

TAHAPAN, FAKTOR PENDUKUNG DAN FAKTOR PENGHAMBAT PERENCANAAN SUKSESI KEPEMIMPINAN GENERASI KE-TIGA PADA PERUSAHAAN KELUARGA PT. LUBRICAL SUGA SEJAHTERA DI PASURUAN

Yonathan Popo Sudibyo

Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra

Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya

E-mail: Yonathan_10079@yahoo.com

Abstrak—Bisnis keluarga memiliki pengaruh yang besar terhadap perekonomian suatu negara dan dunia, tetapi hanya sekitar satu dari tiga perusahaan yang dapat bertahan ke generasi kedua dan untuk generasi ketiga hanya 10% sampai 20%. Oleh karena itu penelitian menggunakan metode kualitatif deskriptif ini bertujuan untuk mendeskripsikan tahapan perencanaan suksesi kepemimpinan dan menganalisis faktor pendukung serta penghambat perencanaan suksesi kepemimpinan di PT. Lubrical Suga Sejahtera.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa PT. Lubrical Suga Sejahtera telah mengimplementasikan tahapan-tahapan perencanaan suksesi yaitu, menentukan aturan nilai dasar dan pengembangan calon suksesor sedangkan tahap transisi belum dilakukan. Ada empat hal menjadi faktor pendukung perencanaan suksesi, yaitu pemegang jabatan saat ini cenderung melepas jabatan, suksesor bersedia untuk mengambil alih, hubungan dan komunikasi keluarga yang positif serta perencanaan suksesi. Hanya satu faktor penghambat perencanaan suksesi di PT. Lubrical Suga Sejahtera, yaitu faktor tidak memformalkan kriteria suksesor.

Kata kunci—perencanaan suksesi, faktor pendukung perencanaan suksesi, faktor penghambat perencanaan suksesi.

I. PENDAHULUAN

Bisnis keluarga memiliki pengaruh yang besar terhadap perekonomian suatu negara dan dunia. Morck and Yeung (2004) mencatat bahwa, di beberapa negara seperti Mexico perusahaan keluarga mendominasi 100% terhadap perusahaan yang ada. Di negara Swedia 50% dari perusahaan yang berdiri merupakan perusahaan keluarga. Juga menurut Rahman & Ali (2006) melalui penelitian yang dilakukan pada struktur kepemilikan di Malaysia, menunjukkan bahwa banyak perusahaan yang terdaftar di Malaysia dimiliki atau dikendalikan oleh keluarga dan perusahaan-perusahaan ini tampaknya diwarisi oleh keturunan mereka.

Menurut Bernard (2013) melalui penelitiannya menjelaskan bahwa jumlah perusahaan keluarga di Asia dan Amerika Utara mencapai 90%, Amerika Selatan 85%, Eropa dan Africa 70%, dan Australia 65% dari total jumlah perusahaan yang ada di negara tersebut. Melihat besarnya pengaruh perusahaan keluarga terhadap perekonomian suatu negara, maka karakteristik perusahaan keluarga khususnya perencanaan suksesi akan menjadi topik yang menarik untuk diteliti. Menurut penelitian Susanto & Susanto (2013) perencanaan suksesi akan membantu perusahaan dalam menjaga stabilitas dan kinerja serta dapat menjaga keharmonisan keluarga.

Untuk memaksimalkan perencanaan suksesi dalam perusahaan, faktor-faktor pendukung perencanaan suksesi

perlu dilakukan menurut Susanto (2007) merencanakan sedini mungkin dengan anggota keluarga, adanya pilihan bagi generasi penerus untuk bergabung atau tidak dalam perusahaan, pengalaman eksternal yang dimiliki, pengembangan dan pembelajaran bagi karyawan, pendiri cepat menentukan calon suksesor. Adanya faktor penghambat juga harus diperhatikan agar tidak mengganggu berjalannya proses suksesi menurut Massis, Chua & Chrisman (2008) faktor individu, faktor hubungan, faktor konteks, faktor finansial dan faktor proses.

Masalah juga akan timbul ketika perusahaan belum mempersiapkan atau tidak mau mempersiapkan perencanaan suksesi. Hal ini diperkuat berdasarkan penelitian Susanto (2007) Perencanaan suksesi merupakan suatu yang pelik dan membuat pendiri enggan untuk melakukannya. Keengganan tersebut bisa saja karena kekhawatiran akan matinya perusahaan, ketakutan akan hilangnya identitas diri, atau bahkan perasaan cemburu atau rivalry terhadap penerusnya dan alasan lain tidak dipersiapkannya suksesi adalah pendiri merasa generasi muda tidak tertarik untuk berpartisipasi dalam perusahaan, atau sulit untuk menentukan anak mana yang berkompetensi untuk meneruskan perusahaannya.

Hal ini juga dibuktikan dari survei ternyata tidak lebih dari dua per tiga perusahaan-perusahaan keluarga kelas menengah keatas di Indonesia yang mempersiapkan penerus melalui perencanaan suksesi untuk memimpin perusahaan (Susanto, 2007). Berdasarkan data diatas dapat disimpulkan bahwa banyak perusahaan keluarga yang tidak peduli dengan perencanaan suksesi meskipun keputusan tersebut mempengaruhi keberlangsungan perusahaan.

Dengan rendahnya perencanaan suksesi maka banyak perusahaan keluarga yang tidak mampu bertahan, hal itu dibuktikan berdasarkan Family Business Quartely menyatakan bahwa kurang lebih 70% perusahaan keluarga gagal untuk meraih sukses di tangan generasi keduanya (Susanto, 2007). Menurut White, Krinke & Geller (2004) perusahaan keluarga sangat membantu perekonomian negara, tetapi hanya sekitar satu dari tiga perusahaan yang dapat bertahan ke generasi kedua dan untuk generasi ketiga hanya 10% sampai 20%. Melihat banyaknya perusahaan keluarga yang gagal bertahan karena rendahnya persiapan suksesi, maka tahap-tahap perencanaan suksesi menjadi menarik untuk diteliti dan faktor apa saja yang mendukung dan menghambat perencanaan suksesi.

