

## PERAN DELEGASI DALAM PROSES DELEGASI PADA FAMILY BUSINESS DI INDONESIA

I Wayan Purwa Sandika, Charly Hongdiyanto, Ignatius Theodore Saputra

Fakultas Manajemen dan Bisnis, Universitas Ciputra, Surabaya

Email : [iwayan@student.ciputra.ac.id](mailto:iwayan@student.ciputra.ac.id), [charly@ciputra.ac.id](mailto:charly@ciputra.ac.id), [teddy.saputra@ciputra.ac.id](mailto:teddy.saputra@ciputra.ac.id)

**Abstract:** This research was motivated by a phenomenon of a family business to survive across generations, especially in the process of succession to the next generation. Delegates is one of the factors included in the succession process. The researcher wanted to know how to delegate roles in the process of succession in the Family Business in Indonesia in order to determine the role of delegates in the process of succession in the family business. Thus, the family business practitioners could overcome the problems that occur. This type of research is a qualitative study with the object of family business and the three research subjects, namely the senior generation, the generation of junior and experts. Determination of research subjects is done using purposive sampling. The method of analysis in this study uses field analysis. The results of this study indicate that the role of delegates is in building trust, value and need for knowledge transfer as a cornerstone in the planning stages that will have an impact on the success of the succession..

**Keywords:** family business, delegation, succession, trust, transfer value

**Abstrak:** Penelitian ini dilatar belakangi oleh fenomena dimana family business untuk bertahan lintas generasi terutama pada proses suksesi kepada generasi penerus. Dalam proses suksesi terdapat faktor delegasi. Maka peneliti ingin mengetahui bagaimana peran delegasi dalam proses suksesi pada Family Business di Indonesia dengan tujuan untuk mengetahui peran delegasi dalam proses suksesi pada family business. Dengan demikian praktisi family business dapat menanggulangi masalah yang terjadi. Jenis penelitian yang digunakan merupakan penelitian kualitatif dengan objek family business dan 3 subjek penelitian yaitu generasi senior, generasi junior dan ahli. Penentuan menggunakan porpositive sampling. Metode analisis dalam penelitian ini menggunakan analisis selama dilapangan. Hasil dari penelitian ini menunjukan peran delegasi dalam menumbuhkan kepercayaan, transfer value dan dibutuhkannya pengetahuan sebagai landasan dalam merencanakan tahapan yang nantinya akan berdampak terhadap keberhasilan suksesi.

**Keywords:** perusahaan keluarga, delegasi, suksesi, kepercayaan, nilai transfer.

## PENDAHULUAN

Perusahaan keluarga menguasai 95% bisnis di Indonesia. Pada tahun 2014 berdasarkan catatan *Price Water Coopers* yang merupakan kantor jasa konsultasi professional terbesar di dunia bahwa terdapat lebih dari 40 ribu orang kaya di Indonesia atau sekitar 0,2 persen dari total populasi yang menjalankan bisnis keluarga. Total kekayaan mereka mencapai Rp 134 triliun atau menguasai sekitar 25 persen produk domestik bruto (PDB) Indonesia.

Menurut Harms (2014) sebuah perusahaan dianggap sebagai bisnis keluarga ketika telah diidentifikasi erat dengan setidaknya dua generasi dari keluarga dan ketika generasi kedua telah memiliki pengaruh dalam menentukan kebijakan perusahaan untuk kepentingan dan tujuan keluarga. Perusahaan keluarga adalah jenis perusahaan khusus yang sangat berbeda dari bisnis non-keluarga. Perkembangan bisnis keluarga tentunya tidak lepas dari pengaruh suksesi kepemimpinan yang diterapkan dari setiap generasi karena setiap generasi pasti punya pandangan lain dalam memajukan dan mengembangkan perusahaan.

Perbedaan pendapat antara generasi sering terjadi dan hal tersebut terkadang dapat menimbulkan konflik yang dapat menghancurkan perusahaan, atau menghancurkan relasi keluarga, sehingga memunculkan pertanyaan bagaimana agar hal ini tidak terjadi.

