

PERENCANAAN SUKSESI PADA PT. MEGA SAMUDRATAMA DI SURABAYA

Meilina Lienardo dan Ronny Herowind Mustamu

Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra

E-mail: meilina.lienardo_31410035@yahoo.com; mustamu@petra.ac.id

Abstrak- Penelitian ini membahas mengenai perencanaan suksesi pada PT. Mega Samudratama yang merupakan suatu perusahaan keluarga serta bagaimana implikasi manajerial *mentoring* yang terjadi pada suksesor di PT. Mega Samudratama. Jenis dari penelitian ini adalah kualitatif deskriptif. Teknik pengumpulan data adalah dengan menggunakan metode wawancara, observasi dan studi pustaka. Setelah mendapatkan data maka penulis akan melakukan uji keabsahan data dengan metode triangulasi sumber.

Data-data yang dikumpulkan dan dianalisis menghasilkan suatu kesimpulan yang menunjukkan bahwa perencanaan suksesi dan implikasi manajerial *mentoring* pada suksesor di PT. Mega Samudratama telah berjalan dengan baik. Hambatan-hambatan dalam suksesi juga sudah berhasil diatasi. PT. Mega Samudratama hanya perlu mengedukasi karyawan PT. Mega Samudratama dan para *stakeholder* mengenai ambisi yang dimiliki oleh PT. Mega Samudratama, sehingga di masa yang akan datang ketika suksesor telah mengambil alih perusahaan, karyawan dan *stakeholder* dapat menerima keberadaan suksesor.

Kata Kunci: Perencanaan Suksesi, Mentoring, Perusahaan Keluarga

I. PENDAHULUAN

Perusahaan keluarga sulit untuk bertahan ketika berpindah generasi. Untuk dapat bertahan, proses suksesi perlu direncanakan dengan matang. Namun, untuk merencanakan proses suksesi juga tidak mudah. Kesalahan yang terjadi dalam perencanaan tentunya dapat membuat proses suksesi tidak berjalan efektif dan dapat membawa dampak buruk bagi perusahaan.

Di berbagai negara, perusahaan keluarga banyak dijumpai. Bahkan perusahaan keluarga mampu menjadi roda penggerak perekonomian di berbagai negara tersebut. Perusahaan keluarga juga banyak dijumpai di Indonesia. Simanjuntak (2010, p. 113) mengutip data *Institute for Corporate and Directorship* (IICD) menjelaskan bahwa lebih dari 95% perusahaan di Indonesia merupakan perusahaan yang dimiliki ataupun dikendalikan oleh keluarga. Melihat dominasi perusahaan keluarga dalam tatanan perekonomian di Indonesia, maka dapat dipahami bahwa perusahaan keluarga juga merupakan aspek penting bagi keberlangsungan perekonomian di Indonesia.

Simanjuntak (2010, p. 113) juga mengungkapkan bahwa perusahaan keluarga adalah suatu bisnis yang dimiliki dan atau dikendalikan oleh keluarga, dimana dengan demikian manajemen maupun kinerja perusahaan, baik yang berskala kecil maupun besar, banyak dipengaruhi oleh visi maupun misi keluarga. Machfoedz (2002, p. 12) mengemukakan bahwa perusahaan keluarga adalah sebuah perusahaan yang diatur berdasarkan tatanan bisnis formal dalam nuansa kekeluargaan. Uniknya, kedua lembaga tersebut (perusahaan

dan keluarga) memiliki tujuan yang berbeda, dimana perusahaan mencari laba berdasarkan nilai-nilai etika bisnis, dan keluarga bertujuan mencari kesejahteraan. Dengan demikian, maka perusahaan keluarga merupakan sebuah perusahaan yang tetap menjalankan tatanan bisnis, tetapi tatanan bisnis yang dijalankan tersebut dikuasai dan dikelola keluarga.

