

**PENGARUH CAREER DEVELOPMENT TERHADAP SUCCESSION  
DENGAN EFEK MEDIASI ORGANIZATIONAL JUSTICE  
PADA PT SUMBERDAYA SEWATAMA**

Florentino Ariza<sup>1</sup>

Sylvia Diana Purba<sup>2</sup>

(Universitas Katolik Indonesia Atma Jaya)

**ABSTRACT**

*This research was conducted in order to determine whether the Organizational Justice has a mediating effect in the influence of Career Development to Succession in a family enterprise in the research, namely PT Sumberdaya Sewatama. The sampling method used is convenience sampling. This research took a sample of 38 employees at managerial level. Methods of data analysis used in this research is the analysis of the effect of mediation (OJ) and test effect of independent variables (CD) to the dependent variable (S). The results of data processing using SPSS 22 for windows with macros and hayes 2013. The result shows that managerial level employees at PT Sumberdaya Sewatama have career development, organizational justice, and succession were already good, but organizational justice can not mediate the effect of career development to succession.*

**Keywords:** Career Development, Succession, and Organizational Justice

**1. PENDAHULUAN**

Menurut Data Indonesian Institute for Corporate and Directorship (Soerjonodibroto, 2010), lebih dari 95 persen bisnis di Indonesia merupakan perusahaan yang dimiliki maupun dikendalikan oleh keluarga. Suatu organisasi dinamakan perusahaan keluarga apabila paling sedikit ada keterlibatan dua generasi dalam keluarga itu dan mereka mempengaruhi kebijakan perusahaan (Robert G. Donnelley, 2002 dalam Susanto, 2007). Berdasarkan data Biro Pusat Statistik, perusahaan keluarga di Indonesia merupakan perusahaan swasta yang mempunyai kontribusi besar terhadap Produk Domestik Bruto, yaitu mencapai 82,44% (Swara Karya, 2007). Jadi di Indonesia perusahaan keluarga memberikan kontribusi yang signifikan bagi perekonomian negara.

Banyak bisnis keluarga yang sulit melewati tiga generasi karena banyak perusahaan keluarga terlibat dalam konflik untuk memperebutkan kekuasaan dalam perusahaan (Widyasmoro, 2008 dalam Wahjono, 2009). Konflik-konflik yang terjadi sangat mempengaruhi atau menghambat

---

<sup>1</sup> Fakultas Ekonomi & Bisnis Universitas Katolik Indonesia Atma Jaya Jakarta

<sup>2</sup> Fakultas Ekonomi & Bisnis Universitas Katolik Indonesia Atma Jaya Jakarta

dan berhubungan dalam *succession* (Susanto, 2007). *Succession* adalah proses seumur hidup dalam keseluruhan proses bisnis untuk mempersiapkan pengalihan kekuasaan dan kontrol dari generasi ke generasi (Aronoff, 2003).

Pada umumnya, pemegang puncak kekuasaan perusahaan keluarga menyadari dibutuhkan perencanaan *succession* yang baik untuk menghasilkan generasi penerus perusahaan yang memiliki kualitas dan kapabilitas yang baik (Widyasmoro, 2008 dalam Wahjono, 2009). Labuan International Business and Financial Centre (Labuan IBFC) meluncurkan laporan riset baru yang menunjukkan bahwa usaha berbasis keluarga di Indonesia menempati posisi terdepan di Asia Tenggara dalam perencanaan dan persiapan alih kepemimpinan atau *succession* sebelum mereka pensiun atau mundur. Laporan hasil riset ini diolah berdasarkan survei terhadap 250 usaha berbasis keluarga di Indonesia, Malaysia, Singapura, Thailand, dan Filipina (SWA, 2015). Indonesia merupakan salah satu negara yang paling siap dalam hal perencanaan *succession* sebagai salah satu cara agar bisnis keluarga tetap bertahan serta tumbuh dan terus berkembang (SWA, 2015).

*Succession* merupakan proses transfer manajemen suatu bisnis dari satu generasi ke generasi berikutnya. Keberhasilan transfer manajemen sangat dibutuhkan oleh bisnis keluarga. *Succession* merupakan tahapan yang sangat penting dan menentukan bagi kelanjutan bisnis keluarga. Di sisi lain, *succession* merupakan tema yang sensitif dalam mengantisipasi konflik dalam bisnis keluarga. *Succession* adalah masalah yang memerlukan analisis dari berbagai perspektif; antara lain, perspektif keluarga, manajemen, dan pemilik. Komprehensivitas ini dibutuhkan agar dapat memahami secara tepat perbedaan pandangan dari pemilik kepentingan atau *stakeholders* (Brockhaus, 2004).

Fishman (2009) menjelaskan tentang nilai komunikasi dan nilai objektivitas dalam proses pemilihan suksesor. Proses persiapan suksesor mencakup kajian tentang *successor development programme* (program yang berisi tahap-tahap pengembangan suksesor) dan *allowance form previous family business leader* (restu yang diberikan oleh *family business leader* sebelumnya).

Miller, Steier, & Le Breton-Miller (2004) menemukan bahwa salah satu variabel atau dimensi dalam *successor development* meliputi *career development*, pengalaman bekerja, magang, edukasi formal, dan program pelatihan sering disebutkan penting bagi kesuksesan pelaksanaan *succession*. Menurut Susanto (2008), salah satu kelemahan yang sering dimiliki oleh perusahaan di Indonesia adalah kelemahan pola pengembangan sumber daya manusia pada level menengah dan pengelolaan persiapan *succession* untuk tujuan jangka panjang. Pola *career development* yang tepat akan berpengaruh pada kesuksesan karier karyawan dan manajerial di level menengah maupun puncak.

Kets de Vries (1993) berpendapat bahwa loyalitas terhadap keluarga membuat kerabat atau anggota keluarga dipromosikan atau memegang kendali pada peluang karir lainnya meskipun kurang kapabilitasnya. Hal ini akan langsung membawa dampak negatif dalam fungsi *succession* di dalam bisnis perusahaan tersebut. Ford dan McLaughlin (1985) berpendapat bahwa nepotisme menurunkan semangat bagi mereka yang merasa bahwa promosi dan penghargaan diberikan kepada anggota keluarga tidak adil bagi karyawan non-keluarga. Di dalam perusahaan keluarga tidak hanya karyawan level puncak saja seharusnya yang memiliki masa depan jenjang karier yang sukses untuk berkembang, tetapi dari berbagai level manajemen pun memiliki kesempatan yang sama.

*Organizational justice* didefinisikan sebagai persepsi karyawan tentang perlakuan adil di dalam organisasi (Murtaza *et al.*, 2011) sebagian besar peneliti membagi keadilan dalam dua kategori, yaitu *distributive justice* dan *procedural justice* (Greenberg, 1990). Pembagian ini bertujuan untuk memahami dan memudahkan dalam mempelajari reaksi dari pihak manajemen kepada karyawan dan motivasi dari karyawan.