Untuk menjawab pertanyaan tersebut, para akademisi telah melakukan berbagai penelitian, salah satunya adalah penelitian yang dilakukan oleh Hnatek (2012) yang menunjukkan perusahaan keluarga menghadapi masalah khusus terkait sukses dan pertukaran generasi. Hal ini terjadi karena sebagian besar perusahaan keluarga tidak dapat bertahan dalam jangka panjang akibat tidak adanya perencanaan dalam sukses sehingga kesimpulan yang didapat adalah perencanaan sukses di dalam perusahaan keluarga sangat penting dilakukan. Penelitian yang dilakukan oleh Filser *et al.* (2013) menyatakan bahwa dalam proses sukses di perusahaan keluarga memiliki tingkat kegagalan sangat tinggi, hanya sepertiga dari bisnis keluarga bertahan hidup dalam kedua generasi, dan sekitar 10-15 persen bertahan hidup hingga generasi ketiga.

Menurut Surdej dan Wach (2012) sukses pemilik atau pendiri dapat menyerahkan kontrol perusahaan untuk anak-anaknya atau keturunan dan untuk kelancaran dalam sukses ini adalah dengan memperkenalkan dan mempersiapkan calon suksesnya, sehingga penerus dari dalam keluarga akan memiliki persiapan, kompetensi dan bakat pada tingkat yang diperlukan. Hal ini menunjukkan dalam proses sukses terjadi pendelegasian atas kontrol perusahaan dari pemilik atau pendiri kepada anak-anaknya.

Salah satu hambatan dari proses delegasi yg dilakukan adalah generasi senior merasa generasi muda tidak tertarik untuk terjun di perusahaan atau sulit menetapkan anak mana yang mempunyai berkompeten untuk melanjutkan bisnisnya. Sementara suksesor merasa memiliki beban untuk memajukan perusahaan sebagaimana yang dilakukan orang tuanya dulu dengan kemampuan yang dia miliki dan juga beban untuk mempersatukan anggota keluarga bila terjadi konflik internal (Limadjaja dan Mustamu, 2015).

Transisi kepemimpinan di perusahaan keluarga adalah proses panjang yang harus direncanakan dan dipikirkan sebelumnya. Ketidakmampuan untuk mengelola perubahan transisi generasi akan mengarah pada penghentian operasi perusahaan keluarga. Hal ini tentu saja memiliki dampak negatif terhadap lapangan kerja, penurunan produk domestic bruto dan juga membawa perubahan iklim sosial. Dalam proses sukses di bisnis keluarga, pimpinan harus memiliki kemampuan dan pengetahuan untuk menjalankan proses delegasi kepada penggantinya sendiri sebagai bagian dari proses sukses. Ini melibatkan beberapa langkah dan dimulai ketika pendiri mendorong anak-anaknya untuk menjadi bagian dari bisnis perusahaan (Hntaek, 2012).

Berdasarkan uraian yang ada pada latar belakang, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian tentang “Peran Delegasi Dalam Proses Sukses Pada *Family Business* di Indonesia.” Dengan tujuan untuk mengetahui peran delegasi dalam proses sukses pada *family business*. Hasil penelitian diharapkan dapat menjadi masukan bagi generasi senior untuk dapat melakukan proses delegasi yang baik kepada generasi penerus sehingga sukses berhasil dan perusahaan dapat bertahan dan untuk dapat memahami konsep mengenai proses delegasi dalam sukses di *family business* sehingga dapat dijadikan sebagai referensi pada penelitian sukses dalam perusahaan keluarga khususnya di Indonesia.

## LANDASAN TEORI

### *Family Business*

Sebuah perusahaan termasuk ke dalam golongan perusahaan keluarga apabila terdapat paling sedikit dua generasi yang terlibat dalam kegiatan produksi perusahaan dan keberadaan generasi tersebut dapat mempengaruhi kebijakan perusahaan (Nurwantoro & Sobirin, 2013). Perusahaan yang memiliki setidaknya dua generasi atau lebih yang mengawasi keuangan perusahaan juga dapat disebut sebagai

perusahaan keluarga (Nurwantoro & Sobirin, 2013). Ciri-ciri dari perusahaan keluarga menurut Bizri (2016) adalah saham dominan dimiliki oleh kelompok keluarga tunggal dengan nilai persentase lebih dari 50% dan perusahaan dikelola oleh mayoritas anggota keluarga dari pemilik saham mayoritas.

