
**UPAYA MENCEGAH KONFLIK DALAM PROSES SUKSESI KEPEMIMPINAN
BISNIS KELUARGA DENGAN STRATEGIC COLLABORATION MODEL**

M. Dharma Tuah Putra Nasution, S.E., M.M
Dosen Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi & Bisnis
Universitas Pembangunan Panca Budi

ABSTRAK

Isu suksesi merupakan berita penting sekiranya terdapat generasi penerus yang terlibat lebih dari satu orang. Tentunya potensi perselisihan yang mungkin terjadi disebabkan adanya perbedaan perspektif dalam menjalankan perusahaan dari setiap putra mahkota. Penelitian yang diusulkan ini bertujuan untuk mengetahui dan membuktikan proses suksesi pada bisnis keluarga melalui Strategic Collaboration Model (SCM). Penelitian ini termasuk penelitian kualitatif deskriptif. Data yang akan dikumpulkan melalui wawancara, yang mana pemilihan informan menggunakan purposive sampling. Dalam penelitian yang diusulkan ini, informan yang digunakan adalah pendiri sekaligus family business leader beserta calon penerus. Hasil penelitian ini diharapkan menjelaskan proses suksesi melalui strategic collaboration model. Terdapat tiga tahapan yang menjadi perhatian dalam proses suksesi yaitu tahap input lebih menekankan pada mentoring, bimbingan, arahan, maupun pelatihan yang diberi kepada calon penerus. Selanjutnya, pada tahap proses, yang mana generasi pendiri mampu mengidentifikasi minat dan bakat calon penerus sehingga diketahui bisnis apakah yang tepat bagi mereka sesuai dengan minat dan bakatnya. Lalu, pada tahap output generasi pendiri beserta generasi penerus membangun bisnis dengan memperhitungkan seberapa besar dana yang diperlukan, seberapa banyak karyawan yang akan digunakan serta dimana lokasi yang tepat. Didalam bisnis keluarga, potensi perselisihan atau konflik dapat saja terjadi sehingga perlu pemisahan bisnis antara generasi pendiri dan generasi penerus.

Katakunci : *Family Business Leader, Successor, Succession Plan, Relation Factors Conflict, Strategic Collaboration Model*

Type: Preliminary Research

I. Pendahuluan

Dalam catatannya, Poza (2013) mengungkapkan bahwa 64 persen dari GDP di Amerika Serikat merupakan andil dari bisnis keluarga. Sementara di negara lain angkanya mencapai 75 persen dari GDP. Bahkan kontribusi bisnis keluarga di seluruh dunia nilainya antara 80%-98% dari GDP. Hal ini menunjukkan bahwa bisnis yang berasal dari keluarga berperan besar bagi perekonomian suatu negara maupun dunia. Terlebih lagi bisnis keluarga mampu menampung lebih dari 85% pekerja di seluruh dunia. Hasil ini searah dengan penelitian terdahulu yang dikerjakan oleh Shepherd (2000) yang mana menjelaskan bahwa bisnis keluarga sebagai penyokong ekonomi dunia. Hal ini disebabkan oleh besarnya kontribusi bisnis keluarga apakah dalam pekerjaan maupun output ekonominya. Oleh sebab itu, mengoperasikan bisnis milik keluarga lebih rumit ketimbang bisnis diluar bisnis keluarga.

Perkembangan suatu bisnis keluarga tidak terlepas dari pengaruh suksesi kepemimpinan yang baik pada setiap generasi. Apalagi ada keterlibatan antara dua atau lebih generasi dalam bisnis sebagai bentuk interaksi dalam dinamika keluarga namun berdampak pada pengambilan keputusan (Hess, 2006). Proses suksesi dapat menimbulkan situasi yang kompleks. Kekhawatiran ini mungkin terjadi akibat perbedaan sudut pandang saat

menjalankan roda bisnis. Seperti halnya perbedaan visi dan misi, dan karakter dari calon putra mahkota yang akan menjadi penerus bisnis keluarga tersebut.

