

## KETERKAITAN PERAN SUKSESOR TERHADAP KINERJA LPD DI PROVINSI BALI

Luh Kadek Budi Martini<sup>1</sup>, Ida Bagus Raka Suardana<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Universitas Mahasaraswati (Unmas) Denpasar

Email : [myseruni@yahoo.com](mailto:myseruni@yahoo.com)

<sup>2</sup> Universitas Pendidikan Nasional (Undiknas) Denpasar

Email : [ajikraka@yahoo.com](mailto:ajikraka@yahoo.com)

### ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dampak (*impact*) suksesi terhadap kinerja Lembaga Perkreditan Desa (LPD) di Prov. Analisis data dilakukan secara kualitatif dan kuantitatif dengan menggunakan *Likert scaled* untuk mengetahui faktor-faktor karakteristik suksesor yang berdampak terhadap kinerja LPD, digunakan regresi linier bergandengan menggunakan SPSS. Penelitian ini menemukan, dampak suksesi terhadap kinerja finansial, 63,3% LPD mempunyai pendapatan bersih naik, dan 70% LPD mempunyai total kredit naik. Sedangkan dampak suksesi terhadap kinerja non finansial, 88,3% LPD mempunyai pemberian jaminan pelayanan meningkat, 71,6 % LPD mempunyai total produksi naik, dan 51,6% LPD mempunyai pangsa pasar naik. Pengalaman suksesor dalam menerima transfer bisnis dan lama suksesor bekerja di LPD berdampak positif terhadap kinerja finansial LPD. Pengalaman suksesor dalam menerima transfer bisnis dan kemauan suksesor untuk mengambil alih sebagai Ketua LPD memiliki dampak positif terhadap kinerja non finansial LPD.

**Kata kunci : suksesi, suksesor, kinerja.**

### PENDAHULUAN

LPD (Lembaga Perkreditan Desa) adalah suatu lembaga finansial masyarakat yang tidak hanya bertujuan secara ekonomi saja, namun bertujuan juga membantu Desa Adat di Prov. Bali dalam menjalankan fungsi sosio-budaya. LPD mengelola sumber daya finansial milik Desa Adat, dalam bentuk simpan pinjam untuk keperluan pembiayaan kehidupan perekonomian *krame*-nya, baik secara individu maupun secara kelompok, yang pada akhirnya keuntungan yang diperoleh digunakan untuk pengembangan fungsi-fungsi sosio-budaya dan keagamaan komunitas Desa Adat. LPD di Bali sudah ada sejak tahun 1984, dan jumlahnya

hingga tahun 2016 sebanyak 1.433 dengan asset sekitar Rp 15,40 triliun (LPLPD Prov. Bali, 2017).

Masalah yang sering ditemui di beberapa LPD adalah masalah pergantian ketua LPD (suksesi). Sebagian LPD yang berhasil dan mengalami perkembangan pesat, masyarakat sebagai pemilik LPD tidak berkeinginan mengganti ketuanya karena ditakutkan penggantinya tidak dapat meneruskan keberlanjutan LPD. Secara empiris, ada 32 LPD yang mengalami ketidakberhasilan (gagal) setelah dilakukan pergantian ketua, meski banyak pula yang mengalami kesuksesan. Kegagalan pergantian ketua di beberapa LPD tersebut, diperkirakan karena tidak

dilakukannya suksesi yang baik (Bisnis Bali, 4 Desember 2014).

Beberapa riset menunjukkan bahwa keberhasilan perusahaan yang dilihat dari kinerjanya ternyata dipengaruhi oleh adanya perencanaan suksesi yang baik. Seperti yang diungkapkan oleh Miller & Isabelle (2005) dan Garg *et al.* (2012) yang menyatakan bahwa suksesi yang baik merupakan indikator yang valid memiliki dampak terhadap kinerja sebuah perusahaan. Dalam masa pergantian kepemimpinan akan terjadi dengan lancar bila suksesor telah disiapkan dengan baik. Persiapan tersebut diantaranya dengan mempersiapkan suksesor dengan *affable* (ramah) dan diikuti dalam proses perencanaan suksesi, termasuk di dalamnya adalah proses perpindahan hak kepemilikan dan kekayaan serta hal-hal yang berpotensi mendatangkan kekayaan (Atwood, 2007).