*Distributive justice* didefinisikan sebagai perlakuan yang sama terhadap karyawan dalam hal gaji, jam kerja, promosi, dan imbalan yang lainnya (Adams, 1995). Adapun *procedural justice* menurut Fogler dan Konovsky (1989) berfokus pada keadilan pengambilan keputusan para manajer. Apabila karyawan merasa dalam penilaian kinerja tidak didasarkan pada asas keadilan dan tidak sesuai dengan aturan yang diberikan oleh manajer maka akan menunjukkan perilaku diskriminasi dalam keputusan. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa *career development* yang baik seharusnya membentuk atau menciptakan *organizational justice* yang dapat dirasakan oleh karyawan sehingga karyawan merasakan bahwa proses *succession* berjalan dengan baik. Dengan adanya *career development* yang adil, setiap karyawan memiliki kesempatan yang sama terhadap peluang karir yang ada untuk berkembang sampai posisi puncak. Hal ini diharapkan dapat terus terlaksana dengan baik agar *succession* di dalam suatu organisasi dapat berjalan dengan ideal.

PT Sumberdaya Sewatama adalah anak perusahaan PT AMB Investama Tbk., sebuah perusahaan yang terintegrasi di bidang pertambangan energi dan infrastruktur dan anggota dari Tiara Marga Trakindo Group, yaitu bisnis mencakup spektrum yang luas dari berbagai sektor dari penjualan alat berat dan jasa, investasi dalam bisnis yang terdiversifikasi, dan jasa pembiayaan untuk solusi energi terintegrasi. PT Sumberdaya Sewatama memiliki 7 kantor perwakilan dan 6 stasiun depot di seluruh Indonesia, memiliki lebih dari 1800 karyawan yang terbagi di 80 lokasi Sewatama

menyediakan solusi total daya dan terpadu melalui 4 lini bisnis inti : *temporary power*, operasi dan pemeliharaan, jasa efisiensi energi, dan *independent power producer*.

PT Sumberdaya Sewatama percaya bahwa SDM adalah aset terbesar perusahaan. Sewatama melakukan rencana pengembangan SDM yang berfokus pada tiga bidang utama, yaitu: pelatihan khusus, konsultasi kerja, dan perencanaan jalur karir. Sewatama juga memiliki program pelatihan yang komprehensif dan luas, yang dirancang untuk memenuhi kebutuhan unik setiap departemen. Hal ini membuktikan bahwa *succession* kepemimpinan dan *career development* di Sewatama sudah baik karena setiap tahunnya pergantian kepemimpinan berkembang lebih baik dengan sistem pelatihan yang komprehensif dan luas.

Kepemimpinan di Sewatama bersifat transformasional. Para pemimpin memberdayakan serta mengembangkan calon pemimpin secara inspiratif, kompeten, dan visioner. Sifat kepemimpinan yang harus dimiliki tidak lepas dari nilai-nilai inti yang diterapkan keluarga atau perusahaan induk, yaitu Tiara Marga Trakindo Group.

Berdasarkan Penjabaran di atas, penulis ingin meneliti bagaimana *career development* dan *succession* di PT Sumberdaya Sewatama saling terintegrasi dengan adanya *organizational justice* yang baik. Penelitian ini akan menginvestigasi pengaruh *career development* terhadap *succession* yang ideal di PT Sumberdaya Sewatama serta peranan *organizational justice* sebagai variabel mediasi.

## 2. TINJAUAN LITERATUR

### ***Career Development***

*Career Development* adalah kegiatan sepanjang hidup dan kegiatan yang memberikan kontribusi untuk mengeksplorasi, pembentukan, dan pemenuhan karir seseorang Dessler (2009; 46). Metode *career development* menurut Mondy, Noe, dan Premax (2007; 323) meliputi: (1) *Superior/subordinate discussions*, yaitu bawahan dan atasan sama-sama menyusun aktivitas yang dapat dilakukan dalam karir untuk mencapai tujuan perusahaan. (2) *Company material*, yaitu perusahaan menyediakan fasilitas yang dapat menunjang para karyawannya untuk merencanakan dan mengembangkan karir mereka. (3) *Performance appraisal system*, yaitu sistem penilaian kinerja juga merupakan salah satu alat penilaian dalam *career development*. Pencatatan akan kekurangan dan kelemahan karyawan dapat

membantu untuk memenuhi kebutuhan organisasi. (4) *Workshop*, yaitu perusahaan secara rutin melakukan lokakarya untuk mengetahui tujuan spesifik karir mereka dengan kebutuhan organisasi.

Tujuan *career development* menurut Durbin (2001) yang dinyatakan dalam Mangunkara (2007; 77) adalah 1) membantu pencapaian tujuan individu dan perusahaan; 2) menunjukkan hubungan kesejahteraan pegawai; 3) membantu pegawai menyadari kemampuan dan potensi mereka; 4) memperkuat hubungan antarpegawai dan perusahaan; 5) membuktikan tanggung jawab sosial; 6) membantu memperkuat pelaksanaan program-program perusahaan; 7) mengurangi *turnover* dan biaya kepegawaian; 8) mengurangi keusangan profesi dan manajerial; 9) menggiatkan analisis dari keseluruhan karyawan; dan 10) menggiatkan suatu pemikiran (pandangan) jarak waktu yang panjang.

### ***Succession***

Menurut Rothwel (2010;p. 137) *succession planning* adalah proses pengembangan bakat yang sesuai dengan kebutuhan organisasi, baik saat ini maupun di masa yang akan datang. Ketika seseorang manajer memberikan tugas, sebenarnya ia sedang mempersiapkan seseorang bagi masa depan perusahaan yang dilakukannya adalah pengembangan kemampuan bekerja. Pengalaman kerja membangun kompetensi kerja.

Menurut Longenecker, Moore dan Petty dalam bukunya yang berjudul “*Small Business Management: Launching & Growing Entrepreneurial Ventures*” ed. 15 (2010) ada beberapa tahapan dari proses *Succession*, di antaranya:

#### **1. Tahap Prabisnis (*Prebusiness Stage*)**

Tahap awal ini adalah bentuk dasar dari proses *succession*. Pada tahap ini, calon penerus/ anak dari keluarga diperkenalkan kepada orang-orang yang berhubungan dengan perusahaan dan pada waktunya mulai bekerja di paruh waktu berbagai area fungsional untuk mendapatkan nuansa dalam bisnis.

#### **2. Tahap Pendidikan dan Pengembangan Pribadi (*Educational and Personal Development Stage*)**

Tahap II ini dimulai ketika calon penerus pergi untuk belajar di sebuah perguruan tinggi. Edukasi adalah cara untuk memfasilitasi pertumbuhan intelektual, kematangan pribadi, dan pengembangan jaringan sosial.

