

ANALISIS SUCCESSION PLANNING PADA FAMILY BUSINESS BERBUDAYA TIONGHOA DI KOTA BANDUNG

(STUDI KASUS PADA MARTABAK SAN FRANCISCO, SABOGA FOOD, BATAGOR ABUY, DAN MIE LEZAT)

SUCCESSION PLANNING ANALYSIS ON CHINESE BUSINESS FAMILY CULTURED IN BANDUNG CITY

(CASE STUDY OF MARTABAK SAN FRANCISCO, SABOGA FOOD, BATAGOR ABUY, AND MIE LEZAT)

M.Adly Faushan, Grisna Anggadwita, S.T., M.S.M.²

^{1,2}Program Studi S1 Manajemen Bisnis Telekomunikasi dan Informatika, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Telkom

¹Rezaayasa@student.telkomuniversity.ac.id, ²liayuldi@telkomuniversity.ac.id

Abstrak

Didalam berwirausaha ada beberapa aspek yang menentukan berhasil tidaknya suatu usaha yang dijalankan. Diantaranya ras, umur, jenis kelamin, dan pengalaman kerja Begitu pula dalam family business banyak faktor-faktor yang mempengaruhi dalam proses suksesi kepemimpinan. Hal yang paling bias hingga saat ini adalah masalah gender. Mengenai suksesi dalam perusahaan keluarga, budaya Tionghoa menekankan pada dua aspek penting. Yang pertama adalah jenis kelamin suksesor di bawah hubungan orang tua dan anak. Yang kedua adalah mengenai pengembangan bisnis di industri yang didominasi oleh laki-laki atau perempuan. Saat ini, jenis kelamin suksesor dianggap kurang penting karena perhatian yang diutamakan adalah mengenai kemampuan potensi suksesor, seperti pendidikan dan keterampilan manajerial. Tujuan dari penelitian ini adalah Untuk mengetahui proses succession planning pada empat Family Business yaitu Martabak San Fransisco, Saboga Food, Batagor Abuy, dan Mie Lezat. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif prosedur penelitan yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang serta perilaku yang dapat diamati. Penelitian kualitatif lainnya ialah penelitian yang bermaksud untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subjek penelitian misalnya perilaku, persepsi, motivasi, tindakan, dll. Teknik pengambilan sampel yang digunakan yaitu purposive sampling. Dalam teknik pengumpulan data, triangulasi diartikan sebagai teknik pengumpulan data yang bersifat menggabungkan dari berbagai teknik pengumpulan data dan sumber data yang telah ada. Berdasarkan hasil analisis succession planning pada family business, terdapat beberapa suksesi kepemimpinan yang dilaksanakan oleh ke empat perusahaan meliputi Succession Antecedent, Succession Process, Succession Activities, Desired Outcomes,

Kata Kunci : Budaya, Succession Planning, Family Business

Abstract

In entrepreneurship there are several aspects that determine the success or failure of a business run. Among the races, age, sex, and work experience Similarly, in the family business many factors that influence in the process of leadership succession. The most biased to date is the gender issue. Regarding the succession in the family enterprise, Chinese culture emphasizes on two important aspects. The first is the sex of successors under parent and child relationships. The second is about business development in industries dominated by men or women. Currently, the sex of successors is considered less important because the priority attention is about the potential ability of successors, such as education and managerial skills.

The purpose of this research is to know the process of succession planning at four Family Business namely Martabak San Fransisco, Saboga Food, Batagor Abuy, and Mie Delicious. This study uses a qualitative approach to the research procedure that produces descriptive data in the form of written or oral words of the people as well as observable behavior. Another qualitative research is research that intends to understand the phenomenon of what is experienced by research subjects such as behavior, perception, motivation, action, etc. The sampling technique used is purposive sampling. In data collection techniques, triangulation is defined as data collection techniques that combine from various data collection techniques and data sources that already exist. Based on the results of the analysis of succession planning in family business, there are several leadership succession implemented by the four companies including Succession Antecedent, Succession Process, Succession Activity, Desired Outcomes,

