

IDENTIFIKASI PROSES SUKSESI DI PENDOPO 45 HOTEL & RESTO

PROCESS IDENTIFICATION OF PENDOPO 45 HOTEL & RESTO SUCCESSION

Wosse Muhammad Arif Sani¹, Sisca Eka Fitria²

^{1,2,3}Prodi S1 Manajemen Bisnis Telekomunikasi dan Informatika, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Telkom
¹wossemuhammadarifsani@gmail.com, ² sekafitria@gmail.com

Abstrak

Bisnis keluarga yang sukses adalah bisnis yang berjalan dari generasi ke generasi dan berjalan dengan kemampuan yang lebih besar, serta berdaya tahan cukup baik. Survey membuktikan bahwa 88% perusahaan swasta nasional Indonesia berada di tangan keluarga. Namun, hanya 5% dari perusahaan keluarga yang mampu bertahan hingga generasi keempat.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui proses suksesi perusahaan dan memastikan bahwa pemimpin selanjutnya telah memenuhi kriteria dalam dimensi kesiapan suksesor dan relasi dalam keluarga sehingga dapat melanjutkan keberlangsungan bisnis keluarga.

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kualitatif deskriptif. Data diperoleh dari wawancara dengan penentuan informan *purposive sampling*, dokumentasi, serta jurnal penelitian lainnya. Uji keabsahan data dilakukan dengan menggunakan triangulasi sumber.

Hasil dari penelitian ini berdasarkan dimensi kesiapan calon suksesor dan relasi dalam keluarga, calon suksesor telah memenuhi syarat dan kriteria untuk menggantikan *incumbent*. Walaupun sebenarnya calon suksesor kurang dalam memiliki pengalaman kerja dan pelatihan di bidang *hospitality* atau perhotelan. Calon suksesor dinilai sudah memiliki komunikasi yang baik dan mendapat dukungan dari anggota keluarga dan staf *professional* perusahaan.

Berdasarkan hasil penelitian, untuk tetap bisa bertahan dalam dunia bisnis, *incumbent* Pendopo 45 Hotel & Resto seharusnya melakukan pelatihan secara khusus terhadap calon suksesor agar calon suksesor dapat mempelajari pengalaman yang dialami *incumbent* dan nilai serta budaya perusahaan, serta akan lebih baik apabila memiliki pengalaman di bidang perhotelan agar lebih siap dalam memimpin perusahaan ke depannya.

Kata kunci: Bisnis Keluarga, Proses suksesi, Dimensi kesiapan suksesor, Dimensi relasi dalam keluarga

Abstract

Successful family business is a business that runs from generation to generation and runs with greater capabilities, and good enough endurance. Survey shows that 88% of Indonesian national private companies are in the hands of families. However, only 5% of family firms survive to the fourth generation.

This study aims to determine the succession process of the company and ensure that subsequent leaders have met the criteria in the dimensions of successor and family relationships so as to continue the continuity of family business.

The method used in this research is descriptive qualitative method. The data were obtained from interviews with the determination of informants *purposive sampling*, documentation, and other research journals. Test data validity is done by using source triangulation.

The results of this study based on the dimensions of the readiness of successor candidates and family relationships, potential successors have met the criteria and requirements to replace the incumbent. Although actually a successful candidate lacks in working experience and training in *hospitality* or *hospitality*. Successor candidates are considered to have good communication and get support from family members and professional staff of the company.

Based on the results of the research, to stay in business world, the incumbent Pendopo 45 Hotel & Resto should conduct special training to prospective successors so that prospective successors can learn experiences of incumbent and value and corporate culture, and it would be better if have experience in the field *Hospitality* to be better prepared in leading the company in the future.

Keywords : Family Business, Succession Process, Dimensions of successor readiness, Dimension of family relations

1. Pendahuluan

Bisnis keluarga adalah salah satu bisnis yang telah memberi kontribusi yang sangat besar bagi kegiatan ekonomi. Berbeda dengan bisnis-bisnis bukan keluarga yang mengalami pasang surut pertumbuhan, bisnis keluarga justru menunjukkan kinerja yang stabil dan cenderung meningkat. Bisnis keluarga yang pada akhirnya akan menjelma menjadi perusahaan keluarga memainkan peran penting dalam pengembangan ekonomi regional dan global, serta menambah penciptaan lapangan kerja baru, pertumbuhan bisnis baru dan peningkatan kegiatan kewirausahaan. Bisnis keluarga berbeda dengan bisnis lainnya, aspek keluarga dilihat dari sisi kontribusi dari penerus atau anak-anak dalam bisnis keluarga, perencanaan suksesi, pendapatan keluarga dan distribusi saham (Susanto, 2007)^[7]. Pada bisnis keluarga, penyerahan kekuasaan ke tangan penerus pasti akan dilakukan. Kegiatan ini disebut dengan suksesi. Kegiatan suksesi yang akan diteliti pada penelitian ini akan menggunakan Pendopo 45 Hotel & Resto sebagai subjek penelitian.