### **3. Tahap Bukti Kompetensi (*Proof of Competence Stage*)**

Tahap III adalah cara dimana calon penerus didorong untuk mengambil posisi di perusahaan lain sebelum kembali ke perusahaan keluarga. Tujuannya membangun kredibilitas dan pencapaian independensi.

### **4. Tahap Mulai Formal dalam Bisnis (*Formal Start in The Business Stage*)**

Tahap IV dimulai ketika putra atau putri mulai bekerja di bisnis keluarga penuh waktu, dimulai pada bagian jenjang rendah di perusahaan atau bekerja di berbagai departemen di perusahaan untuk membuktikan diri.

### **5. Tahap Deklarasi *Succession* (*Declaration of Succession Stage*)**

Pada tahap V, calon penerus atau anak dari keluarga berada pada posisi karir yang tinggi dan mampu menjalankan bisnis secara keseluruhan, meskipun orang tua biasanya masih memonitor. Pada tahap ini penting untuk membangun rencana tertulis sehingga tidak ada keraguan tentang keinginan pendahulunya.

#### ***Organizational Justice***

*Organizational justice* adalah istilah yang dibuat oleh Greenberg (1986) yang didefinisikan sebagai persepsi dan reaksi individu terhadap keadilan dalam sebuah organisasi. Parker dan Kohlmeyer (2005) menjelaskan *organizational justice* meliputi persepsi anggota organisasi tentang kondisi keadilan yang mereka alami dalam organisasi, secara khusus tentang rasa keadilan yang terkait dengan alokasi penghargaan organisasi, seperti gaji dan promosi. Tata (2000) berpendapat bahwa *organizational justice* dibangun oleh dua dimensi saja. Dua dimensi utama dari *organizational justice* adalah *distributive justice* dan *procedural justice* (Cropanzano & Fogler, 1991).

#### ***Distributive Justice***

*Distributive justice* adalah persepsi karyawan mengenai keuntungan dan *organizational resources*. Jenis keadilan difokuskan pada tingkat distribusi imbalan dan hukuman (Nirmala dan Akhilesh, 2006). Cohen yang dikutip oleh Ince dan Gul (2011) mendefinisikan *distributive justice* sebagai alokasi sumber daya kepada karyawan dengan standar yang telah ditentukan.



### ***Procedural Justice***

*Procedural justice* berkaitan dengan proses yang digunakan organisasi untuk membuat hasil akhir dari sebuah keputusan penting (Greenberg, 1990). Levental (1980) menyatakan bahwa *procedural justice* sebagai keadilan dalam proses dan prosedur yang digunakan organisasi untuk mendistribusikan sumber daya organisasi kepada anggotanya.

### **Pengaruh *Career Development* terhadap *Succession* Kepemimpinan**

*Succession* di perusahaan keluarga tidak terlepas dari *career development* yang baik bagi calon penerus untuk mendapatkan pemahaman lebih mengenai paparan bisnis dan kepemimpinan di perusahaan. Dalam penelitian Isabelle Miller, Danny Miller dan Llyod Steier menemukan bahwa salah satu faktor yang mempengaruhi *Succession* di perusahaan keluarga adalah *career development*.

*Career development* memberikan pembelajaran awal mengenai bisnis agar penerus mengenali perusahaan, budaya, nilai-nilai, dan karyawan. Hal ini juga dapat memberikan penerus kesempatan untuk mengembangkan kemampuan yang dibutuhkan oleh perusahaan serta membangun kredibilitas dan relasi dengan cara berhasil meningkatkan karirnya. (Barach & Gatinsky, 1995). Hal ini dibuktikan oleh Goldberg (1996) dalam studinya menunjukkan bahwa penerus yang efektif mempunyai pengalaman bekerja yang lebih dan pekerjaan yang sesuai di dalam perusahaan keluarga.

Dalam penelitian ini juga menyatakan bahwa tujuan pelatihan untuk penerus adalah memberikan pengetahuan, mengembangkan kemampuan, dan mencapai kredibilitas dan legitimasi yang merupakan faktor penting dalam *succession* yang efektif (Morris *et al.*, 1997). Ward (1987) juga menemukan bahwa pengembangan yang dilakukan oleh penerus dan persiapan untuk menjadi pemimpin adalah salah satu yang paling penting faktor *succession* di perusahaan keluarga.

**H1** : Semakin baik *career development* maka akan semakin baik *succession* kepemimpinan

### **Pengaruh *Career Development* terhadap *Organizational Justice***

Penelitian ini didukung oleh hasil penelitian Adelle J. Bish and Lisa M. Bradley (2004). Penelitian tersebut bertujuan menguji sifat, kekuatan, dan pentingnya hubungan antara *career development*, *organizational justice*, kinerja kontekstual, dan dimediasi oleh peran emosional. Pertama, aktivitas *career development* dalam penelitian ini meliputi *organizationally-oriented career activity* dan

*individually-oriented career activity*. Kedua, *organizational justice* dalam penelitian ini meliputi 2 (tiga) komponen utama, yaitu *distributive justice* dan *procedural justice*. Ketiga, kinerja kontekstual dalam penelitian ini meliputi *high and moderate*. Terakhir adalah peran emosional dalam penelitian ini meliputi 2 (dua) komponen, yaitu senang dan perasaan bersalah.

Penelitian mereka dilakukan untuk meneliti hubungan antara *distributive justice* dan *procedural justice* terhadap aktivitas *career development*, yaitu *individually-oriented career development activity* dan *organizational-oriented development activity* menggunakan kuesioner yang dibagikan kepada 264 orang karyawan yang dipilih secara acak dari 159 orang pria dan 105 perempuan. Hasil dari penelitian mereka menunjukkan hubungan yang signifikan antara aktivitas *career development* terhadap *procedural justice* dan *distributive justice* ketika performa kontekstual partisipan tinggi dan keputusan yang dibuat mengenai *career development* di dalam organisasi secara jelas mempengaruhi persepsi tentang keadilan seluruh anggota di dalam organisasi.

**H2** : Semakin baik *career development* maka akan semakin baik *organizational justice*

### **Pengaruh *Organizational Justice* terhadap *Succession* Kepemimpinan**

Penelitian ini didukung juga oleh hasil penelitian dari Jennifer Spanger *et al.* (2011) yang mengatakan bahwa efek kekerabatan (*kin density*) mempunyai hubungan antarkerabat di dalam perusahaan keluarga dapat menimbulkan nepotisme yang mengakibatkan ketidakadilan dalam perusahaan keluarga. Efek *kin density*, yaitu nepotisme juga dapat mempengaruhi keputusan perusahaan keluarga dalam menentukan *succession*. Karyawan nonkeluarga memiliki persepsi bahwa tidak adanya keadilan dalam proses *career development* karena perusahaan lebih mementingkan kerabat atau saudara karena melihat bahwa adanya relasi dan mengesampingkan kompetensi.

