

STUDI DESKRIPTIF PENERAPAN PERENCANAAN SUKSESI PADA PERUSAHAAN DI BIDANG DESAIN GRAFIS DAN PERCETAKAN

Vania Yulita dan Ronny H. Mustamu

Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra
Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya

E-mail: vaniayulita09@gmail.com ; mustamu@petra.ac.id

Abstrak—Tidak jarang perusahaan keluarga tidak mampu bertahan setelah generasi pertama dan kedua. Hal ini seringkali disebabkan oleh perencanaan suksesi yang kurang baik dalam perusahaan, maka dari itu dibutuhkan perencanaan suksesi yang matang. Yang menjadi obyek penelitian ini adalah perencanaan suksesi kepemimpinan dan kepemilikan serta kesiapan dari family system, management system, dan ownership system. Dalam penelitian ini, penulis menggunakan jenis penelitian deskriptif kualitatif, serta pengumpulan data menggunakan metode wawancara dan observasi. Dalam menetapkan narasumber, peneliti menggunakan teknik purposive sampling. Untuk menguji keabsahan data, menggunakan triangulasi sumber dengan membandingkan hasil observasi dan hasil wawancara. Hasil yang diperoleh dalam penelitian perencanaan suksesi di perusahaan yang bergerak di bidang desain grafis dan percetakan ini dilakukan secara tidak terstruktur. Perencanaan suksesi ini ditinjau dari sistem keluarga, sistem manajemen, dan sistem kepemilikan dimana ketiga sistem tersebut sudah saling terhubung dengan baik antara satu dan yang lainnya. Perusahaan ini dapat melakukan evaluasi mengenai program persiapan yang ada secara berkala sehingga nantinya suksesi berjalan dengan baik.

Kata Kunci : *Kepemimpinan, Suksesi, Keluarga, Perencanaan Suksesi, dan Perusahaan Keluarga*

I. PENDAHULUAN

Di beberapa negara, banyak perusahaan publik terbesar adalah milik keluarga. Sebuah perusahaan dikatakan milik keluarga jika ada salah seorang pemegang saham pengendali, yang dimaksudkan adalah seseorang (bukan negara, korporasi, manajemen kepercayaan, atau reksa dana) dapat mengumpulkan saham yang cukup untuk menjamin setidaknya 20% dari pemungutan suara hak dan persentase tertinggi dari hak suara dibandingkan dengan pemegang saham lainnya (Chakrabarty, 2009, p.15). Beberapa perusahaan keluarga terbesar di dunia adalah Walmart (Amerika Serikat), Samsung Group (Korea), Tata Group (India) dan Foxconn (Taiwan). Perusahaan yang memiliki lebih dari 30% saham dari internal keluarga (Kachaner, 2012).

Dari total perusahaan-perusahaan besar yang masuk dalam Fortune 500, sekitar 37% merupakan perusahaan yang dikendalikan oleh keluarga. Sedangkan sekitar 60% dari perusahaan-perusahaan yang terbuka di Amerika Serikat merupakan perusahaan yang juga dikendalikan oleh keluarga. Lebih dari 80% bisnis di Eropa dan Amerika Serikat merupakan bisnis yang dilakukan perusahaan keluarga (Flintoff, 2002). dalam melakukan regenerasi. Perencanaan suksesi merupakan masalah yang universal terjadi diseluruh perusahaan, dan juga merupakan masalah yang sangat penting untuk diperhatikan. Masalah antara incumbent dengan calon suksesor yang sering terjadi adalah

perbedaan dalam pandangan hidup dan dalam menentukan visi misi menyebabkan kinerja mereka terhadap perusahaan dan segala kebijakannya juga berbeda. Perbedaan kinerja dan kebijakan yang ada, menyebabkan proses adaptasi yang sulit pada management saat transisi kepemimpinan terjadi. Hal ini dapat berdampak buruk pada kinerja perusahaan ketika management gagal beradaptasi dengan baik.

Pemimpin pada generasi pertama yang tidak lain adalah pendiri perusahaan, sering menganggap para calon suksesor atau generasi kedua kurang dewasa dan kurang berpengalaman, serta kurang memiliki motivasi yang tinggi untuk mengembangkan perusahaan. Pandangan incumbent terhadap calon suksesor, bahwa calon suksesor memiliki kecenderungan mementingkan lifestyle daripada pekerjaan dan berfoya-foya daripada kerja keras membuat incumbent khawatir untuk mempercayakan penuh perusahaan terhadap calon suksesor. Sementara calon suksesor yang biasanya menempuh sekolah di luar negeri, merasa pendiri perusahaan kurang open minded dalam berbagi kekuasaan. Salah satu keputusan penting dalam perencanaan suksesi adalah menetapkan perusahaan akan dikelola oleh pewaris dari keluarga atau profesional. Jika tidak ada pewaris yang tertarik, lebih baik menempatkan manajer yang profesional daripada memberikan wewenang kepada anggota keluarga yang tidak kompeten (Susanto, 2009).

