusahaan karena selain mendapat pengetahuan, juga belajar menjadi pemimpin yang baik. jika Narasumber 3 menyelesaikan tugasnya dengan baik dan tidak pernah terlambat saat bekerja. Narasumber 1 sebagai pendiri memberikan arahan kepada Narasumber 3. Nilai kepemimpinan apa saja yang diinginkan oleh pendiri bertujuan untuk memajukan masa depan perusahaan. Alasan Narasumber 1 memberikan arahan untuk lebih memudahkan Narasumber 3 untuk bertindak dan bekerja, dan di saat Narasumber 3 telah menjadi direktur utama nilai kepemimpinan yang telah diarahkan oleh Narasumber 1 tidak membuat bingung karyawan. Walaupun begitu Narasumber 3 tidak harus memakai semua nilai dari Narasumber 1, beliau boleh menambahkan nilai kepemimpinan sendiri karena jika dilihat ada lintas generasi. Perbedaan umur Narasumber 1 dengan Narasumber 3 bisa menyebabkan nilai kepemimpinan yang berbeda.

### 2. Pelatihan

Tujuan Narasumber 3 untuk mengikuti seminar dan program-program yang diberikan oleh perusahaan yaitu untuk memperoleh pengetahuan dan wawasan yang nantinya membantu setiap pengambilan keputusan. Seharusnya pada subjek penelitian memberikan program pelatihan atau mengikuti seminar untuk para direksi. Hal ini berguna untuk meningkatkan dan mengembangkan perusahaan dan mendukung kinerja calon suksesor atau direksi yang lain. Program pelatihan dan seminar yang diikuti oleh Narasumber 3 kurang cukup, karena sebagai calon suksesor harus mengetahui masalah-masalah apa yang telah terjadi. Cengkeh yang merupakan tanaman bergantung musim. Beliau juga harus mengerti jika terjadi musim penghujan karena tanaman tidak dapat dikeringkan oleh sinar matahari, atau memanfaatkan lahan yang kosong. Sehingga sebagai calon suksesor memikirkan masalah yang terjadi. Jadi, program pelatihan atau seminar yang cocok adalah seminar tentang perkebunan khususnya tanaman cengkeh.

### 3. Pengalaman kerja

Narasumber 3 memiliki pengalaman kerja di luar sebelum bekerja pada perusahaan perkebunan cengkeh di Jawa Tengah dan menjabat sebagai distributor Sema-rang produk *consumer goods* jaringan global. Menurut keterangan dari Narasumber 1-2, pengalaman kerjanya Narasumber 3 sudah sangat cukup karena untuk menjadi distributor. Alasannya pengalaman kerjanya Narasumber 3 cukup untuk menjadi direktur utama karena Narasumber 3 memiliki kepercayaan dari merk tersebut. Sedangkan menurut Narasumber 3, beliau juga berhasil menjual merk tersebut karena menjual produknya melebihi target. Menurut Narasumber 2, subjek penelitian mempekerjakan orang baik dari karyawan hingga para direksi harus yang memiliki pengalaman kerja akan tetapi harus dilihat terlebih dahulu, dari pengalaman kerja di luar akan dapat dilihat potensinya juga.

### Komitmen Kerja

Komitmen adalah landasan dalam memajukan dan mengembangkan perusahaan. Tanpa komitmen, calon suksesor akan mudah tergoyahkan. Calon suksesor bertekad membesarkan dan meningkatkan subjek penelitian. Narasumber 3 memiliki komitmen dalam membesarkan perusahaan di lihat dari ide-idenya untuk membesarkan perusahaan, contohnya saja ingin memperbesar lahan perkebunan yang akan digunakan untuk tanaman lain. Menurut Narasumber 2, komitmen Narasumber 3 tersebut berasal dari kepeduliannya yang lebih mementingkan kepentingan perusahaan dibanding dirinya karena saat cengkeh sedang berbuah yang biasanya panen pada musim liburan dan harus dijual ke konsumen, Narasumber 3 tidak mengambil masa liburan tersebut padahal itu bukan tugasnya akan tetapi Narasumber 3 melakukan hal tersebut. Tekad dari Narasumber 3 ini didasarkan dari tanggung jawabnya selama bekerja di perusahaan. Narasumber 3 mengetahui bahwa perkebunan cengkeh adalah usaha yang memerlukan dana besar dan merupakan investasi jangka panjang.

### Rencana Suksesi

Rencana suksesi pada subjek penelitian di mulai sejak Narasumber 3 bekerja di perusahaan. Alasan memilih beliau sebagai suksesor karena dianggap mampu untuk memimpin perusahaan. Narasumber 1 sebagai pendiri juga mulai mengurangi keterlibatannya. Pada saat Narasumber 1 memiliki kesibukan yang menggantikan posisinya terkadang Narasumber 3, alasannya supaya Narasumber 3 dapat siap menjadi penerus di perusahaan perkebunan cengkeh di Jawa Tengah. Hal ini juga dilakukan agar Narasumber 3 dapat percaya diri bahwa beliau mampu memimpin.