Kodrat (2008, p. 27) menjelaskan bahwa perusahaan keluarga lekat dengan adanya mitos-mitos negatif, salah satunya adalah mitos bahwa generasi pertama pada suatu perusahaan keluarga adalah pihak yang membangun, generasi kedua adalah pihak yang menikmati, dan generasi ketiga adalah pihak menghancurkan. Arti penting dari keberadaan mitos tersebut adalah muncul pemahaman bahwa perusahaan keluarga seringkali dihadapkan pada tantangan untuk mempertahankan eksistensi ketika beralih generasi.

Sejauh ini, cukup banyak perusahaan keluarga yang gagal dalam proses suksesi kepemimpinan. Statistik menunjukkan bahwa keberhasilan suksesi kepemimpinan dari generasi pertama ke generasi kedua saja hanya berkisar 30%, sedangkan sisanya (sebesar 70%) mengalami kegagalan, sedangkan tingkat keberhasilan dari generasi kedua ke generasi ketiga turun secara signifikan hingga hanya mencapai 7% saja (Mangaladum, 2013). Dengan demikian, permasalahan suksesi menjadi permasalahan yang harus ditinjau lebih mendalam dalam kaitannya dengan keberadaan suatu perusahaan keluarga.

Jaffe (2006, p. 3) menjelaskan bahwa terdapat dua dimensi perusahaan keluarga, yaitu: *family owned enterprise* (FOE) dan *family business enterprises* (FBE). Susanto *et al.* (2007, p. 14) menjelaskan bahwa *family owned enterprise* (FOE) adalah perusahaan keluarga yang dimiliki oleh keluarga, tetapi dikelola oleh eksekutif profesional yang berasal dari pihak-pihak di luar keluarga pemilik perusahaan, sedangkan *family business enterprises* (FBE) merupakan perusahaan keluarga yang dimiliki dan dikelola oleh keluarga pendiri atau pemilik perusahaan.

Kets de Vries (1988) dalam Chaimahawong dan Sakulsriprasert (2013, p. 2) menjelaskan bahwa salah satu penyebab kegagalan suksesi adalah ketidasepahaman pemikiran antara generasi pertama dan generasi berikutnya yang akan meneruskan usaha mengenai pola pikir manajerial. Ketidasepahaman yang terjadi pada akhirnya dapat mengarah pada bentuk kebencian dan *distrust*. Oleh sebab itu, guna menghindari hal-hal yang demikian, maka antara pemimpin di perusahaan perlu memiliki penguasaan manajemen yang optimal.

Faktor *mentoring* juga memainkan peran penting bagi suksesnya suksesi kepemimpinan. Faktor *mentoring* dalam konteks ini tentu saja terkait dengan kemampuan

kepemimpinan generasi sebelumnya yang mengendalikan perusahaan. Kepemimpinan yang baik dari generasi sebelumnya, akan menciptakan iklim *mentoring* yang baik dan membentuk suksesor kepemimpinan yang baik pula. Carlock dan Ward (2001) menjelaskan bahwa dari *mentoring* optimal yang diberikan pada suksesor, dapat tercipta proses suksesi yang baik. Peran generasi sebelumnya yang mengendalikan perusahaan sangat berpengaruh khususnya dalam hal penanaman visi misi perusahaan dibenak suksesor sehingga pada akhirnya membuat suksesor terbiasa dengan budaya organisasi yang ada di perusahaan dan tetap menjaga visi misi perusahaan meskipun suksesor tersebut punya gaya kepemimpinan yang berbeda dan pandangan berbeda dalam menjalankan perusahaan. Upaya *mentoring* ini sekaligus jawaban untuk menciptakan kesepahaman pola pikir manajerial dari generasi pertama (yang memegang kekuasaan) dan generasi berikutnya (yang akan menggantikan posisi generasi pertama).