Studi literatur yang dilakukan oleh De Massis (2008) mencatat bahwa menjalankan bisnis keluarga berpotensi menimbulkan konflik seperti relation factors conflict. Relation factors conflict merupakan konflik yang terjadi antar kerabat. Konflik ini menjadi kendala dalam proses suksesi pada perusahaan keluarga. Penyebab terjadinya konflik karena ketidakcocokan, kesalahpahaman, perlakuan atau pembagian yang dianggap tidak adil.

II. Tinjauan Pustaka

Dalam studinya, Ismail (2009) memaparkan bahwa suatu bisnis harus memiliki tujuan yang jelas sehingga dapat mempertahankan kelangsungan bisnisnya. Para ahli ini mengeksplorasi proses perencanaan suksesi pada bisnis keluarga. Dalam laporannya menunjukkan bahwa faktor yang perlu diperhatikan dalam proses suksesi pada bisnis keluarga menyangkut tiga hal yaitu pertama, bagaimana tingkat kesiapan dari para pewaris atau generasi penerus bisnis. Kedua, bagaimana keharmonisan hubungan keluarga, dan yang ketiga yaitu bagaimana perencanaan dan pengendalian dalam suatu aktivitas.

Sehubungan dengan proses suksesi pada bisnis keluarga, terdapat suatu strategi yang disebut dengan Strategic Collaboration Model (SCM). Strategi ini merupakan salah satu dari Manajemen suksesi yang menggabungkan mentoring sebagai mekanisme penting dalam membina pengembangan kepemimpinan dan suksesi. Tahapan mentoring di dalam model SCM merujuk Haynes (2008) ada beberapa tahap yaitu, *preconditions*, *strategic collaboration team*, *interpersonal skills training*, *strategic collaboration contract*, *discovery*, *dream*, *design*, dan *delivery*.

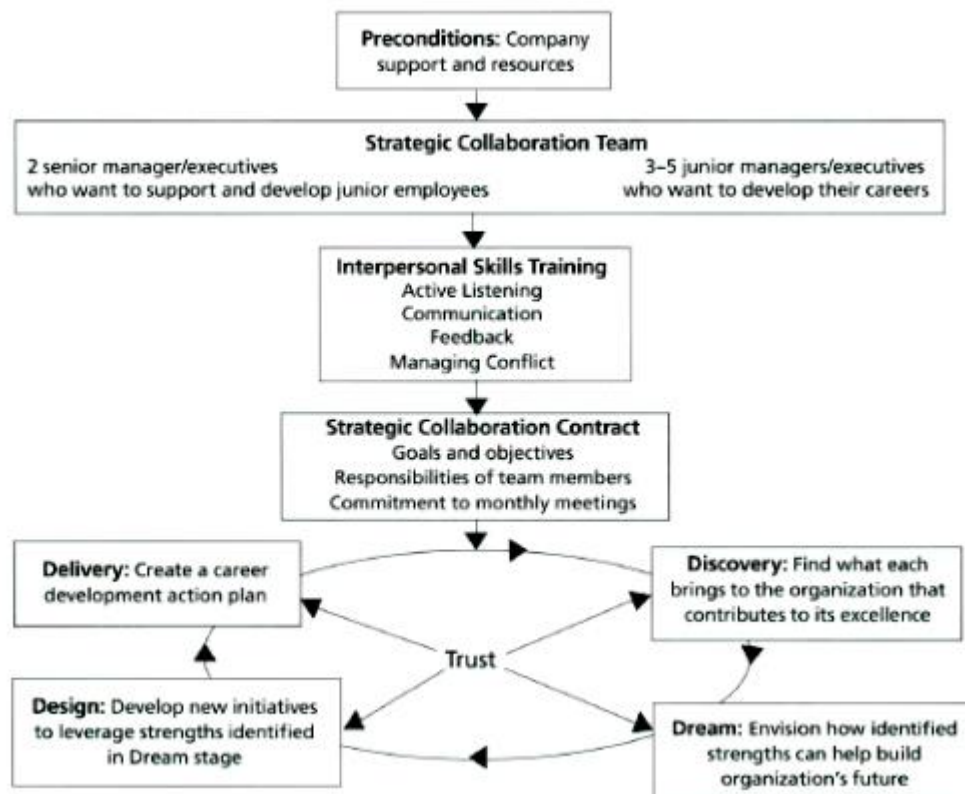


Figure 1. Tahapan mentoring dalam Strategic Collaboration Model (SCM) dari Haynes (2008)