**H3**: Semakin baik tingkat *organizational justice* maka akan semakin baik tingkat suksesi kepemimpinan

### **Pengaruh *Career Development* terhadap *Succession* kepemimpinan dengan *Organizational Justice* sebagai *Variabel Intervening***

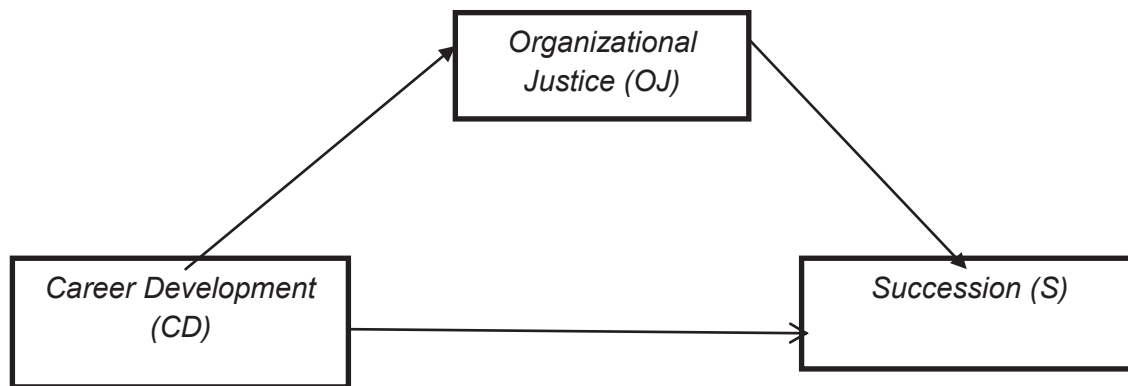
Dengan adanya hubungan keterkaitan antara *career development* dengan *succession* kepemimpinan serta adanya hubungan *organizational justice* yang berpengaruh kepada kedua



variabel *career development* dan *succession* kepemimpinan maka penulis menyimpulkan dan membuat hipotesis baru yang dapat mengaitkan bahwa *organizational justice* akan dapat memediasi kedua variabel tersebut. Hasil hipotesis didukung oleh Halls (1986) yang mengatakan bahwa aktivitas *career development*, seperti program pelatihan kepemimpinan diperoleh lebih adil jika dibandingkan dengan aktivitas individual, seperti program diploma untuk percepatan karir individu seseorang menuju ke posisi level puncak.

**H4:** *Organizational Justice* dapat menjadi variabel intervening dari pengaruh *career development* terhadap *succession* kepemimpinan

### Model Penelitian



#### Hipotesis Penelitian:

1. *Career development* berpengaruh signifikan terhadap *succession*.
2. *Career development* berpengaruh signifikan terhadap *organizational justice*.
3. *Organizational justice* berpengaruh signifikan terhadap *succession*.
4. *Organizational justice* dapat memediasi pengaruh *career development* terhadap *succession*.

### 3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilaksanakan pada Mei 2015. Tempat dilaksanakannya penelitian di PT Sumberdaya Sewatama dengan responden adalah karyawan level manajerial. Dalam penelitian ini penulis menggunakan data primer.

#### **Populasi dan Sampel**

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan posisi/jabatan level manajerial sebanyak 60 orang pada PT Sumberdaya Sewatama. Teknik pengambilan sampel yang digunakan penulis adalah *nonprobability sampling*, yaitu metode pengambilan sampel dengan kondisi probabilitas yang tidak setara dari setiap anggota sampel yang diteliti, sedangkan pengumpulan data menggunakan teknik *convenience sampling*, yaitu pengambilan sampel berdasarkan ketersediaan elemen dan kemudahan untuk mendapatkannya (Noor, 2011, p. 154). Jumlah sampel dalam penelitian ini sebanyak 38 orang dihitung dengan metode *Slovin*.

#### **Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel**

##### ***Career Development***

*Career development* adalah jalur karir yang membuat karyawan di level manajerial mendapat kesempatan yang sama dalam memperoleh jabatan. Untuk mengukur variabel *Career development*, peneliti menggunakan 10 item pertanyaan yang dikembangkan oleh Sonhee Kim (2002) dengan skala Likert 1 sampai 6.

##### ***Succession***

*Succession* adalah pergantian kepemimpinan yang dilakukan oleh level manajerial di perusahaan, sebagai suatu proses regenerasi dan pengembangan sumber daya manusia. Untuk mengukur variabel *succession*, peneliti menggunakan 12 pernyataan yang dikembangkan oleh Tatoglu, Kula dan Glaiser (2008) dengan skala Likert 1 sampai 6.

##### ***Organizational Justice***

*Organizational justice* adalah persepsi dan reaksi karyawan akan keadilan dalam sebuah organisasi. Instrumen yang digunakan untuk mengukur keadilan organisasional dalam

penelitian ini adalah instrument *organizational justice*. Item pengukuran *organizational justice* karyawan di perusahaann keluarga yang dikembangkan oleh Spranger *et al.* (2012). Peneliti menggunakan 12 pernyataan dengan skala Likert 1 sampai 6.

### **Teknik Analisis**

Pengujian mediasi dilakukan dengan menggunakan uji mediator yang dikembangkan oleh Preacher-Hayes pada tahun 2008. Uji ini mengukur pengaruh langsung (*direct effect*) dari variabel bebas terhadap variabel terikat, pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) dari variabel bebas terhadap variabel terikat melalui variabel mediasi terduga, dan pengaruh total (*total effect*) variabel bebas terhadap variabel terikat. Dalam melakukan pengujian ini penulis menggunakan aplikasi SPSS for Windows 22.0 dengan menggunakan *macro* dan *syntax* dari Preacher dan Hayes.

## **4. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

### **Uji Validitas dan Realibilitas**

Hasil uji validitas *career development*, dapat dilihat bahwa seluruh instrumen pernyataan yang digunakan di dalam kuesioner adalah valid. Hal ini dibuktikan dengan Total CD > r tabel sebesar 0,320. Hasil uji validitas *succession* berdasarkan dapat dilihat bahwa seluruh instrumen pernyataan yang digunakan di dalam kuesioner adalah valid. Hal ini dibuktikan dengan total S < r tabel sebesar 0,320 dan *correlation* signifikan pada level 0,01 (*2-tailed*). Hasil uji validitas *organizational justice* seluruh instrumen pernyataan yang digunakan adalah valid. Hal ini dibuktikan dengan total r hitung OJ > r tabel sebesar 0,320.

