



UNIVERSITAS TARUMANAGARA
FAKULTAS EKONOMI JAKARTA

SKRIPSI

**PENGARUH *SUCCESSION FACTORS* TERHADAP *SUCCESSION*
PROCESS PADA *FAMILY BUSINESS***

DIAJUKAN OLEH:

NAMA : CINTHYA PUTRI LESTARI

NPM : 115120015

UNTUK MEMENUHI SEBAGIAN DARI SYARAT-SYARAT

GUNA MENCAPAI GELAR

SARJANA EKONOMI

2016

UNIVERSIT AS TARUMANAGARA

FAKULTASEKONOMI

JAKARTA

TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI

NAMA : CINTHY A PUTRI LESTARI

NO. MAHASISWA : 115120015

PROGRAM / JURUSAN : S1 / MANAJEMEN

BIDANG KONSENTRASI : MANAJEMEN KEWIRAUUSAHAAN

JUDUL SKRIPSI : PENGARUH *SUCCESSION FACTORS*
TERHADAP *SUCCESSION PROCESS* PADA
FAMILY BUSINESS

Jakarta, Juni 2016

Pembimbing



(Dr. Ir. Chairy. S.E. .. M.M.)

UNIVERSITAS TARUMANAGARA

FAKULTASEKONOMI

JAKARTA

TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI

SETELAHLULUS UJIAN KOMPREHENSIF/ SKRIPSI

NAMA : CINTHY A PUTRI LEST ARJ
NO. MAHASISWA : 115120015
PROGRAM / JURUSAN : SJ / MANAJEMEN
BIDANG KONSENTRASI : MANAJEMEN KEWJRAUSAHAAN
JUDUL SKRIPSI : PENGARUH *SUCCESSION FACTORS*
TERHADAP *SUCCESSION PROCESS* PADA
FAMILY BUSINESS

Tanggal: 13 Juli 2016

Ketua Penguji



Dr. Mimi Tjokrosaputra, M.M.

Tanggal: 13 Juli 2016

Anggota Penguji

Dr. I. t ha & M.M.
In 1 tguj;

Tanggal: 1, Juli 2016

Dr. ..., an Prasadjo, M.A.

ABSTRAK

UNIVERSITAS TARUMANAGARA

FAKULTAS EKONOMI

JAKARTA

(A) CINTHYA PUTRI LESTARI

(B) PENGARUH *SUCCESSION FACTORS* TERHADAP *SUCCESSION PROCESS* PADA *FAMILY BUSINESS*

(C) xvii + 80 halaman, 2016, tabel 22 ; gambar 3; lampiran 8

(D) MANAJEMEN KEWIRAUSAHAAN

(E) **Abstrak:** : Penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh *personal factor*, *intra-family relationship*, *context factor*, *financial factor* dan *relationship of owner and successor* terhadap *succession process*. Populasi pada penelitian ini adalah perusahaan keluarga di Jakarta. Metode pengambilan sampel dilakukan dengan metode *purposive sampling*. Pengumpulan data dilakukan dengan menyebarkan kuesioner kepada 200 orang, yaitu pemilik atau penerus bisnis keluarga. Teknik analisis data menggunakan analisis regresi ganda. Hasil dari penelitian ini adalah tidak terdapat pengaruh signifikan *intra-family relationship* dan *financial factor* terhadap *succession process*. Selain itu, terdapat pengaruh positif dan signifikan *personal factor*, *context factor*, dan *relationship of owner and successor* terhadap *succession process*.

(F) Daftar Pustaka 24 (2001-2016)

(G) Dr. Ir. Chairy, S.E., M.M.