### Kendala

Menurut keterangan dari narasumber menyatakan bahwa Narasumber 3 merasa tidak siap menjadi pemimpin pada perusahaan perkebunan cengkeh di Jawa Tengah. Narasumber 3 mengatakan bahwa beliau merasa kurang pengalaman di perusahaan perkebunan cengkeh di Jawa Tengah dan lebih mencalonkan Narasumber 2 sebagai calon pemimpin karena dianggap lebih berpengalaman. Menurut wawancara dengan Narasumber 1 dan Narasumber 2, Narasumber 3 mampu mengambil keputusan yang terbaik untuk perusahaan jika ada masalah. Sedangkan pada kondisi di perusahaan, Narasumber

3, beliau mampu membuat keputusan yang terbaik akan tetapi belum siap karena merasa masih junior atau kurangnya pengalaman bekerja pada perusahaan perkebunan cengkeh di Jawa Tengah.

## IV. KESIMPULAN DAN SARAN

### Kesimpulan

1. Proses suksesi yang terdapat pada subjek penelitian berbasis pada dua tahap dimensi penetapan kriteria suksesor dan pengembangan suksesor.
2. Pada dimensi penetapan suksesor terlihat bahwa proses suksesi untuk diarahkan oleh keluarga dan pendiri. Pada proses ini calon suksesor dikatakan dapat beradaptasi, memiliki minat dan juga tahu visi dari perusahaan karena beliau mengikuti prosesnya.
3. Sedangkan pada dimensi pengembangan suksesor terlihat calon suksesor diberikan nilai kepemimpinan, juga diberikan program pelatihan dan pengalaman kerjanya juga dianggap cukup untuk dapat memimpin subjek penelitian. Pada subdimensi ini, prosesnya juga terlihat karena diberikan oleh pendiri sehingga calon suksesor dapat dikatakan tahu apa yang seharusnya dilakukan yang dimulai dari nilai kepemimpinan.

### Saran

1. Disarankan untuk melakukan edukasi non-formal kepada calon suksesor berupa seminar perkebunan terutama pada cengkeh untuk mengembangkan perusahaan dan calon suksesor.
2. Disarankan agar calon suksesor lebih percaya diri saat menjadi calon suksesor.

### DAFTAR PUSTAKA

- Alcorn, P.B. (1982). *Success and Survival in the Family-Owned Firm*. New York: McGraw-Hill.
- Aronoff, C. E., McClure, S. L., Ward, J. L. (2003). *Family business succession, family business enterprise*.
- Aronoff, C.E., & Ward, J.L. (2002). *Family meetings How to Build A Stronger Family and A Stronger Business*. Family Enterprise Publisher. Marietta, GA.
- Atwood, C. G. (2007). Implementing your succession plan. *ProQuest science journal*, vol. 61, no. 11.
- Badan Pusat Statistik (2012). Definisi Perusahaan Perkebunan. Retrieved March 8, 2015, from <http://bekasik-ota.bps.go.id/index.php?hal=subject&id=16&phal=47>
- Carlock, R. S., Ward, J. L. (2010). *When family businesses are best the parallel planning process for family harmony and business success*. Great Britain: MPG Group, Bodmin and Kings Lynn.
- Donnelley, R.G. (2002). *The Family Businesses*. Marietta: Family Enterprise Publisher.
- Erdem, F., & Baser, G.G. Family and business values of regional family firms: a qualitative research. *International Journal of Islamic and Middle Eastern Financa and Management*, 3.1, 47-64. Retrieved March 30, 2015.
- Fishman, A. E. (2009). *9 elements of family business success: a proven formula for improving leadership & reationships in family businesses*.

- Hartel, C. E. J., Bozer, G., & Levin, Leon. (2014). Family business leadership transition: how an adaptation of executive coaching may help. *Journal of Management and Organization*, 15.3, 378-391.
- Hess, E. D. (2006). *The successful family business: a proactive plan for managing the family and the business*. Westport, Connecticut: London.
- Leach, P. (2007). *Family businesses : The essentials*. Great Britain: BDO Stoy Hayward.
- Lipman, F. D. (2010). *The family business guide*. United States of America: palgrave macmillan.
- Miller, I.L.B, Miller, D., & Steier, L.P. (2004). *Toward an integrative model of effective FOB succession*. United States: Baylor University.
- Moleong, L. J. (2007). *Metode penelitian kualitatif rev. ed.* Bandung: PT remaja rosdakarya.
- Morris, M.H., Williams, R.W., & Nel, D. (1996), Factors influencing family business succession, *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, Vol. 2, No. 3, 1996, pp. 68-81.
- Sekaran, U. (2006). *Metodologi penelitian untuk bisnis*. Jakarta: Salemba Empat.
- Soedibyo, Mooryati. (2012). *Family business response to future competition*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Sugiyono. (2013). *Metode penelitian pendidikan: pendekatan kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Susanto, A.B. (2005). *World class family business*. Jakarta: Quantum Bisnis & Manajemen (PT Mizan Pustaka).
- Susanto, A., Wijanarko, H., Susanto, P., & Mertosono, S. (2007). *The Jakarta Consulting Group On Family Business*. Jakarta: The Jakarta Consulting Group.
- Thurman, C. & Gardner, A. (2006) *Big Book of Business Lists*. Canada: Entrepreneur Media, Inc.
- Paisner, M.B. (1999) *Sustaining The Family Business*. United States of America: Basic Book
- Poza, E, J. (2010). *Family Business: Third Edition*. Cengage Learning Academic Resource Center: U.S.A.
- Walsh. (2011). *Family Business Succession Managing the All-Important Family Component*. KPMG Enterprise.