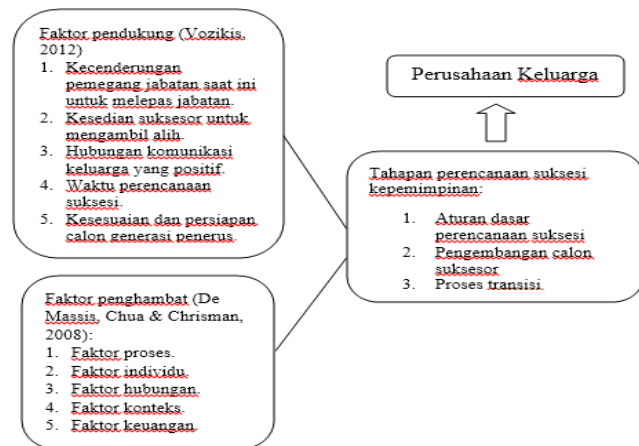
PT. Lubrical Suga Sejahtera dikategorikan sebagai perusahaan keluarga karena perusahaan ini sudah mengalami pergantian dua generasi dalam perusahaan, perusahaan ini

memproduksi oli untuk pelumas pada mesin-mesin perusahaan, PT. Lubrical Suga Sejahtera berlokasi di jln. Raya Pleret, kelurahan Purworejo, kota Pasuruan, Jawa Timur. Perusahaan ini didirikan pada tahun 1991 oleh Eddy Hedrik Paoki, beliau mempunyai 4 anak yaitu Romeo Paoki, Royce Paoki, Erma Susana Paoki dan Meiske Paoki.

Eddy Hedrik Paoki memberikan perusahaannya kepada Erma Susana Paoki pada tahun 1996, sekarang Erma Susana Paoki sebagai generasi kedua dari PT. Lubrical Suga Sejahtera mempunyai rencana memberikan perusahaan kepada anak-anaknya. Erma Susana Paoki mempunyai dua anak yaitu, Arthur Christ Alexander dan Grace Diana. Erma Susana Paoki sekarang berusia 43 tahun dan akan menurunkan perusahaan kepada anaknya yaitu Arthur Christ Alexander yang berumur 24 tahun.

Berdasarkan pemaparan diatas, Eddy Hedrik Paoki sukses melakukan proses suksesi hingga suksesornya mampu bertahan dan berkembang bahkan sekarang akan memasuki generasi ketiga. Akan menjadi menarik jika mengetahui tahapan perencanaan suksesi apa saja yang akan dilakukan oleh generasi kedua untuk mempersiapkan calon suksesornya agar mampu mengelola dan mengembangkan perusahaan tersebut dan faktor apa saja yang menjadi pendukung dan penghambat dalam proses suksesi PT. Lubrical Suga Sejahtera

Di Indonesia banyak perusahaan keluarga yang gagal bertahan atau tidak mampu meraih sukses di tangan generasi yang kedua, hal itu disebabkan salah satunya akibat rendahnya perencanaan suksesi. Berdasarkan hal tersebut penulis ingin menggambarkan tahapan perencanaan suksesi pada PT. Lubrical Suga Sejahtera yang berhasil bertahan dan berkembang sampai melewati dua generasi.



Gambar 1. Kerangka kerja penelitian

Sumber: Breton-Miller, I. L., Miller, D., & Steier, L. P. (2004)

Tujuan Penelitian ini adalah

1. Mendeskripsikan tahap perencanaan suksesi kepemimpinan generasi ketiga pada PT. Lubrical Suga Sejahtera.
2. Menganalisis faktor-faktor pendukung dan penghambat perencanaan suksesi pada PT. Lubrical Suga Sejahtera.

II. METODE PENELITIAN

Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian kualitatif deskriptif yaitu, metode penelitian yang digunakan untuk menganalisis data dengan cara menggambarkan data yang telah dikumpulkan dan metode ini digunakan pada kondisi obyek yang alamiah. Obyek yang alamiah adalah obyek yang terbentuk karena apa adanya bukan karena pengaruh dari peneliti dan kehadiran peneliti tidak mempengaruhi kondisi obyek.

Teknik Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode wawancara.

1. Wawancara

Wawancara digunakan apabila peneliti ingin lebih mengenal dan mengetahui hal-hal yang lebih spesifik dari responden, komunikasi yang digunakan dapat dengan bertatap muka atau menggunakan alat bantu komunikasi. Keuntungan menggunakan teknik ini adalah jumlah responden yang dibutuhkan sedikit.

Penentuan Narasumber

Dengan menggunakan teknik purpose sampling yaitu teknik pengambilan sampel data dengan pertimbangan tertentu misalnya narasumber yang paling tahu tentang data yang penulis inginkan. Penulis akan mengumpulkan sumber data dari para narasumber yaitu:

1. Narasumber yang pertama Arthur Christ Alexander sebagai calon suksesor atau generasi ke-tiga pada PT. Lubrical Suga Sejahtera. Arthur Christ Alexander adalah calon suksesor yang dipersiapkan untuk menggantikan Erma Susana Paoki sebagai pemimpin didalam PT. Lubrical Suga Sejahtera.
2. Narasumber yang kedua Erma Susana Paoki, sebagai dirut PT. Lubrical Suga Sejahtera saat ini. Erma Susana Paoki adalah generasi kedua suksesor PT. Lubrical Suga Sejahtera, beliau mampu memimpin perusahaan hingga saat ini dan akan melakukan perencanaan suksesi kepada Arthur Christ Alexander yaitu generasi ketiga suksesor PT. Lubrical Suga Sejahtera.
3. Narasumber yang ketiga Ngatno, sebagai supervisor produksi dan lapangan. Meskipun beliau bukan anggota keluarga, beliau turut membantu proses perencanaan suksesi yang akan dilakukan di PT. Lubrical Suga Sejahtera, yaitu membagikan pengetahuan yang dimiliki tentang perusahaan kepada calon suksesor.

Teknik Analisis Data

Teknik analisis data digunakan untuk merumuskan hipotesis sesuai dengan ketentuan data yang ada dan untuk membantu hipotesis tersebut. Teknik analisis data yang penulis pakai adalah: menelaah seluruh data dari berbagai sumber, reduksi data, pemeriksaan keabsahan data dan penafsiran data.

Uji Keabsahan Data

Untuk menguji keabsahan data, penulis menggunakan teknik uji triangulasi sumber, yaitu memeriksa data yang diambil melalui beberapa sumber dengan cara wawancara dengan narasumber, pengamatan secara umum dan data-data yang diberikan oleh perusahaan, sehingga data-data dapat diolah, dianalisa dan membentuk suatu kesimpulan.

III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Tahapan Perencanaan Suksesi Pada PT. Lubrical Suga Sejahtera

Aturan Dasar Perencanaan Suksesi

1. Pengaturan Perencanaan Suksesi

Dalam PT. Lubrical Suga Sejahtera perencanaan suksesi dilakukan dengan menyekolahkan suksesor dan melatih suksesor dengan mengajaknya ke perusahaan sehingga suksesor mengerti dan kenal perusahaan secara tidak langsung. Dengan menyekolahkan suksesor maka kemampuan dan wawasan calon suksesor akan lebih baik dan pemimpin juga menyarankan agar calon suksesor sekolah karena dengan memiliki pendidikan yang baik maka pemimpin dapat memajukan perusahaan lebih baik lagi.

Suksesor juga diajak ke perusahaan oleh pemimpin agar suksesor lebih mengenal perusahaannya dan dengan mengenal perusahaannya secara tidak langsung itu, diharapkan suksesor mempunyai kemauan untuk bergabung ke dalam perusahaan dan mempunyai kemauan juga untuk meneruskan perusahaan keluarga nantinya.