Sebagian besar pemilik perusahaan sadar bahwa suksesi sangat penting dalam kesinambungan perusahaannya, sehingga perlu ada rencana dalam menjamin kelangsungan dan kesuksesan perusahaan di masa yang akan datang. Namun sayangnya, tidak banyak pengelola (manajemen) perusahaan yang berbuat dan melakukan perencanaan dalam pergantian kepemimpinan. Penelitian yang dilakukan Bowman-Upton (1988) terhadap 172 perusahaan ditemukan bahwa hanya 34,2 % yang memiliki rencana tertulis mengenai suksesi perusahaannya, sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Fieldman tahun 1989 di King County USA menunjukkan bahwa 57,2 % perusahaan tidak memiliki rencana, baik untuk suksesi

kepemilikan maupun untuk alih kepemimpinan (Aronoff and Ward, 1995).

Di Indonesia, banyak perusahaan yang tidak berhasil pada kepemimpinan di generasi kedua, namun banyak pula yang berhasil bahkan perusahaan menjadi besar setelah dikelola oleh generasi berikutnya akibat sukses dalam proses suksesi, misalnya Grup Gunung Sewu, Grup Djarum, Grup Dexa Medica dan beberapa lagi grup lainnya. Banyak perusahaan telah berhasil bertahan sampai lebih dari 100 tahun seperti Hotel Savoy Homan yang sudah berdiri tahun 1888, Perusahaan Jamu Iboe berdiri tahun 1910, Perusahaan Sampoerna berdiri tahun 1913 dan Perusahaan Jamu Nyonya Meneer berdiri tahun 1919 (Pambudi, 2007).

Dengan memperhatikan kenyataan bahwa banyak perusahaan tidak dapat bertahan pada generasi kedua, dan tidak dilakukannya perencanaan suksesi yang memadai pada sebagian besar perusahaan di Bali, maka ada kekhawatiran dari sebagian besar pengelola LPD di Bali bahwa proses suksesi Ketua LPD pada beberapa LPD tidak dilakukan dengan baik, sehingga akan berdampak terhadap perekonomian, khususnya perekonomian Bali disebabkan LPD-LPD yang ada saat ini, boleh dinyatakan memiliki peran cukup signifikan dalam menopang perekonomian Bali dan banyak pula menyediakan banyak lapangan kerja.

Berdasarkan fenomena tersebut, alih generasi berupa suksesi di LPD merupakan hal yang penting di dalam kesuksesan pengelolaan LPD, maka sangat menarik untuk dilakukan penelitian

bagaimana keterkaitan peran suksesor terhadap kinerja LPD di Bali.

**METODELOGI PENELITIAN**

Penelitian ini adalah peneltiandengan pendekatandeskriptif yang dilaksanakan di Bali. Penentuan Lokasi penelitian dilakukan secara *purposive sampling*di seluruh daerah tingkat dua yang ada di Prov. Bali dengan pertimbangan daerah yang paling banyak memilikiLPD dan populasi penelitian adalah seluruh LPD di Bali yang telah melakukan suksesiminimal sampai generasi kedua sejak LPD tersebut berdiri. Jumlah sampel sebanyak 60 dan menggunakan simple sampel acak sederhana (*simple random sampling*)untuk menentukananggota sampel (responden). Data dikumpulkan dengan teknik *survey*dengan kuesioner sebagai instrumennya. Sebelum data dikumpulkan, dilakukan uji ketepatan dan keandalan kuesioner dilakukan uji validitas dan reliabilitas.

**Analisis Data Kinerja Perusahaan**

Ukuran Kinerja pada penelitian ini menggunakan pendekatan dari Dempsey *et al.* (1997), yang memerinci kinerja perusahaan dalam sistem pengukuran kinerja yang terintegrasi (*integrated performance measurement systems*) dengan pendekatan kualitatifyang menggunakan skala Likert5 skala, mulai 1-5. Kinerja perusahaan yang dianalisis adalah: (1) sisi finansial berupa peningkatan pendapatan bersih dan peningkatan penyaluran kredit, (2) sisinon finansial berupa pemberian jaminan

dalam pelayanan, peningkatan jumlah produk yang dihasilkan, dan peningkatan jumlah pangsa pasar yang dimiliki.