Proses Suksesi Pada Bisnis Keluarga Menggunakan *Strategic Collaboration Model (SCM)*

1. Preconditions

Preconditions; merupakan tahap persiapan dalam proses suksesi yang bertujuan untuk memastikan keadaan sumber daya perusahaan. Pada tahap ini diidentifikasi dukungan apa saja untuk mempersiapkan generasi penerus menjadi seorang pemimpin bisnis. Dukungan yang diberikan dalam proses suksesi baik modal maupun pengarahan kepada calon penerus. Modal merupakan modal bisnis yang diberikan kepada calon penerus saat akan memimpin dan membangun bisnis yang berbeda. Modal sepenuhnya diberikan untuk membangun sebuah bisnis baru, modal diberikan secara adil sesuai jenis bisnis dan anggaran yang diperlukan. Selain itu, dukungan kepada calon penerus berupa pengarahan baik secara teknis maupun non teknis. Pengarahan diberikan kepada calon penerus secara berbeda mengingat bisnis yang akan diemban berbeda. Pengarahan juga disesuaikan dengan bisnis yang akan dikendalikan namun memiliki porsi yang sama atas dasar bidang bisnisnya. Pengarahan dapat berupa cara menghadapi permasalahan bisnis, bagaimana metode kerja seorang pemimpin, bagaimana mengatasi karyawan yang tidak bekerja sesuai visi dan misi perusahaan, bagaimana seharusnya pemimpin bertanggungjawab, bagaimana seharusnya bersikap, serta bagaimana bertemu dan menghadapi klien. Secara sederhana, fungsi pengarahan ini adalah membuat calon penerus mampu melakukan sesuatu sesuai dengan apa yang diinginkan dan apa yang harus mereka lakukan. Perusahaan juga perlu menghadirkan konsultan dalam proses mentoring calon penerus bisnis.

2. Strategic Collaboration Team

Manajemen Pendiri Mengajar dan Membimbing Manajemen Penerus; tahapan ini merupakan tahap dimana manajemen pendiri memberikan bimbingan kepada penerus untuk menyelaraskan visi dan misi yang akan diemban. Tahapan ini dilaksanakan melalui program coaching, mentoring dan pelatihan dan bertujuan untuk memastikan calon pemimpin bisnis mempunyai skill dan kompetensi sesuai dengan kebutuhan organisasi. Pendiri bisnis keluarga akan melibatkan calon penerus saat mengadakan pertemuan bisnis dengan para kliennya. Setelah pertemuan, biasanya pemimpin bisnis keluarga meminta calon kandidat pemimpin baru untuk memberi saran atau pandangan atas apa yang menjadi pokok pembahasan. Selain itu, metode bimbingan lainnya melalui program turun ke lapangan. Hal ini untuk menguji kemampuan dan skill dari generasi penerus, apakah layak dipercaya, mampu meneruskan dan mengendalikan perusahaan serta mampu membangun bisnis baru. Begitu pula pada saat mengadakan kegiatan rapat pengambilan keputusan penting juga melibatkan generasi penerus. Hal ini untuk menambah bekal pengalaman mereka saat membangun bisnis baru atau mengendalikan perusahaan secara lebih baik.

Manajemen Penerus yang ingin membangun karir; proses dalam membangun karir merupakan keinginan penerus untuk memimpin, dan bersumber dari dalam diri sendiri serta tanpa paksaan. Penerus bisnis sudah mengetahui seluk-beluk perusahaan serta ketertarikan mereka terhadap bisnis. Sehubungan dengan keinginan membangun karir, calon penerus akan mengalami pemisahan bisnis dengan membangun bisnis baru yang berbeda didasarkan pada pandangan bahwa perusahaan akan berkembang dan memiliki prospek yang cerah.