Keywords: Culture, Succession Planning, Family Business

1. Pendahuluan

Sebuah perusahaan keluarga bisa menjadi usaha besar dan profesional tentu tidak terlepas dari proses transformasi dan transisi dari generasi pertama ke generasi kedua dan selanjutnya. Selain itu *leadership* dan *family values* yang tertanam kuat, transformasi organisasi, suksesi, culture, attracting talents, sampai membangun kesinambungan (*longevity*) dari generasi ke generasi diperlukan untuk membesarkan sebuah bisnis keluarga (CEO Stars, 2016). [1]

Berdasarkan hasil survei *The Jakarta Consulting Group* (2014) pada perusahaan keluarga di Indonesia, sebesar 67,8% diketahui telah mempersiapkan penerus melalui perencanaan suksesi, sedangkan sebesar 32,2% tidak atau belum mempersiapkan suksesi.[2]

Didalam berwirausaha ada beberapa aspek yang menentukan berhasil tidaknya suatu usaha yang dijalankan. Diantaranya ras, umur, jenis kelamin, dan pengalaman kerja (Arif, 2014). Begitu pula dalam *family business* banyak faktor-faktor yang mempengaruhi dalam proses suksesi kepemimpinan. Hal yang paling bias hingga saat ini adalah masalah *gender*.

Mengenai suksesi dalam perusahaan keluarga, budaya Tionghoa menekankan pada dua aspek penting. Yang pertama adalah jenis kelamin suksesor di bawah hubungan orang tua dan anak. Yang kedua adalah mengenai pengembangan bisnis di industri yang didominasi oleh laki-laki atau perempuan. Saat ini, jenis kelamin suksesor dianggap kurang penting karena perhatian yang diutamakan adalah mengenai kemampuan potensi suksesor, seperti pendidikan dan keterampilan manajerial [3]

2. Dasar Teori dan Metodologi

2.1 Dasar Teori

2.1.1 Entrepreneurship

Menurut Suryana (2007:2) kewirausahaan adalah kemampuan kreatif dan inovatif yang di jadikan dasar, kiat dan sumber daya untuk mencari peluang yang ada demi mendapatkan sebuah kesuksesan. [6]

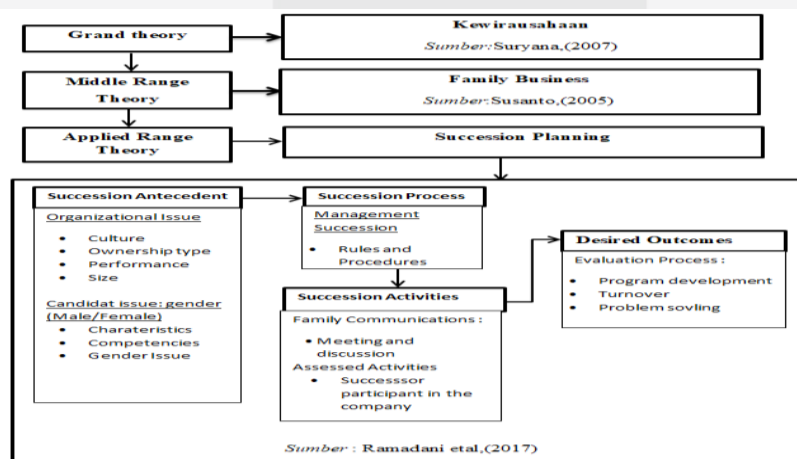
UMKM adalah singkatan dari Usaha Mikro Kecil dan Menengah. UMKM diatur berdasarkan Undang Undang Nomor 20 tahun 2008 tentang Usaha Mikro Kecil dan Menengah. Berikut ini adalah ilustrasi dari isi Undang Undang Nomor 20 tahun 2008. [7]

2.1.2 Perusahaan Keluarga (Family Business)

Ada beberapa pendapat mengenai pengertian family business, menurut Ward dan Aronoff (2002) dalam Susanto (2005:3) menyatakan bahwa “sebuah perusahaan dinamakan perusahaan keluarga apabila terdiri dua atau lebih anggota keluarga yang mengawasi keuangan perusahaan tersebut”. Sedangkan menurut Donnelley (2002) dalam Susanto (2005:3), “suatu organisasi dinamakan perusahaan keluarga apabila paling sedikit ada keterlibatan generasi dalam keluarga itu dan mereka mempengaruhi kebijakan perusahaan tersebut”. Berdasarkan kedua pendapat tersebut Susanto (2005:3) menyimpulkan bahwa:

“Keterlibatan sedikitnya dua generasi dalam keluarga pada definisi Donneley di atas didasarkan atas asumsi adanya suksesi yang berjalan, yaitu suksesi yang secara tegas memperlihatkan kesinambungan peran keluarga dalam perusahaan. Sedangkan definisi dari Ward dan Aronoff menggaris bawahi posisi kunci yang dipegang oleh anggota keluarga, Penguasaan posisi ini terkait dengan peran keluarga dalam perusahaan dan persemaian nilai-nilai keluarga dalam nilai-nilai perusahaan”. [8]

2.1.1 Kerangka pemikiran



Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran Penelitian

Terdapat empat *Succession Antecedent*, *Succession Process*, *Succession Activities*, *Desired Outcomes* pada gambar 2.1. Kerangka pemikiran diatas menjelaskan bahwa dalam penelitian ini dilakukan analisis *succession planning* pada *family business*. [7]

2.2 Metodologi

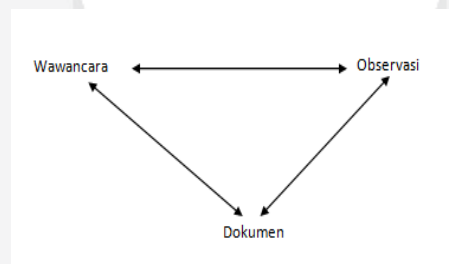
2.2.1 Situasi Sosial

Pada penelitian kualitatif tidak menggunakan populasi karena penelitian kualitatif berangkat dari kasus tertentu yang ada pada situasi sosial tertentu dan hasil kajiannya tidak akan diberlakukan ke populasi, tetapi ditransferkan ke tempat lain pada situasi sosial yang memiliki kesamaan dengan situasi sosial pada kasus yang dipelajari. Sampel pada penelitian kualitatif di sebut sampel teoritis karena tujuan penelitian kualitatif adalah untuk menghasilkan teori. [9]

**Gambar 3.2** Situasi Sosial

Sumber :sugiyono 2016

2.2.2 Teknik pengumpulan data

**Gambar 3.3** Triangulasi Teknik

Dalam teknik pengumpulan data, triangulasi diartikan sebagai teknik pengumpulan data yang bersifat menggabungkan dari berbagai teknik pengumpulan data dan sumber data yang telah ada. Bila peneliti melakukan pengumpulan data menggunakan triangulasi maka sebenarnya peneliti melakukan pengumpulan data yang sekaligus melakukan pengujian kredibilitas data, yaitu mengecek kredibilitas dengan berbagai teknik pengumpulan data dan berbagai sumber data.

3. Pembahasan

3.1 *Succession antecedents*

3.1.1 *Organizational issue*

Budaya yang di terapkan dalam perusahaan berdasarkan penjelasan dari empat informan, bahwa informan diwariskan budaya tionghoa dalam bisnis keluarga yang merupakan anak laki-laki sebagai penerus yang memiliki peran penting sebagai pemimpin perusahaan, hal tersebut membuat seluruh anggota patuh dan taat pada aturan berdasarkan keputusan yang telah di tetapkan di perusahaan.

Owmerhsip Type merupakan keputusan untuk meneruskan bisnis keluarga berdasarkan penjelasan dari empat informan, memutuskan untuk meneruskan bisnis keluarga Semuanya sama. Ke empat informan di berikan tanggung jawab untuk meneruskan bisnis keluarga karena merupakan anak pertama dari pemilik perusahaan.

Performance merupakan kemampuan dalam memasak resep bisnis keluarga berdasarkan penjelasan dari empat informan, Berdasarkan penjelasan dari ke empat narasumber, mereka semua mempunyai kesamaan untuk tahapan ini, dimana mereka sejak kecil sudah di perkenalkan dengan bahan baku yang diperlukan untuk kegiatan produksi atau resep masakan.

