

ANALISIS PROSES PERENCANAAN SUKSESI PADA PERUSAHAAN YANG BERGERAK DI BIDANG TRANSPORTASI

Madeline Musidora Khorlina dan Ronny H Mustamu
Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra
Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya
E-mail: madelinekhorlina@yahoo.co.id ; mustamu@petra.ac.id

Abstrak- Suksesi sangat terkait dengan pergantian kepemimpinan antar generasi. Dari hasil survei, ternyata tidak lebih dari dua per tiga perusahaan keluarga kelas menengah atas di Indonesia yang mengakui tidak mempersiapkan penerus melalui proses perencanaan suksesi. Penelitian bertujuan untuk mendeskripsikan dan menganalisis proses perencanaan suksesi yang efektif dan sesuai dengan isu multigenerasi yang terjadi pada perusahaan keluarga dibidang transportasi di Surabaya. Proses perencanaan suksesi memiliki tiga elemen yaitu mengeksplorasi komitmen keluarga terhadap perusahaan, persiapan generasi penerus dan mentoring. Jenis penelitian yang digunakan adalah deskriptif kualitatif. Metode pengumpulan data menggunakan wawancara dan observasi. Teknik analisis data dengan cara deskriptif. Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan menunjukkan proses perencanaan suksesi yang efektif dan sesuai dengan isu multigenerasi pada subjek penelitian dimulai dengan mengeksplorasi komitmen keluarga yang memberikan dampak positif pada kelangsungan dan kesuksesan perusahaan keluarga. Tingkat persiapan generasi penerus disimpulkan tidak direncanakan secara khusus untuk memimpin perusahaan dari pendidikan, pengalaman kerja dan kurangnya komitmen suksesor. Mentoring diperlukan untuk mempersiapkan proses suksesi dan ditemukan mentoring berjalan kurang intensif.

Kata Kunci: Proses Perencanaan Suksesi, Multigenerasi, Perusahaan Keluarga

I. PENDAHULUAN

Perusahaan keluarga memainkan peran penting dalam pengembangan ekonomi regional dan global dan menambah penciptaan lapangan kerja baru, pertumbuhan bisnis baru dan peningkatan kegiatan kewirausahaan. Menurut survei di Indonesia dari 195.000 perusahaan, 95% nya adalah perusahaan keluarga (Susanto, 2007). Bisnis dianggap milik keluarga jika satu atau dua anggota keluarga memiliki 15 persen atau lebih dari ekuitas dan lebih dari satu anggota keluarga bekerja dalam bisnis (Poza, 2007). Bisnis keluarga didefinisikan ketika anggota keluarga pendiri perusahaan mengembangkan bisnis setelah proses suksesi dan keluarga masih memiliki kendali di perusahaan (Ibrahim & Ellis, 1994). Bisnis keluarga berbeda dengan bisnis lainnya, aspek keluarga terkait diidentifikasi kontribusi anak-anak dalam bisnis, perencanaan suksesi, pendapatan keluarga dan distribusi saham.

Suksesi diartikan sebagai peralihan kepemimpinan puncak saja, sehingga perusahaan hanya berkonsentrasi di

tingkat puncak. Keberlangsungan perusahaan keluarga dapat bertahan lama tergantung pada proses suksesi yang berjalan terus menerus dari generasi ke generasi. Oleh sebab itu suksesi sering terkait dengan pergantian antar generasi. Isu-isu-isu multigenerasi yang muncul bermacam-macam, salah satunya generasi lama tidak memiliki keinginan untuk berbagi kekuasaan dengan generasi penerus, generasi lama tidak mengakui kedewasaan dan keahlian generasi penerus. Isu lainnya adalah generasi penerus perusahaan tidak memiliki motivasi yang tinggi untuk meneruskan meningkatkan perusahaan, hanya menikmati hidup dan bekerja untuk menyenangkan "big boss" saja. Isu lainnya yaitu generasi penerus tidak mendapatkan dukungan yang cukup dari pemilik atau seniornya sehingga keputusan-keputusan mereka buat hanya merupakan second class decision saja dan kewenangan mereka dalam perusahaan tidak signifikan (Susanto, 2007).

Oleh karena itu berdasarkan hal-hal diatas, maka penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan isu atau fenomena suksesi yang terjadi di keluarga Sutjiono subjek penelitian mengenai kepemimpinan di perusahaan yang belum direncanakan dan di persiapan oleh narasumber pertama kepada generasi selanjutnya di keluarga. Perusahaan yang akan diteliti adalah perusahaan yang bergerak di bidang usaha angkutan jalan atau muatan yang melayani ekspedisi ke Surabaya, Pasuruan, Malang, Probolinggo, dan Jakarta. Salah satu karakteristik yang melekat pada perusahaan keluarga adalah keinginan agar perusahaan dapat dipegang atau diwariskan ke anggota keluarga (Poza, 2007). Hal ini juga diinginkan untuk dilakukan oleh narasumber pertama untuk menunjuk anak kandungnya yang merupakan satu-satunya putera di keluarga untuk menjadi penerusnya memimpin di perusahaan.