**Faktor-faktor karakteristik suksesor yang berdampak terhadap Kinerja LPD**

Dalam upaya mengetahui faktor-faktor karakteristik suksesor yang berdampak terhadap kinerja LPD digunakan dua (2) model regresi linear berganda dengan formulasi sebagai berikut :

$$Y_1 = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + e \dots \dots \dots (1)$$

$$Y_2 = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + e \dots \dots \dots (2)$$

Keterangan : Y<sub>1</sub> adalah kinerja finansial, yaitu peningkatan pendapatan bersih perusahaan, Y<sub>2</sub> adalah kinerja non finansial, yaitu peningkatan pemberian jaminan dalam pelayanan, X<sub>1</sub> adalah pengalaman suksesor dalam menerima transfer bisnis, X<sub>2</sub> lama suksesor bekerja di perusahaan sebelum mengambil alih kepemimpinan sebagai ketua LPD; dan X<sub>3</sub> kemauan suksesor untuk mengambil alih kepemimpinan sebagai pimpinan LPD; β<sub>0</sub> =konstanta; e = *disturbanceterm*; β<sub>1</sub>.....β<sub>n</sub> koefisien kinerja LPD (Y) akibat perubahan (faktor karakteristik suksesor). Data diolah menggunakan menggunakan SPSS dan uji ketepatan model dengan uji multikoleneartitas dan uji autokorelasi.

**HASIL DAN PEMBAHASAN Kinerja Perusahaan**

Sistem pengukuran kinerja dapat didefinisikan sebagai suatu yang formal, prosedur dan rutinitas yang berbasis pada informasi yang digunakan ketua LPD untuk mempertahankan atau mengubah pola di dalam aktivitas LPD. Kinerja LPD pada penelitian ini menggunakan pendekatan dari Dempsey *et al.* (1997), yaitu kinerja

dari sisi finansial, diukur dari peningkatan pendapatan bersih dan peningkatan penyaluran kredit, sertadari sisi kinerja non finansial, diukur dari pemberian jaminan dalam pelayanan, peningkatan jumlah produk yang dihasilkan, dan peningkatan jumlah pangsa pasar. Tabel 1 menampilkan kinerja LPD yang telah mengalami suksesti.

**Tabel 1.**  
**Kinerja LPD Setelah Melakukan Suksesti di Bali Tahun 2010-2015**

No	Kinerja Perusahaan	Frekuensi					Total	Rata - rata skor item
		Sangat tidak setuju (Skor 1)	Tidak setuju (Skor 2)	Cukup setuju (skor 3)	Setuju (skor 4)	Sangat setuju (skor 5)		
1	Ada peningkatan pendapatan	9 (15)	13 (21,6)	17 (28,33)	9 (15)	12 (20)	60 (100)	3,03
2	Ada peningkatan penyaluran kredit	10 (16,66)	8 (13,3)	17 (28,33)	13 (21,66)	12 (20)	60 (100)	3,15
3	Pemberiaan jaminan pelayanan	2 (3,33)	5 (8,33)	0 (0)	24 (40)	29 (48,33)	60 (100)	4,22
4	Peningkatan jumlah produksi yang dihasilkan	6 (10)	8 (13,33)	20 (33,33)	17 (28,33)	9 (15)	60 (100)	3,25
5	Peningkatan jumlah pangsa pasar	7 (11,66)	22 (36,66)	5 (8,33)	12 (20)	14 (23,33)	60 (100)	3,07

Sumber : Analisis data primer

Keterangan : - Angka dalam kurung menunjukkan persen

- Rata-rata skor item merupakan jumlah nilai skor dikalikan frekuensi dibagi responden