PT. Mega Samudratama merupakan salah satu contoh perusahaan keluarga. Perusahaan yang didirikan pada tahun 1991 dan saat ini lokasi usahanya ada di Jalan Kalianak no. 65, Surabaya tersebut merupakan suatu usaha yang bergerak di bidang ekspedisi. Secara lebih detail, bidang usaha PT. Mega Samudratama mengarah pada ekspedisi muatan kapal laut (*freight forwarding*), pengangkutan darat (*in land transportation*), dan PPJK (*customer clearance*).

Seperti halnya perusahaan keluarga lainnya, PT. Mega Samudratama pada akhirnya dihadapkan pada permasalahan suksesi kepemimpinan. Suksesi kepemimpinan terjadi dari generasi pertama ke generasi kedua, dimana saat ini pihak generasi kedua masih berusaha menyesuaikan ide-ide segar yang dimiliki dengan budaya lama yang ada di dalam perusahaan. Tekanan pada proses suksesi yang terjadi semakin besar pada saat PT. Mega Samudratama dihadapkan pada tingkat persaingan dalam bidang ekspedisi yang tergolong ketat, baik di Indonesia secara umum maupun di Surabaya secara khusus.

Berdasarkan isi paragraf-paragraf sebelumnya, maka akan dilakukan penelitian untuk meninjau dan mendukung proses suksesi kepemimpinan pada PT. Mega Samudratama. Penelitian yang dilakukan akan mengambil judul "Perencanaan Suksesi pada PT. Mega Samudratama di Surabaya".

Rumusan Masalah

1. Bagaimana perencanaan suksesi yang terjadi di PT. Mega Samudratama?

Tujuan Penelitian

1. Mendeskripsikan perencanaan suksesi yang terjadi di PT. Mega Samudratama
2. Mendeskripsikan pentingnya *mentoring* bagi suksesor.
3. Menjelaskan implikasi manajerial *mentoring* yang terjadi pada suksesor di PT. Mega Samudratama.

II. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif. Menurut Sugiyono (2011, p. 24), pendekatan atau metode kualitatif dapat berfungsi untuk menggambarkan dan memahami makna di balik data-data yang tampak. Menurut Sugiyono (2011, p. 14), pendekatan kualitatif akan cenderung mengarahkan penelitian pada jenis penelitian

deskriptif. Oleh sebab itu, penelitian ini merupakan sebuah jenis penelitian kualitatif deskriptif. Penelitian kualitatif deskriptif dapat menggambarkan serta memberikan pemahaman terhadap realitas yang kompleks. Manfaat yang dimiliki oleh jenis penelitian kualitatif deskriptif tersebut tentu sesuai dengan tujuan penelitian, yaitu: untuk mendeskripsikan perencanaan suksesi yang terjadi di PT. Mega Samudratama, mendeskripsikan pentingnya *mentoring* bagi suksesor, serta menjelaskan implikasi manajerial *mentoring* yang terjadi pada suksesor di PT. Mega Samudratama. Melalui pendeskripsian dan pemahaman yang telah diperoleh, peneliti kemudian dapat menyusun rencana suksesi menyeluruh yang efektif bagi PT. Mega Samudratama.

Jenis dan sumber data dari penelitian ini, dapat dipaparkan sebagai berikut, yakni:

a. Data primer

Menurut Sekaran (2007), "data primer mengacu pada informasi yang diperoleh dari tangan pertama oleh peneliti yang berkaitan dengan variabel minat untuk tujuan spesifik studi" (p. 60). Pengumpulan data primer dalam penelitian ini dilakukan melalui wawancara. Data primer dalam penelitian ini berupa hasil jawaban narasumber yang diperoleh dari wawancara. Jawaban dari narasumber akan meliputi hal-hal yang terkait dengan, proses suksesi, hambatan dalam proses suksesi, bagaimana proses *mentoring*, serta kondisi aktual yang ada pada PT. Mega Samudratama.

b. Data sekunder

Menurut Sekaran (2007, p. 60), "data sekunder mengacu pada informasi yang dikumpulkan dari sumber yang telah ada". Dalam penelitian ini, pengumpulan data sekunder dilakukan melalui dokumentasi. Dokumentasi dilakukan untuk mendapatkan data sekunder yang berupa profil PT. Mega Samudratama dan informasi lain seputar PT. Mega Samudratama yang dibutuhkan dalam penelitian ini. Data sekunder ini diharapkan mampu mendukung keberadaan data-data primer serta proses analisis data yang nantinya dilakukan.