Hasil uji reliabilitas *career development* memiliki nilai *Cronbach's Alpha* =0,874. Nilai ini jelas lebih besar daripada minimal 0,7 sehingga penulis dapat menarik simpulan bahwa pengukuran instrumen *career development* *reliable*. Hasil uji reliabilitas *succession* memiliki nilai *Cronbach's Alpha* 0,8299 lebih besar daripada minimal 0,7 sehingga dapat disimpulkan bahwa pengukuran instrumen *succesion* *reliable*. Adapun nilai *Cronbach's Alpha Organizational Justice reliable* =0,904. Nilai ini jelas lebih besar daripada minal 0,7 sehingga penulis simpulkan bahwa pengukuran instrumen *organizational justice* *reliable*.

### Karakteristik Responden

Karakteristik responden yang diteliti adalah Pria 78.9% dan wanita 21.1%. Dari segi usia : sebanyak 13,1% orang berusia 25-30 tahun; 30-35 tahun sebesar 34,2%; dan 35-45 tahun sebesar 52,6%. Status menikah: menikah sebesar 84,2.% dan belum menikah sebesar 15,8.% Pendidikan terakhir: S1 sebesar 68,7% S1 dan S2 sebesar 31.5%. Lama bekerja: 4-6 tahun sebesar 42,1%; 7-10 tahun sebesar 39,5%; >10 tahun sebesar 18,4%. Berikut adalah hasil *mean score* untuk tiap item dalam kuesioner yang diajukan.

**Tabel 1. Hasil Mean Score Career Development**

No.	Pernyataan <i>Career Development</i>	Mean Score
1	Perusahaan melakukan kaderisasi untuk pengisian jabatan yang ada	4,81
2	Peluang karir yang ada diumumkan secara terbuka kepada karyawan	4,31
3	Karyawan senior memberikan arahan dan bimbingan dalam <i>career development</i> bagi karyawan senior	4,81
4	Karyawan senior memberikan kesempatan <i>career development</i> terhadap junior	4,92
5	Program mentoring dan pembinaan yang diberikan oleh perusahaan, dapat meningkatkan kemampuan & karir tiap karyawan	4,89
6	Perusahaan menyelenggarakan seminar/lokakarya/ <i>workshop</i> dalam rangka <i>career development</i> karyawan	4,76
7	Karyawan mempunyai kesempatan untuk mengembangkan diri melalui <i>training</i> yang tepat	4,78
8	Perusahaan memberikan peluang mutasi kepada karyawan (perpindahan karyawan keluar daerah)	4,94
9	Karyawan mendapatkan kesempatan <i>career development</i> melalui rotasi jabatan (pindah bagian pangkat yang sama )	4,86
	<i>Mean Score</i>	4,78

Sumber : Hasil olahan untuk penelitian

Hasil jawaban kuesioner menunjukkan pengembangan karir yang dilakukan oleh organisasi sudah baik dimana rata-rata mencapai 4,78 dari skala 6, ini berarti perusahaan telah melakukan kaderisasi, kesempatan pengembangan diri dan peluang karir yang terbuka.

Dari tabel berikut diketahui suksesi yang dilakukan telah berjalan dengan baik dan sesuai dengan strategi perusahaan. Pihak manjerial juga yakin bahwa kepemimpinan di perusahaan akan berjalan tanpa tergantung pada orang-orang tertentu saja.

**Tabel 2. Hasil Mean Score Succession**

No.	Pernyataan <i>Succession</i>	Mean Score
1	Penting bagi saya bahwa proses <i>succession</i> berjalan dengan baik	5,44
2	Saya berupaya sungguh-sungguh agar calon pemimpin mengetahui perusahaan dengan baik	5,42
3	Saya berupaya sungguh-sungguh dalam melatih calon pemimpin	5,31
4	Calon pemimpin didukung oleh pemilik perusahaan	4,86
5	Calon pemimpin mempunyai kompetensi yang layak	5,34
6	Calon pemimpin memiliki rasa tanggung jawab yang tinggi	5,44
	<b>Mean Score dimensi Proses Succession</b>	5,3
7	Calon pemimpin bisa meraih lebih di perusahaan lain	4,5
8	Saya yakin perusahaan akan berhasil tanpa kehadiran saya	4,73
9	Saya mengetahui dengan jelas tentang strategi bisnis perusahaan setelah saya keluar dari perusahaan	4,52
10	Saya yakin pergantian kepemimpinan akan didukung oleh orang-orang yang berpengaruh di perusahaan kami	4,76
11	Peran saya sebagai atasan berjalan dengan baik, sesuai strategi <i>succession</i> yang ditetapkan perusahaan	4,94
	<b>Mean Score dimensi Pascasuccession</b>	4,69
	<b>Mean Score Succession</b>	5,02

Sumber : Hasil olahan untuk penelitian

Untuk item keadilan organisasi hasilnya juga relatif baik seperti terlihat pada tabel berikut, yaitu 4,5 dari skala 6. Hasil ini menunjukkan baik keadilan distributif maupun prosedural telah diimplementasikan dengan baik seperti kesempatan yang sama untuk promosi, keterbukaan informasi, penghargaan dan umpan balik yang jelas.

**Tabel 3. Hasil Mean Score Organizational Justice**

No.	Pernyataan <i>Organizational Justice</i>	Mean Score
1	Perusahaan menghargai Anda secara adil sesuai dengan kontribusi dan upaya Anda	4,82
2	Perusahaan menghargai Anda secara adil sesuai dengan tanggung jawab yang ada pada Anda	4,94
3	Perusahaan menghargai Anda secara adil sesuai dengan pengalaman dan prestasi	5,00
4	Perusahaan menghargai Anda secara adil sesuai dengan pekerjaan yang Anda kerjakan dengan baik untuk kesempatan di promosi	4,92
5	Perusahaan menghargai Anda secara adil sesuai dengan ketegangan dan tekanan terjadi di pekerjaan Anda	4,76
	<b><i>Distributive Justice</i></b>	<b>4,88</b>
6	Prosedur di perusahaan Anda yang terkait dengan promosi dibuat untuk mengumpulkan informasi dalam rangka pengambilan keputusan	4,76
7	Prosedur di perusahaan Anda dibuat untuk memberikan kesempatan agar mengajukan banding (keberatan) terhadap pengambilan keputusan dari atasan	3,78
8	Prosedur di perusahaan Anda dalam jenjang karir dan jabatan sudah sesuai dengan standar yang seharusnya	4,23
9	Prosedur di perusahaan Anda dibuat untuk mendengarkan semua kekhawatiran karyawan yang terkena dampak keputusan	3,81
10	Prosedur di perusahaan Anda dibuat untuk memberikan umpan balik yang berguna mengenai keputusan dan pelaksanaannya, terutama yang berkaitan dengan kinerja	4,34
11	Prosedur di perusahaan Anda dibuat untuk memungkinkan permintaan klarifikasi atau informasi tambahan tentang keputusan dalam menetapkan personal yang menduduki tiap jabatan	4,18
	<b><i>Prosedural Justice</i></b>	<b>4,18</b>
	<b><i>Overall Mean Score</i></b>	<b>4,50</b>