Berdasarkan Tabel 1. di atas diketahui bahwa tanggapan responden terhadap pernyataan “ada peningkatan pendapatan bersih yang signifikan setelah perusahaan melakukan suksesti kepemimpinan” adalah sebanyak 15% menyatakan

sangat tidak setuju, 21,66% menyatakan tidak setuju, 28,33% menyatakan cukup setuju, 15% menyatakan setuju dan 200% menyatakan sangat setuju, atau 63,3% menyatakan LPD mempunyai pendapatan bersih naik setelah

suksesi. Berdasarkan rata-rata skor 3,03 dapat diketahui bahwa cukup setuju pendapatan bersih LPD naik setelah suksesi, yang berarti ketua LPD yang baru telah mampu menentukan target-target tertentu pada masing-masing bidang untuk bekerja sesuai kapasitas masing-masing sehingga tujuan LPD untuk meningkatkan pendapatan bersih dapat tercapai

Pada Tabel 1. dapat diketahui bahwa tanggapan responden terhadap pernyataan “ada peningkatan kredit setelah LPD melakukan pergantian kepemimpinan” adalah sebanyak 16,66% menyatakan sangat tidak setuju, 13,3% menyatakan tidak setuju, 28,3% menyatakan cukup setuju, 21% menyatakan setuju dan 20% menyatakan sangat setuju, atau 70% LPD mempunyai kredit naik setelah suksesi. Berdasarkan rata-rata skor 3,15 dapat diketahui bahwa beberapa responden pimpinan LPD cukup setuju bahwa kreditnya mengalami kenaikan setelah dilakukan pergantian kepemimpinan. Itu berarti kepemimpinan penyaluran kredit sesuai kapasitasnya, sehingga target peningkatan penyaluran kredit dapat tercapai

Tabel 1. Memberikan petunjuk bahwa tanggapan responden terhadap pernyataan “ada peningkatan pemberian jaminan pelayanan setelah LPD melakukan pergantian ketua” adalah 2,3% menyatakan sangat tidak setuju, 8,3% menyatakan tidak setuju, 0% menyatakan cukup setuju, 40% menyatakan setuju dan 48,3% menyatakan sangat setuju, atau 88,3% LPD memiliki jaminan pelayanan yang mengalami kenaikan setelah dilakukannya

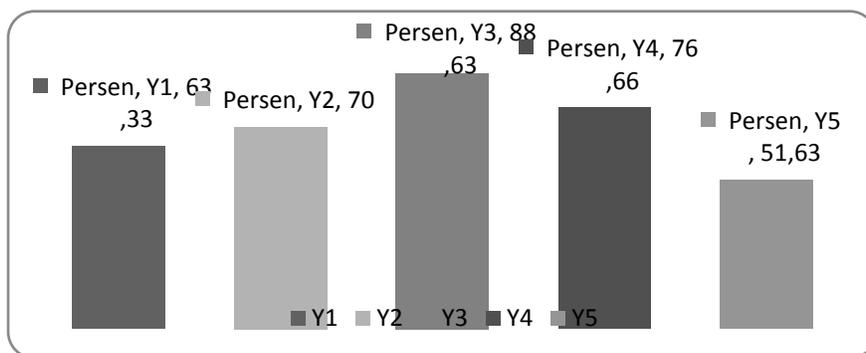
pergantian kepemimpinan. Berdasarkan rata-rata skor 4,22 dapat diketahui bahwa LPD menyatakan setuju mempunyai pemberian jaminan pelayanan yang naik setelah dilakukannya suksesi. Hal itu berarti kepemimpinan LPD yang baru telah mampu menentukan target-target pada bidang masing-masing sesuai dengan kemampuannya. Dengan cara tersebut semua pekerjaan pada masing-masing bidang dapat berjalan optimal, sehingga tujuan LPD untuk meningkatkan pemberian jaminan pelayanan kepada masyarakatnya dapat tercapai.