3. Interpersonal Skills Training

Active listening; merupakan salah satu ketrampilan secara interpersonal. Active listening secara efektif bukan merupakan keterampilan alamiah bagi kebanyakan orang. Merupakan keterampilan yang dapat diperoleh dan dikembangkan dengan praktek. Mendengarkan secara aktif tidak hanya berfokus sepenuhnya pada pembicara tetapi secara aktif menunjukkan tanda-tanda mendengarkan secara verbal dan non-verbal. Active listening

merupakan karakteristik utama seorang pemimpin. Salah satu faktor yang mempengaruhi seseorang memiliki ketrampilan mendengarkan secara baik adalah sikapnya terhadap orang yang menyampaikan pesan kepadanya. Pemimpin yang memiliki kemampuan *active listening* akan mendengarkan secara aktif bawahannya. Bertujuan membangun hubungan dan menggambarkan bahwa pemimpin adalah seorang yang menghargai lawan bicaranya.

Communication; pemimpin dan komunikasi adalah dua hal yang saling terkait satu sama lain. Pemimpin bisnis harus memiliki kemampuan berkomunikasi secara baik dan mampu mengkoordinir para anggota. Kemampuan berkomunikasi yang efektif adalah salah satu aspek esensial dari kualitas kepemimpinan seseorang. Pelatihan dan pengembangan secara informal dengan terjun langsung saat menghadapi klien maupun dalam menghadapi masalah dalam perusahaan diajarkan bagaimana berkomunikasi yang baik dengan klien, bagaimana berkomunikasi sebagai pemimpin yang berbicara dengan bawahannya. bagaimana selalu menghargai dan mempertimbangkan setiap masukan dari bawahan. Dengan demikian kemampuan komunikasi yang baik yang dimiliki calon penerus dapat mengarahkan seluruh anggota dalam perusahaan untuk membawa perusahaan mencapai tujuan yang ditetapkan sebelumnya.

Feedback; komunikasi yang baik terkait erat dengan *feedback* atau umpan balik. *Feedback* atau umpan balik merupakan informasi tentang perilaku masa lalu namun disampaikan pada saat ini dan dimungkinkan mempengaruhi perilaku pada waktu yang akan datang. Pemimpin harus memiliki ketrampilan *feedback* ini dikarenakan, tanpa adanya umpan balik dari pemimpin, maka karyawan tidak dapat merefleksikan, mengubah, dan mempelajari sesuatu dalam pekerjaan yang ada. *Family business leader* akan mengajarkan kepada calon penerus bagaimana memberikan *feedback* kepada bawahan.

Managing Conflict; konflik adalah kondisi terjadinya ketidakcocokan antar nilai atau tujuan-tujuan yang ingin dicapai, baik yang ada dalam diri individu maupun dalam hubungannya dengan orang lain (Thomas.K, 1974). Kondisi yang telah dikemukakan tersebut dapat mengganggu bahkan menghambat tercapainya emosi atau stres yang mempengaruhi efisiensi dan produktivitas kerja. Setiap perusahaan pasti mengalami konflik di dalamnya, maka penting bagi pemimpin untuk memiliki keterampilan dalam mengatasi konflik yang ada. *Family business leader* akan memberikan arahan bagaimana seorang pemimpin mencari solusi untuk mengatasi konflik baik melalui insting atau jiwa kepemimpinannya. Bagaimana sikap yang harus dilakukan pemimpin saat terjadi konflik dalam organisasi, dan strategi apa yang paling tepat untuk mengatasi konflik tersebut. Konflik yang berkepanjangan juga menjadi faktor penyebab hancurnya suatu organisasi apabila kepemimpinan tidak segera menemukan solusi yang tepat dan lambat dalam penanganannya.

4. Strategic Collaboration Contract

Adanya tanggung jawab dari anggota tim, tanggung jawab pendiri maupun penerus merupakan hal yang utama. Baik tanggung jawab kepada pemimpin, bawahan atau pegawai dan diri sendiri. Terlebih ketika menjadi pemimpin, hal ini bisa menjadi contoh nyata yang baik bagi para pegawai untuk menjalankan tugas. Calon penerus bisa bertanggung jawab atas pekerjaan yang diberikan, rajin dan mampu menjadi leader yang baik, harus menyelesaikan semua bidang pekerjaan.