*Sumber : Hasil olahan untuk penelitian*



*The Simple Mediation Model*

**Pengaruh langsung *Career Development* terhadap *Organizational Justice***

**Tabel 4. Koefisien Determinasi *Career Development* terhadap *Organizational Justice Outcome : Organizational Justice***

Model Summary	R	R-sq	MSE	F	df1	df2	P
	0,5752	0,3301	0,3040	17,8004	1,0000	36,0000	0,002

Outcome : <i>Organizational Justice</i>						
	Coeff	Se	t	P	LLCI	ULCI
Constant	1,7820	0,6476	2,7517	0,0092	0,4686	3,0964
CD	0,5678	0,1346	4,2191	0,0002	0,2948	0,8407

Sumber : Hasil olahan untuk penelitian

Berdasarkan tabel di atas dapat dilihat bahwa pada kolom “*R-sq*” variabel *organizational justice* dapat dijelaskan oleh variabel *career development* sebesar 33,1%, sedangkan 66,9 % sisanya dijelaskan oleh faktor-faktor lain. Dari Tabel dapat dilihat pada kolom *p-value* bahwa *output* yang dihasilkan *career development* memiliki nilai signifikansi sebesar 0,0002; yang berarti di bawah 5% atau 0,05. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa *career development* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *organizational justice*.

**Pengaruh langsung *career development* terhadap *succession***

Dari Tabel 5 berikut ini dapat dilihat bahwa *output* dimana pada kolom “*R-sq*” variabel *succession* dapat dijelaskan oleh variabel *career development* sebesar 16,19 %, sedangkan 83,81% sisanya dijelaskan oleh faktor-faktor lain. Dari Tabel di atas dapat dilihat bahwa pengaruh langsung *career development* terhadap *succession* memiliki pengaruh yang signifikan dengan  $p > 0,05$  sebesar 0,0123.

**Tabel 5. Determinasi *Career Development* terhadap *Succession***

<b>Outcome : <i>Succession</i></b>							
<b>Model Summary</b>	<b>R</b>	<b>R-sq</b>	<b>MSE</b>	<b>F</b>	<b>df1</b>	<b>df2</b>	<b>P</b>
	0,4024	0,1619	0,2833	6,9544	1,0000	36,0000	0,0123

<b>Outcome : <i>Succession</i></b>						
<b>Model</b>						
<b>Constant</b>	<b>Coeff</b>	<b>se</b>	<b>t</b>	<b>P</b>	<b>LLCI</b>	<b>ULCI</b>
	33,960	0,651	54,324	0,000	21,281	46,638
<b>CD</b>	0,3426	0,1299	26,371	0,0123	0,0791	0,6060

Sumber : Hasil olahan untuk penelitian

**Pengaruh tidak langsung *Career Development* terhadap *Succession* yang dimediasi oleh *Organizational Justice***

**Tabel 6. Pengaruh *Career Development* terhadap *Succession* yang dimediasi oleh *Organizational Justice***

<b>Outcome: <i>Succession</i></b>							
<b>Model Summary</b>	<b>R</b>	<b>R-sq</b>	<b>MSE</b>	<b>F</b>	<b>df1</b>	<b>df2</b>	<b>P</b>
	0,4374	0,1913	0,2811	41,407	20,000	350,000	0,0243

<b>Outcome: <i>Succession</i></b>						
<b>Model</b>						
<b>Constant</b>	<b>Coeff</b>	<b>Se</b>	<b>t</b>	<b>P</b>	<b>LLCI</b>	<b>ULCI</b>
	30,736	0,6851	44,861	0,0001	16,827	44,645
<b>OJ</b>	0,1809	0,1603	11,287	0,2667	-0,1445	0,5063
<b>CD</b>	0,2399	0,1582	15,161	0,1385	-0,0813	0,5610

Sumber : Hasil olahan untuk penelitian

Berdasarkan Tabel di atas dapat dilihat pada kolom “R-sq” bahwa variabel *succession* dapat dijelaskan oleh variabel *career development* dan *organizational justice* sebesar 19,13 %, sedangkan 80,87% sisanya dijelaskan oleh faktor-faktor lain. Sementara untuk uji F dapat dilihat pada bahwa nilai *p-value* < 0,05, yaitu sebesar 0,0243. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa *career development* dan *organizational justice* secara simultan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *succession*.

Berikut output statistik dalam *Direct and Indirect Effect* berdasarkan olahan makro Hayes, 2013.

**Tabel 7. Output Statistic Direct Indirect Effect**

Total effect of X on Y					
Effect	SE	t	p	LLCI	ULCI
.3426	.1299	2.6371	.0123	.0791	.6060
Direct effect of X on Y					
Effect	SE	t	p	LLCI	ULCI
.2399	.1582	1.5161	.1385	-.0813	.5610
Indirect effect of X on Y					
	Effect	Boot SE	BootLLCI	BootULCI	
OJ	.1027	.1147	-.0274	.4713	
Normal theory tests for indirect effect					
Effect	se	Z	p		
.1027	.0966	1.0629	.2878		

Sumber : Hasil olahan untuk penelitian

Berdasarkan Tabel 7 dapat dilihat bahwa ketika variabel mediasi (*Organizational Justice*) muncul, pengaruh *career development* terhadap *Succession* menjadi tidak signifikan, dimana *p-value* menjadi 0,1385 >0,05. Hal ini membuktikan tidak adanya pengaruh mediasi yang dihasilkan oleh *organizational justice* sehingga *career development* dan *organizational justice* tidak berpengaruh signifikan terhadap *succession*. Hasil ini juga tampak pada output *indirect effect* yang mana batas atas dan bawah berada pada Boot LLCI -0,0274 dan BootULCI 0,4713.

## Pembahasan

Hasil uji model dimana *organizational justice* sebagai variabel mediasi maka tidak terdapat pengaruh signifikan antara pengembangan karir sebagai variabel bebas terhadap *succession* sebagai variabel terikat. Hal ini tidak sesuai dengan beberapa riset yang menyatakan bahwa faktor pendorong *succession* di perusahaan adalah dengan adanya *career development* (Miller *et al.* (2004), Handler (1994)).

Hasil uji untuk hipotesis 2 menyatakan adanya pengaruh signifikan antara variabel bebas dengan variabel mediasi terduga. Dalam penelitian ini, *career development* menunjukkan pengaruh yang signifikan terhadap *organizational justice*. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian oleh Adelle J. Bish and Lisa M. Bradley (2004). Hasil penelitian menunjukkan bahwa karyawan yang merasa puas

akan pengembangan karir di dalam pekerjaannya dan lebih merasa bahwa *organizational justice* di perusahaannya berjalan dengan baik. Karyawan akan merasa percaya dengan masa depan karir mereka di perusahaan.