Berdasarkan Tabel 1. dapat diketahui bahwa tanggapan responden terhadap pernyataan “ada peningkatan jumlah produksi (berupa jasa) yang dilakukan setelah LPD melakukan suksesi” adalah 10% menyatakan sangat tidak setuju, 13,3% menyatakan tidak setuju, 33,3% menyatakan cukup setuju, 28,3% menyatakan setuju, dan 15% menyatakan sangat setuju, atau 71,6% LPD menyatakan setuju memiliki peningkatan jumlah produksi yang naik setelah dilakukannya suksesi. Berdasarkan rata-rata skor 3,25 dapat diketahui bahwa perusahaan keluarga setuju jumlah produksi yang dihasilkan naik setelah dilakukannya suksesi. Hal itu berarti kepemimpinan LPD yang baru telah mampu menjelaskan dan mengkoordinasikan tujuan LPD kepada masing-masing bidang tentang tujuan didirikannya LPD, sehingga target LPD untuk meningkatkan jumlah produksi yang dihasilkan dapat tercapai.

Tabel 1. menunjukkan bahwa tanggapan responden terhadap pernyataan “ada peningkatan jumlah pangsa pasar setelah perusahaan

melakukan suksesi kepemimpinan LPD” adalah 11,6% menyatakan sangat tidak setuju, 36,6% menyatakan tidak setuju, 8,3% menyatakan cukup setuju, 20 % menyatakan setuju dan 23,3% menyatakan sangat setuju atau 51,6% (cukup setuju ditambah setuju dan sangat setuju) LPD setuju memiliki jumlah pangsa pasaryang mengalami kenaikan setelah dilakukannya pergantian ketua. Berdasarkan rata-rata skor 3,07 dapat diketahui bahwa LPD menyatakan cukup setuju

mempunyai jumlah pangsa pasar naik setelah dilakukan suksesi, yang berarti kepemimpinan LPD yang baru telah mampu mengkomunikasikan dan mengkoordinasikan tujuan LPD kepada masing-masing bidang, sehingga masing-masing bidang memiliki kemampuan bekerja sesuai target yang ditentukan dan lebih khusus kepada bidang marketing, sehingga tujuan didirikannya LPD untuk meningkatkan jumlah pangsa pasar dapat tercapai.



Gambar 1  
Kinerja LPD setelah mengalami suksesi

Pada Gambar 1, nampak kinerja LPD setelah suksesi kepemimpinan (pergantian ketua). Dari sisi Kinerja finansial, 63,3% LPD mempunyai pendapatan bersih (Y<sub>1</sub>) naik, 70% LPD mengalami penyaluran kredit (Y<sub>2</sub>) yang mengalami kenaikan. Dari sisi Kinerja non finansial, 88,3% LPD memiliki pemberian jaminan pelayanan (Y<sub>3</sub>) yang naik, 71,6% perusahaan keluarga mempunyai produksi berupa jasa (Y<sub>4</sub>) yang mengalami kenaikan, dan sebanyak 51,6% LPD memiliki pangsa pasar (Y<sub>5</sub>) yang naik.

### Faktor-faktor karakteristik suksesor yang berdampak terhadap kinerja LPD

Untuk mengetahui dampak faktor-faktor karakteristik suksesor terhadap kinerja LPD analisis dilakukan dengan menggunakan dua (2) model regresi berganda, model 1. menggunakan kinerja LPD bidang finansial, yaitu Y<sub>1</sub> peningkatan pendapatan bersih perusahaan sebagai variabel terikat, model 2 menggunakan model kinerja non finansial, Y<sub>2</sub> peningkatan pemberian jaminan dalam pelayanan sebagai variabel terikat, sedangkan sebagai variabel tak terikat, yaitu X<sub>1</sub>,

pengalaman suksesor dalam menerima transfer bisnis,  $X_2$  lama suksesor bekerja di LPD sebelum mengambil alih kepemimpinan pada

LPD dan  $X_3$  kemauan suksesor untuk mengambil alih kepemimpinan LPD.