Untuk menentukan narasumber, maka penelitian ini menggunakan teknik *purposive sampling*. Menurut Sugiyono (2011, p. 85), dalam penggunaan teknik *purposive sampling* bertujuan untuk memudahkan peneliti dalam menentukan narasumber, yaitu narasumber yang memang benar-benar dibutuhkan dan dapat menghasilkan data yang akurat serta sesuai dengan kebutuhan peneliti. Secara keseluruhan dalam penelitian ini terdapat enam narasumber.

Untuk menguji kredibilitas data, maka penelitian ini menggunakan teknik triangulasi. Teknik triangulasi merupakan suatu teknik yang digunakan peneliti untuk mengumpulkan data sekaligus menguji kredibilitas dari data tersebut, yakni dengan mengecek kredibilitas data dari berbagai teknik pengumpulan data, berbagai sumber data, dan waktu (Sugiyono, 2011, p. 241). Penelitian ini akan menggunakan

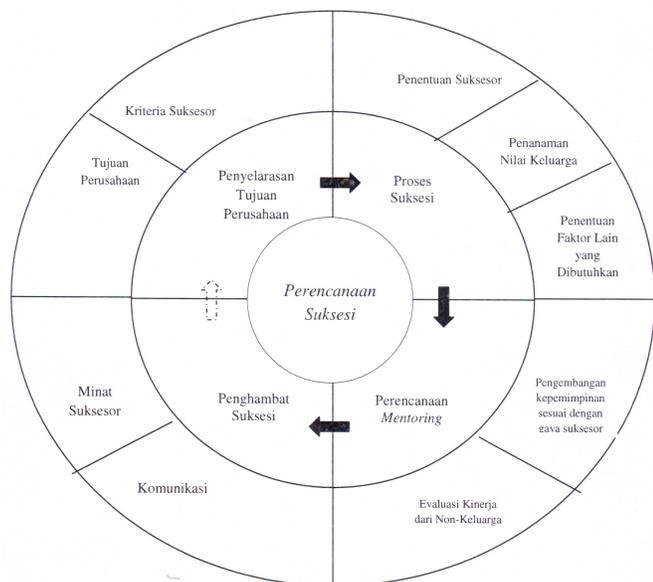
jenis teknik triangulasi sumber. Triangulasi sumber yang dimaksud dalam penelitian ini adalah dengan mengumpulkan data dari beberapa narasumber penelitian, dimana data yang

diperoleh dari para narasumber tersebut kemudian akan dicocokkan satu sama lain untuk ditarik suatu kesimpulan

Data-data yang telah diuji kredibilitasnya dengan teknik triangulasi sumber data, kemudian dianalisis secara deskriptif dengan menggunakan bantuan model analisis data yang dikembangkan oleh Miles dan Huberman. Miles dan Huberman membuat model analisis data yang terdiri dari tiga tahapan, yakni: reduksi data (*data reduction*), penyajian data (*data display*), dan penarikan kesimpulan (dalam Sugiyono, 2011, p. 246).

Kerangka kerja penelitian yang digunakan adalah sebagai berikut:

Gambar 1. Kerangka Kerja Penelitian(diolah oleh peneliti)



III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Perencanaan suksesi pada PT.Mega Samudratama terdapat sembilan variabel. Berikut adalah gambaran keseluruhan dari kondisi yang terjadi di perusahaan.