Menurut Brockhaus (2004), hal terpenting yang berpengaruh terhadap suksesi adalah sikap keluarga. Sikap keluarga yang tidak mendukung calon penerus akan berpengaruh buruk terhadap kelanjutan bisnis keluarga. Oleh karena itu, penerus yang potensial harus mendapat dukungan, kepercayaan dan sikap positif dari keluarga.

Pertimbangan yang juga harus dipikirkan adalah peran dan keahlian dari calon pemimpin internal yang ada, yang diharapkan keahlian pengganti berperan penuh dalam rencana suksesi dan mampu memadai keahlian incumbent yang ada. Setelah peran dan keahlian hal penting lainnya adalah brand loyal dari klien, hal ini dimaksudkan ketika terjadi masa transisi perubahan pemimpin, klien setia akan selalu tetap menjaga hubungan baik dengan perusahaan tanpa memedulikan siapa pemimpin yang ada. Hal ini memungkinkan waktu perusahaan untuk mengelola transisi pemimpin dan meminimalkan risiko kehilangan klien (Sinkin, 2009).

Seorang pemimpin yang bijak akan menggunakan kesempatan yang ada untuk planning for leadership succession daripada menunggu seorang penyelamat yang akan datang disaat krisis kepemimpinan terjadi pada perusahaan (Cascio, 2011). Yang dimaksudkan penyelamat adalah eksternal successor yang mungkin hasil recruitment dari head hunter.

Menurut Cascio (2010), Planning for leadership succession yang merupakan bagian penting dari perusahaan,

seharusnya lebih baik dari internal successor, seperti contohnya P&G yang memiliki evaluasi kepemimpinan setiap 6 bulan sekali, yang berisi 2 halaman yaitu mengukur keuangan yang dihasilkan serta halaman lain yang berisi evaluasi skill dan team work yang dicapai dari divisi pemimpin tersebut. Untuk menghindari krisis leadership dikemudian hari ada beberapa langkah dari (Cascio, 2010) yaitu memastikan CEO memahami betul tugas-tugas penting dan membuat urutan prioritas setiap tugas yang ada, yang kedua fokus terhadap kepentingan organisasi dimasa depan bukan pencapaian masa lalu, yang ketiga bersifat terbuka dengan rotasi kepemimpinan yang ada serta evaluasi kerja yang dapat dilihat oleh manager lain, yang terakhir membuka kesempatan para pekerja untuk perform akan kemampuan mereka.

Hal yang tidak kalah penting dalam perencanaan suksesi adalah kerangka waktu, dengan menetapkan waktu yang sesuai dalam proses suksesi. Dengan proses suksesi yang memberikan perhatian terhadap pendidikan formal, pengalaman bisnis, serta pendidikan non-formal, yang disertai pendewasaan emosi dan sikap, yang mengkolaborasi fleksibilitas dan kebijaksanaan. Tentu hal-hal ini memerlukan waktu yang tidaklah singkat untuk calon suksesor agar mampu memimpin perusahaan dalam menjawab tantangan dimasa depan

II. METODE PENELITIAN

Jenis dan Metode Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan oleh penulis dalam penelitian ini adalah penelitian kualitatif. Penelitian ini bertujuan untuk pemahaman dari fenomena yang terjadi perusahaan yang bereaksi di bidang desain grafis dan percetakan tentang perencanaan suksesi yang ada pada perusahaan keluarga yang berdasarkan pada metodologi yang menyelidiki suatu fenomena sosial dan masalah manusia. Pada penelitian ini, peneliti membuat suatu gambaran kompleks, meneliti dengan deskripsi dalam bentuk kata-kata, laporan terinci dari pandangan responden, dan melakukan penelitian terhadap situasi-situasi yang di alami dalam perencanaan suksesi (Cresswell, 2002). Menurut Bogdan dan Biklen (1982) penelitian kualitatif merupakan pengujian secara rinci terhadap suatu latar atau subjek atau peristiwa tertentu. Surachmad (1982) membatasi pendekatan penilitan kualitatif sebagai suatu pendekatan dengan memusatkan perhatian pada suatu kasus secara intensif dan rinci.