Dalam perjalanannya, ada perusahaan keluarga yang berkembang pesat, ada yang biasa-biasa saja tetapi tidak sedikit juga yang gagal. Bisnis keluarga yang sukses adalah bisnis yang berjalan dari generasi ke generasi dan berjalan dengan kemampuan yang lebih besar, serta berdaya tahan cukup baik. Hal yang menjadi fenomena bagi proses suksesi adalah di Amerika Serikat, 90% dari perusahaan besar adalah bisnis keluarga atau perusahaan yang dikelola oleh keluarga. Tetapi dari perusahaan-perusahaan tersebut, hanya 30% yang dapat bertahan sampai generasi kedua. Sedangkan 70% gagal untuk bertahan sampai generasi kedua. Dan kurang lebih hanya 10% yang mampu bertahan sampai generasi ketiga. Sedangkan di Indonesia sendiri, survei menunjukkan bahwa 88% perusahaan swasta nasional berada di tangan keluarga. Namun, hanya 5% dari perusahaan keluarga yang mampu bertahan hingga generasi keempat (Susanto, 2014)^[6].

Pendopo 45 sebagai salah satu bisnis keluarga di Indonesia yang bergerak dalam bidang jasa, tentunya Pendopo 45 akan mempersiapkan calon suksesor yang akan memegang kendali perusahaan untuk beberapa tahun mendatang. Pemahaman akan budaya perusahaan sangat perlu untuk dipahami bagi calon suksesor yang selanjutnya memimpin. Hal ini sesuai dengan yang dikatakan oleh Stavrou dalam Poza^[2](2010) yang menyatakan bahwa kompleksitas dalam nilai-nilai keluarga, tradisi dan hubungan keluarga (*family relationship*) berpengaruh pada penerus dan akan secara efektif dapat mengembangkan perannya dalam perusahaan keluarga. Untuk itu kegiatan pendampingan kandidat suksesor oleh pendahulu (*incumbent's mentoring*) yang merupakan salah satu bagian dari proses dan perencanaan suksesi, perlu dilakukan secara efektif dalam mengenalkan dan mengajarkan bisnis dan nilai-nilai keluarga kepada suksesor. Namun yang terjadi pada Pendopo 45, generasi sebelumnya tidak melakukan pelatihan atau pendampingan khusus bagi calon suksesor, padahal hal tersebut sangat penting untuk menanamkan nilai-nilai dan budaya perusahaan yang akan mempengaruhi cara dari pengambilan keputusan oleh generasi penerus. Selain itu, diketahui bahwa calon suksesor pada perusahaan Pendopo 45 Hotel & Resto ini tidak memiliki *background* atau pengalaman di bidang perhotelan yang dikhawatirkan apabila tidak dilakukan pelatihan atau pendampingan oleh *incumbent* ke calon suksesor, calon suksesor akan mengalami kebingungan dan kesulitan dalam meneruskan kepemimpinan di perusahaan ini selanjutnya. Untuk itu proses suksesi harus dipersiapkan dengan baik agar tidak terjadi kemungkinan terjadinya kekeliruan dalam proses suksesi demi keberhasilan dan keberlanjutan perusahaan keluarga.

2. Dasar Teori dan Metodologi

2.1. Tinjauan Pustaka Penelitian

2.1.1. Bisnis Keluarga

Family-owned business atau bisnis keluarga adalah bisnis yang pengendalian atas keuangannya dilakukan oleh satu atau lebih anggota keluarga. Jadi dapat disimpulkan bahwa bisnis keluarga adalah suatu kegiatan usaha yang melibatkan dua generasi dalam pengambilan kebijakan perusahaan dan melakukan pengendalian atas kegiatan usaha tersebut. Menurut Susanto, A.B, dalam Jakarta Consulting Group^[6](2014) suatu organisasi akan disebut sebagai perusahaan keluarga apabila paling sedikit terdapat dua generasi dalam keluarga tersebut yang terlibat dan mereka memengaruhi kebijakan perusahaan.