1. Kriteria Suksesor

Pertama, suksesor harus mau mempertahankan visi dan misi yang dimiliki oleh PT. Mega Samudratama. Dalam bisnis ekspedisi seperti PT. Mega Samudratama, kestabilan dalam menjalankan roda bisnis perlu dijaga, sehingga visi dan misi yang sejak awal dirumuskan bagi PT. Mega Samudratama harus tetap dijaga agar kestabilan dalam menjalankan roda bisnis tetap terjaga. Kedua, suksesor harus memiliki kemampuan berkomunikasi dengan pihak luar dengan baik. Suksesor harus memiliki sikap yang mudah bergaul dengan para *stakeholder* serta mampu membangun kepercayaan *stakeholder*, sehingga nantinya mampu menjangkau mitra kerja baru dan mempertahankan mitra kerja yang sudah ada. Ketiga, kemampuan menguasai detail dalam bisnis, suksesor PT.Mega Samudratama harus piawai dalam menguasai detail-detail penting dalam usaha ekspedisi, agar suksesor dapat menyelesaikan masalah-masalah yang nantinya dihadapi dengan tanggap dan efisien serta mencegah adanya praktik

penipuan yang diarahkan pada PT. Mega Samudratama.

2. Tujuan Perusahaan

Tujuan perusahaan sepenuhnya disesuaikan dengan visi dan misi perusahaan. Suksesor memiliki ambisi untuk memperluas tujuan jangka panjang perusahaan, yaitu ambisi suksesor untuk memperluas rute pengiriman internasional mencakup hingga ke Cina, Eropa, dan beberapa negara ASEAN seperti Malaysia dan Singapura. Selain itu terdapat perbedaan mengenai kebijakan penyewaan truk, incumbent memimpin divisi dengan sistem penyewaan truk sekali jalan, sedangkan divisi yang dipimpin suksesor menggunakan sistem bulanan dan sistem tahunan. Berdasarkan perbedaan-perbedaan yang terjadi sudah ada kesepahaman antara suksesor dan incumbent.

3. Penentuan Suksesor

Suksesor dicari berdasarkan kriteria yang dibutuhkan, sesuai dengan yang dijelaskan dalam kriteria suksesor. Suksesor diupayakan adalah anak kandung dari *incumbent*. Suksesor dilatih langsung oleh *incumbent* dan *general manager*. Suksesor masih harus dilatih agar mampu menahan ambisi dan menyesuaikan diri dengan kemampuan perusahaan secara keseluruhan.

4. Penanaman Nilai Keluarga

Penanaman nilai keluarga menjadi tanggung jawab *incumbent* agar proses penanamam ini berjalan dengan lebih mudah. Nilai-nilai keluarga yang dianut adalah kepercayaan, kerjasama, dan keterbukaan. Nilai-nilai tersebut tidak hanya diterapkan dalam keluarga namun diterapkan pula kepada segenap karyawan dan stakeholder dari PT. Mega Samudratama. Suksesor tidak menganggap bahwa nilai-nilai keluarga yang ada pada saat ini sebagai sesuatu yang negatif. Oleh sebab itu, pihak suksesor merasa tidak keberatan dengan keberadaan nilai-nilai keluarga tersebut di dalam PT. Mega Samudratama/

5. Penentuan Faktor Lain yang Dibutuhkan

- Dukungan dari para mitra kerja
Suksesor perlu memiliki sifat mudah bergaul dan dapat menumbuhkan kepercayaan pada para mitra kerja. Beberapa mitra kerja mengatakan bahwa suksesor adalah sosok yang sopan, profesional, punya semangat yang baik, dan detail. Suksesor telah mendapatkan beberapa mitra kerja baru dari usahanya sendiri.
- Dukungan dari pihak keluarga *incumbent*
Dukungan dari pihak keluarga *incumbent* terhadap suksesor dapat membuat suksesor merasa lebih nyaman dalam memimpin perusahaan di masa depan, karena suksesor tidak perlu lagi menghadapi faktor iri hati atau perebutan kekuasaan dari pihak keluarga. Dukungan keluarga *incumbent* pada dasarnya terlihat baik, yaitu terlihat dari tidak adanya protes yang muncul saat calon suksesor yang ada saat ini ditunjuk sebagai suksesor.
- Dukungan dari karyawan perusahaan