Penelitian ini menggunakan penelitian kualitatif dikarenakan oleh penulis ingin mengumpulkan fenomena, menyelidiki kejadian yang terjadi, menemukan hal-hal tidak terduga yang belum banyak diketahui, menggambarkan, dan menjelaskan kualitas atau keistimewaan dari pengaruh sosial yang tidak dapat dijelaskan, diukur atau digambarkan melalui pendekatan kuantitatif yang dialami oleh subyek penelitian dalam penerapan suksesi pada perusahaan keluarga (Saryono, 2010).

Jenis dan Sumber Data

Pengertian data primer menurut Umi Narimawati (2008) Data primer adalah data yang berasal dari sumber asli atau pertama. Data ini tidak tersedia dalam bentuk terkompilasi ataupun dalam bentuk file-file. Data ini harus dicari melalui narasumber atau responden, yaitu orang yang kita tentukan sebagai objek penelitian atau orang yang tentukan sebagai sarana mendapatkan informasi ataupun data. Selain definisi

diatas ada juga definisi dari ahli lain untuk menguatkan definisi diatas, data primer merupakan data yang diperoleh dengan survei lapangan yang menggunakan semua metode pengumpulan data original (Kuncoro, 2003). Berdasarkan definisi-definisi data primer, penulis menggunakan data hasil wawancara dengan narasumber dan dengan data hasil observasi secara langsung perusahaan terkait.

Menurut Sekaran (2006, p.77) data sekunder adalah data yang diperoleh peneliti dari sumber-sumber yang ada melalui beberapa media perantara (diperoleh dan dicatat pihak lain). Pada umumnya data sekunder ini berupa catatan, berupa bukti, atau laporan historis yang tersusun dalam arsip (data dokumenter) yang dipublikasikan dan yang tidak dipublikasikan. Dalam penelitian ini penulis menggunakan data sekunder berupa gambar – gambar, video, dan dokumentasi yang ada di perusahaan.

Teknik Pengumpulan Data

Penulis melakukan penelitian dengan 2 metode pengumpulan data yaitu:

1 Wawancara

Wawancara menurut Menurut Sugiono (2009, p.317) adalah pertemuan dua orang untuk bertukar informasi dan ide melalui tanya jawab sehingga dapat disimpulkan makna dalam suatu topik tertentu dan dengan wawancara, peneliti akan mengetahui hal-hal yang lebih mendalam situasi dan fenomena yang terjadi yang tidak mungkin bisa ditemukan melalui observasi. Sedangkan menurut Mukhtar (2013) wawancara adalah teknik memperoleh informasi secara langsung melalui permintaan keterangan-keterangan kepada pihak pertama yang dipandang dapat memberikan keterangan atau jawaban terhadap pertanyaan yang diajukan. Dalam penelitian ini, penulis menggunakan teknik wawancara semi terstruktur, yaitu wawancara yang dilakukan melalui pertanyaan yang telah dipersiapkan sesuai dengan panduan wawancara yang sesuai dengan topik dan wawancara tidak terstruktur yang dimaksudkan dengan wawancara dilakukan apabila ada jawaban diluar pertanyaan-pertanyaan terstruktur namun tidak terlepas dari permasalahan penelitian.

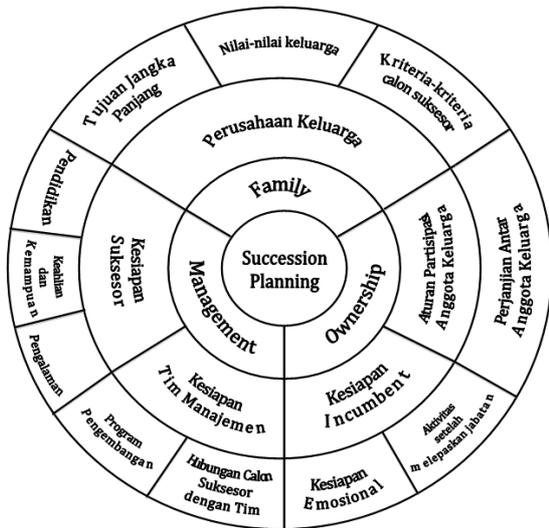
2 Observasi

Observasi menurut Suharsimi Arikunto (2010, p.199) meliputi kegiatan pemuatan perhatian terhadap sesuatu objek dengan menggunakan seluruh alat indra. Teknik ini dilakukan dengan cara mengamati dan mencatat secara teliti. Observasi pada penelitian ini dilakukan dengan cara pengamatan langsung kepada proses perencanaan suksesi perusahaan keluarga. Observasi ini bertujuan agar temuan hasil wawancara diperkuat dengan adanya pengujian kesesuaian informasi yang diberikan narasumber dengan kenyataan.