2.1.2. Kepemimpinan

Pemimpin atau *leader* adalah orang yang mengendalikan jalannya organisasi dan mempunyai bawahan untuk melaksanakan kegiatan operasional di dalam organisasi tersebut. Pemimpin adalah subjek atau pelaku yang terdapat dalam kepemimpinan, yaitu adanya kekuasaan, pengaruh, kekuatan, dan pemegang tanggung jawab utama bagi seluruh kegiatan yang dilakukan oleh bawahannya (Athoillah, 2010)^[1].

Menurut Athoillah^[1](2010) pemimpin yang sukses adalah pemimpin yang memiliki kriteria penting dalam menjalankan kepemimpinannya yaitu (1)Legalitas yang dinyatakan secara normatif, terutama pemimpin yang dibuat dengan rencana yang diatur oleh konstitusi yang berlaku di suatu negara (2) Pengakuan dan visibilitas kepemimpinannya yang diakui oleh masyarakat atau anak buah yang dipimpinnya (3) Relasi yang banyak dalam mengaitkan idealisme kepemimpinannya sehingga ditunjang oleh struktur kepemimpinan yang berada di luar wewenangnya (4) Memiliki ilmu pengetahuan yang memadai untuk memberi pembinaan dan pengarahan kepada bawahannya dan (5) Memiliki modal finansial yang cukup agar tidak terpengaruh oleh gaya kepemimpinan yang korup.

2.1.3. Suksesi

Suksesi diartikan sebagai peralihan kepemimpinan puncak saja, sehingga perusahaan hanya berkonsentrasi di tingkat puncak. Keberlangsungan perusahaan keluarga dapat bertahan lama tergantung pada proses suksesi yang berjalan terus menerus dari generasi ke generasi (Susanto, 2007)^[7].

Morris, Williams & Nel (dalam Hadi dan Mustamu, 2016)^[2] mendefinisikan proses suksesi menjadi dua dimensi yaitu (1) Kesiapan calon suksesor, dan (2) Relasi dalam keluarga. Dimensi kesiapan calon suksesor memiliki beberapa indikator untuk mengetahui kesiapan calon suksesor, diantaranya yaitu (a) tingkat pendidikan (b)pengalaman kerja (c)pelatihan yang dijalani dan (d) pembangunan motivasi. Sedangkan dimensi relasi dalam keluarga membagi kriteria dalam beberapa indikator yaitu (a) cara berkomunikasi (b) pemberian kepercayaan dan (c) konflik dalam keluarga.

2.1.4. Faktor Penghambat Terjadinya Suksesi

Menurut Poza^[3](2010) ada tiga *patterns* inefektif suksesi yang harus dihadapi agar kelangsungan kepemilikan dan kepemimpinan perusahaan keluarga dari generasi ke generasi tetap berjalan dengan baik, yaitu (a) Konservatif, mencakup Generasi senior atau orangtua telah menyerahkan perusahaan kepada generasi selanjutnya dan melepaskan kewenangan di perusahaan tetapi bayangan dari kharisma kepemimpinan generasi senior masih berpengaruh kuat di tiap unit perusahaan dan strategi perusahaan terkunci dan *stagnan* dengan masa lalu (b) Pertentangan mencakup Generasi senior atau generasi sebelumnya sangat berlebihan ikut campur terhadap setiap kewenangan dan kontrol yang dilakukan generasi penerus saat akan melakukan pendekatan melalui pemikiran dan gagasannya terhadap perusahaan yang baru. Akibatnya tradisi, warisan, model bisnis dan bahkan rahasia sukses perusahaan menjadi hancur dan (c) Keraguan mencakup Generasi berikutnya dikalahkan oleh rasa keraguannya sendiri untuk dapat mampu mengadaptasikan perusahaan terhadap kondisi kompetitif saat ini, dan juga gagal untuk membuat tanda akan kepemimpinan yang efektif.