2. Penentuan Kandidat Suksesor

Penentuan kandidat suksesor itu penting untuk dilakukan pada saat proses suksesi karena dengan adanya penentuan kandidat maka proses suksesi dapat dilakukan dan pemimpin perusahaan dapat ditentukan dengan jelas.

Penentuan kandidat didalam PT. Lubrical Sejahtera dilakukan oleh pemimpin perusahaan, kandidat yang dipilih oleh pemimpin bukan hanya berdasarkan oleh pendidikan yang dilalui tetapi berdasarkan oleh kesediaan suksesor untuk mengambil alih perusahaan. Apabila suksesor tidak bersedia untuk mengambil alih maka tidak mungkin suksesor tersebut dipilih. Suksesor yang dipilih oleh pemimpin sebagai penerus perusahaan adalah Christ, karena suksesor sudah menyelesaikan pendidikannya dan adanya kemauan dari suksesor untuk meneruskan perusahaan.

3. Aturan Seleksi Untuk Suksesor

Pada PT. Lubrical Suga Sejahtera tidak ada proses seleksi yang dilakukan untuk menyeleksi suksesor karena calon suksesor perusahaan hanya terdapat satu calon saja, Christ dipilih oleh Erma karena adiknya ingin menjadi dokter. Pemimpin perusahaan juga mengatakan bahwa didalam PT. Lubrical Suga Sejahtera tidak dibuat peraturan seleksi penerus karena calon suksesor yang bersedia melanjutkan PT. Lubrical Suga Sejahtera Cuma satu orang sehingga tidak perlu dibuat aturan seleksi dalam menentukan calon suksesor perusahaan.

Christ juga mengatakan bahwa dia memang ditunjuk sebagai calon penerus perusahaan sejak SMA, dia dipilih oleh Erma karena pada waktu itu adiknya, Grace, memutuskan untuk menjadi dokter dan tidak berminat untuk meneruskan perusahaan. Jadi sejak Sma Christ memang dipersiapkan oleh ibunya untuk menjadi penerus perusahaan. Pada kasus ini aturan kurang diperlukan Erma karena calon penerus sudah ditentukannya sejak waktu lalu.

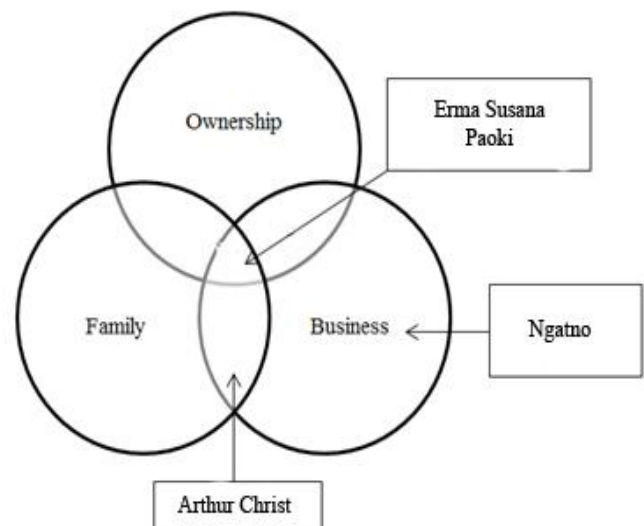
4. Pedoman Pelatihan Bagi Suksesor.

Menurut para narasumber didalam PT. Lubrical Suga Sejahtera tidak ada pedoman yang dibuat dalam melatih calon suksesor, calon suksesor dilatih secara langsung tanpa ada panduan dalam melatihnya. Menurut calon suksesor diberikan pelatihan untuk menambah kemampuannya. Pelatihan bagi suksesor dilakukan oleh pemimpin sekarang secara tidak terstruktur.

Dari kecil Christ saat memiliki waktu luang atau sedang liburan apabila bertepatan dengan jadwal pertemuan dengan customer maka Christ akan diajak oleh Erma untuk ikut mendengarkan negosiasi yang dilakukan oleh Erma dengan customernya. Hal ini berlanjut sampai ke jenjang SMA, sedangkan pada saat kuliah di luar negeri Christ tidak mendapat pelatihan oleh Erma tetapi Christ magang di perusahaan lain yang berada di Australia yaitu perusahaan Hungry Jacks. Disana Christ mencari pengalaman sendiri dengan magang di perusahaan tersebut. Dari penjelasan diatas dapat diketahui bahwa tidak ada pedoman pelatihan bagi suksesor akan tetapi pelatihan tetap berjalan disesuaikan dengan waktu suksesor.

5. Peran Pemilik Dan Keluarga Dalam Mengarahkan Proses Suksesi.

Adanya peran yang jelas antara pemilik, keluarga dan manajemen perlu dilakukan agar tidak terjadi konflik kepentingan antara satu dan yang lain. Untuk memetakan dengan jelas peran pemilik, keluarga dan manajemen di PT. Lubrical Suga Sejahtera maka digunakan teori three circle model yang dikemukakan oleh Tagiuri dan Davis (1996) dalam Loise (2007). Gambar 4.2 menjelaskan peran di PT. Lubrical Suga Sejahtera



Gambar 2. Peran di PT. Lubrical Suga Sejahtera
Sumber: Data diolah penulis.

Berdasarkan gambar 4.2 tersebut dapat diketahui peran masing-masing pengelola di PT. Lubrical Suga Sejahtera. Peran tersebut adalah

1. Erma Susana Paoki: terlibat sebagai manajemen, owner dan keluarga di PT. Lubrical Suga Sejahtera. Keterlibatan sebagai manajemen dapat dilihat dari job description yang dilakukan oleh Erma Susana Paoki. Dia mengawasi

kualitas hasil produksi, melakukan pengelolaan sumber daya manusia dan mengatur keuangan perusahaan. Selain itu, Erma juga merupakan anak dari pendiri perusahaan yaitu Eddy Hedrik Paoki sehingga Erma masih memiliki ikatan keluarga dari pendiri. Erma juga merupakan owner PT. Lubrical Suga Sejahtera sepenuhnya.

2. Arthur Christ Alexander: terlibat sebagai manajemen dan keluarga di PT. Lubrical Suga Sejahtera. Keterlibatan sebagai manajemen dapat dilihat dari job description yang dilakukan oleh Christ. Dia mencari pelanggan baru dan menawarkan barang ke institusi. Selain itu Christ juga merupakan anak dari Erma yang merupakan pemimpin perusahaan dan generasi kedua PT. Lubrical Suga Sejahtera. Akan tetapi belum mempunyai kepemilikan karena kepemilikan perusahaan masih dikelola oleh Erma dan akan diberikan kepada Christ apabila sudah menggantikannya.
3. Ngatno: terlibat sebagai manajemen di PT. Lubrical Suga Sejahtera. Keterlibatan sebagai manajemen dapat dilihat dari job description yang dilakukan sebagai supervisor produksi dan lapangan. Dia mengawasi kinerja karyawan dan memilih bahan-bahan yang berkualitas. Di perusahaan Ngatno bukan merupakan keluarga melainkan karyawan yang dipercaya untuk menduduki posisi supervisor produksi dan lapangan. Ngatno juga tidak mempunyai kepemilikan atas perusahaan.