### **Suksesi**

Suksesi menurut Aronoff (2011:6) adalah transisi kepemimpinan dan kepemilikan bisnis keluarga dari satu generasi ke generasi berikutnya. Suksesi juga dapat diartikan sebagai proses panjang dari perencanaan dan manajemen yang mencakup berbagai langkah yang bertujuan untuk memastikan kelangsungan bisnis melalui generasi penerus (Aronoff, 2011:6). Menurut Halim (2013) suksesi adalah proses berkepanjangan dari perencanaan yang bertujuan untuk memastikan keberlanjutan bisnis antar generasi. Proses suksesi ini membutuhkan waktu yang cukup lama sehingga suksesor dapat dipersiapkan dengan lebih matang. Dengan demikian dalam memilih suksesor dibutuhkan suatu perencanaan suksesi yang matang disertai dengan manajemen yang baik (Halim, 2013). Perencanaansuksesi merupakan aktivitas menempatkan orang yang tepat di waktu yang tepat. Aktivitas yang dimaksud meliputi proses mengidentifikasi calon pemimpin dalam sebuah organisasi dan mengembangkan potensinya agar siap untuk menjalankan perannya sebagai seorang pemimpin (Pisianto dan Mustamu, 2014).

### **Delegasi**

Delegasi menurut Campbell (2014:85) merupakan suatu proses dimana seseorang meminta bantuan atau memberikan suatu tanggung jawab kepada orang lain. Selain itu menurut Hunt (2013:77) menyatakan delegasi merupakan pemberian warisan oleh seseorang melalui suatu pendekatan untuk menggunakan kembali warisan tersebut kepada orang yang dituju.

Menurut Stoner dalam Pratama (2016) dengan adanya delegasi dari atasan maka bawahan dapat melakukan suatu tugas didalam didalam sebuah perusahaan. Tanggung jawab juga didapatkan oleh bawahan sesuai dengan besarnya tugas yang diberikan. Dengan demikian atasan akan mendapatkan hasil laporan yang lebih akurat dari bawahan.

## **METODE PENELITIAN**

### **Metode Penelitian**

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif guna memperoleh hasil penelitian yang diinginkan. Metode penelitian kualitatif adalah metode penelitian yang digunakan pada kondisi obyek yang alamiah, (sebagai lawannya adalah eksperimen) dimana peneliti adalah sebagai instrument kunci dan teknik pengumpulan data dilakukan secara triangulasi (gabungan), analisis data bersifat induktif, dimana hasil penelitian kualitatif lebih menekankan makna daripada generalisasi. (Sugiyono,2015:1). Dalam penelitian ini hasil yg ingin didapat adalah peran delegasi dalam proses suksesi pada *family business*.

### **Subjek dan Objek Penelitian**

Objek penelitian merupakan *family business* dan subjek dalam penelitian ini adalah informan. Penentuan subjek dari penelitian ini menggunakan *purposive sampling* yang dimana teknik pengambilan sampel sumber data yang didasarkan dengan pertimbangan tertentu (Sugiyono,2015:53). Berdasarkan dari permasalahan yang ada dalam penelitian ini maka subjek dalam penelitian ini terdiri dari informan kunci (*key informant*) yaitu adalah generasi senior dan generasi penerus, praktisi dan ahli dalam bidang *family business*. Untuk generasi senior dan junior saya menggunakan informan yang memiliki *family business* berskala perusahaan menengah (*medium enterprise*) dengan asset 200 juta rupiah sampai dengan 10 miliar rupiah (tidak termasuk tanah dan bangunan). Definisi ini di tetapkan dalam Peraturan Presiden No. 10 tahun 1999.