Uji Keabsahan Data

Dalam penelitian ini peneliti menggunakan teknik triangulasi sumber untuk mengumpulkan data dari sumber yang berpengaruh dalam perusahaan. Penulis akan menelaah data kepada kelima narasumber yang berbeda posisinya yaitu Incumbent, General Manager, Manager Human Resource, Karyawan Divisi Keuangan, Manager Operational. Data hasil wawancara dari lima narasumber tersebut akan dibandingkan mana yang lebih spesifik, untuk menarik kesimpulan yang valid pada perusahaan yang bergerak di bidang desain grafis dan percetakan ini dan hasil observasi.

Kerangka Kerja Penelitian



Gambar 1. Kerangka Kerja Penelitian dari Studi Deskriptif Penerapan Perencanaan Suksesi pada Perusahaan di Bidang Desain Grafis dan Percetakan.

Teknik Analisis Data

Menurut Taylor (1975) mendefinisikan analisis data sebagai proses yang merinci usaha secara formal untuk menemukan tema dan merumuskan hipotesis seperti yang disarankan dan sebagai usaha untuk memberikan bantuan dan tema pada hipotesis. Sedangkan menurut Wina Sanjaya (2009), analisis data adalah suatu proses mengolah dan menginterpretasikan data dengan tujuan untuk mendudukkan berbagai informasi sesuai dengan fungsinya sehingga memiliki makna.

Menurut Wina Sanjaya (2009) Analisis data dapat dilakukan melalui tiga tahap yaitu mereduksi data, mendeskripsikan data dan membuat kesimpulan. Mereduksi data merupakan kegiatan menyeleksi data sesuai dengan fokus permasalahan. Pada tahap ini peneliti mengumpulkan semua instrumen yang digunakan untuk mengumpulkan data untuk dikelompokkan sesuai masalah. Hal ini juga memungkinkan peneliti untuk membuang data yang tidak diperlukan.

Mendeskripsikan data dilakukan agar data yang telah disusun menjadi bermakna. Bentuk deskripsi tersebut dapat berupa naratif, grafik atau dalam bentuk tabel. Tahap terakhir adalah membuat kesimpulan dari data yang telah dideskripsikan. Tahap menganalisis dan menginterpretasikan data merupakan, hal ini bertujuan untuk memberikan makna dari data yang telah dikumpulkan. Hasil analisis data merupakan jawaban dari rumusan masalah yang telah ditentukan sebelumnya

III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Analisis Perencanaan Suksesi

Kekhawatiran Narasumber-1 dan anggota keluarga yang lain bahwa generasi penerus yang akan datang, tidak mau bekerja sama keras dan uletnya dengan pemimpin perusahaan saat ini menjadi permasalahan utama yang penting untuk diperhatikan. Kekhawatiran ini timbul dikarenakan Narasumber-1 melihat banyak perusahaan keluarga yang jatuh pada generasi kedua atau ketiga karena tidak disiapkan calon yang baik hanya berdasarkan budaya, yang biasanya anak lelaki pertama yang harus meneruskan kepemimpinan perusahaan tanpa dilihat kemampuan dan keahlian serta kemauannya. Masa transisi yang sulit bagi manajemen yang ada dengan pemimpin baru pun menjadi

masalah yang tidak kalah penting untuk diperhatikan. Sehingga perusahaan juga memperhatikan suksesi untuk manajer-manajer bagian. Meskipun Narasumber-1 yang baru berumur 45 tahun dan masih 10-20 tahun dengan masa pensiunnya, akan tetapi ia ingin mempersiapkan suksesi untuk perusahaan sedari dini sehingga dapat memilih satu yang terbaik dan berkompeten dari beberapa calon suksesor yang ada. Persiapan pihak manajemen untuk transisi kepemimpinan juga sudah mulai dibentuk, sehingga saat transisi terjadi manajemen siap dengan SDM baru yang berkompeten bukan karyawan lama yang loyal dari pemimpin sekarang.