Peran pemilik dan keluarga harus jelas dalam mengerahkan proses suksesi sehingga tidak terjadi perbedaan pendapat dalam perencanaan suksesi yang akan dilakukan. Didalam PT. Lubrical Suga Sejahtera yang mengarahkan proses suksesi satu-satunya adalah pemimpin perusahaan, tidak ada anggota keluarga yang terlibat dalam perusahaan sehingga pemimpin perusahaan saja yang mempunyai peran dalam mengarahkan proses suksesi.

Pengasuhan & Pengembangan Suksesor

1. Pendidikan Formal Kepada Suksesor

Di dalam PT. Lubrical Suga Sejahtera suksesor mendapat pendidikan formal, pendidikan formal yang diberikan kepada suksesor adalah dengan disekolahkan, suksesor disekolahkan dan pendidikan terakhir yang berhasil suksesor dapat adalah S1. Suksesor memulai pendidikannya di Pasuruan, TK-SMP bersekolah di kota Pasuruan, SMA di Surabaya dan menyelesaikan pendidikan S1 di Australia.

Pendidikan formal penting bagi suksesor karena merupakan pembelajaran yang menjadi landasan bagi suksesor untuk memperluas wawasan dan pengetahuannya sebelum mulai memasuki kehidupan sebenarnya.

2. Pelatihan Bagi Suksesor

Pada PT. Lubrical Suga Sejahtera Christ mendapat pelatihan, pelatihan yang diberikan kepada Christ bukan pelatihan yang formal. Pelatihan diberikan agar Christ mendapat wawasan dalam memberikan keputusan didalam perusahaan. Cara yang digunakan dalam melatih Christ didalam PT. Lubrical Suga Sejahtera yaitu dengan mengajak Christ ke customer oleh pemimpin sehingga Christ belajar cara bernegosiasi dengan customer. Saat bertemu dengan customer Christ diajak untuk mendengarkan percakapan dan negosiasi antara Erma dan customer. Setelah itu Christ diberi arahan dan nasihat oleh

Erma agar Christ mengerti teknik negosiasi dan berbicara yang efektif untuk mendapatkan customer.

Di dalam perusahaan Christ dilatih oleh bapak Ngatno mengenai cara produksi seperti memilih bahan-bahan yang berkualitas dan mengawasi kinerja karyawan hal ini diajarkan supaya Christ mengerti gambaran tentang kinerja perusahaan secara lengkap dengan tahu cara memilih bahan-bahan yang berkualitas dan diminati oleh konsumen, maka produk yang dihasilkan dapat lebih laris dan menarik di pasaran.

3. Pengembangan Karir Bagi Suksesor

Tidak ada pengembangan karir yang dilakukan didalam PT. Lubrical Suga Sejahtera untuk calon suksesor, calon suksesor langsung menjabat sebagai kepala pemasaran tanpa ada jenjang karir yang dilakukan di dalam perusahaan, sehingga persiapan suksesi menjadi tidak maksimal karena calon suksesor tidak mendapat pengalaman secara nyata. Pengembangan karir tidak diberikan kepada calon suksesor karena perusahaan sudah memberikan pelatihan bagi suksesor dan dianggap cukup oleh pemimpin perusahaan. Selain itu suksesor juga sudah ditunjuk untuk menduduki posisi sebagai pemimpin perusahaan selanjutnya.

Sehingga tidak diperlukan pengembangan karir bagi suksesor. Ini juga dipertegas oleh pernyataan Erma, Christ dan Ngatno bahwa tidak ada pengembangan karir yang dilakukan bagi calon suksesor pada PT. Lubrical Suga Sejahtera.

4. Magang Bagi Suksesor Untuk Menambah Pengalaman Kerja

Selain bekerja didalam perusahaan Christ pernah bekerja pada perusahaan lain, pada waktu menyelesaikan pendidikan S1 nya di Australia Christ menyambi bekerja pada perusahaan Hungry Jacks. Christ bekerja selama kurang lebih 3 tahun pada perusahaan Hungry Jacks dan dia mendapat pengalaman kerja dan beberapa wawasan pada waktu bekerja di perusahaan Hungry Jacks.

Terakhir Christ menjabat sebagai manajer atau kepala cabang di perusahaan Hungry Jacks. Melalui jabatan tersebut Christ belajar untuk memasarkan produk dan mengasah kemampuan dalam memimpin perusahaan dan karyawan, karena setiap hari dia harus melakukan briefing untuk karyawan dan memikirkan cara agar perusahaan Hungry Jacks diminati oleh konsumen. Setelah itu Christ kembali ke Indonesia dan bekerja di PT. Lubrical Suga Sejahtera, didalam perusahaan Christ memberikan masukan yang berguna bagi perusahaan, seperti cara memasarkan produk perusahaannya dan sudah mendapatkan bekal kemampuan pemasaran dan kemampuan untuk memimpin yang nantinya dapat berguna apabila dia sudah menjabat sebagai pemimpin perusahaan.

Proses Transisi

1. Penentuan Waktu Dan Tahap-Tahap Keluarnya Pendiri

Erma Susana Paoki belum menetapkan waktu yang tepat untuk melakukan perpindahan kepemimpinan, hal itu disebabkan karena Erma Susana Paoki menunggu kesiapan penerus dalam melanjutkan perusahaan. Apabila penerus belum siap melanjutkan perusahaan maka perpindahan tidak dapat dilakukan.

2. Masuknya Suksesor Dalam Perusahaan Dan Menggantikan Pemimpin Yang Lama.

Masuknya suksesor dalam perusahaan dan menggantikan pemimpin yang lama belum dapat ditentukan waktunya karena pemimpin belum bersedia untuk memberikan jabatannya, pemimpin akan memberikan jabatannya ketika penerus sudah siap dalam meneruskan perusahaan. Proses transisi kepemimpinan dari pemimpin sekarang ke suksesor memang belum terjadi karena suksesor masih dalam tahap pengasuhan dan pengembangan sampai suksesor dianggap memiliki kemampuan dan komitmen untuk memimpin dan menggantikan pemimpin yang lama.

Faktor Pendukung Perencanaan Suksesi

1. Pemegang Jabatan Saat Ini Cenderung Melepas Jabatan.

Erma Susana Paoki sebagai pemimpin di dalam PT. Lubrical Suga Sejahtera bersedia melepaskan jabatannya dan memberikannya kepada Christ, Erma Susana Paoki mau memberikan jabatannya karena pendidikan yang ditempuh oleh Christ lebih tinggi dan lebih maju sehingga dengan dipimpin oleh Christ maka perusahaan akan lebih baik lagi. Ini juga dipertegas oleh pernyataan Christ bahwa Erma bersedia melepas jabatannya, oleh karena itu beliau menyuruh saya untuk sekolah dan segera masuk ke dalam perusahaan.