Komitmen akan pertemuan bulanan, pertemuan rutin antara pendiri dan penerus setiap bulannya bertujuan untuk mengevaluasi kinerja para penerus dan *feedback* dari pendiri. Para pendiri bisnis dapat secara langsung mengevaluasi dan memberikan saran tentang apa

yang menjadi kekurangan para penerus. Sebaliknya ketika generasi penerus mengalami kesulitan bisa langsung menanyakan kepada pendiri bisnis.

5. Discovery

Tahapan ini untuk menemukan apa yang menjadi minat dan bakat calon penerus. Tahap ini merupakan salah satu bagian terpenting dalam proses succession plan pada family business. Memilih dan menentukan minat dan bakat masing-masing berdasarkan hasil komunikasi yang dilakukan oleh family business leader dengan calon penerus.

6. Dream

Dream merupakan langkah yang tidak kalah penting dalam proses succession plan pada family business, yaitu dengan mengidentifikasi bisnis apa yang cocok untuk dijalankan para penerus bisnis. Langkah ini dilakukan setelah mengetahui bakat dan minat calon penerus. Setelah mengetahui bakat dan minat maka akan mengidentifikasi bisnis yang prospek dan tepat bagi generasi penerus.

7. Design

Pada tahap ini merupakan tahap dimana mendesain bisnis yang telah ditentukan pada tahap dream. Tujuan dari tahap ini adalah agar semua rencana dan target dapat tercapai sesuai dengan yang diinginkan.

8. Delivery

Tahap ini merupakan tahap membangun serta memberikan mentoring perencanaan bisnis. Family business leader memiliki peran yang sangat besar dalam membantu membangun bisnis baru terkait dengan dana yang dibutuhkan, jumlah karyawan yang akan digunakan, lokasi yang tepat. Keberhasilan perusahaan keluarga yang penuh dengan konflik antar sesama anggota keluarga dalam mempertahankan dan mengembangkan bisnis keluarga. Keunikan dalam melaksanakan perencanaan suksesi diharapkan dapat menciptakan kelanggengan dan pengembangan bisnis serta keharmonisan tetap terjaga.

III. Metode Penelitian

Jenis penelitian yang akan digunakan adalah penelitian kualitatif deskriptif. Penelitian kualitatif deskriptif ini bertujuan untuk menganalisis data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana mestinya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku umum atau generalisasi. Pemilihan penelitian kualitatif deskriptif ini dikarenakan peneliti ingin mengetahui dan memperoleh informasi secara tajam yang berhubungan dengan topik penelitian (Sugiyono, 2013). Subjek penelitian ini adalah pemimpin bisnis keluarga (Family Business Leader) di perusahaan perkebunan keluarga di kabupaten Sergei, Sumatera Utara. Menurut Azwar (1998), subjek penelitian adalah sesuatu yang diteliti, baik itu orang, benda, ataupun lembaga (organisasi) Subjek penelitian pada dasarnya adalah yang akan dikenai kesimpulan hasil penelitian. Teknik penentuan informan menggunakan non-probability sampling. Suatu teknik pengambilan sampel yang tidak memberi peluang atau kesempatan sama bagi setiap unsur atau anggota populasi untuk dipilih menjadi sampel. Teknik non-probability sampling yakni purposive sampling, berarti sumber data pengambilan sampel menggunakan pertimbangan tertentu. Penelitian ini menggunakan sumber data primer.

Sumber data primer adalah sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data. Sumber data primer yang diperoleh dari wawancara dengan berbagai informan dari perusahaan perkebunan keluarga berupa catatan hasil wawancara. Teknik wawancara menggunakan adalah wawancara semi terstruktur yang berarti, peneliti akan

bertanya sesuai daftar pertanyaan yang telah disusun sebelumnya, kemudian penulis akan mengajukan pertanyaan berdasarkan jawaban dari responden. Dengan demikian data yang terkumpul akan lebih dapat menangkap fenomena secara holistik. Uji keabsahan data menggunakan uji triangulasi sumber yang berarti pengecekan data dari berbagai sumber dengan berbagai cara dan berbagai waktu. Uji triangulasi sumber berarti bahwa penulis mengecek data-data yang telah diperoleh melalui beberapa sumber (Sugiyono, 2013).