ABSTRAK

UNIVERSITAS TARUMANAGARA

FAKULTAS EKONOMI

JAKARTA

(A) CINTHYA PUTRI LESTARI

(B) PENGARUH *SUCCESSION FACTORS* TERHADAP *SUCCESSION PROCESS* PADA *FAMILY BUSINESS*

(C) xvii + 80 halaman, 2016, tabel 22 ; gambar 3; lampiran 8

(D) MANAJEMEN KEWIRAUSAHAAN

(E) **Abstrak:** : *This research was conducted in order to determine whether there is an influence of personal factors, intra-family relationships, context factors, financial factors and the relationship of owner and successor of the succession process. The population in this study is a family company in Jakarta. The sampling method is done by purposive sampling method. The data collection is done by distributing questionnaires to 200 people, which is the owner or the successor to the family business. Data were analyzed using multiple regression analysis. Results of this study was no significant effect of intra-family relationships, and financial factors of the succession process. In addition, there is a positive and significant influence of personal factors, context factors, and the relationship of owner and successor of the succession process.*

(F) Daftar Pustaka 24 (2001-2016)

(G) Dr. Ir. Chairy, S.E., M.M.

*“If You Only Do What You Can Do,
You’ll Never Be Better Than What You Are”*

- Shifu - Kungfu Panda

Karya sederhana ini kupersembahkan:
Untuk Papa dan Mama tercinta Kakak, Adik,
Suami, Anak dan orang yang saya sayangi

KATA PENGANTAR

Puji syukur kepada Tuhan Yang Maha Esa atas segala rahmat, berkat, dan bimbingan-Nya, penyusunan skripsi ini dapat diselesaikan dengan baik dan tepat waktu. Skripsi ini disusun untuk memenuhi salah satu syarat dalam mencapai gelar Sarjana Ekonomi jurusan S-1 Manajemen pada Fakultas Ekonomi Universitas Tarumanagara.

Pada kesempatan ini, penulis ingin mengucapkan terima kasih sebesar-besarnya kepada pihak-pihak yang telah memberikan bimbingan, dorongan, dan semangat kepada penulis, sehingga skripsi ini dapat terselesaikan dengan baik, yaitu kepada yang terhormat:

1. Bapak Dr. Ir. Chairy, S.E., M.M., selaku Dosen Pembimbing yang telah meluangkan waktu, tenaga, dan pikiran dalam memberikan petunjuk, bimbingan, dan pengarahan yang sangat bermanfaat bagi saya dalam penyusunan skripsi ini.
2. Bapak Dr. Sawidji Widoatmodjo, S.E., M.M., M.B.A., selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Tarumanagara.
3. Bapak Dr. Ignatius Roni Setyawan, S.E.,M.Si., selaku Ketua Jurusan Program Studi S-1 Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Tarumanagara.
4. Segenap Dosen dan Staf Pengajar Fakultas Ekonomi Universitas Tarumanagara yang telah memberikan bekal ilmu pengetahuan selama masa perkuliahan.
5. Dharma Surya, Chamijati Cholil Awing, Shiella Putri Lestari, Christopher Kelvin Dharma, Suryadi, dan Abigail Cathalia Suryadi selaku Keluarga

tercinta, yang senantiasa memberikan dorongan, semangat, dan dukungannya baik secara moril, materiil, dan doa sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini dengan baik.

6. Jennifer Dermawan, Stiefanie Amory, Andreawan Honora, Gina Levina Natayo, Rizki Oktaviani, dan Jose Othniel yang telah memberikan dukungan dan semangat bagi penulis dalam menyelesaikan skripsi ini.
7. Teman-teman sesama bimbingan yang selalu bersama-sama saling membantu dalam proses penyusunan skripsi ini.
8. Semua pihak yang namanya tidak dapat disebutkan satu-persatu, yang telah ikut memberikan bantuan sehingga terselesaikannya skripsi ini.

Akhir kata, saya menyadari bahwa skripsi ini masih jauh dari sempurna, baik dari tata bahasa, maupun dari segi penyusunan. Mengingat keterbatasan dalam pengetahuan dan kemampuan saya, karenanya dengan tangan terbuka saya bersedia menerima kritik dan saran guna melengkapi skripsi ini agar menjadi lebih baik. Semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi pembaca sekalian.