Erma juga mengatakan bahwa dia bersedia digantikan oleh Christ dan akan menyerahkan perusahaan kepada Christ apabila Christ sudah siap dalam memimpin perusahaannya, "Ai tunggu kalau Christ sudah benar-benar siap dan Ai sudah melihat kemampuan dan komitmen yang dimiliki Christ". Jadi Erma mendukung perencanaan suksesi yaitu dengan mau menyerahkan perusahaan dan memberikan kepada Christ apabila Christ sudah siap dalam memimpin perusahaan dan mempunyai komitmen.

2. Suksesor Bersedia Untuk Mengambil Alih

Christ bersedia untuk mengambil alih kepemimpinan dan menggantikan Erma sebagai direktur di PT. Lubrical Suga Sejahtera karena ini adalah perusahaan keluarga yang turun temurun dan Christ memiliki keyakinan bahwa pendidikannya lebih tinggi dan lebih maju daripada kakek dan mamanya sehingga dengan kemampuan yang dimiliki, Christ yakin dapat meneruskan perusahaan. Christ sudah dipilih oleh Erma sejak SMA dan kesediaan Christ untuk mengambil alih perusahaan nantinya diperkuat dengan kemauan Christ untuk menyelesaikan pendidikan S1 di Australia dan Christ juga bekerja selama 3 tahun di perusahaan Hungry Jacks sampai menjadi manajer.

Itu dilakukan Christ agar Christ mendapat ilmu yang dapat diterapkan dalam perusahaannya nantinya yaitu pemasaran dan kemampuan kepemimpinan. Oleh karena itu kesediaan Christ untuk mengambil alih kepemimpinan menjadi faktor pendukung di PT. Lubrical Suga Sejahtera.

3. Hubungan Dan Komunikasi Keluarga Yang Positif

Didalam PT. Lubrical Suga Sejahtera hubungan dan komunikasi antar anggota keluarga berlangsung dengan baik. Hal itu dilakukan dengan cara mereka selalu berkumpul bersama setiap weekend sehingga komunikasi antar anggota keluarga terjalin dengan baik. Pernyataan itu dipertegas oleh pernyataan Erma "kami sekeluarga selalu

membiasakan berkumpul bersama, apabila tidak bisa tiap hari berkumpul bersama minimal 1 minggu 2 kali kita pasti bersama-sama dan membiasakan makan bersama agar kami sekeluarga selalu dekat. Semua masalah dibicarakan diatas meja sehingga keluarga pun mengerti masalah yang lagi dihadapi satu sama lain dan ini malah mendekatkan kita karena terbuka".

Berdasarkan pernyataan Erma, hubungan keluarga yang terjadi didalam PT. Lubrical Suga Sejahtera terjalin dengan baik dan terbuka, itu dilakukan dengan cara berkumpul bersama-sama dan apabila tidak bisa berkumpul bersama-sama maka minimal 2 hari dalam seminggu keluarga ini selalu berkumpul bersama dan makan bersama-sama diatas meja. Hal ini dilakukan agar hubungan keluarga selalu dekat dan adanya keterbukaan antar anggota keluarga karena setiap masalah dibicarakan bersama-sama. Oleh karena itu hubungan dan komunikasi keluarga yang positif tersebut menjadi faktor pendukung di PT. Lubrical Suga Sejahtera.

4. Waktu Perencanaan Suksesi

Erma melakukan perencanaan suksesi di dalam PT. Lubrical Suga Sejahtera, yaitu dengan memilih, mempersiapkan dan melatih Christ melalui pendidikan formal dan mengajak Christ untuk bekerja didalam perusahaan. Pemilihan dilakukan oleh Erma ketika Christ masih SMA dengan pertimbangan adiknya lebih memilih menjadi dokter dan tidak memiliki minat dalam meneruskan perusahaan.

Jadi Christ merupakan satu-satunya calon suksesor perusahaan. Setelah itu Christ juga disekolahkan di Australia. Disana Christ juga magang pada perusahaan Hungry Jacks untuk menambah kemampuannya dalam mengelola dan memimpin perusahaan. Selain itu Christ juga dilatih oleh Erma sendiri mengenai cara negosiasi dengan customer dan menyuruh Ngatno untuk melatih Christ di bagian produksi dan lapangan.

Erma juga mengatakan "Ai sudah merencanakannya karena Ai kan ga tahu sampai kapan Ai dapat memimpin perusahaan jadi Ai siapkan biar kalau terjadi apa-apa sama Ai perusahaan masih dapat berjalan". Berdasarkan pernyataan Erma, Erma mempersiapkan perencanaan suksesi karena Erma tidak tahu sampai kapan dirinya dapat memimpin perusahaan dan apabila terjadi apa-apa dengan Erma maka perusahaan tetap dapat berjalan. Dengan adanya persiapan yang dilakukan seperti itu diharapkan Christ dapat memimpin dan mengelola perusahaan dengan baik dan benar. Adanya perencanaan suksesi yang dilakukan, juga menjadi faktor pendukung di PT. Lubrical Suga Sejahtera.

5. Kesesuaian Dan Persiapan Calon Suksesor

Di dalam PT. Lubrical Suga Sejahtera tidak ada kriteria yang ditentukan dalam menentukan suksesor karena calon suksesor cuma 1, calon kandidat yang lain tidak dapat dipilih karena memilih untuk tidak bekerja dalam perusahaan. Christ dipilih sebagai suksesor karena Grace adiknya memilih menjadi dokter sehingga Christ dipilih sebagai calon suksesor perusahaan. Pendapat ini diperkuat oleh Erma "tidak ada, Ai memilih Christ karena adiknya memilih menjadi dokter dan Christ juga mempunyai kemauan untuk meneruskan perusahaan".

Berdasarkan pendapat Erma tidak ada kriteria yang ditetapkan dalam menentukan suksesor di dalam PT. Lubrical Suga Sejahtera. kesesuaian dan persiapan calon suksesor tidak terjadi didalam PT. Lubrical Suga Sejahtera, karena calon suksesor hanya terdapat satu orang saja.

Faktor Penghambat Perencanaan Suksesi

Berdasarkan analisis yang dilakukan hanya ada satu faktor penghambat perencanaan suksesi pada PT. Lubrical Suga Sejahtera, yaitu faktor tidak memformalkan kriteria suksesor.

a. Faktor Proses: Tidak Memformalkan Kriteria Suksesor

Didalam PT. Lubrical Suga Sejahtera tidak terdapat peraturan yang ditetapkan dalam proses suksesi, karena Christ merupakan calon penerus tunggal dan Christ dipilih oleh Erma sehingga keputusan tersebut dianggap adil. Penjelasan itu diperkuat oleh pernyataan Erma” Ai tidak buat peraturan itu karena memang perusahaan ini milik Ai sendiri, tidak ada saudara kandung maupun saudara luar Ai yang masuk dalam perusahaan dan calon pengganti Ai ya cuma Christ jadi keputusan Ai memilih Christ ya adil”.