Dukungan dari karyawan perusahaan diperlukan agar kinerja perusahaan tidak berubah saat suksesor menggantikan posisi *incumbent* untuk memimpin PT. Mega Samudratama. Bentuk nyata dukungan karyawan terhadap suksesor dapat terlihat dari kesediaan karyawan untuk datang pada rapat-rapat yang dihadiri oleh suksesor. Hal tersebut diperjelas dari keberadaan beberapa data absensi dan notulen yang berhasil didapatkan dari data internal PT. Mega Samudratama.

- Dukungan dari pimpinan *incumbent*

Dukungan dari pihak pimpinan *incumbent* sehingga di masa yang akan datang suksesor akan siap memimpin perusahaan serta akan lebih leluasa menjalankan kebijakannya. Bentuk nyata dukungan yang diberikan pada suksesor yaitu suksesor telah diberi kepercayaan untuk memimpin satu divisi baru. Divisi ini menggunakan sistem penyewaan truk dengan menyediakan sewa bulanan dan sewa tahunan.

6. Pengembangan Kepemimpinan Sesuai dengan Gaya Kepemimpinan Suksesor

Incumbent memiliki semangat kepemimpinan yang mengedepankan kepercayaan, kerjasama, dan keterbukaan. Semangat kepemimpinan ini membuat karyawan menjadi semangat dalam bekerja dan mengeluarkan potensi mereka secara penuh bagi perusahaan. Di masa yang akan datang diharapkan suksesor memiliki semangat kepemimpinan yang sama dengan *incumbent*. Ide kepemimpinan suksesor dinilai sudah baik, namun suksesor harus lebih punya perhitungan matang dan terlebih dulu perlu mempersiapkan segala sesuatunya sebelum merealisasikan ambisinya.

7. Evaluasi Kinerja dari Non-Keluarga

Di masa yang akan datang suksesor yang ada saat ini akan memimpin karyawan PT. Mega Samudratama, sehingga karyawan juga perlu mengetahui bagaimana sosok suksesor yang nantinya akan memimpin mereka dan perlu menilai sejauh mana suksesor berhasil menyerap ilmu-ilmu yang didapat dari proses *mentoring* yang berlangsung. Karyawan PT. Mega Samudratama dilibatkan untuk mengevaluasi keberhasilan dari proses *mentoring* yang terjadi saat ini. Ukuran keberhasilan suksesor yaitu dilihat dari tingkat *turnover* karyawan selama proses mentoring suksesor berlangsung tidak boleh lebih dari 5% setiap bulannya (mulai Januari 2014 hingga Desember 2014). Selain itu, karyawan juga harus menyatakan dukungan terhadap suksesor dengan mengisi kuisioner yang dibagikan setiap dua bulan sekali. Ukuran ini diperlukan agar dukungan karyawan serta masukan karyawan bagi suksesor dapat dimonitor, sehingga mendukung proses *mentoring* yang berlangsung.

8. Minat Suksesor

Suksesor memiliki minat yang tinggi pada bidang usaha ekspedisi seperti yang dijalankan PT. Mega Samudratama. Suksesor bahkan berniat pula untuk

mengembangkan PT. Mega Samudratama lebih jauh lagi. Suksesor antusias mempelajari hal-hal baru yang terkait dengan bidang usaha ekspedisi selama proses *mentoring* berlangsung. Suksesor juga antusias untuk mengenal dan mencari mitra kerja-mitra kerja baru bagi PT. Mega Samudratama. Suksesor tidak hanya berminat, melainkan sudah sampai pada tahap memiliki ambisi pada bidang usaha ekspedisi yang dijalankan PT. Mega Samudratama. Sejak kecil suksesor telah dicoba untuk dibiasakan agar terbiasa dengan bidang usaha ekspedisi. Setiap kali diajak, suksesor antusias, banyak bertanya, dan tidak ingin cepat-cepat pulang ke rumah.