### **Teknik Pengumpulan Data**

Pengumpulan data merupakan langkah penting dalam metode ilmiah karena pada umumnya data yang dikumpulkan harus valid. Valid atau tidaknya data yang dikumpulkan harus melalui beberapa metode dalam membantu pengumpulan data yang lengkap sehingga dapat mendukung landasan teori. Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah wawancara semi terstruktur yang dimana jenis wawancara ini termasuk *dalam* kategori *in-dept interview* dan pelaksanaan wawancara ini lebih bebas dibandingkan dengan wawancara terstruktur. Sugiyono (2015:73)

### **Validitas dan Reliabilitas**

Uji validitas dari penelitian ini menggunakan metode triangulasi triangulasi untuk menentukan kredibilitas data. Triangulasi dapat diartikan sebagai sebuah teknik pengumpulan data yang bersifat menggabungkan dari berbagai teknik pengumpulan data dan sumber data yang telah ada. Dengan melakukan pengumpulan data menggunakan metode triangulasi, maka peneliti mengumpulkan data sekaligus menguji kredibilitas data. Sugiyono (2016:241). Metode triangulasi dilakukan dengan cara triangulasi sumber data yang di dapatkan dari hasil wawancara dengan informan. Untuk menjalankan prosedur triangulasi diperlukan wawancara kepada ayah/ibu sebagai pemilik perusahaan keluarga, anak sebagai suksesor dan para ahli dalam bidang *family business*. Menurut Sugiyono (2015:119) penelitian yang reliabel bersifat majemuk dan dinamis sehingga tidak ada yang konsisten dan berulang seperti semula. Uji reliabilitas dari penelitian ini dilakukan dengan melakukan audit terhadap keseluruhan proses penelitian yang dilakukan oleh auditor yaitu pembimbing untuk memastikan bahwa penelitian yang dilakukan oleh peneliti telah reliabel.

### **Metode Analisis Data**

Menurut Bogban dalam Sugiyono (2015:88) Analisis data adalah proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan, dan bahan-bahan lain, sehingga dapat mudah dipahami, dan temuannya dapat mengorganisasikan data, menjabarkannya kedalam unit-unit penting dan yang akan di pelajari dan membuat kesimpulan yang dapat diceritakan kepada orang lain. Metode dalam penelitian ini menggunakan analisis selama dilapangan dengan model Miles dan Huberman dalam Sugiyono (2015:91) dengan beberapa langkah, langkah pertama reduksi data dilakukan dengan cara merangkum dan memilih hal-hal pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting dan mencari pola dan tema untuk menarik kesimpulan sementara. Sugiyono (2015:92), langkah kedua penyajian data (*display data*) dilakukan dengan pengorganisasian data ke dalam suatu bentuk tertentu seperti dalam bentuk table,grafik, phie chart, pictogram dan sebagainya untuk dapat semakin mudah dipahami. Sugiyono (2015:95), langkah ketiga penarikan kesimpulan dilakukan untuk memperoleh jawaban dari rumusan masalah yang telah dirumuskan sejak awal, sehingga nantinya dapat dirumuskan strategi pengembangan bisnis yang tepat untuk perusahaan

## **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

Perusahaan keluarga menghadapi masalah khusus terkait suksesi dan pertukaran generasi. Hal ini telah dikonfirmasi oleh pernyataan pernyataan yang berseberangan antara generasi senior dan generasi junior.

Pada dasarnya generasi senior berniat untuk melakukan perencanaan suksesi dimana sejak awal telah mempersiapkan suksesi ini, namun pola suksesi yang dilakukan beraneka ragam melalui proses delegasi. Generasi senior mengharapkan generasi junior yang mempunyai tingkat pendidikan yang tinggi dapat meneruskan *family business* dengan pendidikan tersebut generasi senior memiliki kompetensi dan bakat yang diperlukan dalam proses suksesi. Menurut penelitian Surdej dan Wach (2012) suksesi pemilik atau

pendiri dapat menyerahkan kontrol perusahaan untuk anak-anaknya atau keturunan dan untuk kelancaran dalam sukses ini adalah dengan memperkenalkan dan mempersiapkan calon suksesnya, sehingga penerus dari dalam keluarga akan memiliki persiapan, kompetensi dan bakat pada tingkat yang diperlukan sehingga penulis mengambil kesimpulan peran pendidikan mempengaruhi perencanaan sukses dalam Family Business.