Berdasarkan penjelasan diatas diketahui bahwa Christ dipilih karena merupakan penerus tunggal, Christ dipilih oleh Erma karena perusahaan adalah milik Erma sendiri tanpa ada saudara yang ikut terlibat dalam perusahaan sehingga keputusannya dalam memilih Christ dianggap sah. PT. Lubrical Suga Sejahtera tidak memformalkan kriteria suksesor di dalam perusahaan tetapi itu tidak menjadi faktor penghambat karena calon suksesor hanya terdapat satu orang saja dan calon suksesor dipilih sendiri oleh pemimpin perusahaan.

Berdasarkan analisis faktor-faktor yang menurut teori menghambat perencanaan suksesi, malah tidak menghambat perencanaan suksesi di PT. Lubrical Suga Sejahtera. Faktor-faktor tersebut yaitu:

1. Faktor Proses

a. Peran Yang Jelas Antara Pendiri Dan Suksesor

Ada pembagian peran yang jelas antara pemimpin dan suksesor dalam perusahaan. Christ mendapat peran sebagai Kepala Pemasaran di dalam perusahaan karena Erma yang memilih Christ dan Erma juga mau membimbing Christ terlebih dahulu. Pembagian peran didalam perusahaan dilakukan oleh Erma “Ai memberi jabatan itu kepada Christ agar Christ lebih mengerti keadaan dan strategi yang dibutuhkan dalam perusahaan”.

Berdasarkan penjelasan diatas maka terdapat peran yang jelas antara pendiri dan suksesor, pembagian peran di dalam PT. Lubrical Suga Sejahtera dilakukan oleh Erma sebagai direktur perusahaan. Dibawah ini adalah merupakan perbandingan peran dari pemilik dan suksesor. Dari tabel tersebut dapat mempertegas bahwa terdapat pembagian peran yang jelas antara pemilik dan suksesor di dalam PT. Lubrical Suga Sejahtera.

Tabel 1. Pembagian peran pemilik dan suksesor

Pemimpin: Erma	Suksesor: Christ
Mengawasi kualitas	Mencari pelanggan baru

hasil produksi	
Melakukan pengelolaan sumber daya manusia	Menawarkan barang ke institusi
Mengatur keuangan perusahaan	

Sumber: Data diolah oleh penulis

b. Pelatihan Suksesor

Erma sebagai pemimpin PT. Lubrical Suga Sejahtera sudah mempersiapkan Christ dengan menyekolahkan dari TK sampai dengan S1. Selain itu, Chris juga mendapat pelatihan di luar maupun di dalam perusahaan diluar perusahaan Erma melatih Christ yaitu dengan cara diajak bertemu dengan customer sehingga Christ belajar cara bernegosiasi yang benar dengan customer. Di dalam perusahaan Ngatno melatih Christ menentukan bahan-bahan yang berkualitas..

Pendapat itu di pertegas oleh Erma “Kalau di luar perusahaan Ai mengajak Christ ke customer Ai, supaya Christ tahu bagaimana cara melakukan negosiasi kepada Customer dan sekalian memperkenalkan Christ kepada Customer Ai. Setelah itu Ai menjelaskan dan memberi arahan kepada Christ cara negosiasi yang benar dan efektif. Kalau di dalam perusahaan Ai menyuruh pak Ngatno untuk mengajari Christ dalam memilih dan menentukan produk yang diinginkan oleh pasar”.

Erma melatih Christ agar Christ mengerti dan menambah wawasannya dalam memimpin perusahaan nantinya. Dan menurut Christ sendiri, dia dilatih agar lebih siap ketika masuk dalam perusahaan dan menambah kemampuannya dalam menghadapi persoalan yang ada dalam perusahaan.

2. Faktor Individu

Erma bersedia melepas jabatannya dan memberikan kepada Christ karena Christ mempunyai pendidikan yang lebih tinggi daripada dia. Erma bersedia digantikan oleh Christ dan akan memberikan perusahaan kepada Christ apabila Christ sudah siap dan Erma sudah melihat kemampuan dan komitmen yang dimiliki Christ.

Christ juga mempunyai motivasi untuk mengembangkan perusahaan lebih luas lagi, Christ mempunyai motivasi seperti itu karena pendidikan yang diselesaikannya lebih maju dan lebih tinggi daripada mama dan engkongnya. Untuk dapat mempunyai motivasi seperti itu Christ melakukannya dengan cara menyelesaikan pendidikannya sampai S1 dan bekerja di perusahaan Hungry Jacks untuk menambah wawasannya dalam memimpin dan pemasaran. Selain itu Christ juga mendapat pelatihan dari Erma dan Ngatno untuk menambah kemampuannya didalam perusahaan. Jadi faktor individu tidak menghambat perencanaan suksesi di PT. Lubrical Suga Sejahtera.

3. Faktor hubungan

Tidak ada pihak-pihak lain yang keberatan mengenai Christ sebagai penerus perusahaan nantinya, itu dibuktikan dari pernyataan Erma “ Tidak ada, semua setuju mendukung Christ untuk meneruskan perusahaan keluarga

ini". Christ dipilih berdasarkan kesepakatan keluarga, Papa Christ, Erma dan Grace sepakat memilih Christ sebagai penerus perusahaan. Keluarga setuju mendukung Christ karena Grace akan menjadi dokter sehingga Christ menjadi satu-satunya penerus dalam PT. Lubrical Suga Sejahtera.

Christ dan keluarga mempunyai hubungan yang baik, mereka selalu berkumpul bersama kecuali Grace karena kuliah di Surabaya. Christ dan keluarga membiasakan selalu bersama minimal dua hari dalam satu minggu. Mereka membiasakan berkumpul bersama agar hubungan keluarga mereka selalu dekat dan mereka juga terbuka dengan anggota keluarga yaitu dengan cara makan bersama dan membicarakan masalah di atas meja sehingga keluarga mengerti masalah yang dihadapi anggota keluarga.

Anggota keluarga memilih Christ dengan kepentingan yang sama karena menurut Christ dia menjadi satu-satunya calon suksesor dalam perusahaan dan adiknya ingin menjadi dokter jadi tidak mungkin untuk meneruskan perusahaan. Pendapat Christ diperkuat oleh Erma "Ai pikir ya tidak, karena Papa Christ juga mempunyai pekerjaan sendiri diluar perusahaan sedangkan adiknya juga menjadi dokter jadi semua mempunyai kepentingan yang sama dalam memilih Christ sebagai penerus perusahaan". Anggota keluarga tidak mempunyai perbedaan kepentingan dalam memilih Christ didukung juga oleh dekatnya hubungan keluarga yang terjalin dan adanya keterbukaan anggota keluarga.