Size, merupakan bisnis keluarga termasuk dalam perekonomian mikro, menengah atau makro Berdasarkan penjelasan ke empat informan. Perekonomian dari keempat *family business* berbeda-beda sesuai dengan ukuran dan kemampuan dalam mengatur kinerja perusahaan.

3.1.2 *Candidate Issue*

Characteristics merupakan cara berinteraksi untuk mengarahkan karyawan, berdasarkan penjelasan informan 1 dan 2, saat mereka ikut membantu dalam kegiatan bisnis mereka memiliki wewenang dalam mengarahkan karyawan lain. Namun wewenang yang mereka miliki merupakan peran penting dalam sebuah usaha. seorang pemimpin memperlakukan karyawan dengan baik dan benar.

Competencies merupakan kompetensi yang di wariskan pada generasi terdahulu, berdasarkan penjelasan ke empat informan. Penjelasan ke empat narasumber, dapat diketahui bahwa empat generasi terdahulu dari family business ini memberikan pengarahan, bimbingan dan terus melatih calon suksesor dalam melakukan semua kegiatan yang ada di perusahaan.

Gender Issue pada calon pemimpin bisnis keluarga, berdasarkan penjelasan dari empat owner terkait peranan gender dalam succession planning sebelum mereka di tunjuk sebagai penerus bahwa dari empat generasi terdahulu tidak menjadikan gender sebagai indikator dalam succession planning. Ke empat generasi terdahulu sama-sama memberikan kesempatan kepada semua anak-anaknya untuk melanjutkan family business. Karena menurut mereka semua anak baik perempuan maupun laki-laki mempunyai hak yang sama dalam kepemilikan family business. Terlepas dari siapapun yang jadi pemimpin nanti, yang terpenting jika ingin menjadi penerus, baik laki-laki maupun perempuan harus memiliki kemauan yang kuat, niat dan tekad yang bulat serta kemampuan yang mencukupi untuk memegang kendali bisnis.

3.2 *Succession Process*

3.2.1 *Management Succession*

Rules And Procedures berdasarkan penjelasan dari empat owner family business ke empat informan Harapan dari ke empat informan intinya adalah sama agar mempertahankan family business ini hingga ke generasi berikutnya dan seterusnya. Namun secara khusus orangtua dari informan di berikan bimbingan dan pengalaman dari generasi sebelumnya dalam mempelajari seluruh kegiatan perusahaan. Di lain kesempatan mereka juga mempelajari sendiri berdasarkan pengamatan sendiri dan pengalaman secara langsung pada saat membantu bisnis keluarga. Harapan generasi terdahulu agar dari ke empat informan bisa mengembangkan bisnis keluarga dan mempertahankan family business ini hingga ke generasi berikutnya dan seterusnya.

3.3 *Succession Activities*

3.3.1 *Family Communication*

Meeting And Discussion pemimpin perusahaan dalam bisnis keluarga, berdasarkan penjelasan keempat informan, intinya adalah kepemimpinan diserahkan oleh generasi terdahulu ketika calon suksesor sudah benar-benar siap. Seperti informan 1 menggantikan ibunya yang sakit semenjak tahun 2012 dan mengambil alih untuk memimpin perusahaan bisnis keluarga. Informan 2 mendapatkan kepercayaan untuk menjadi pemimpin perusahaan setelah berhenti bekerja pada tahun 2013. Informan 3 yang di percayakan memegang kendali perusahaan saat informan 1 sudah menyelesaikan perguruan tinggi dan setelah memperoleh pengalaman dari luar negeri yaitu Australia.