Akan tetapi terjadi ketidaksepahaman narasumber pertama dengan narasumber kedua dikaitkan dengan isu suksesi multigenerasi di perusahaan keluarga yaitu kurangnya motivasi dari penerus perusahaan untuk meneruskan dan meningkatkan perusahaan. Hal tersebut nampak dari wawancara dengan narasumber kedua yang mengungkapkan keinginan pribadinya untuk memulai usaha sendiri dengan bidang yang berbeda narasumber sedangkan narasumber pertama sudah memasuki usia pensiun. Menurut (Lipman, 2010) banyak dari pendiri perusahaan meninggal sebelum mengembangkan perencanaan suksesi.

Berdasarkan pembahasan pada latar belakang masalah

yang ada, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

“Bagaimana perencanaan suksesi yang efektif dan sesuai dengan isu multigenerasi yang terjadi di subyek penelitian?

Sedangkan untuk tujuan penelitian ini adalah:

“Untuk mengetahui perencanaan suksesi yang bisa menyelesaikan isu multigenerasi yang terjadi di subyek penelitian.

Menurut Poza (2010) perusahaan keluarga adalah perusahaan yang kontrol kepemilikan, partisipasi manajerial, dan nilai-nilai yang dianut pendiri perusahaan atau CEO generasi dan satu atau lebih anggota keluarga berpengaruh secara signifikan terhadap perusahaan.

Menurut Astrachan, Klein dan Smyrnios (2002) keunikan perusahaan keluarga atau bisnis keluarga yang sangat membedakan dengan perusahaan jenis lainnya ialah dalam perusahaan keluarga, keluarga memiliki kepemilikan, tata kelola, dan manajemen partisipasi melalui arahan yang strategis, keterlibatan keluarga secara langsung dalam operasi perusahaan sehari-hari dan atau kontrol suara/voting suara.

Menurut Gomez, Nunez, dan Gutierrez (2001) dalam sebuah studi skala besar mengenai peran hubungan kontraktual keluarga dalam industri surat kabar Spanyol, bisnis dianggap sebuah bisnis keluarga atau perusahaan keluarga jika nama terakhir dari CEO atau editor sama dengan nama pendiri perusahaan atau sebagai owner.

Menurut Poza (2007) bisnis dianggap milik keluarga jika satu atau anggota keluarga memiliki 15 persen atau lebih dari ekuitas dan lebih dari satu anggota keluarga bekerja dalam bisnis.

Menurut Lipman (2010) perusahaan keluarga dapat diklasifikasikan sebagai bisnis yang diatur atau di manajemen oleh anggota keluarga dan dimiliki oleh anggota keluarga tetapi di manajemen secara profesional dengan ukuran dan kematangan usaha dengan apakah perusahaan keluarga tersebut pribadi atau go public.

Definisi yang dapat secara lengkap mempresentasikan pengertian perusahaan keluarga adalah definisi menurut Poza (2010) yaitu perusahaan keluarga adalah perusahaan yang kontrol kepemilikan, partisipasi manajerial, dan nilai-nilai yang dianut pendiri perusahaan atau CEO generasi dan satu atau lebih anggota keluarga berpengaruh secara signifikan terhadap perusahaan.

Menurut Lipman (2010) perusahaan keluarga dapat diklasifikasikan menurut aspek kepemilikan sebagai berikut :

1. Controlling Owner

Kontrol dari pemilik atau pendiri perusahaan keluarga. Kepemilikan dikuasai oleh satu individu atau dua individu. Contohnya suami dan isteri dengan hanya satu kepemilikan dimiliki beberapa anggota keluarga.

2. Sibling Partnership

Dua atau lebih saudara kandung memiliki kepemilikan dan kontrol yang efektif atas perusahaan. Klasifikasi kepemilikan atas perusahaan keluarga ini disebut tipe bisnis oleh generasi kedua.

3. Cousin Consortium

Banyak sepupu dalam keluarga merupakan pemegang saham perusahaan. Klasifikasi kepemilikan atas perusahaan keluarga ini disebut tipe bisnis oleh generasi ketiga dan selanjutnya.