2.2. Kerangka Pemikiran

Penulis membuat kerangka berpikir dengan asumsi bahwa dalam sebuah proses suksesi diperlukan berbagai hal mulai dari perencanaan suksesi, keterlibatan calon suksesor, hingga tercapainya suksesi itu sendiri. Dalam proses tersebut terdapat proses transfer nilai-nilai dan pengetahuan kepemimpinan kepada calon suksesor. Penerapan nilai-nilai kepemimpinan dalam perusahaan sangat penting untuk memastikan bahwa setelah melakukan suksesi, kepemimpinan dalam perusahaan memiliki nilai-nilai kepemimpinan yang sama. Selain itu, pengetahuan atau keterampilan dalam memimpin juga perlu ditransferkan sehingga apa yang dimiliki oleh pemimpin saat ini dapat dimiliki oleh pemimpin generasi berikutnya.

Secara sistematis, kerangka pemikiran berdasarkan landasan teori di atas dapat dilihat pada Gambar 2.1 sebagai berikut:



Gambar 1. Kerangka Pemikiran Penelitian

2.3. Metodologi Penelitian

Berdasarkan teknik pengumpulan data dan permasalahan yang terjadi, penelitian ini tergolong ke dalam penelitian kualitatif. Menurut Sugiyono^[5](2012) metode penelitian kualitatif sering disebut metode penelitian naturalistic karena penelitiannya dilakukan pada kondisi yang alamiah (*natural setting*) dan disebut juga sebagai metode etnografi, karena pada awalnya metode ini lebih banyak digunakan untuk penelitian bidang antropologi budaya; disebut sebagai metodologi kualitatif, karena data yang terkumpul dan analisisnya lebih bersifat kualitatif.

Berdasarkan tipe penyelidikan (*type of investigation*), penelitian ini merupakan penelitian komparatif. Menurut Sugiyono^[5](2012) penelitian komparatif adalah suatu penelitian yang bersifat membandingkan. Disini variabelnya masih sama dengan variabel mandiri tetapi untuk sampel yang lebih dari satu atau dalam waktu yang berbeda.

Berdasarkan *setting* penelitian, penelitian ini dilakukan pada *contrived settings*. Menurut Sekaran^[4](2006) *contrived setting* adalah mengacu pada suatu lingkungan lab atau lingkungan yang secara artificial diciptakan dimana penelitian tersebut dilakukan. Berdasarkan unit analisis, penelitian ini termasuk individual. Karena dalam hal menganalisis data, peneliti bekerja secara individu (pribadi).

Berdasarkan waktu pelaksanaan (*time horizon*), penelitian ini merupakan *cross-sectional studies*. *cross-sectional studies* menurut Sekaran^[4](2006) merupakan “a study in which data gathered just once, perhaps over a period of a days or weeks or months in order to answer the research question”, dengan kata lain, penelitian ini dilakukan dalam suatu periode waktu, yaitu selama dua bulan.

3. Pembahasan

3.1. Dimensi Kesiapan Calon Suksesor

1. Tingkat Pendidikan

Tingkat pendidikan merupakan salah satu hal yang menentukan dalam pemilihan calon suksesor. Dari wawancara yang dilakukan dengan para informan, dapat disimpulkan bahwa untuk menjadi seorang suksesor, paling tidak harus menempuh pendidikan S-1 untuk mendapatkan *basic* dalam *management skill* sehingga nantinya akan mempermudah dalam mengelola perusahaan. Namun tidak terdapat spesifikasi jurusan terkait pemindahan kekuasaan ini. Artinya calon suksesor tidak dituntut untuk menempuh pendidikan di bidang perhotelan, namun paling tidak harus memiliki jiwa kepemimpinan serta memiliki pemahaman terkait manajemen keuangan, *hospitality*, dan semua yang berkaitan dengan perhotelan.

Berdasarkan kriteria tersebut, RR telah memenuhi kualifikasi karena telah menempuh pendidikan hingga S-1 dan sedang menjalani pendidikan S-2, sudah memahami lingkup manajemen, keuangan, serta yang berhubungan dengan perhotelan, dan sudah terlibat langsung di dalam perusahaan.

2. Pengalaman Kerja

Dari hasil wawancara tersebut maka dapat disimpulkan bahwa dari indikator Pengalaman Kerja, Calon Suksesor (Reydhitha Romaya) memiliki pengalaman kerja yang sudah cukup untuk nanti nya memimpin Pendopo 45 Hotel & Resto. Namun, calon suksesor masih harus memperdalam pengalaman kerja nya di dalam Pendopo 45 Hotel & Resto dengan terjun di semua bidang yang ada di perusahaan tersebut. Pengalaman kerja perlu didapatkan dari luar maupun dalam perusahaan, dan dalam berbagai bidang.