Hasil uji untuk hipotesis 3 menyatakan tidak ada pengaruh signifikan antara variabel mediasi terduga dengan variabel terikat. *Organizational justice* tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *succession* karyawan hasil ini tidak sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Spranger *et al.* (2011) bahwa *organizational justice* mengatakan bahwa efek kekerabatan dan kekeluargaan dapat menimbulkan nepotisme yang mengakibatkan ketidakadilan dalam perusahaan keluarga. Nepotisme juga dapat mempengaruhi keputusan perusahaan keluarga dalam menentukan *succession*. Namun, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *organizational justice* bukan hal yang dapat memediasi *career development* yang baik terhadap *succession* yang ideal pada PT Sumberdaya Sewatama.

Dalam penelitian ini karena *organizational justice* tidak signifikan memediasi pengaruh *career development* terhadap *succession* maka *career development* diuji secara langsung tanpa adanya variabel mediasi, pengujian pengaruh *career development* terhadap *succession*, seperti yang tampak pada output pada Tabel 7, *career development* signifikan mempengaruhi *succession*. Dalam regresi sederhana *career development* berpengaruh signifikan terhadap *succession* karena memiliki nilai signifikansi 0,012. Dengan demikian, terbukti *career development* berpengaruh signifikan terhadap *succession* secara ideal pada PT Sumberdaya Sewatama.

Pada perusahaan tersebut masalah keadilan organisasi tampaknya bukan suatu faktor yang menjadi masalah dalam suksesi kepemimpinan. Hal ini terjadi karena pengembangan karir yang diterapkan pada perusahaan tersebut sudah berjalan dengan baik. Meskipun merupakan bisnis keluarga, pengembangan karir sudah dilakukan dengan profesional mengikuti tahapan yang berlaku. Hasil ini juga menunjukkan bahwa dalam bisnis keluarga rencana suksesi tidak selalu ditentukan oleh pemilik perusahaan, namun juga dapat direncanakan sesuai dengan kompetensi karyawan secara menyeluruh. Hasil dalam item indikator suksesi juga mendukung hasil ini, dimana proses suksesi yang baik mendapat skor 5,3 dari skala 6 dalam menentukan pemimpin yang ideal.

## 5. SIMPULAN

### Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian, dapat dikatakan bahwa *career development*, *organizational justice* memiliki nilai *overall mean score* tinggi. Begitu pula *succession* memiliki *mean score* tertinggi dibanding kedua variabel lainnya. Dengan demikian, *career development*, *succession* dan *organizational justice* pada PT Sumberdaya Sewatama telah tercipta dengan baik. *Organizational justice* tidak dapat menjadi variabel *intervening* atau mediasi dari pengaruh *career development* terhadap *succession* yang ideal di PT Sumberdaya Sewatama. Apabila *career development* di hubungkan dengan *succession* tanpa mediasi *organizational justice*, terbukti bahwa *career development* dapat mempengaruhi *succession* yang ideal pada perusahaan tersebut.

### Saran

PT Sumberdaya Sewatama harus tetap fokus pada program *career development*, karena terbukti bahwa *career development* dapat mempengaruhi *succession* yang ideal. Dengan keterbatasan riset hanya pada salah satu anak perusahaan maka penelitian selanjutnya sebaiknya mengambil data pada korporasi secara menyeluruh dengan random sampling sehingga hasil menjadi lebih representatif

## DAFTAR RUJUKAN

- Aronoff. (2003). "Business Succession: The Final Test of Greatness." *Family Enterprise Publisher*.
- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 2, pp. 267-299). New York: Academic Press.
- Barach, J.A. & Gantisky, J.B. (1995). Successful succession in family business. *Family Business Review*, 8 (2), 131–155.
- Bish, J.A., & Bradley, L.M. (2004). "Career Development for going beyond the call of duty : is it perceived as fair?" *Career Development International*, 9, 391-405.
- Bork, D.(1986). *Family Business: Risky Business: How to Make It Work*. New York: AMACOM.
- Brockhaus, R. H. (2004). "Family Business Succession: Suggestions for Future Research." *Family Business Review*.

- Cabrera-Suárez, K., De Saá-Pérez, P., & García-Almeida, D. (2001). "The Succession Process From a Resource and Knowledge-Based View of The Family Firm." *Family Business Review*, 14(1), 37–47.
- Colquitt, J.A. (2001). "On the dimensionality of Organizational Justice: a Construct Validation of Measure." *Journal of Applied Psychology*. 86, 386-400.
- Colquitt, J. A, Conlon, D. E., Wesson M. J. Porter C. O . & Ng. K.Y. (2001). "Justice at The Millenium A meta-analytic: Review of 25 Years of Organizational Justice research." *Journal applied of Psychology*, 86 (3), 425-445.
- Cohen-Carash, Y. & Spector, P.E. (2001). "The Role of Justice in Organizations: A MetaAnalysis." *Journal Of Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 86 No. 2, pp. 278 – 321.
- Cropanzano, R., & Fogler, R. (1991). Procedural justice and worker motivastion in R. M. Steers & L.W. Porter (Eds). *Motivation and work behavior* (5th Ed). New york : McGraw Hill.
- Cropanzano,R., & Greenberg.J. (1997). "Progress in Organizational Justice : Tunneling Through the Maze." *International review of industrial and organizational psychology* (pp.317-372). New York: Wiley.
- Cowherd. DM, Levine DI. (1992). Product Quality and Pay Equity Between Lower Level Employees and Top Management an Investigation of Distributive Thoery. *Adm SCI* 37: 302-20.
- Danco, L.A. (1982). *Beyond Survival: A Business Owner's Guide for Success*. Cleveland, OH: University Press.
- Dessler, G. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi 9. (Penerjemah : Eli Tanya). Jakarta : PT Indeks Kelompok Gramedia.
- Erdogan, B. (2002). "Antecedents and Consequences of Justice Perception in Performance Appraisals." *Human Resource Management Review*. 12, 555-578.
- Fishman, Allen E. (2009). *9 Elements of Family Business Success*. United States of America: McGraw-Hill.
- Fogler R, & Konovsky, M. (1989). "Procedural Justice and Culture : Effects of Culture, Gender, and Investigator Status of Procedural Preferences." *Journal of personality and social psychology*, 50 (6) : 1134-1140.
- Ford, R., & McLaughlin, F. (1985). "Nepotism." *Personnel Journal*, 64, 56–60.
- Garavan, Thomas N. (1996). "Career Mobility in Organizations: Implications for Career Development." *Journal of European Industrial Training* . Vol. 20 No. 4 pp. 30 – 40.