9. Komunikasi (Antara *Incumbent*, Suksesor, dan Mentor)

Komunikasi terjalin dengan baik antara *incumbent*, suksesor, dan mentor. Suksesor rajin menjalin komunikasi dengan *incumbent*, apabila ada arahan yang kurang jelas, pihak *incumbent* tidak ragu untuk memberikan jawaban. Komunikasi antara suksesor dengan para mentornya (yaitu: *incumbent* dan *general manager*) terjalin dengan baik.

Penggunaan bahasa yang akrab membuat komunikasi berjalan optimal. Penggunaan bahasa yang akrab membuat jarak usia dan jabatan menjadi memudar dan melancarkan arus informasi tanpa mengurangi rasa hormat satu sama lain.

IV. KESIMPULAN/RINGKASAN

1. Secara keseluruhan, perencanaan suksesi yang terjadi di PT. Mega Samudratama telah berjalan dengan baik, hal ini dapat dilihat dari minimnya masalah dan kelancaran dalam mentoring, tetapi perencanaan suksesi yang berlangsung perlu mewaspada ambisi yang menggebu dari pihak suksesor. Pihak suksesor berniat melakukan upaya perluasan rute pengiriman hingga ke Cina, Eropa, dan beberapa negara ASEAN, seperti Malaysia dan Singapura. Ambisi tersebut harus diawasi agar ambisi tersebut tidak menggoyahkan tujuan perusahaan serta kekuatan finansial perusahaan yang pada akhirnya justru dapat membahayakan PT. Mega Samudratama itu sendiri. Di samping itu, pada perencanaan suksesi yang berlangsung juga perlu ada upaya untuk mengedukasi karyawan PT. Mega Samudratama dan para *stakeholder* mengenai ambisi yang dimiliki oleh PT. Mega Samudratama, sehingga di masa yang akan datang ketika suksesor telah mengambil alih perusahaan, tidak terjadi gesekan antara suksesor dengan karyawan maupun dengan *stakeholder* lainnya.
2. *Mentoring* di PT. Mega Samudratama telah berjalan dengan baik, baik dalam prosesnya maupun penentuan pihak-pihak yang mengawasi jalannya proses tersebut. Di samping itu, suksesor juga menanggapi positif keberadaan proses *mentoring* yang berlangsung. Implikasi manajerial *mentoring* di PT. Mega Samudratama

adalah perlu mempertimbangkan ambisi dari suksesor yang masih tinggi dan perlu menekan keberadaan ambisi tersebut. Penekanan terhadap ambisi suksesor dapat dilakukan dengan memperbanyak dialog (untuk memberikan pemahaman kepada suksesor mengenai pentingnya menahan ambisi) dan memberikan data-data yang detail kepada suksesor agar suksesor memiliki perhitungan yang cermat sebelum melaksanakan ambisinya.

3. Hambatan-hambatan dalam perencanaan suksesi tidak terjadi seiring adanya minat suksesor terhadap bidang usaha yang dijalankan oleh PT. Mega Samudratama. Di samping itu, komunikasi antara pimpinan *incumbent*, suksesor, dan mentor juga berlangsung optimal sehingga mempercepat proses penyerapan ilmu oleh suksesor selama *mentoring* berlangsung.