IV. Diskusi

Potensi konflik dalam menjalankan bisnis keluarga mungkin saja terjadi. Seperti halnya dalam proses suksesi bisnis keluarga potensi konflik diantaranya adalah:

Conflicts in parent-child relationship; Dalam succession plan, kualitas antara hubungan pemimpin dan potensi penerus sangat dibutuhkan. Hubungan antara family business leader dengan calon penerus dari hasil penelitian yang akan dilakukan diharapkan tidak menimbulkan konflik antara family business leader dengan calon penerus. Pada dasarnya konflik keluarga pasti akan terjadi saat proses suksesi. Hal ini dimungkinkan karena terkadang visi dan misi generasi berikutnya tidak sejalan dengan visi dan misi generasi pendiri atau awal. Generasi pendiri harus menyadari bahwa proses suksesi memungkinkan terjadi konflik karena adanya gap antar generasi sehingga mengakibatkan terjadinya perbedaan pemikiran, metode, dan perspektif. Upaya mengatasi konflik adalah dengan membuktikan dan meyakinkan kepada generasi pendiri bahwa penerus akan menjalankan bisnis tanpa meninggalkan nilai-nilai yang sudah dibangun oleh generasi pendiri. Mengelola bisnis secara bertanggung jawab sesuai dengan visi dan misi perusahaan, meskipun perlu adanya perbaikan ataupun pembaharuan pada sistem untuk lebih efektif dan efisien. Calon penerus bisnis dapat menjalankan aktivitas bisnis dengan menambahkan ide-ide baru yang kreatif. Konflik lainnya yang dapat terjadi dalam proses suksesi adalah conflicts among family members.

Conflicts among family members; Kelancaran proses suksesi dipengaruhi oleh keharmonisan keluarga di dalamnya. Konflik antara anggota keluarga misalnya persaingan antar saudara akan menghambat proses suksesi bisnis. Konflik seperti ini terjadi akibat dari adanya *multiple kepemimpinan* dalam perusahaan. Saling lempar tanggung jawab serta adanya anggapan tidak adil dari generasi penerus. Begitu juga konflik antara penerus dapat terjadi baik masalah dalam pekerjaan maupun diluar pekerjaan. Menurut De Massis et al (2009) untuk mengatasi hal tersebut dapat dilakukan pemisahan bisnis seperti yang dilakukan dalam Nadia Corporation, dimana dampak dari konflik antara anggota keluarga mengakibatkan perusahaan dibagi menjadi beberapa unit bisnis sehingga setiap anggota keluarga bisa bekerja sesuai keinginan dari dalam diri masing-masing. Dalam mengatasi konflik yang ada, diperlukan beberapa hal seperti keterbukaan, kedewasaan pada setiap individu. Kekuatan utama dalam bisnis keluarga adalah kekuatan hubungan kekerabatan dan komunikasi yang baik dalam menjalankan bisnis keluarga. Dengan demikian, menghindari konflik yang terjadi antara penerus dapat ditangani dan diminimalisir melalui proses suksesi dengan metode pemisahan bisnis dari generasi pendiri dan generasi penerus.

V. Kesimpulan

Proses suksesi dengan menggunakan strategic collaboration model sebagai upaya menghindari konflik yang ada antara keluarga dengan melakukan pemisahan bisnis pada perusahaan keluarga. Adapun proses suksesi melalui pemisahan bisnis ini dilaksanakan melalui beberapa tahap, yaitu:

- *Preconditions;* Tahap ini merupakan input dalam pelaksanaan suksesi. Pada tahap ini ditentukan terlebih dahulu kondisi sumber daya dan dukungan yang dimiliki

perusahaan. Dalam tahap ini diketahui bahwa calon penerus dibekali dengan modal dan sumber daya yang sudah memadai.