Jakarta, Juni 2016

Penulis

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI.....	ii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iii
ABSTRAK.....	iv
HALAMAN MOTO	v
HALAMAN PERSEMBAHAN	vi
KATA PENGANTAR	vii
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR TABEL.....	xiii
DAFTAR GAMBAR	xv
DAFTAR LAMPIRAN.....	xvi
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Permasalahan.....	1
1. Latar Belakang	1
2. Identifikasi Masalah	5
3. Pembatasan Masalah	6
4. Perumusan Masalah	6
B. Tujuan dan Manfaat Penelitian.....	7
1. Tujuan Penelitian	7

	2. Manfaat Penelitian	7
BAB II	LANDASAN TEORI.....	8
	A. Definisi Variabel	8
	1. <i>Personal Factor</i>	8
	2. <i>Intra-Family Relationship</i>	8
	3. <i>Context Factor</i>	10
	4. <i>Financial Factor</i>	11
	5. <i>Relationship of Owner and Successor</i>	12
	6. <i>Succession Process</i>	13
	B. Kerangka Teori.....	14
	1. Pengaruh <i>Personal Factor</i> terhadap <i>Succession</i> <i>Process</i>	14
	2. Pengaruh <i>Intra-Family Relationship</i> terhadap <i>Succession Process</i>	15
	3. Pengaruh <i>Context Factor</i> terhadap <i>Succession</i> <i>Process</i>	16
	4. Pengaruh <i>Financial Factor</i> terhadap <i>Succession</i> <i>Process</i>	17
	5. Pengaruh <i>Relationship of Owner and Successor</i> Terhadap <i>Succession Process</i>	18
	C. Penelitian yang Relevan	20
	D. Kerangka Pemikiran.....	23
	E. Hipotesis	24

BAB III	METODE PENELITIAN.....	25
	A. Populasi dan Teknik Pemilihan Sampel.....	25
	1. Populasi.....	25
	2. Teknik Pemilihan Sampel.....	25
	B. Operasionalisasi Variabel.....	26
	C. Metode Pengumpulan Data.....	30
	D. Analisis Validitas dan Reliabilitas.....	30
	1. Uji Validitas.....	30
	2. Uji Reliabilitas.....	31
	E. Analisis data.....	31
	1. Uji Asumsi Klasik.....	32
	2. Analisis Regresi Ganda.....	33
	3. Pengujian Hipotesis Penelitian.....	34
BAB IV	ANALISIS DAN PEMBAHASAN.....	37
	A. Hasil Analisis Validitas dan Reliabilitas.....	37
	1. Uji Validitas.....	37
	2. Uji Reliabilitas.....	41
	B. Deskripsi Subyek dan Obyek Penelitian.....	42
	1. Subyek Penelitian.....	42
	2. Obyek Penelitian.....	43
	C. Hasil Analisis Data.....	49
	1. Pengujian Asumsi Klasik.....	49
	2. Analisis Regresi Ganda.....	53

	3. Pengujian Hipotesis.....	54
	D. Pembahasan.....	57
BAB V	KESIMPULAN DAN SARAN.....	62
	A. Kesimpulan	62
	B. Saran	63
	DAFTAR PUSTAKA	64
	LAMPIRAN.....	67
	DAFTAR RIWAYAT HIDUP.....	80

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 3.1	Operasionalisasi Variabel..... 28
Tabel 4.1	Hasil Pengujian Validitas Personal Factor 38
Tabel 4.2	Hasil Pengujian Validitas Intra-Family Relationship 38
Tabel 4.3	Hasil Pengujian Validitas Context Factor 39
Tabel 4.4	Hasil Pengujian Validitas Financial Factor..... 39
Tabel 4.5	Hasil Pengujian Validitas Relationship of Owner And Successor 40
Tabel 4.6	Hasil Pengujian Validitas Succession Process 40
Tabel 4.7	Hasil Pengujian Reabilitas Variabel..... 41
Tabel 4.8	Karakteristik Responden Berdasarkan Memiliki Calon Penerus 42
Tabel 4.9	Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin 42
Tabel 4.10	Karakteristik Responden Berdasarkan Usia..... 43
Tabel 4.11	Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Usaha 43
Tabel 4.12	Tanggapan Responden atas <i>Personal Factor</i> 44
Tabel 4.13	Tanggapan Responden atas <i>Intra-Family Relationship</i> 45
Tabel 4.14	Tanggapan Responden atas <i>Context Factor</i> 46
Tabel 4.15	Tanggapan Responden atas <i>Financial Factor</i> 47
Tabel 4.16	Tanggapan Responden atas <i>Relationship of Owner And Successor</i> 47