Berdasarkan penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa faktor hubungan tidak menjadi faktor penghambat perencanaan suksesi di PT. Lubrical Suga Sejahtera. Ayah Christ juga mendukung Christ sebagai pemimpin perusahaan selanjutnya,

4. Faktor Konteks

Selama ini, tidak ada faktor eksternal yang merubah model bisnis di PT. Lubrical Suga Sejahtera. Hal ini juga dikatakan oleh Erma sebagai pemimpin perusahaan saat ditanya mengenai ada tidaknya faktor eksternal yang merubah model bisnis perusahaan. Erma mengatakan, "belum pernah ada kejadian itu diperusahaan Ai". Christ sebagai suksesor juga mengatakan hal yang sama "Tidak ada, selama ini belum pernah ada peristiwa seperti itu".

Akan tetapi karyawan mengatakan bahwa dia tidak paham mengenai kondisi tersebut, hal tersebut dikarenakan karyawan merupakan orang luar sehingga tidak ikut campur dalam manajemen perusahaan. Dari penjelasan tersebut dapat disimpulkan bahwa faktor konteks tidak menjadi faktor penghambat di PT. Lubrical Suga Sejahtera.

5. Faktor Keuangan

PT. Lubrical Suga Sejahtera sudah memperhitungkan pajak perpindahan kepemimpinan yang akan dilakukan, karena perusahaan harus membayar pajak perpindahan kepemimpinan dan kepemilikan sesuai dengan hukum yang berlaku di Indonesia. Agar sumber daya perusahaan cukup untuk melakukan perpindahan kepemimpinan maka perusahaan menciptakan strategi yaitu dengan memperluas penjualan dan pemasaran produk, yang dulunya hanya melayani BUMN sekarang

juga menjual produknya ke perusahaan swasta hal tersebut dapat meningkatkan omzet perusahaan. Oleh karena itu faktor keuangan tidak menjadi faktor penghambat perencanaan suksesi di PT. Lubrical Suga Sejahtera.

3.4 Implikasi Manajerial

Penelitian ini sejalan dengan penelitian Breton Miller, Miller, D & Steier (2004), yaitu proses suksesi kepemimpinan melalui tiga tahap Menentukan aturan nilai dasar, pengembangan calon suksesor dan proses transisi. Hanya saja PT. Lubrical Suga Sejahtera belum mencapai tahap proses transisi karena Erma menunggu kesiapan Christ dalam memimpin perusahaan, perusahaan akan diberikan kepada Christ apabila Christ sudah siap dan memiliki kemampuan dan komitmen. Sedangkan apabila dibandingkan dengan penelitian De massis, Chua & Chrisman (2008) PT. Lubrical Suga Sejahtera hanya memiliki satu faktor penghambat, yaitu faktor proses, lebih spesifiknya adalah tidak memformalkan kriteria suksesor.

Setelah melakukan penelitian pada PT. Lubrical Suga Sejahtera diketahui bahwa PT. Lubrical Suga Sejahtera sudah melakukan tahapan perencanaan suksesi tetapi belum mencapai tahap Proses Transisi. Didalam tahapan perencanaan suksesi PT. Lubrical Suga Sejahtera tidak membuat aturan seleksi untuk penerus, pedoman untuk pelatihan bagi suksesor, pengembangan karir. PT. Lubrical Suga Sejahtera tidak membuat aturan seleksi untuk penerus karena perusahaan hanya mempunyai satu calon penerus saja yaitu Christ, Grace adiknya tidak termasuk kedalam calon suksesor karena Grace memilih untuk menjadi dokter sehingga Grace tidak bisa untuk meneruskan perusahaan selanjutnya.

PT. Lubrical Suga Sejahtera tidak membuat pedoman untuk pelatihan suksesor. Christ dilatih tanpa ada panduan dalam melatihnya, Christ dilatih oleh Erma diluar perusahaannya dengan diajak ke customernya dan didalam perusahaan Christ dilatih oleh Ngatno. PT. Lubrical Suga Sejahtera juga tidak memberikan pengembangan karir bagi suksesor karena menurut Erma, perusahaan sudah memberikan pelatihan kepada Christ dan menurut Erma itu sudah mewakili pengembangan karir bagi Christ.

PT. Lubrical Suga Sejahtera sudah melakukan tahapan perencanaan suksesi tetapi sekarang perusahaan belum masuk di tahap Proses Transisi yaitu menentukan waktu dan tahap-tahap keluarnya pendiri. Erma belum menentukan waktu yang tepat dapat melakukan perpindahan kepemimpinan, karena Erma menunggu kesiapan Christ dalam melanjutkan perusahaan. Apabila Christ belum siap dalam melanjutkan perusahaan maka perpindahan kepemimpinan belum dapat dilakukan di dalam PT. Lubrical Suga Sejahtera.

Didalam faktor pendukung perencanaan suksesi, hanya faktor kesesuaian dan persiapan calon suksesor yang tidak terjadi di dalam PT. Lubrical Suga Sejahtera, karena calon penerus perusahaan hanya satu orang sehingga tidak ada kriteria yang ditentukan dalam menentukan calon suksesor perusahaan. Christ dipilih sebagai penerus perusahaan karena Grace ingin menjadi dokter sehingga Christ yang dipilih sebagai calon suksesor perusahaan.

Faktor tidak memformalkan kriteria suksesor merupakan faktor penghambat perencanaan suksesi di PT. Lubrical Suga Sejahtera karena perusahaan tidak menetapkan peraturan dalam proses suksesi. Akan tetapi itu tidak berdampak pada

perencanaan suksesi yang terjadi dalam perusahaan karena calon penerus didalam perusahaan hanya satu orang yaitu Christ. Christ sendiri dipilih oleh Erma yang mempunyai peran sebagai direktur dalam PT. Lubrical Suga Sejahtera dan tidak ada saudara yang bekerja dalam perusahaan sehingga keputusan yang diambil oleh Erma sah.

Dengan mengetahui perencanaan suksesi yang dilakukan di PT. Lubrical Suga Sejahtera maka perusahaan dapat mengetahui hal-hal yang dilakukan untuk mendukung proses suksesi. Perusahaan dapat membuat pedoman dan pelatihan bagi suksesor sehingga pelatihan yang diterima suksesor lebih jelas dan benar. Selain itu pengembangan karir bagi suksesor lebih baik dilakukan untuk menambah wawasan dan pengetahuan suksesor yang akan berguna dalam memimpin dan melanjutkan perusahaan kelak. Waktu proses transisi lebih baik ditentukan sehingga suksesor dan pemimpin memiliki persiapan yang matang. Dengan meningkatkan hal-hal tersebut maka diharapkan proses suksesi di perusahaan dapat berjalan lancar.