**Tabel 2. Hasil Analisis Regresi Dampak Karakteristik Suksesor Terhadap Kinerja Finansial LPD (Peningkatan Pendapatan Bersih)**

Variabel	Koefisien Regresi	t- hitung	Signifikansi	Penjelasan
$X_1$ (pengalaman suksesor)	0,771	8,222	0,000	Signifikan
$X_2$ (lama suksesor bekerja)	0,231	2,757	0,008	Signifikan
$X_3$ (kemauan suksesor)	0,110	0,129	0,898	Non Signifikan
Konstanta	-0,038			
$R^2$	0,737			
F-hitung	52,395			

Sumber : Analisis data primer

Berdasarkan Tabel 2. diketahui variabel bebas  $X_1$ , pengalaman suksesor dalam menerima transfer bisnis berdampak signifikan pada taraf keyakinan 1%, serta mempunyai dampak positif terhadap kinerja LPD. Hal ini berarti semakin lama pengalaman suksesor menerima transfer bisnis, maka semakin tinggi kinerja LPD untuk meningkatkan pendapatan bersih di masa mendatang. Pengalaman suksesor menunjukkan kualitas suksesor. Hal ini mendukung teori yang dikemukakan oleh King *et al.* (2001) yang lebih menekankan mutu (*quality*) kepemimpinan suksesor. Variabel  $X_2$ , yakni lama suksesor bekerja di LPD sebelum mengambil alih kepemimpinan berdampak signifikan pada taraf keyakinan 5 %, serta mempunyai dampak positif terhadap kinerja finansial LPD. Hal ini

berarti semakin lama suksesor bekerja, maka semakin tinggi kinerja LPD untuk meningkatkan pendapatan bersih di masa mendatang.

Sedangkan variabel  $X_3$ , kemauan suksesor untuk mengambil alih kepemimpinan LPD tidak berdampak signifikan terhadap kinerja finansial LPD. Nilai F-hitung 52,395 berarti variabel bebas secara bersama-sama berdampak signifikan terhadap variabel terikat kemampuan perusahaan untuk meningkatkan pendapatan bersih, salah satu indikator kinerja di bidang finansial. *Adjusted R Square* ( $R^2$ ) 0,737 berarti variasi karakteristik suksesor akan memberikan kontribusi sebesar 73,70 % terhadap variasi kinerja finansial LPD.

**Tabel 3. Hasil analisis regresi dampak karakteristik suksesor terhadap kinerja non finansial LPD (peningkatan pemberian jaminan pelayanan)**

Variabel	Koefisien Regresi	t- hitung	Signifikansi	Penjelasan
$X_1$ (pengalaman suksesor)	0,298	2,505	0,015	Signifikan
	0,175	1,641	0,106	Non Signifikan

X <sub>2</sub> (lama suksesor bekerja)	0,658	6,286	0,000	Signifikan
X <sub>3</sub> (kemauan suksesor)				
Konstanta	0,217			
R <sup>2</sup>	0,704			
F-hitung	44,491			

Sumber : Analisis data primer

Berdasarkan Tabel 3. Di atas diketahui bahwa variabel bebas X<sub>1</sub>, pengalaman suksesor dalam menerima bisnis berdampak signifikan dengan taraf keyakinan 10 %, serta memiliki dampak yang positif terhadap kinerja non finansial. Hal itu memiliki makna bahwa semakin lama pengalaman suksesor menerima transfer bisnis (*business transfer*), maka semakin tinggi kinerja non finansial LPD untuk meningkatkan pemberian jaminan pelayanan di masa mendatang. Variabel X<sub>2</sub>, lama suksesor bekerja di LPD sebelum mengambil alih kepemimpinan tidak tidak berdampak signifikan terhadap kinerja non finansial LPD.

Variabel X<sub>3</sub>, yakni kemauan suksesor untuk mengambil alih kepemimpinan berdampak signifikan pada taraf keyakinan 1 %, serta berdampak positif terhadap kinerja non finansial LPD. Hal itu memiliki arti semakin tinggi kemauan suksesor untuk mengambil alih kepemimpinan, maka semakin tinggi kinerja non finansial LPD untuk meningkatkan pemberian jaminan pelayanan di masa yang akan datang. Hal itu mendukung teori Lansberg & Astrachan (1994) yang menyatakan komitmen masyarakat desa terhadap LPD berdampak terhadap kemampuan suksesor mengelola usaha LPD. Nilai F-hitung 44,491 memberi makna variabel bebas secara simultan berdampak signifikan terhadap

variabel terikat kemampuan LPD untuk meningkatkan kinerja non finansial, yaitu pemberian jaminan pelayanan, sebagai salah satu indikator kinerja LPD di bidang non finansial. *Adjusted R Square* (R<sup>2</sup>) 0,704 memiliki arti bahwa variasi karakteristik suksesor akan memberikan kontribusi sebesar 70,40 % terhadap variasi kinerja non finansial LPD.