Tabel 4.17	Tanggapan Responden atas <i>Succession Process</i>	48
Tabel 4.18	Hasil Uji Multikolinieritas	50
Tabel 4.19	Hasil Analisis Regresi Ganda	54
Tabel 4.20	Hasil Uji Simultan (Uji F).....	55
Tabel 4.21	Hasil Uji Koefisien Determinan (R^2).....	55

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 Model Penelitian	23
Gambar 4.1 Hasil Pengujian Heterokedastisitas	51
Gambar 4.2 Hasil Pengujian Normalitas.....	52

DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
Lampiran 1 Kuesioner	67
Lampiran 2 Hasil Analisis Validitas dan Reliabilitas.....	70
Lampiran 3 Deskripsi Subyek Penelitian	74
Lampiran 4 Deskripsi Obyek Penelitian.....	75
Lampiran 5 Hasil Uji Asumsi Klasik	77
Lampiran 6 Hasil Analisis Regresi Ganda	79
Lampiran 7 Hasil Uji Simultan (Uji F).....	79
Lampiran 8 Hasil Uji Koefisien Determinasi (Uji R^2)	79

BAB I

PENDAHULUAN

A. Permasalahan

1. Latar Belakang

Studi tentang bisnis keluarga telah menarik banyak perhatian bagi peneliti dalam beberapa dekade terakhir. Fenomena bisnis keluarga menjadi hal umum yang sering terjadi. Hal ini dilakukan oleh pemilik bisnis dengan berbagai tujuan, salah satunya adalah menjamin kualitas hidup anggota keluarganya. Karena sudah merupakan hal yang alami apabila orang tua ingin memastikan agar mereka dapat memberikan hidup yang lebih baik untuk generasi berikutnya. Apabila sebuah keluarga dibentuk menjadi suatu bisnis maka akan tercipta situasi yang mendidik sehingga seluruh anggota keluarga dapat bekerja dan memperoleh pengalaman serta bekal kepribadian yang kuat dalam menghadapi tantangan masa depan.

Dengan adanya bisnis keluarga, maka kehidupan anggota-anggota keluarga menjadi produktif, mampu berdikari, dan mampu mencapai prestasi-prestasi dalam hidup. Untuk mempertahankan bisnis dari tahun ke tahun, diperlukan sistem dan kontrol yang profesional, termasuk transparansi. Selain itu anggota keluarga harus memiliki pandangan yang jernih tentang sistem serta proses bisnis dan harus menerapkan sistem dan kendali yang benar. (SWA, 22 April 2016)

Perusahaan-perusahaan keluarga tersebut banyak memberikan kontribusi yang signifikan bagi perkembangan negara. Di Indonesia, ada sekitar 195.000 perusahaan dan 95% perusahaan merupakan perusahaan keluarga. (Tribun Bisnis,

18 Februari 2013). Bisnis milik keluarga dapat didefinisikan sebagai sebuah bisnis yang dikelola dengan maksud untuk mengejar visi bisnis yang dipegang oleh koalisi dominan dan dikendalikan oleh anggota keluarga (Sharma, Chrisman, Pablo dan Chua, 2001).

Berdasarkan fakta yang ada untuk memastikan keberlangsungan bisnis keluarga, harus ada perencanaan suksesi yang dilakukan mulai dini, hal ini bertujuan untuk menjaga stabilitas perusahaan. Indonesia menempati posisi terdepan di Asia Tenggara dalam perencanaan dan persiapan alih kepemimpinan atau suksesi kepemimpinan setelah pemimpin saat ini pensiun atau mundur. Sebanyak 78% usaha keluarga di Indonesia telah menyiapkan rencana suksesi (Tribun Bisnis, 30 Januari 2015). Meskipun demikian cukup banyak perusahaan keluarga yang gagal dalam proses suksesi kepemimpinan. Potensi konflik yang terjadi pada suksesi kepemimpinan dalam bisnis keluarga adalah konflik yang terjadi antara pendiri yang masih berperan sebagai penggerak bisnis utama dan anggota keluarga yang kemudian terlibat di dalam perusahaan (Chaimahawong dan Sakulsriprasert, 2013).