- Greenberg, J. (1986). "Determinants of Perceived Fairness of Performance Evaluations." *Journal of applied psychology*, 71, 340-342.
- Greenberg, J. (1990). "Organizational Justice : Yesterday, Today, and Tommorrow." *Journal of management*. 16 (2), 399-432.
- Greenhaus, Jeffrey H., Callahan., Godshalk. (2011). *Career Management (4<sup>th</sup> Ed)* USA: Sage.Inc..
- Griffin, W & Moorhead, G., (2008). *Organizational Behavior Managing People and Organization*. Mason: Cengage Learning.
- Goldberg, S.D. (1996). "Effective Successors In Family-Owned Business." *Family Business Review*, 9 (2),185–197.
- Hall, D. T. (1986). "Dilemmas in Linking Succession Planning to Individual Executive Learning." *Human Resource Management* . 25(2), 235-265.
- Handoko, T Hani. (2012). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*.
- Husein Umar. (2004). *Metode Penelitian untuk Skripsi dan Tesis Bisnis*, Cet ke 6, Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Ince, M., & Gul, H. (2011). "The Role of the Organizational Communication on Employees' Perception of Justice : A Sample of Public Institution from Turkey." *European Journal of Social Sciences (online)* 21 (1).
- Istijanto, O. (2010). *Riset Sumber Daya Manusia*. Cetakan Keempat. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Julias, F. (2015, 29 January). "8 dari 10 Perusahaan Keluarga di Indonesia Sudah Memiliki Rencana *Succession*." <http://swa.co.id/business-research/8-dari-10-perusahaan-keluarga-di-indonesia-sudah-memiliki-rencana-Succession>.
- Kram, K. E. (1985). *Mentoring at Work: Developmental Relationships in Organizational Life*. Glenview, II: Scott Foresman.
- Kets de Vries, M. F. R. (1993). "The Dynamics of Family Controlled Firms: The Good News and the Bad News". *Organizational Dynamics* 21 (3): 59–71.
- Lansberg, I. (1988). "The succession Conspiracy." *Family Business Review*, 1(2), 119–143.
- Lambert, L. (2003) "Justice In Corrections : an Exploratory Study of The Impact of Organizational Justice on Correctional Staff." *Journal of Criminal Justice*. 31, 155-168.
- Lee, C, Law, K., & Bobko, P. (1999). "The Importance of Justice Perceptions on Pay Effectiveness a Two Year Study of a Skil-Based Pay Plan." *Journal of management*. 25, 851-874.

- Leventhal, G. S. (1976). "The Distribution of Rewards and Resources Ingroups and Organizations. In L. Berkowitz & E. Walster (Eds.)." *Advance sin experimental social psychology* (Vol. 9, pp. 91-131). San Diego, CA: Academic Press.
- Leventhal, G.S. (1980). "What should be done with equity theory?", in Gergen, K., Greenberg, M. and Willis, R.(Eds), *Social Exchange: Advances in Theory and Research, Plenum, New York, NY, pp. 27-55.*
- Longenecker, Justin, G., Moore, Carlos, W., Petty, J., William, Palich, Leslie, E.,. (2010). *Small Business Management: Launching and Growing Entrepreneurial Ventures*.14th edition. Cengage Learning.
- Martoyo, S. (2007). *Manajemen Sumber Daya Manusia (2<sup>nd</sup> ed)*. Yogyakarta: BPFE-Yogyakarta.
- Mangkunegara, A.P.. (2007). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: PT Remaja Rodakarya.
- Miller, D., & Steier, L.p. (2004). "Toward an Integrative Model of Effective FOB Succession." *Entrepreneurship Theory and Practice*, 18(4), 513–531.
- Morris, M.H., Williams, R.O., Allen, J.A., & Avila, R.A. (1997). "Correlates of Success in Family Business Transitions. *Journal of Business Venturing*, 12(5), 385–401.
- Murtaza, Ghulam, Ikramullah Shad, Khurram Shahzad, Muhammad Kamal Shah, & Nadeem Ahmed Khan .(2011). "Impact of distributice and procedural justice on employees Commitment: A case of Public Sector Organization of Pakista." *European Journal of Economics Finance and Administrative Sciences*.
- Nawawi Hadari H.,. (2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Bisnis yang Kompetitif*. Yogyakarta: Gajah Mada University Perss.
- Nawawi, H. (2005). *Evaluasi dan Manajemen Kinerja di Lingkungan Perusahaan dan Industri*. Yogyakarta : Gajah Mada University Press.
- Maria Christine Nirmala, K.B. Akhilesh. (2006). "An Attempt to Redefine Organizational Justice: in The Rightsizing Environment." *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 19 Iss: 2, pp.136 – 153.
- Noe, R.A., Hollenbeck,J.R., Gerhart, B & Wright, P.M. (2007). *Human Resource Management : Gaining a Competitive Advantage*. New York : McGraw Hill.
- Noor. Juliansyah. (2011). *Metodologi Penelitian*. Jakarta: Prenada Media Group.
- Orpen, C. (1994). "The Effects of Organizational and Individual Career Management on Career Success." *International Journal of Manpower*, 15 (1), 27-37.

- Parker, R.J., & J.M. Kohlmeyer. (2005). "Organizational Justice and Turnover in Public Accounting Firms: A Research Note". *Accounting, Organizations and Society*. Vol. 30. pp. 357-369.
- Robbins, S (2014). *Organizational Behavior*. New Jersey: Prentice-Hall Inc..
- Rothwell, W. J. (2010). "Effective Succession Planning: Ensuring Leadership Continuity and Building Talent from Within." *Amacom Div American Mgmt Assn*.
- Sekaran, U. (2006). *Metode Penelitian Untuk Bisnis*. Jakarta: Salemba Empat.
- Soerjonodibroto, T. (2010). "Practice of Directorship in Family Firms." Makalah dalam pelatihan yang diselenggarakan oleh Indonesia Institute for Corporate Directorship.
- Spangenberg, B., Poole, C.F. & Weins, C.. (2011). *Quantitative Thin Layer Chromatography: A Practical Survey*. Springer-Verlag Berlin Heidelberg New York, *Springer Science + Business Media*, Germany.
- Susanto, A. (2007). *The Jakarta Consulting Group on Family Business*. Jakarta: The Jakarta Consulting Group.
- Susanto, et al. (2008). *The Jakarta Consulting Group on Family Business*. Jakarta: The Jakarta Consulting Group.
- Sutrisno,E. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Tang, T.L.p. & Sarsfield-Baldwin, L.J. (1996). "Distributive and Procedural Justice as Related to Satisfaction and Commitment." *SAM Advanced Management Journal*. 61,25-31.
- Tata, J. (2000). "Influence of Role and Gender on The Use Of Distributive Versus PJ Principles." *The Journal of Applied Psychology*. 134, 261-268.
- Thibaut, J., & Walker, L ..(1975). *Procedural Justice*. Hillsdale, NJ : Lawrence Erlbaum.
- Ward, J.L. (1987). *Keeping The Family Business Healthy: How to Plan for Continuing Growth, Profitability, and Family Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Wahyono.(2009). "Succession dalam Perusahaan Keluarga." *Jurnal*, Vol 3, No 1 (2