- *Strategic Collaboration Team*; Tahap input ini merupakan tahap dimana generasi pendiri memberikan pelatihan dan mentoring kepada calon penerus. Dalam proses pelatihan dan mentoring dapat dikerjakan secara langsung oleh family business leader. Begitu pula keinginan dari calon penerus dalam membangun karirnya, dimana penerus dapat memilih bisnis sesuai minat dan bakat yang dimiliki dan tanpa ada paksaan.
- *Interpersonal Skills Training*; Tahap input selanjutnya merupakan kegiatan pelatihan yang dilakukan untuk menambah keterampilan interpersonal dari calon penerus. Pelatihan dapat dilakukan dengan mengajarkan bagaimana mendengarkan secara aktif, berkomunikasi yang baik, memberikan umpan balik (feedback), dan metode mengelola konflik. Generasi pendiri dapat memberikan arahan dan melibatkan calon penerus dalam pertemuan dengan kolega bisnis. Generasi pendiri dapat mendiskusikan hasil pertemuan dengan calon penerusnya. Begitu juga melibatkan mereka dalam proses pengambilan keputusan dan mengikutsertakan dalam mengatasi konflik dalam perusahaan.
- *Strategic Collaboration Contract*; Tahap input ini adalah menetapkan tujuan jangka panjang dan pendek, bertanggung jawab melaksanakan pertemuan bulanan. Tujuan, perusahaan menetapkan dalam jangka pendek meliputi pengenalan dan pembersihan internal perusahaan, sedangkan tujuan jangka panjang adalah ekspansi dan pengembangan skala bisnis perusahaan. Pertemuan bulanan bertujuan agar dapat mengevaluasi dan memberikan saran secara langsung kepada penerus bisnis.
- *Discovery, Dream, Design*; Tahap ini merupakan tahap proses dalam suksesi dengan menggunakan Strategic Collaboration Model. Dalam discovery, generasi pendiri mengidentifikasi minat dan bakat para penerus bisnis. Selanjutnya pada proses dream, generasi pendiri dan generasi penerus mendiskusikan bisnis apa yang tepat dengan mempertimbangkan peluang dan prospek bisnis kedepannya serta kebutuhan pendanaan bisnis tersebut. Kemudian pada tahap design, generasi pendiri dengan penerus mendesain bisnis untuk setiap jenis bisnis dengan melihat potensi dan prospek bisnis kedepannya serta dukungan modal yang diberikan oleh family business leader.
- *Delivery*; Tahap ini merupakan tahap output dalam proses suksesi, dengan membangun bisnis yang telah direncanakan. Oleh sebab itu diperlukan perencanaan bisnis yang dilihat dari besarnya dana yang dibutuhkan, jumlah karyawan yang akan digunakan, lokasi yang tepat.

Referensi

- Azwar, S. (1998). Metode Penelitian jilid 1.
- Bracci, E., & Vagnoni, E. (2011). Understanding small family business succession in a knowledge management perspective. *IUP Journal of Knowledge Management*, 9(1), 7.
- De Massis, A., Chua, J. H., & Chrisman, J. J. (2008). Factors preventing intra- family succession. *Family Business Review*, 21(2), 183-199.
- Hess, E. D. (2006). *The successful family business: A proactive plan for managing the family and the business*. Penn State Press.
- Hoover, E. A., & Hoover, C. L. (2013). *Getting along in family business: The relationship intelligence handbook*. Routledge.

- Ismail, N., & Mahfodz, A. N. (2009). Succession planning in family firms and its implication on business performance. *Journal of Asia Entrepreneurship and Sustainability*, 5(3), 86.
- Thomas, K. W. (1974). *Thomas-Kilmann conflict mode instrument*. Tuxedo, NY: Xicom.
- Poza, E. J. (2013). *Family business*. Cengage Learning.
- Shepherd, D. A., & Zacharakis, A. (2000). Structuring family business succession: An analysis of the future leader's decision making. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 24(4), 25-25.
- Sugiyono, P. D. (2013). *Metode Penelitian Manajemen*. Bandung: ALFABETA, CV.
- Ward, J. L. (2002). Just what is a family business?[w:] CE Aronoff, JH Astrachan, JL Ward (red.), *Family Business Sourcebook*.
- Whatley, L. (2011). A new model for family owned business succession. *Organization Development Journal*, 29(4), 21.