3.3.2 Assessed activities

Successor participant in the company memegang fungsi perusahaan berdasarkan penjelasan ke empat informan sudah mulai memimpin perusahaan bisnis keluarga sejak memasuki masa dewasa hingga sekarang. Berdasarkan informan memegang seluruh fungsi perusahaan sejak ibunya sakit pada tahun 2012 hingga skarang tahun ke 5 dalam memegang fungsi perusahaan bisnis keluarga. Informan 2 sudah memegang perusahaan selama 4 tahun dalam memimpin perusahaan bisnis keluarga batagor abuy. Berdasarkan penjelasan di atas I3 sudah memegang kendali selama 5 tahun hingga sekarang setelah lulus kuliah. Berbeda dengan informan 4 sudah lama memegang salah satu fungsi perusahaan selama 20 tahun hingga sekarang.

3.4 Desired Outcomes

3.4.1 Evaluation Process

Program development merupakan pengembangan dalam perusahaan, berdasarkan penjelasan ke empat informan, program pengembangan perusahaan pada bisnis keluar mengikuti perubahan zaman, dengan memanfaatkan teknologi dan jejaring internet sebagai jembatan perusahaan terhadap konsumen yang ditetapkan pada perusahaan. Karena ini merupakan family business dan sistemnya masih tradisional Namun seiring perkembangan zaman, saat ini dalam masa kepemimpinan ke empat informan, sudah menerapkan sistem aplikasi Go- ojek untuk memudahkan penjual dan pembeli. pembagian tugas yang lebih baik dari generasi terdahulu namun tidak terlalu formal juga hanya dengan membuat website sehingga bisa di akses semua orang.

Cara mengatasi turnover karyawan yang tinggi berdasarkan penjelasan ke empat informan, informan 1 dan informan 3 masing-masing punya strategi tersendiri untuk mengatasi turnover karyawan. Menurut informan 1 cara mengatasi turnover yang tinggi perusahaan mempunyai strategi untuk mengatasi dengan memberi reward dan apresiasi dalam pekerjaan dan memberikan bonus dan cuti kepada karyawan. Sedangkan untuk mengatasi turnover karyawan yang tinggi introspeksi diri masalah internal yang memicu tingkat turnover karyawan setelah mendapatkan penyebab masalah pemimpin perusahaan memberikan motivasi kepada karyawan. Tetapi informan 2 dan informan 4 tidak mempermasalah tingginya turnover karena bisnis mereka masih tergolong kecil belum mempunyai banyak karyawan maka I3 dan I4 tidak terlalu khawatir dengan turnover yang tinggi.

Problem Solving cara mengatasi persaingan lain atau perusahaan sejenis persaingan bisnis yang wajar di dunia bisnis. Setiap perusahaan berlomba menawarkan berbagai macam keunggulan dan manfaat produk yang dipasarkannya dengan tujuan untuk memperoleh keuntungan. Dalam menghadapi persaingan tersebut keempat informan telah membuat strategi dalam menghadapi persaingan dengan melakukan inovasi bisnis agar dapat bersaing dengan perusahaan lain atau perusahaan sejenis

5 Kesimpulan dan Saran

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan analisis *succession planning* pada *family business* berbudaya tionghoa di kota bandung studi kasus pada martabak san francisco, saboga *food*, batagor abuy, dan mie lezat maka dapat di tarik kesimpulan :

Berdasarkan hasil analisis *succession planning* pada *family business*, terdapat beberapa suksesi kepemimpinan yang dilaksanakan oleh ke empat perusahaan meliputi :

a. Succession Antecedent

Budaya tionghoa dalam bisnis keluarga yang merupakan anak laki-laki sebagai penerus yang memiliki peran penting sebagai pemimpin perusahaan, hal tersebut membuat seluruh anggota patuh dan taat pada aturan berdasarkan keputusan yang telah di tetapkan di perusahaan.

Keputusan untuk meneruskan bisnis keluarga merupakan tanggung jawab dari generasi penerus merupakan anak pertama dari pemilik perusahaan. Mayoritas pendiri perusahaan keluarga menginginkan anaknya dapat melanjutkan bisnis yang sudah dirintis dan mengarahkan mereka untuk belajar sesuai jenis bisnis yang digeluti. Dalam perkembangan bisnis keluarga generasi penerus bisnis melakukan inovasi untuk perkembangan bisnis perusahaan. Berdasarkan kebutuhan yang diinginkan dalam jangka waktu ke depan pada perusahaan keluarga.