Penelitian yang dilakukan oleh (Aronoff, 2002) mengungkapkan bahwa suksesi adalah salah satu masalah penting yang harus dipelajari untuk mempertahankan bisnis, solusi untuk permasalahan suksesi adalah perencanaan suksesi. Sedangkan Griffeth (2006) mendefinisikan perencanaan suksesi sebagai proses persiapan posisi penggantian incumbent ke generasi penerus yang direncanakan. Dalam bisnis keluarga perencanaan suksesi dapat berarti bahwa mereka membuat keputusan yang diinginkan dan tidak mengganggu seluruh anggota keluarga mereka, jika salah satu dari mereka terpilih menjadi penerus perusahaan (Burns, 2011). Pada saat ini Narasumber-1 adalah direktur utama sekaligus anggota family business yang memimpin perusahaan. Dalam persiapan untuk memilih penggantinya yang berasal dari anggota keluarga, Maja tidak ingin salah langkah dalam menentukan pilihannya sehingga ia mempersiapkan dengan baik calon-calon suksesor yang ada di generasi penerus sedari dini. Keputusan yang dibuat oleh keluarga dalam menentukan pemimpin penerus berdasarkan dari keputusan bersama sehingga semua anggota keluarga tetap rukun dan dapat bekerja bersama tanpa ada masalah.

Perencanaan suksesi yang efektif sangat diperlukan untuk perusahaan ini, Lamoureux (2014) mendefinisikan perencanaan suksesi yang efektif dengan rencana suksesi yang menyeluruh. Hal ini terbukti bahwa perencanaan suksesi yang ada pada level manajemen direktur dan manajer bagian. Sehingga saat transisi nanti suksesor tidak sulit untuk beradaptasi, karena manajer-manajer pun mendapat perencanaan suksesi sehingga memiliki keahlian yang bagus dan sudah mengerti tentang nilai dan budaya, serta norma etika yang dianut oleh perusahaan.

Sistem Keluarga

Sistem keluarga sangat dominan padaperusahaan ini, hal ini dikarenakan perusahaan dikelola dan dimiliki oleh anggota keluarga. Keluarga besar Narasumber-1 sangat berperan dalam mengelola perusahaan, melihat dari posisi kepemimpinan dan pengawasan keuangan yang dipegang oleh anggota keluarganya. Keputusan penting yang diambil Perusahaan ditentukan oleh putri-putri Narasumber-1 sehingga arah dan tujuan perusahaan sepenuhnya ada dikeluarga.

Tujuan Jangka Panjang Perusahaan

Tujuan jangka panjang yang ingin dicapai oleh keluarga untuk perusahaan, berdasarkan hasil wawancara dengan Narasumber-1, adalah menjadikan perusahaan yang mampu terus berkembang serta terdepan, dapat bertahan dari generasi ke generasi, menguasai market share perusahaan percetakan di Indonesia, dan dapat bersaing dengan perusahaan percetakan kelas dunia karena mampu menyajikan kualitas internasional pada produk dan layanan.

Analisis penulis terhadap tujuan jangka panjang baik dari incumbent, calon suksesor dan pihak manajemen adalah menjadikan perusahaan yang terus berkembang dan dapat bertahan dari generasi ke generasi serta mampu menyajikan kualitas internasional pada produk dan layanan. Kesamaan tujuan dari berbagai pihak di dalam perusahaan menghasilkan manajemen yang solid dan hubungan kekeluargaan antar satu dan lain yang harmonis, hal ini diharapkan mampu mengatasi konflik apabila terjadi perbedaan tujuan ataupun opini dari masing-masing individu.

Implikasi Manajerial
Setelah dilakukan analisis penelitian mengenai penerapan perencanaan suksesi pada perusahaan yang bergerak di bidang desain grafis dan percetakan ini, maka terdapat beberapa implikasi manajerial dapat dilakukan oleh perusahaan terkait. Perencanaan Suksesi menurut Griffith et al, (2006) adalah proses persiapan posisi penggantian senior ke generasi penerus yang direncanakan, dan sebuah sarana untuk mengidentifikasi posisi manajemen kunci, dimulai dari level manajer bagian kemudian diperluas hingga posisi tertinggi dalam organisasi.

Perencanaan suksesi pada Perusahaan ini diperlukan untuk mempersiapkan generasi penerus yang bertanggung jawab, sesuai dengan nilai-nilai yang melekat pada perusahaan, dan mau bekerja sama kerasnya dengan incumbent. Sedangkan perencanaan suksesi perusahaan secara menyeluruh menyiapkan bukan hanya pemimpin namun juga manajer bagian, dengan melakukan seleksi untuk mengetahui potensi dan kinerja karyawan, seleksi ini digunakan untuk menentukan program persiapan apa yang dipersiapkan perusahaan untuk karyawan tersebut, serta mentoring dari manajer yang ada sekarang.