Statistik menunjukkan bahwa keberhasilan suksesi kepemimpinan dari generasi pertama ke generasi kedua saja hanya berkisar 30%, sedangkan sisanya (sebesar 70%) mengalami kegagalan, sedangkan tingkat keberhasilan dari generasi kedua ke generasi ketiga turun secara signifikan hingga hanya mencapai 7% saja (Mangalandum, 2013). Kata kunci dalam suksesi adalah kapan dan kepada siapa perusahaan akan diwariskan. Selama ini banyak bisnis keluarga yang merasa bahwa dengan pergantian pimpinan maka bisnis tersebut tidak akan sukses

seperti pada saat generasi pertama. Hal itulah yang menyebabkan generasi selanjutnya tidak siap untuk menerima penggantian pemimpin. Pada umumnya bisnis keluarga terlibat dalam konflik untuk memperebutkan kekuasaan dalam perusahaan. Agar tidak terjadinya konflik antar calon pengganti maka perlu dilakukan perencanaan suksesi kepemimpinan. Tingkat persiapan yang baik adalah kunci keberhasilan transfer kekuasaan dari pimpinan perusahaan ke penerus. (Chaimahawong dan Sakulsriprasert, 2013).

Menurut Chaimahawong dan Sakulsriprasert (2013) faktor-faktor yang mempengaruhi proses suksesi perusahaan keluarga adalah *personal factor*, *intra-family relationship*, *context factor* dan *financial factor*. Sedangkan Le Breton-Miller, Miller and Steier (2004) menyatakan bahwa salah satu faktor yang mempengaruhi proses suksesi adalah *relationship of owner and successor*.

Personal factor adalah keinginan penerus untuk melanjutkan bisnis keluarga (Chaimahawong dan Sakulsriprasert, 2013). Tingkat persiapan yang baik adalah kunci dari keberhasilan proses suksesi dari generasi yang menjabat ke penerus. Semakin tinggi tingkat persiapan memiliki penerus yang potensial, semakin tinggi kemungkinan bahwa ia akan mengambil alih bisnis setelah generasi yang berkuasa turun (Le Breton-Miller, Miller and Steier, 2004).

Intra-family relationship adalah tradisi keluarga dan kualitas hubungan antara anggota keluarga yang juga memainkan peran utama dalam bisnis keluarga. Untuk membuat potensi penggantinya merasa disambut dan akibatnya bersedia untuk melanjutkan bisnis keluarga, kualitas hubungan antara potensi penerus,

mapan dan anggota keluarga lainnya harus positif (Chaimahawong dan Sakulsriprasert, 2013).

Context factor adalah faktor yang terkait dengan perubahan dalam lingkungan ekonomi yang memiliki efek pada operasi bisnis keluarga. Perubahan dalam lingkungan bisnis dan kondisi pasar dapat mengubah prospek masa depan bisnis keluarga. Jika perubahan dalam kondisi pasar probabilitas kegagalan bisnis meningkatkan, maka pimpinan perusahaan mungkin untuk tidak mentransfer bisnisnya ke penerus (Chaimahawong dan Sakulsriprasert, 2013).

Financial factor adalah faktor yang berhubungan dengan keterbatasan sumber daya keuangan perusahaan dalam hal beban pajak dan memperoleh pembiayaan eksternal (Chaimahawong dan Sakulsriprasert, 2013). Perpajakan adalah masalah terbesar dalam bisnis keluarga. Masalah Proses suksesi karena kesulitan dalam memahami peraturan hukum yang rumit. Bahkan, pembiayaan suksesi dianggap masalah lain dalam suksesi bisnis keluarga (Malinen, 2001).