### KESIMPULAN

Berdasarkan pengolahan data dan pembahasan, serta untuk menjawab pertanyaan penelitian, dapat ditarik kesimpulan:

1. Peran suksesor terhadap kinerja finansial LPD berdampak pada pendapatan bersih LPD naik sebesar 63,3%, penyaluran kredit LPD naik sebesar 70 %, sedangkan dampak suksesor terhadap kinerja non finansial LPD, adalah pemberian jaminan pelayanan LPD naik sebesar 88,33%, kenaikan jasa usaha LPD sebesar 71,6%, dan pangsa pasar LPD mengalami kenaikan sebesar 51,6 % .
2. Pengalaman suksesor dalam menerima transfer bisnis dan lamanya suksesor bekerja di LPD memiliki dampak positif terhadap kinerja finansial LPD. Pengalaman suksesor dalam menerima transfer bisnis dan kemauan

suksesor untuk mengambil alih kepemimpinan di LPD berdampak positif terhadap kinerja non finansial LPD.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Aronoff, C. E., and Ward, J. L. (1995). *Family-owned businesses: A thing of the past or a model of the future?* *Family Business Review*, 8(2), 121-130
- Atwood, C. G. (2007). Implementing your succession plan. *Alexandria: American Society for Training and Development*. 61 (5): pp. 54-58.
- Bisnis Bali, edisi 4 Desember 2014. Pentingnya Perencanaan Suksesi pada LPD di Bali, *newspaper*, Kelompok Media Bali Post – Denpasar.
- Bowman-Upton, N., (1988). *Transferring Management in The Family-Owned Business, Emerging Business Series*, The John F. Baugh Center for Entrepreneurship Baylor University Waco, Texas
- Dempsey S.J., Gatti, J.F., Grinnell, D.J. and Cats-Baril, W.L., (1997). The Use of Strategic Performance Variables as Leading Indicators in Financial Analysts' Forecasts, *The Journal of Financial Statement Analysis*, (4): pp. 61-79.
- Donnelley, and Robert, G. (1988). *The Family Business, Family Business Review*, Vol. 1, Issue 4, pages 427-445, December 1988.
- Fieldman, R. (1989). *Survey on Family Owned Manufacturing Firm*. Seattle University Worker Center
- Garg, Ajay K and Weele Erich, (2012), Succession Planning and Its Impact on the Performance of Small Micro Medium Enterprises within the Manufacturing Sector in Johannesburg, *International Journal of Business and Management*, 7, ( 9): pp 96-107
- King, Sandra W., George T. Solomon, and Lloyd W. Fernald, Jr. (2001). Issues in Growing a Family Business: A Strategic Human Resource Model. *Journal of Small Business Management*, 39(1) pp.3-13.
- Lansberg, I., and Astrachan, J. H. (1994). Influence of Family Relationship On Succession Planning and Training: The Importance of Mediating Factors. *Family Business Review*, Vol. 7, No. 1.
- Marpa, N. (2010). *Kekerabatan Keluarga Dan Karakteristik Individu Suksesor Sebagai Faktor Determinan Terhadap Perencanaan Dan Kinerja Suksesi Kepemimpinan Pada Perusahaan Keluarga di Provinsi Bali* (Disertasi: tidak dipublikasikan). Program Doktor Ilmu Manajemen Program Pascasarjana Institut Bisnis dan Informatika Indonesia, Jakarta
- Miller, D. and Le Breton-Miller I., (2005). *Managing for the long run: lessons in competitive advantage from great family businesses*. Boston: Harvard Business School Press.
- Pambudi, T., (2007). *Sebuah Keniscayaan Bernama*

Suksesi, SWA Sembada, No.  
12/ XXIII/ 4, 13 Juni 2007.