DAFTAR PUSTAKA

- Badan Pusat Statistik. (2014). *Laju Pertumbuhan 2004-2013*. Retrieved March 20, 2014, from www.bps.go.id.
- Brännback, C. (2006) Perceived Success Factors In Start Up And Growth Strategies: A Comparative Study Of Entrepreneurs, Managers, And Students. *Journal of Applied Psychology*.
- Carlock, R. dan Ward, J. (2001). *Strategic Planning for The Family Business. Parallel planning to unify the family and the business*. Houndsmill.
- Chaimahawong, V. dan Sakulriprasert, A. (2013). Family Business Succession and Post Succession Performance: Evidence from Thai SME's. *Business and Economics-Management*, 8(2), 19-28.
- Chang, S.C dan Lee, M.S. (2007). A Study on Relationship Among Leadership, Organizational Culture, The Operation of Learning Organization and Employees' Job Satisfaction. *The Learning Organization*, 14(2), 155-185.
- Chung, W. dan Yuen, K.. 2003. Management Succession: A Case for Chines Family-Owned Business. *Scholarly Journals*, 41(7), 643-655.
- Daft, R.L. (2008). *Manajemen* (6th ed., Vol. 1). (Edward Tanujaya dan Shirly Tiolina, Trans.). Jakarta: Salemba Empat.
- Groves, K.S. 2007. Integrating Leadership Development and Succession Planning Best Practices. *Journal of Management Development*, 26(3), pp. 239-260
- Hadinugroho, E. dan Mustamu, R.H. (2013). Studi Deskriptif Sukses Kepemimpinan pada Perusahaan Freight and Forwarding. *AGORA*, 1(1), pp. 1-10.
- Halim, Y. (2013). Analisa Sukses Kepemimpinan pada Perusahaan Keluarga PT. Fajar Artasari di Sidoarjo. *AGORA*, 3(1), 3-15.
- Hoover, E. A. Dan Hoover, C.L. (2000). *Getting Along in Family Business The Relationship Intelligence Handbook*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Jaffe, D. T. (2006). Strategic Planning for the Family in Business. *Journal of Financial Planning*, 18(3), pp. 50-56.
- Kodrat, D. S. (2008). Siklus Hidup Perusahaan keluarga di Indonesia (Studi pada PT. Nyonya Meneer). *Usahawan*, no. 06 Th. XXXVII.
- Lankua, M.J. dan Scandura, T.A. 2002. An Investigating of Personal Learning in Mentoring Relations: Content, Antecedents, an Consequences. *Academy of Management Journal*, 45(2), pp. 779-790
- Lansberg, I. (2005). *Succeeding Generations: Realizing the Dream of Families in Business*. Boston: Harvard Business School Press.
- Lussier, R. N. dan Achua, C. F. (2004). *Leadership: Theory, Application, Skill Development* 2nd ed., Vol. 1. Minnesota: Thomson-South Western.
- Machfoedz, M. (2002). *Kewirausahaan*. Yogyakarta: UPP AMP YKPN.
- Mangalandum, R. S. (2013). *Peralihan Generasi Tantangan Terberat Perusahaan Keluarga*. Retrieved March 20, 2012, from www.swa.co.id.
- Poza, E. (2010). *Family Business*. Mason, Ohio: South-Western.
- Robbins, S. P. dan Judge, T. A. (2008). *Perilaku Organisasi* 12th ed., Vol. 1. (Diana Angelica, Trans.). Jakarta: Salemba Empat.
- (2008). *Perilaku Organisasi* 12th ed., Vol. 2. (Diana Angelica, Trans.). Jakarta: Salemba Empat.
- Sekaran, U. (2007). *Metodologi Penelitian untuk Bisnis* (4th ed., Vol. 2). (Kwan Men Yon, Trans.). Jakarta: Salemba Empat.
- Simanjuntak, A. (2010). Prinsip-Prinsip Manajemen Bisnis Keluarga (*Family Business*) Dikaitkan dengan Kedudukan Mandiri Perseroan Terbatas (PT). *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 12(2), 113-120.
- Sugiyono. (2011). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Susanto, A.B., Himawan, W., Patricia, S., Suwahjuhadi, M. (2007). *The Jakarta Consulting Group on Family Business*. Jakarta: The Consulting Group
- Timmons, J. dan Spinelli, S. (2007). *New Venture Creation Entrepreneurship For 21st Century*. Singapore: McGraw Hill Companies Inc.
- Wang, Y., Watkins, D., dan Harris, N. (2004). The Relationship Between Succession Issues and Business Performance. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 10(2), 59-84.