IV. KESIMPULAN/RINGKASAN

Setelah mendeskripsikan dan menganalisis tahapan-tahapan, faktor pendukung dan faktor penghambat perencanaan suksesi pada PT. Lubrical Suga Sejahtera di Pasuruan dapat disimpulkan bahwa:

1. PT. Lubrical Suga Sejahtera sudah melakukan tahap penentuan aturan nilai dasar dan tahap pengasuhan & pengembangan suksesor. Tahap tersebut sudah dilakukan sejak Christ kecil. Tahapan perencanaan suksesi pada PT. Lubrical Suga Sejahtera sekarang belum memasuki tahap Proses Transisi, karena Erma menunggu kesiapan Christ dalam melanjutkan perusahaan. Apabila Christ belum siap dan mampu dalam melanjutkan perusahaan maka perpindahan kepemimpinan belum dapat dilakukan.
2. Faktor yang mendukung di PT. Lubrical Suga Sejahtera adalah pemegang jabatan saat ini untuk melepas jabatan, suksesor bersedia untuk mengambil alih, hubungan dan komunikasi keluarga yang positif dan perencanaan suksesi. Faktor-faktor tersebut dapat mendukung karena sudah dilakukan oleh Erma maupun Christ di PT. Lubrical Suga Sejahtera. Di dalam faktor pendukung perencanaan suksesi hanya faktor kesesuaian dan persiapan calon suksesor yang tidak dilakukan di dalam PT. Lubrical Suga Sejahtera, karena calon penerus perusahaan hanya terdapat satu calon suksesor.
3. Faktor yang menghambat perencanaan suksesi di PT. Lubrical Suga Sejahtera adalah faktor tidak memformalkan kriteria karena perusahaan tidak menetapkan peraturan dalam perencanaan suksesi. Tetapi itu tidak mempengaruhi perusahaan karena calon suksesor hanya terdapat satu calon saja dan yang memilih calon suksesor adalah direktur serta tidak adanya saudara yang masuk dalam perusahaan. Sedangkan faktor yang menurut teori sebagai faktor penghambat, tidak menjadi faktor penghambat di PT. Lubrical Suga Sejahtera adalah peran yang jelas antara pendiri dan suksesor, pelatihan suksesor, faktor individu, faktor hubungan, faktor konteks dan faktor keuangan.

4. Ada beberapa hal terkait perencanaan suksesi yang tidak dilakukan didalam PT. Lubrical Suga Sejahtera, yaitu:

- a. PT. Lubrical Suga Sejahtera tidak membuat aturan seleksi untuk penerus karena perusahaan hanya mempunyai satu calon saja yaitu Christ, Grace tidak termasuk sebagai calon penerus karena Grace memilih menjadi dokter sehingga tidak menjadi calon penerus perusahaan.
- b. PT. Lubrical Suga Sejahtera tidak membuat pedoman untuk pelatihan, Christ dilatih tanpa ada panduan yang dibuat. Christ dilatih oleh Erma dengan mengajaknya ke customer dan didalam perusahaan Christ dilatih oleh Ngatno
- c. PT. Lubrical Suga Sejahtera tidak melakukan pengembangan karir bagi suksesor karena menurut Erma sebagai direktur perusahaan, pelatihan yang sudah diberikan kepada Christ sudah mewakili pengembangan karir. Tidak ada jenjang karir untuk calon suksesor di dalam perusahaan, sehingga proses suksesi yang dilakukan menjadi tidak maksimal. Calon suksesor mendapat jabatan sebagai kepala pemasaran tanpa melalui jenjang karir di dalam perusahaan.

Saran

1. PT. Lubrical Suga Sejahtera lebih baik jika membuat pedoman pelatihan bagi suksesor sehingga suksesor dapat dilatih secara jelas dan benar sehingga suksesor mempunyai kemampuan yang lebih baik dalam perusahaan.
2. Waktu dan tahap-tahap keluarnya pendiri di dalam PT. Lubrical Suga Sejahtera seharusnya ditentukan sehingga proses suksesi dapat dilakukan dengan tepat waktu dan calon suksesor juga akan memiliki persiapan serta tanggung jawab dalam melakukan pergantian kepemimpinan dalam perusahaan nantinya.
3. Pengembangan karir untuk calon suksesor di dalam PT. Lubrical Suga Sejahtera seharusnya dilakukan agar calon suksesor mendapat pengalaman nyata dan dapat melihat perusahaan dari sudut pandang yang berbeda karena calon suksesor memulai karir dari level terbawah yaitu karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

- Bernard, Christophe. (2013). *American family small business facts infographic*. KPMG Family Business, Retrieved September 22, 2013, from <http://www.kpmgfamilbybusiness.com/american-family-small-business-facts-infographic/>
- Breton-Miller, I. L., Miller, D., & Steier, L. P. (2004). *Toward an integrative model of effective FOB succession*. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(4), 305-328.
- Chaston, I. (2009). *Entrepreneurial management in small firms*. Sage Publications.
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., Sharma, P., & Yoder, T. R. (2009). Guiding family businesses through the succession process. *The CPA Journal*, 79(6), 48-51.

- De Massis, A., Chua, J. H., & Chrisman, J. J. (2008). Factors Preventing Intra-Family Succession. *Family Business Review*, 21(2), 183-199.
- Filser, M., Kraus, S., & Mark, S. (2013). *Psychological aspects of succession in family business management*. *Management Research Review*, 36(3), 256-277.
- Ismail, N., & Mahfodz, A. N. (2009). *Succession planning in family firms and its implication on business performance*. *Journal of Asia Entrepreneurship and Sustainability*, 5(3).
- Lampton, J. A. (2011). Management educators can bring awareness to the need to plan for succession. *Journal of Instructional Pedagogies*, 5.
- Morck, R. and Yeung, B. (2004), "Family control and the rent-seeking society", *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 28 No. 4, pp. 391-409
- Poza, Ernesto J. (2010). *Family Business*, 3rd Edition. United States of America: Thomson South-Western
- Pyromalis, V. D., & Vozikis, G. S. (2009). Mapping the successful succession process in family firms: evidence from Greece. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 5(4), 439-460.
- Rahman, R. A. & Ali, F. H. M. (2006). Board, audit committee, culture and earnings management: Malaysian evidence. *Managerial Auditing Journal*, 21(7), 783-804.
- Susanto, A. B. (2007). *The Jakarta consulting group on family business*. Jakarta: The Jakarta Consulting Group.
- Susanto, A. B., & Susanto, P. (2013). *The dragon network: Inside stories of the most successful chinese family businesses*. John Wiley & Sons.
- White, W. S., Krinke, T. D., & Geller, D. L. (2004). Family Business Succession Planning: Devising an Overall Strategy. *Journal of Financial Service Professionals*, 58(3).