Kemampuan dalam memasak resep bisnis keluarga sejak kecil sudah di perkenalkan dengan bahan baku yang diperlukan untuk kegiatan produksi atau resep masakan. Meskipun saat itu mereka

belum bisa mempraktekkan sendiri resepnya namun mereka sudah mengetahui fungsi dari bahan baku yang ada. Hingga menginjak umur remaja menuju dewasa yaitu 17 keatas mereka mulai memberanikan diri untuk mencoba sendiri resepnya.

Perekonomian skala usaha bisnis keluarga *business* berbeda-beda sesuai dengan ukuran dan kemampuan dalam mengatur kinerja perusahaan, usaha menengah karena perusahaan sudah mempunyai NPWP memiliki manajemen yang baik di beberapa cabang dan sudah mempunyai banyak karyawan, pembagian tugas sudah jelas dari bagian produksi, pemasaran dan finance dan perekonomian usaha mikro memiliki tenaga kerja kurang dari 5 orang penghasilan pertahunnya paling besar 100.000.000 pertahun.

Karakteristik cara berinteraksi untuk mengarahkan karyawan ikut membantu dalam kegiatan bisnis memiliki wewenang dalam mengarahkan karyawan, wewenang merupakan peran penting dalam sebuah usaha. seorang pemimpin memperlakukan karyawan dengan baik dan benar

Kompetensi yang di wariskan pada generasi terdahulu memberikan pengarahan, bimbingan dan terus melatih calon suksesor dalam melakukan semua kegiatan yang ada di perusahaan. family business ini bergerak di bidang kuliner semua bimbingan dan arahan lebih banyak meliputi proses pemahaman resep masakan dan manajemen yang diterapkan dalam perusahaan.

Peranan gender dalam succession planning sebagai penerus dari generasi terdahulu tidak menjadikan gender sebagai indikator dalam succession planning karena semua anak baik perempuan maupun laki-laki mempunyai hak yang sama dalam kepemilikan family business. Terlepas dari siapapun yang jadi pemimpin nanti, yang terpenting jika ingin menjadi penerus, baik laki-laki maupun perempuan harus memiliki kemauan yang kuat, niat dan tekad yang bulat serta kemampuan yang mencukupi untuk memegang kendali bisnis

b. Succession Process

Bimbingan dari generasi sebelumnya seorang anak mempelajari kegiatan bisnis juga membutuhkan bimbingan dan arahan dari orangtuanya agar menambah pengetahuan dan motivasi anak dalam belajar berbisnis. Dan ada baiknya jika apa yang diajarkan juga di praktekkan. Libatkan anak atau calon suksesor dalam kegiatan- kegiatan yang ada mulai dari hal yang sederhana misalnya melayani pelanggan atau memotong daging untuk bisnis kuliner.

c. Succession Activities

Meeting And Discussion pemimpin perusahaan dalam bisnis keluarga calon suksesor sudah di percayakan untuk memimpin perusahaan, namun tetap harus dalam pengawasan orangtua. Hal ini seperti yang di lakukan oleh generasi terdahulu dari Martabak sanfransisco, Batagor Abuy, Saboga Food, Mie Lezat. Wewenan dalam perusahaan harus memiliki izin dari generasi sebelumnya.

Awal memimpin perusahaan bisnis keluarga sejak memasuki masa dewasa setelah melewati tahap. calon suksesor naik selangkah lebih maju, jika sebelumnya calon suksesor hanya sebagai karyawan dan hanya membantu kegiatan perusahaan.

d. Desired Outcomes

Program Development pengembangan perusahaan bisnis mengikuti perkembangan zaman memanfaatkan perkembangan teknologi pada jejaring internet sebagai jembatan perusahaan antara konsumen dengan perusahaan.

Mengatasi turnover karyawan yang tinggi dengan intropeksi diri masalah internal yang memicu tingkat turnover karyawan setelah mendapatkan penyebab masalah pemimpin. Strategi perusahaan memberikan motivasi kepada karyawan untuk mengatasi turnover karyawan dengan memberi reward dan apresiasi dalam pekerjaan berupa bonus dan cuti kepada karyawan.