Relationship of owner and successor adalah Sebuah hubungan yang baik antara pentransfer dan penggantinya dengan saling menghormati dan memahami karakteristik satu sama lain. Komponen penting lainnya adalah kepercayaan, dukungan, dan umpan balik, belajar dari satu sama lain, menyenangkan dan persahabatan (Handler, 1989, hal. 149) dalam (Matser dan Lievens, 2013).

Berdasarkan latar belakang tersebut peneliti tertarik untuk melakukan penelitian di Jakarta dengan judul “**Pengaruh *Succession Factors* Terhadap *Succession Process* pada *Family Business*”**”

2. Identifikasi Masalah

Pokok permasalahan dalam penelitian ini yaitu :

- a. Apakah *personal factor* mempengaruhi *succession process* di perusahaan keluarga di Jakarta?
- b. Apakah *intra-family relationship* mempengaruhi *succession process* di perusahaan keluarga di Jakarta?
- c. Apakah *context factor* mempengaruhi *succession process* di perusahaan keluarga di Jakarta?
- d. Apakah *financial factor* mempengaruhi *succession process* di perusahaan. Keluarga di Jakarta?
- e. Apakah *relationship of owner and successor* mempengaruhi *succession process* di perusahaan keluarga di Jakarta?

3. Pembatasan Masalah

Karena luasnya ruang lingkup penelitian dan adanya keterbatasan kemampuan untuk melakukan penelitian dan untuk menghindari tidak terarahnya penelitian, maka diperlukan pembatasan masalah dalam penelitian ini. Pembatasan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

- a. Variabel yang diteliti adalah *personal factor, intra-family relationship, context factor, financial factor, relationship of owner and successor* dan *succession process*.
- b. Populasi yang diteliti adalah perusahaan keluarga di Jakarta.
- c. Sampel yang di ambil adalah 200 perusahaan keluarga di Jakarta.
- d. Periode observasi di lakukan pada tahun 2016 terhadap perusahaan keluarga di Jakarta.

4. Perumusan Masalah

Dengan adanya pembatasan masalah maka perumusan masalah ini adalah :

- a. Apakah terdapat pengaruh *personal factor* terhadap *succession process*?
- b. Apakah terdapat pengaruh *intra-family relationship* terhadap *succession process*?
- c. Apakah terdapat pengaruh *context factor* terhadap *succession process*?
- d. Apakah terdapat pengaruh *financial factor* terhadap *succession process*?
- e. Apakah terdapat pengaruh *relationship of owner and successor* terhadap *succession process*?

B. Tujuan dan Manfaat Penelitian

1. Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini, antara lain :

- a. Untuk mengetahui pengaruh *personal factor* terhadap *succession process*?
- b. Untuk mengetahui pengaruh *intra-family relationship* terhadap *succession process*?
- c. Untuk mengetahui pengaruh *context factor* terhadap *succession process*?
- d. Untuk mengetahui pengaruh *financial factor* terhadap *succession process*?
- e. Untuk mengetahui pengaruh *relationship of owner and successor* terhadap *succession process*?

2. Manfaat Penelitian

Manfaat yang diharapkan dari penelitian ini, adalah :

- a. Bagi penulis

Sebagai sarana belajar dan penambah wawasan bagi penulis dalam mengaplikasikan berbagai teori yang telah dipelajari dalam perkuliahan dan mampu mempraktikkan pengetahuan dalam hal kewirausahaan jika nantinya menciptakan maupun melanjutkan bisnis keluarga.

- b. Bagi pembaca

Dapat digunakan untuk menambah pengetahuan serta menjadi referensi serta memperkaya ilmu dalam bidang Kewirausahaan bagi peneliti lain yang ingin meneliti masalah sejenis dan sifatnya lebih mendalam