Penulis menemukan perbedaan dan persamaan diantara informan dalam melakukan perencanaan sukses. Persamaan diantara seluruh informan adalah, proses sukses dimulai penugasan dan pemberian kekuasaan. Namun teknik pemberian tugas dan kekuasaan ini berbeda antara informan. Salah satu pemberian lebih terarah dan terencana dimana tahapan yang dijalani generasi junior dalam proses delegasi dilakukan secara bertahap dimana generasi junior tidak langsung *in charge* di dalam perusahaan inti melainkan pada anak perusahaan. Pada tahapan ini generasi junior diberikan tugas tertentu terlebih dahulu dari generasi senior setelah itu barulah meningkat menjadi pemegang kekuasaan pada anak perusahaan. Pada tahapan ini generasi junior mempelajari mengenai *staffing, controlling, professionalism*. Tahapan ini tidak terlepas dari pengawasan dari generasi senior dan juga *staff – staff* kepercayaan dari generasi senior. Pada hasil ini membuktikan adanya sebuah tahapan dan perbedaan sukses pada budaya tertentu..

Setelah pemberian tugas dan kekuasaan kepada generasi junior diharapkan dapat membangun tanggung jawab generasi junior terhadap *family business* dan dapat menjaga value meliputi budaya dan ciri khas dari *family business* tersebut. Pemberian tugas dan kekuasaan ini merupakan jalan masuk bagi generasi junior untuk mendapatkan kepercayaan dari generasi senior yang merupakan aspek penting didalam proses pencapaian sukses. Seperti penelitian yang dilakukan oleh Haryanto & Harjanti (2014) berjudul “Analisis Proses Sukses Pada Perusahaan Keluarga Berbudaya Tionghoa (Studi Kasus Pada PT X)”. Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan mengenai proses sukses di PT. X yang merupakan perusahaan berbudaya Tionghoa. Hasil penelitian menunjukkan bahwa proses sukses yang dilakukan oleh PT. X berdasarkan pada budaya Tionghoa. Bentuk penyerahan bakti suksesor serta pemilihan suksesor kepada anak laki-laki yang didukung dengan kemampuan yang layak ditunjukkan oleh suksesor. Tahapan proses sukses yang dilakukan dengan berdasarkan pada budaya Tionghoa dilakukan melalui beberapa tahap, yakni: (1) tahap awal, dilakukan sejak suksesor masih kecil, (2) tahap “pencelupan”, dilakukan setelah suksesor lulus dari pendidikan kuliahnya, (3) tahap tutorial, pada tahap ini pengukuran kemampuan suksesor tidak jelas, sehingga generasi sebelumnya mengalami kesulitan dalam mengukur kemampuan suksesor.

Proses pemberian tugas dan tanggung jawab terbatas dilakukan dengan pendeklegasian secara bertahap (*Partial delegation*). Delegasi dapat didefinisikan sebagai penyerahan tanggung jawab kepada pihak lain secara *step by step* dari hal yang kecil, meningkat semakin besar dan seterusnya. Hasil proses pendeklegasian secara bertahap (*Partial delegation*) ini telah sesuai dengan penelitian oleh Lily & Praptiningsih (2014) dengan judul “Perancangan Model Sukses Yang Efektif Pada Perusahaan Keluarga PT. ABC”. Hasil dari penelitian ini adalah perusahaan telah secara bertahap melakukan perencanaan sukses. Dari persiapan penerus, perencanaan sudah dilakukan dengan baik. Proses mentoring dan coaching berjalan baik dan alami, perusahaan belum memiliki program pelatihan secara terlembaga dan tidak melakukan team based project.

Pada hasil penelitian ini menghasilkan suatu pernyataan yang menunjukkan bahwa delegasi sebagai penyerahan kekuasaan telah dilakukan secara bertahap. Tugas-tugas generasi senior yang akan diteruskan oleh generasi junior akan diajarkan secara perlahan-lahan. Mulai dari memperkenalkan visi misi dan budaya yang ada pada *family business*. Salah satu tahapan dilakukan dengan menemui pihak perbankan atau supplier atau buyer atau siapapun. Hal ini dimaksudkan agar para generasi junior dapat belajar cara menghadapi pihak perbankan atau supplier atau buyer atau siapapun secara langsung dari generasi senior. Hal ini dimaksudkan bahwa delegasi juga dapat memberikan kesempatan kepada orang yang dipimpin

untuk berlatih tanggung jawab dalam melaksanakan tugas dengan lebih baik. Selain itu para generasi junior akan dilakukan refleksi dari setiap keikutsertaan dalam menjalankan tugas bersama generasi senior. Hal ini dilakukan untuk mengetahui tingkat kesulitan dari setiap tugas dan mengetahui batas kemampuan yang dimiliki oleh generasi junior dalam melakukan tugasnya untuk membangun kepercayaan dari generasi senior terhadap generasi junior.