Problem Solving menghadapi persaingan dalam dunia bisnis perusahaan berlomba menawarkan berbagai macam keunggulan dan manfaat produk yang dipasarkannya dengan tujuan untuk memperoleh keuntungan dalam menghadapi persaingan.

5.2 Saran

Setelah melakukan penelitian terhadap empat family business bidang kuliner dikota Bandung, peneliti dapat memberikan saran sebagai berikut :

5.2.1 Aspek Teoritis

- 1) Diharapkan bagi penelitian selanjutnya dengan pendekatan teori *succesion planning* dapat lebih dikembangkan dengan mengkombinasikan dengan terori-teori dari berbagai ilmu pengetahuan lainnya.
- 2) Disarankan untuk melakukan penelitian dengan objek yang berbeda sehingga pengaplikasian teori *succession planning* lebih luas.
- 3) Penelitian ini hanya mencakup pada kota Bandung, diharapkan peneliti selanjutnya dapat memperluas cakupan wilayah penelitian misalkan mencakup Provinsi Jawa Barat, seluruh Indonesia hingga luar Indonesia.

5.2.2 Aspek Praktis

Adapun saran untuk pelaku family business yaitu :

- 1) Saran untuk *family business* Martabak San Fransisco alangkah baiknya jika dalam memilih calon penerus melibatkan anak perempuan dan laki-laki pada kepemimpinan perusahaan agar dapat menghasilkan kolaborasi yang saling melengkapi untuk kinerja perusahaan yang lebih baik lagi dari sebelumnya.
- 2) Saran untuk **Batagor** Abuy untuk mencapai proses succession planning baiknya apabila membuat penilaian terlebih dahulu pada perusahaan. Hal ini dimaksudkan untuk mengetahui posisi atau keadaan perusahaan agar dapat menentukan apakah strategi yang digunakan sebelumnya dapat menyesuaikan dengan starategi yang terbaru (modern).

Saran untuk *famil business* *Mie Lezat* Perlunya memanfaatkan media sosial secara optimal dan konsisten seperti melakukan pembaharuan informasi seputar produk atau jasa yang ditawarkan untuk mengembangkan pangsa pasar dan meningkatkan penjualan produk, membangun interaksi yang baik dengan pelanggan serta menampilkan konten produk yang menarik sehingga pengunjung di media sosial tertarik untuk menelusuri produk-produk yang ditawarkan.

Daftar Pustaka

- [1] CEO Stars. (2016). *95 Persen Perusahaan Di Indonesia Milik Keluarga*. [online][http://ceostars.net/95-persen-perusahaan-di-indonesia-milik-k\(08September2016\)keluarga/](http://ceostars.net/95-persen-perusahaan-di-indonesia-milik-k(08September2016)keluarga/)
- [2] *The Jakarta Consulting Group*. (2014). *Suksesi dalam Perusahaan Keluarga*. [online].<http://www.jakartaconsulting.com/publications/articles/family-business/suksesi-dalam-perusahaan-keluarga> (08 Oktober 2016)
- [3] (Brockhaus, 2004 dalam Qin & Wang, 2012). Mengenai suksesi dalam perusahaan keluarga, budaya Tionghoa
- [4] Deursen, van Alexander J.A.M & Jan A.G.M Dijk. (2015). *Toward a Multifaceted Model of Internet Access for Understanding Digital Divides : An Empirical Investigation*. Routledge.
- [5] Menurut Suryana (2007:2) kewirausahaan
- [6] Hisrich, Robert D. (2008). *Entrepreneurship Kewirausahaan*. Jakarta: Salemba Empat.
- [7] Ramadani, V., Bexheti, A., Rexhepi, G., Ratten, V., & Ibraimi, S. (2017). Succession issues in Albanian family businesses: An exploratory research. *Journal of Balkan and Near Eastern Studies*, 19(3).
- [8] Susanto, A.B. (2005). *World Class Family Business*. Jakarta Selatan: Quantum Bisnis & Manajemen (PT Mizan Pustaka).
- [9] Sugiyono. (2014). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.