DAFTAR PUSTAKA

- Aritonang, R., Lerbin, R. (2007). *Riset pemasaran: teori&praktik*. Bogor: Ghalia Indonesia
- Bau, Massimo *et. al.* (2013). What Do We Know on Firm Succession and The Entrepreneurial Process? A Synthesis of The Literatur, 1-17
- Chaimahawong, V. and Sakulsriprasert, A. (2013). Family Business and Post Succession Performance : Envidence from Thai SMEs. *International Journal of Business and Management* Vol 8 No 2, 19-28
- CNN Indonesia (2 Desember 2014). *PwC: 95 Persen Perusahaan Indonesia Adalah Bisnis Keluarga*. <http://www.cnnindonesia.com/ekonomi/20141202100356-92-15176/pwc-95-persen-perusahaan-indonesia-adalah-bisnis-keluarga/>
- De Massis, A., Chua, J. C., and Christman,J. J. (2008). Factor Preventing Intra Family Succession. *Family Business Review* Vol 21 No 2, 183-199
- _____. (2012). Factors Preventing Intra-Family Succession. *Transeo Academic Awards*.<http://www.transeoassociation.eu/uploads/Academic%20Awards/De%20Massis%20Abs.pdf>
- Ghozali, I. (2011). *Aplikasi analisis multivariate dengan program IBM SPSS 19* (5th Edition). Semarang, Indonesia: Universitas Diponegoro
- Kaunda,S. and Nkhoma, A. (2013). Intergenerational Survival of Family Businesses: Factors Affecting the Succession Success of Family Owned Businesses in Malawi. *European Journal of Business and Managemen*.Vol 5 No7, 157-164

- Le Breton-Miller, I., Miller, D., and Steier, L. (2004). Toward an integrative model of effective FOB succession. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 28(4), 305-328
- Malhotra, N. K. (2004). *Marketing research: an applied orientation. 4th edition*. New Jersey: Pearson Education
- Malinen, P. (2001). Like father like son? Small family business succession problems in Finland. *Enterprise and innovation management studies*, 2(3), 195-204. <http://dx.doi.org/10.1080/14632440110105053>
- Mangalandum, R. S. (2013). Peralihan Generasi Tantangan Terberat Perusahaan Keluarga. From www.swa.co.id
- Matser, I. and Lievens, J. (2013) The Succession Scorecard, A Tool To Assist Family Business's Trans-Generational Continuity, hal. 1-33
- Mutunga, Florence. (2013). Factors affecting Succession Planning in Small and Medium Enterprises in Kenya. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences* Vol 3 No 8, 285-301
- Poza, Ernesto J. (2010). *Family Business*, 3rd Edition. United States of America: Thomson South-Western
- Sharma *et. al.* (2001). Determinants of Initial Satisfaction with the Succession Process in Family Firms: A Conceptual Mode. <https://www.researchgate.net/publication/228605805> *Determinants of Initial Satisfaction with the Succession Process in Family Firms Conceptual Model*
- Supranto, J. (2008). *Statistik : Teori dan Aplikasi*. Jakarta : Erlangga

- Sekaran, U., and Bougie, R. (2013). *Research methods for business: a skill-building approach* (6th Edition). West Sussex, UK: Wiley
- SWA (22 April 2016). *Peralihan Generasi Tantangan Terberat Perusahaan Keluarga*. <http://swa.co.id/headline/peralihan-generasi-tantangan-terberat-perusahaan-keluarga>
- Tribun Bisnis (18 Februari 2013). *Perusahaan Keluarga Cenderung Dekati Penguasa*. <http://www.tribunnews.com/bisnis/2013/02/18/perusahaan-keluarga-cenderung-dekati-penguasa>
- Tribun Bisnis (30 Januari 2015). *Perusahaan Keluarga di Indonesia Paling Siap Rencanakan Suksesi Kepemimpinan*. <http://www.tribunnews.com/bisnis/2015/01/30/perusahaan-keluarga-di-indonesia-paling-siap-rencanakan-suksesikepemimpinan>
- Venter, E., Boshoff, C., and Maas, G. (2005). The Influence of Successor-Related Factors on The Succession Process in Small and Medium-Sized Family Business. *Family Business Review* Vol 18 No 4, 283-303
- _____, and Boshoff, C. (2006). The Influence of Family-Related Factors on The Succession Process in Small and Medium-Sized Family Businesses. *SAJEMS* NS 9 No 1, 17-32
- _____, Van der Merwe, S., and Farrington, S., (2012). The impact of selected stakeholders on family business continuity and family harmony. *Southern African Business Review*. Vol 16 No 2, 69-9