3. Pelatihan yang dijalani

Dari indikator Pelatihan yang dijalani, calon suksesor (Reydittha Romaya) diberikan pelatihan terkait *basic management* dengan metode *mentoring* oleh suksesor sebelumnya, dan diarahkan langsung untuk terlibat di dalam internal perusahaan agar dapat mengelola perusahaan di masa yang akan datang. Pelatihan yang diberikan akan menjadi dasar keterampilan yang dimiliki oleh calon suksesor untuk nantinya dapat mengelola perusahaan

4. Pembangunan Motivasi.

Berdasarkan hasil wawancara yang diperoleh, diketahui bahwa RR yang merupakan calon suksesor memiliki kriteria dari sisi motivasi dan pantas untuk menggantikan DS sebagai *incumbent*. Calon suksesor tersebut telah memiliki motivasi dari dalam diri sendiri dan memiliki semangat kerja yang tinggi walaupun RR tidak memiliki *background* di dalam dunia perhotelan sebelumnya. Namun, seiring berjalannya waktu, sesuai dengan andil calon suksesor tersebut di dalam perusahaan membuat calon suksesor perlahan-lahan mulai mempelajari dan memahami bagaimana bisnis dalam bidang perhotelan ini dan ingin selalu terlibat di dalamnya. RR sebagai calon suksesor juga selalu mendapatkan dukungan dan motivasi dari DS selaku generasi sebelumnya, keluarga, serta staf profesional perusahaan. Bentuk dukungan tersebut ditunjukkan dengan sambutan dan hubungan kekerabatan yang tetap terjalin baik ketika RR sudah dinobatkan sebagai calon suksesor, baik dari pihak keluarga maupun staf profesional perusahaan.

3.2. Dimensi Relasi dalam Keluarga

1. Cara berkomunikasi

Mengenai relasi dalam keluarga dari segi komunikasi, didapatkan hasil bahwa RR sebagai calon suksesor tidak memiliki masalah komunikasi dengan anggota keluarga inti, maupun staf *profesional* perusahaan. RR dinilai memiliki kemampuan dalam melakukan pendekatan terhadap para staf *profesional* perusahaan dan dapat menyesuaikan cara berkomunikasi, baik dengan top management perusahaan atau dengan karyawan di dalam perusahaan. RR juga memiliki kemampuan berkomunikasi yang luwes sehingga membuat karyawan merasa nyaman untuk berkomunikasi dengannya. Selain itu, RR ternyata juga memiliki *background* pendidikan S-1 Ilmu Komunikasi yang secara tidak langsung membuat *softskill* berkomunikasi baik. Hal ini membuat penyampaian pesan yang dilakukannya dapat dimengerti oleh lawan bicaranya dengan cepat.

2. Pemberian kepercayaan

Mengenai relasi dalam keluarga dari segi pemberian kepercayaan yang didapat dari hasil wawancara, diketahui bahwa calon suksesor telah mendapat kepercayaan dari pihak keluarga maupun staf di dalam perusahaan. RR merupakan kandidat penerus terkuat karena kandidat lain yang merupakan adik kandungnya kurang tertarik untuk terjun dalam dunia bisnis dan juga hanya memiliki latar belakang Teknik yang bertolak belakang dengan dunia bisnis. Berdasarkan hal tersebut, keluarga pun sangat mendukung dan membeikan kepercayaan kepada RR sebagai penerus perusahaan. Hal ini dapat dibuktikan dengan pemberian ruang bagi RR di dalam perusahaan yaitu pada divisi Marketing yang merupakan bentuk kesempatan untuk terus belajar dan menggali diri menjadi seorang pemimpin.

3. Konflik dalam keluarga

Mengenai relasi dalam keluarga dari segi konflik, dari hasil wawancara yang dilakukan maka disimpulkan bahwa tidak ada konflik yang terjadi antara RR sebagai calon suksesor dengan dengan saudara kandung, maupun dari pihak keluarga lainnya. Hal ini dibuktikan dengan pernyataan yang diberikan oleh DS selaku Ibu dan *incumbent* yang menyebutkan bahwa RR merupakan calon terkuat baik dari sisi *background*, pengalaman, serta minat sehingga pihak keluarga pun mendukung. Selain itu, perusahaan keluarga ini memiliki keterikatan yang sangat erat antara satu dengan yang lainnya, sehingga apabila terdapat perselisihan pasti akan selalu diselesaikan dengan cara kekeluargaan dan memperoleh jalan keluar. Selain itu mereka memiliki prinsip bahwa *family oriented* “*What ever happens, family comes first*” sehingga tidak ada konflik yang terjadi di dalamnya. SB selaku informan pendukung juga sepakat dengan hal itu karena masing-masing keluarga telah memiliki porsi dan tanggung jawabnya masing-masing sehingga tidak akan berbenturan.