Perencanaan suksesi yang ada pada perusahaan ini mencakup ketiga sistem yang ada pada perusahaan keluarga, yaitu family system, management system, dan ownership system sehingga perencanaan suksesi diharapkan tidak menimbulkan konflik baik dalam keluarga maupun manajemen perusahaan. Incumbent, family member, dan calon suksesor memiliki kesamaan dalam tujuan perusahaan dan nilai-nilai yang diyakini keluarga, hal ini dapat membantu perencanaan suksesi dalam family system agar dapat berjalan dengan baik.

Tim manajemen pada memiliki program yang dipersiapkan bukan hanya untuk pemimpin tapi juga untuk manajer-manajer yang ada, hal ini bertujuan bahwa kelak ketika suksesi terjadi pada perusahaan, tim manajemen perusahaan siap dan tidak mengalami kesulitan dalam mencari SDM yang kompeten dan loyal terhadap perusahaan. Apabila perencanaan suksesi pada level manajer tidak ada, incumbent mengkhawatirkan suksesor akan mengalami kesulitan karena hanya mempunyai karyawan loyal yang berasal dari periode kepemimpinan incumbent dan karyawan-karyawan loyal tersebut juga telah memasuki masa pensiun mereka.

IV. KESIMPULAN/RINGKASAN

1. Perencanaan suksesi perencanaan suksesi kepemimpinan dan kepemilikan pada perusahaan di bidang desain grafis dan percetakan menurut hasil wawancara dan observasi dilakukan dengan tidak terstruktur dan tidak terdapat dokumen-dokumen tertulis mengenai aturan suksesi dimasa

mendatang. Perencanaan berdasarkan pada ketiga sistem perusahaan keluarga, yaitu family system, management system, dan ownership system. Sistem-sistem yang ada di perusahaan ini saling mendukung satu sama lain.

2. Sistem keluarga untuk perencanaan suksesi berdasarkan wawancara dari narasumber berjalan dengan baik karena adanya kesamaan yang dimiliki oleh setiap anggota keluarga mengenai tujuan jangka panjang, nilai-nilai keluarga yang diterapkan di perusahaan, dan kriteria suksesor. Dari kesamaan tujuan dari berbagai pihak di dalam perusahaan menghasilkan manajemen yang solid dan hubungan kekeluargaan antar satu dan lain yang harmonis, hal ini diharapkan mampu mengatasi konflik apabila terjadi perbedaan tujuan ataupun opini dari masing-masing individu.

3. Sistem manajemen cukup siap dalam perencanaan suksesi perusahaan. Hal ini terlihat dari pendidikan yang harus ditempuh calon suksesor, mengharuskan pasca sarjana, serta kemauan kerja keras dan tanggung jawab. Pengalaman yang diberikan oleh tim manajemen kepada calon suksesor juga memiliki profesionalitas kerja yang tinggi, dimana calon suksesor yang hendak bergabung mengelola perusahaan harus memulai karier dari bawah bukan langsung menjadi pemimpin perusahaan. Hubungan yang terjadi antara calon suksesor dengan tim manajemen baik. Persiapan manajemen untuk perencanaan suksesi menyeluruh juga dimiliki, sehingga dapat mempersiapkan perencanaan suksesi yang efektif.

4. Sistem kepemilikan untuk perusahaan dari hasil wawancara dan observasi, kesiapan incumbent dirasa belum siap karena semangat kerja keras yang dimiliki incumbent saat ini dan kegiatan-kegiatan yang belum dipersiapkan untuk mengisi aktivitas dimasa pensiun incumbent. Sedangkan aturan dalam partisipasi anggota keluarga tidak memiliki syarat untuk anggota keluarga ingin berpartisipasi dalam perusahaan. Tidak ada perjanjian-perjanjian yang tertulis dalam keikutsertaan anggota keluarga dalam perusahaan.

Saran

Saran yang penulis berikan setelah dilakukan penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. perusahaan dapat meninjau lebih lanjut mengenai pengalaman calon suksesor yang sebaiknya dilakukan rotasi posisi dan jabatan di semua divisi perusahaan, sehingga dalam memimpin perusahaan nantinya dapat mengerti tentang pembagian tugas dan wewenang dengan baik meskipun tidak mendalam.