## **KESIMPULAN DAN SARAN**

### **Simpulan**

Aronoff (2011:6) suksesi adalah transisi kepemimpinan dan kepemilikan bisnis keluarga dari satu generasi ke generasi berikutnya. Halim (2013) suksesi adalah proses berkepanjangan dari perencanaan yang bertujuan untuk memastikan keberlanjutan bisnis antar generasi. Berdasarkan hasil penelitian ini, proses suksesi membutuhkan waktu yang panjang dan bertahap yang dimulai dari pemberian tugas dan pemberian tanggung jawab secara terbatas (*Partial delegation*) hingga pada akhirnya menumbuhkan kepercayaan sehingga diberikan kekuasaan secara penuh (*Full delegation*).

Penelitian ini tidak dapat memperlihatkan peran delegasi secara keseluruhan hingga pemberian kekuasaan secara penuh dikarenakan seluruh informan masih menjalani proses pemberian tugas dan pemberian kekuasaan secara terbatas (*Partial delegation*). Melalui pemberian tugas dan kekuasaan secara terbatas ini merupakan jalan masuk bagi generasi junior untuk mendapatkan kepercayaan dari generasi senior yang merupakan aspek penting didalam proses pencapaian suksesi. Didalam proses tersebut, generasi senior melakukan *transfer value* mengenai nilai – nilai keluarga kepada generasi junior yang dibutuhkan untuk masuk dalam perusahaan keluarga yang memiliki *value* yang telah ditanamkan oleh generasi senior dan menjadi ciri khas dari *family business* yang dijalani.

Pengetahuan dibutuhkan sebagai landasan dalam merencanakan tahapan demi tahapan pendeklasi dalam pencapaian suksesi. Pengetahuan yang dimiliki harus sesuai dengan bidang yang akan ditekuni. Tentunya juga sesuai dengan minat generasi junior. Hal ini nantinya akan berdampak terhadap keberhasilan suksesi yang berujung pada peningkatan performa perusahaan sebagaimana diharapkan oleh kedua generasi.

### **Keterbatasan**

1. Adanya keterbatasan penelitian dengan menggunakan draft wawancara yaitu terkadang jawaban yang diberikan oleh informan tidak terbuka sesuai keadaan sesungguhnya.
2. Waktu melakukan wawancara tidak sesuai dengan keadaan informan, karena dapat terjadi sebuah kejadian dimana informan atau calon informan yang diwawancara merasa terganggu, tidak mood sehingga memberikan jawaban yang kurang memuaskan bahkan berdampak pada pembatalan janji wawancara.
3. Informan yang memiliki *family business* dengan skala tertentu sulit untuk diwawancara dan sulit untuk terbuka dengan keadaan sesungguhnya.
4. Waktu penelitian terbatas, sehingga hasil pengumpulan data juga memiliki keterbatasan, ada beberapa informasi yang kemungkinan kurang lengkap.

### **Saran**

1. Praktisi *Family Business*.

Para Pengusaha perusahaan keluarga disarankan untuk menyusun rencana suksesi dengan tahapan tahapan sebagaimana telah dihasilkan penelitian ini. Perencanaan suksesi harus melibatkan kedua belah

pihak yaitu generasi senior dan generasi junior. Keterlibatan kedua generasi tersebut harus mempunyai dengan visi dan misi yang sama dan seluruh tahapan harus dipahami oleh kedua belah pihak

2. Bagi penelitian selanjutnya

Penelitian selanjutnya dapat mengembangkan aspek pembentukan model untuk proses sukses berdasarkan tahapan tahapan sebagaimana dihasilkan dalam penelitian ini. Pembentukan model akan mendorong penelitian selanjutnya untuk lebih menggali aspek aspek yang mempengaruhi keberhasilan dalam proses sukses didalam *Family Business*.