4. Kesimpulan

Dari hasil penelitian dan pembahasan tentang konsep Suksesi dalam gagasan dan praktik untuk mendefinisikan judul tentang “Identifikasi Proses Suksesi pada Pendopo 45 Hotel & Resto”, maka peneliti membuat dan menarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Proses suksesi yang dilakukan oleh Pendopo 45 Hotel & Resto terjadi dari generasi 2 yaitu DS kepada generasi 3 yaitu RR. Proses suksesi ini merupakan bentuk proses transisi kepemimpinan dan manajemen dengan mempertimbangkan dimensi-dimensi yang terdiri atas beberapa indikator yang merupakan syarat untuk menggantikan *incumbent*. Dimensi tersebut meliputi dimensi kesiapan calon

suksesor yang terdiri atas tingkat pendidikan, pengalaman kerja, pelatihan, dan motivasi. Sedangkan dimensi relasi dalam keluarga meliputi cara berkomunikasi, pemberian kepercayaan, dan konflik dalam keluarga.

2. Berdasarkan dimensi kesiapan calon, suksesor telah memenuhi syarat dan kriteria untuk menggantikan *incumbent*. Dilihat dari tingkat pendidikan calon suksesor telah menempuh pendidikan S-1 dan sedang dalam proses penyelesaian studi S-2nya. Dari pendidikan tersebut calon suksesor telah mendapat bekal *basic management* untuk bekal memimpin perusahaan selanjutnya. Dari segi pengalaman kerja dan pelatihan, calon suksesor sudah mempunyai pengalaman dan menempuh pelatihan baik di dalam maupun di luar perusahaan. Walaupun sebenarnya calon suksesor kurang dalam memiliki pengalaman kerja dan pelatihan di bidang *hospitality* atau perhotelan, tetapi pengalaman kerja dan pelatihan tersebut dapat didapatkan dan dipelajari seiring berjalannya waktu bersamaan dengan transisi kepemilikan yang diberikan sedikit demi sedikit dari *incumbent* kepada suksesor. Dari segi motivasi, calon suksesor telah memiliki keinginan untuk meneruskan perusahaan. Dukungan dan motivasi juga selalu diberikan dari *incumbent* untuk menambah kepercayaan diri calon suksesor.
3. Berdasarkan dimensi relasi dalam keluarga, suksesor telah memenuhi syarat dan kriteria untuk menggantikan *incumbent*. Suksesor telah memiliki komunikasi yang bagus dengan anggota keluarga dan staf *professional* perusahaan. Berkat jalinan komunikasi yang baik dan berkelanjutan tersebut calon suksesor telah menciptakan suasana yang nyaman. Penyampaian pesan serta penafsiran pesan tersebut pun terjalin dengan baik. Dari segi pemberian kepercayaan, calon suksesor telah mendapatkan kepercayaan dan dukungan dari pihak keluarga dan staf *professional* perusahaan. Dari dukungan dan kepercayaan yang muncul tersebut mengakibatkan calon suksesor tidak memiliki konflik baik dengan keluarga maupun staf perusahaan.



Daftar Pustaka :

- [1] Athoillah, Anton. (2010). *Dasar-dasar Manajemen*. Bandung: Pustaka Setia
- [2] Hadi dan R.H. Mustamu. (2015). *Analisis Proses Suksesi pada Perusahaan Keluarga di Bidang Industri Makanan Ringan*. Jurnal
- [3] Poza, Ernesto J. 2010. *Family Business 3rd Edition*. South-Western Cengage Learning. Boulevard.
- [4] Sekaran, Uma. (2006). *Metodologi Penelitian untuk Bisnis*, Edisi 4. Jakarta: Salemba Empat.
- [5] Sugiyono. (2012). *Metode Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif*. Bandung: Alfabeta..
- [6] Susanto, A.B., Susanto, P., Winarko, H., Mertosono, S. (2014). *The Jakarta Consulting Group on Family Business*: The Jakarta Consulting Group.
- [7] Susanto, A.B. (2007). *Menguak Perusahaan Keluarga di Indonesia*. The Jakarta Consulting Group.