2. Keluarga pemilik dan pengelola perusahaan dapat meninjau lebih lanjut mengenai perjanjian-perjanjian baik tertulis maupun tidak mengenai kepemilikan dan keikutsertaan anggota keluarga dalam perusahaan, sehingga dapat menghindari konflik dikemudian hari.

DAFTAR PUSTAKA

- Adiprasetyo et al.(2011).Keep Your Best People: Jangan Sampai Karyawan Anda Henggang atau Dibajak. Jakarta: Gramedia Pustaka.
- Arikunto,Suharsimi.2007. Manajemen penelitian. Jakarta: Rineka Cipta.
- Aronoff, C. E. 2002. Family business sourcebook. 3rded.

- Marietta, GA: Family Enterprise Publishers.
- Aronoff, C. E., McClure, Stephen L & Ward, John L. (2003). *Family Business Succession*. Family Business Enterprise.
- Balshaw, T. (2004). *Governance in Family Business*. Johannesburg : Grant Thornton.
- Bogdan, R.C., & Biklen, S.K. (1982). *Qualitative Research for Education: An introduction to theory and methods* (Third Edition). Boston: Allyn and Bacon.
- Bork, D. (1986). *Family Business Risky Business : How to Make It Work*. New York : Amacom.
- Brent, C. (2010). *Succession Planning: Be Proactive, Not Reactive*.
- Brockhaus, R.H. (2004). *Family Business Succession: Suggestions for Future Research*.
- Burns, P. (2011). *Entrepreneurship and Small Businesses: Start-up, Growth and Maturity*. Palgrave. UK.
- Cascio, W. F. (2010). *Managing human resources: Productivity, Quality of Work Life, Profits* (8th ed.). New York: McGraw-Hill.
- Cascio, W. F. (2011). *Leadership Succession : How To Avoid A Crisis*. Business Journal Online.
- Chakrabarty, S. (2009). *The Influence of National Culture and Institutional Voids on Family Ownership of Large Firms: A Country Level Empirical*. Journal of International Management, Vol.15, pp. 32-45.
- Chirsman, J. 2003, "Perspective of Family Business", Vol. 4, no. 18, pp. 19-34.
- Churchill N. and Hatten J. 1987, "Non-Market Based Transfers of Wealth and Power: A Research Framework for Family Businesses", Vol. 11, no. 3, pp. 51-64.
- Collins, J.C., & Porras, J. I. (1994). *Built to last*. New York: HarperCollins.
- Creswell, J.W. (2002). *Research Design: Qualitative and Quantitative Approaches*. London: Sage Publications.
- Creswell, J.W. (2007). *Research Design: Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches*. Second Edition. SAGE Publications.
- De Vries, Kets. (1993). *The dynamics of family controlled firms: The good and the bad news*. Organizational Dynamics. Winter 1993, Vol. 22, No. 3, 55-71.
- Donnelley, Robert G. (2002). *Family Business Sourcebook*. Marietta: Family Enterprise Publishers.
- Flintoff, J.P. (2002) 'Managing to keep the family happy', Financial Times, 21 August.
- Gersick, K.E., Davis, J., Hampton, M.M. and Lansberg, I. (1997) *Generation to generation: Life Cycles of The Family Business*, Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Getz, D. and Carlson, J. (2000). *Characteristics and goals of family and owner- operated businesses in the rural tourism and hospitality sectors*. Tourism Management, Vol 21, pp. 57- 60.
- Goffee, Robert – Scase, Richard. (1985). *Proprietorial Control in Family Firms: Some Functions of 'Quasi-Organic' Management Systems*. Journal of Management Studies, Vol. 22, No. 1, p.53.
- Griffeth R., Allen, D. and Barret A. 2006, "Integration of Family Owned Business Succession with Turnover and Life Cycle Models", Vol. 16, , pp. 28/2/2011.
- Handler, W.C. 1990, "Succession in family firms: A mutual role adjustment between entrepreneur and next-generation family members. Entrepreneurship Theory & Practice", Vol. 15, no. 1, pp. 37-51.
- I Made Wirartha. 2006. *Metodologi Penelitian Sosial Ekonomi*. Yogyakarta: C.V Andi Offset.
- Ibrahim, A.B. 2004. *Family business management: Concepts and practice*. 2nd ed. Dubuque, TA: Kendall / Hunt Publishing Company.
- Kachaner, Stalk, Bloch .(2012). *What You Can Learn from Family Business*. Harvard Business Review.
- Kuncoro, M. 2003. *Metode Riset untuk Bisnis & Ekonomi*. Penerbit Erlangga: Jakarta.
- Kurashina, T. (2003). *Family Kigyô no Keieigaku [Management studies on family business]*. Tokyo: Tokyo Keizai Shimbun Sha.
- Lamoureux, K. (2014). *The NEW Succession Management Framework: Getting Ahead of the Business*. Bersin and Associates.
- Lansberg, I.S., Perrow, E.L. and Rogolsky, S. (1988) 'Family business as an emerging field', Family Business Review, Vol 1, pp 1-8.
- Lawrence, M. G. (2013). *Passing the Torch Without Getting Scorched: Preserving Your Legacy with Smart Succession Planning*.
- Lawrence Neuman. 2003. *Social Research Methods. Qualitative and Quantitative Approaches*. Fifth Edition. Boston: Allyn and Bacon. pp. 438-467.
- Leach, P. (2011). *Family Business The Essentials*. Great Britain: Profile Books Ltd.
- Levering , Robert – Moskowitz, Milton (1993). *The Ten Best Companies to Work for in America*. Business & Society Review, Vol. 85, No. 1, 26– 38.
- Maxwell, J.C. (2013). *Transition: Managing The "Ins And Outs" Of Leadership*.
- Miller, D. 2008. *Stewardship vs. stagnation: An empirical comparison of small family and non-family businesses*. Journal of Management Studies, 45: 51-78.
- Moscatello, L. (1990) *The Pitcairns want you*. Family Business Magazine, February.
- Mukhtar, P. D., & M.Pd. (2013). *Metode Praktis Penelitian Deskriptif Kualitatif*. Jakarta: GP Press Group.
- Nazir. (1998). *Metode Penelitian*. Jakarta : Rineka Cipta.
- Poza, E.(2010). *Family business*. 3th ed. Mason, Ohio: South-Western College, p.1-6, 179-180.
- Rose, M.B. (1995). *Family business: The International Library of Critical Writings in Business History* 13, Hants: Edward Elgar Publishing Limited.
- Rosenblatt, Paul C. – deMik, Leni – Anderson, Roxanne Marie – Johnson, Patricia A. (1985) *The family in business. Understanding and dealing with the challenges entrepreneurial families face*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Rothwell, W. J. (2010). *Effective succession planning : Ensuring leadership continuity and building talent from within*.
- Sanjaya, Wina. 2009. *Stategi Pembelajaran Berorientasi Standar Proses Pendidikan*. Jakarta:Kencana.
- Saryono. 2010. *Metodologi Penelitian Kualitatif dalam Bidang Kesehatan*. Yogyakarta: Nuha Medika.
- Sekaran, Uma 2006. *Metodologi Penelitian Untuk Bisnis*. Jakarta: Salemba Empat.