## DAFTAR PUSTAKA

- Aronoff & Ward, J. L. (2011). *Family Business Ownership*. New York: Palgrave Macmillan
- Aronoff, et al. (2011). *Family Business Succession*. New York: Palgrave Macmillan
- Bizri, R. (2016). *Succession In The Family Business: Drivers And Pathways*. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 22(1).
- CNN. (2014) PwC: 95 Persen Perusahaan Indonesia Adalah Bisnis Keluarga. Diakses pada 29 Agustus 2016 dari <http://www.cnnindonesia.com/ekonomi/20141202100356-92-15176/pwc-95-persen-perusahaan-indonesia-adalah-bisnis-keluarga/>.
- Filser, Matthias., Kraus, Sascha., Mark, Stefan. 2013. *Psychological aspects of succession in family business management*. Management Research Review Vol. 36 No. 3, 2013, pp. 256-277.
- Ghee, et al., (2015). Family Business Succession Planning: Unleashing The Key Factors Of Business Performance. *Asian Academy of Management Journal*, Vol.20 No.2, 103-126
- Hadinugroho, E & Mustamu, R.H. (2013). Studi Deskriptif Persiapan Suksesi Kepemimpinan Pada Perusahaan Freight And Forwarding. *AGORA*, Vol.1 No.1
- Halim, Y. (2013). Analisa Suksesi Kepemimpinan Pada Perusahaan Keluarga PT. Fajar Artasari Di Sidoarjo. *AGORA*, Vol.3 No.1
- Harms, H. 2014. Review of Family Business Definitions: Cluster Approach and Implications of Heterogeneous Application for Family Business Research. *International Journal of Financial Studies*. 2014, 2, 280–314.
- Haryanto, S & Harjanti, D. (2014). Analisis Proses Suksesi Pada Perusahaan Keluarga Berbudaya Tionghoa (Studi Kasus Pada PT X). *AGORA*, Vol.2 No.2
- Hnatek, Milan. 2012. *Succession Planning and Generational Transition: The Greatest Challenges for Family-owned Businesses*. Journal of Eastern Europe Research in Business and Economics, Vol. 2012 (2012), pp.1-11
- Instruksi Presiden Republik Indonesia Nomor 10 tahun 1999 Tentang Pemberdayaan Usaha Menengah.
- Lily, F. & Praptiningsih, M. 2014. Perancangan Model Suksesi Yang Efektif Pada Perusahaan Keluarga PT.ABC Agora Vol. 2
- Limadjadja dan Mustamu, 2015. Analisis Perencanaan Suksesi Pada Perusahaan Jasa Landury, *Jurnal Program Studi Manajemen Agora* Vol. 3, No. 1
- Nurwantoro & Sobirin. (2013). Analisis Kepemimpinan Perusahaan Keluarga Di Sentra Batik Pekalongan. *Prosiding Seminar Nasional*. ISBN: 978-979-98438-8-3
- Pisianto, T. L. (2014). Perencanaan Suksesi Pada Perusahaan Keluarga Pt Indrakilla Offset Di Mojokerto. *Agora*, 2(2), 949-956.
- Pratama, B. R. (2015). Pengaruh Pendeklegasian Wewenang dan Komitmen Organisasi Terhadap Prestasi Kerja Karyawan Perum Bulog Divisi Regional Sumatera Utara.
- Rinjaya, B. C. (2014). Analisa Perencanaan Suksesi pada Perusahaan Kayu. *Agora*, 2(2), 1246-1252.
- Sugiyono. (2015). *Memahami Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta

Sugiyono. (2016). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta

Surjej, A. & Wach, K. (2012). *The Dimanic Of Succession In Family Business In Poland-Empirical Results* vol. XXXI, No.2

Sutik, M.Y & Mustamu, R.H. (2013). *Succession Plan* Pada Perusahaan Keluarga PT. Ria Putra Metalindo. *AGORA Vol.1 No.3*

Tirdasari, N. L. & Dhewanto, W. (2012) *Family Business Succession in Indonesia: A Study of Hospitality Industry*. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 57 (2012) 69 – 74

Wahjono, et al. (2014). Succession Planning As An Economic Education To Improve Family Business Performance In East Java Province Of Indonesia. *Journal Of Asian Scientific Research*, 4 (11), 649-663