- Shanker, M.C. and Astrachan, J.H. (1996) 'Myths and realities: family business contribution to the US economy – a framework for assessing family business statistics', *Family Business Review*, vol 9, pp 107-23.
- Sinkin, J. (2009) .*Succession Planning: The Available Strategies and How They Work*. Putney: Terrence.
- Sugiono. (2009). *Metode Penelitian Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R & D*. Bandung: Alfa Beta.
- Susanto,A.B. (2005). *World Class Family Business: Membangun Bisnis Keluarga Berkelas Dunia*. Jakarta: Mizan Pustaka.
- Susanto, A.B. (2007). *The Jakarta Consulting Group on Family Business*. Jakarta: The Jakarta Consulting Group.
- Susanto,A.B. (2009). *Melestarikan Perusahaan Keluarga*. Jakarta Consulting Group. Jakarta.
- Sutopo, H.B. 2006. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Surakarta: Penerbit Universitas Sebelas Maret.
- Tagiuri Renato, – Davis, John (1996) Bivalent attributes of the family firm. *Family Business Review*, Vol. 9, No. 2, Family Firm Institute, 199-208.
- The Economist* . (1996), 5 October.
- Umi Narimawati. 2008. *Metodologi Penelitian Kualitatif dan Kuantitatif, Teori dan Aplikasi*. Bandung: Agung Media.
- Upton, N. 2001. *Family Business Survival kit: Preserve your legacy for generations*. USA: Phillip W. Clark.
- Walsh, G . 2011. *Family Business Succession Managing the All-Important Family Component*. KPMG.
- Ward, John L. (2011) *Keeping the Family Business Healthy*. Great Britain:Palgrave Mcmillan.