Menurut Lipman (2010) perusahaan keluarga juga dapat diklasifikasikan berdasarkan :

1. perusahaan keluarga tersebut diatur oleh anggota keluarga atau perusahaan keluarga tersebut dimiliki oleh keluarga tetapi diatur oleh bukan anggota keluarga melainkan orang-orang yang ahli dalam bisnis atau disebut para professional.
2. Perusahaan keluarga juga dapat diklasifikasikan berdasarkan ukuran atau skala dan kedewasaan dan kematangan perusahaan dan bisnis keluarga tersebut.
3. Perusahaan keluarga juga dapat diklasifikasikan berdasarkan perusahaan keluarga tersebut bersifat privately atau pribadi dan publicly atau umum.

Menurut Poza (2010) ada empat karakteristik yang dapat mendefinisikan dari keunikan perusahaan keluarga, yaitu:

1. Kehadiran keluarga adalah alami dalam perusahaan keluarga dimana partisipasi anggota keluarga diartikan sebagai keterlibatan langsung di perusahaan yang mengarah pada preferensi strategi anggota keluarga sebagai bagian dari manajemen puncak, konsultasi, team manajemen, shareholders, atau anggota keluarga yang mendukung fondasi keluarga di perusahaan. Keterlibatan anggota keluarga juga ada dalam kontrol kepemilikan dimana mengacu pada hak dan tanggung jawab anggota yang berasal dari kepemilikan saham yang signifikan dengan hak suara dan tata kelola di perusahaan. Kehadiran keluarga dalam aspek nilai-nilai yang dianut keluarga dalam wujud budaya yang tertanam di perusahaan dan mempengaruhi kepemimpinan oleh anggota keluarga baik dulu dan sekarang.
2. Kecenderungan tumpang tindih keluarga, manajemen, dan kepemilikan yang zero-sum (kalah-menang) dan dapat dipicu oleh karena perbedaan oleh antar anggota keluarga yang dapat memicu terjadinya konflik antar anggota keluarga dan terjadi dimana pertumbuhan perusahaan menjadi berhenti dan membuat perusahaan keluarga atau bisnis keluarga rentan terutama selama suksesi. Keberhasilan kompetitif perusahaan keluarga, harmoni keluarga dan hasil dari kepemilikan atau ownership semua dipertaruhkan pada saat yang sama yaitu saat proses suksesi di perusahaan keluarga.
3. Keunikan sumber keunggulan kompetitif yang dimiliki oleh perusahaan keluarga seperti investasi jangka panjang yang horizontal yang berasal dari interaksi keluarga, manajemen, dan kepemilikan anggota keluarga terutama ketika keutuhan dan kesatuan anggota keluarga tinggi. Kesatuan keluarga adalah prediktor kuat dari keberhasilan manajerial dan praktik keluarga yang diterapkan di perusahaan keluarga dan multigenerasi.

4. Impian atau cita-cita pendiri perusahaan keluarga untuk tetap menjaga bisnis dalam keluarga yaitu tujuan pendiri perusahaan agar perusahaan keluarga terus berlanjut dan kelangsungan bisnis keluarga dari generasi ke generasi.

Menurut Carlock dan Ward (2010) ada empat set kunci mengenai tujuan yang penting bagi bisnis keluarga atau perusahaan keluarga. Tujuan ini disajikan secara lintas budaya yang berbeda tetapi merupakan upaya keluarga untuk bekerja sama untuk menciptakan makna lebih dari keuntungan ekonomi yang merupakan dasar bagi sebagian besar hubungan bisnis.

1. Ekonomi adalah tujuan perusahaan keluarga dalam rangka penciptaan kekayaan dan juga mempertahankan kekayaan atau kelimpahan ekonomi tersebut untuk kemakmuran dan kesejahteraan keluarga yang merupakan proteksi keuangan atau kekayaan bagi keluarga.
2. Sosial adalah tujuan perusahaan keluarga dalam simbol tanggung jawab keluarga dan reputasi bisnis keluarga atau perusahaan keluarga yang menjadi penting bagi keluarga. Keluarga juga mungkin melihat diri mereka sebagai bagian dari perusahaan keluarga yang memberikan kontribusi mewakili kepentingan komunitas mereka dan juga komunitas bisnis yang lebih besar atau bahkan bagi negara mereka.
3. Psikologi adalah tujuan perusahaan keluarga dalam rangka untuk pengembangan bakat individu tiap anggota keluarga yang terlibat dalam bisnis keluarga dan untuk kesejahteraan emosional merupakan usaha keluarga dalam menggunakan kegiatan usahanya sebagai platform untuk mengembangkan keterampilan anggota keluarga dan menciptakan peluang atau kesempatan bagi anggota keluarga untuk mengalami kesuksesan sebagai kaum profesional di perusahaan keluarga.
4. Spritual adalah tujuan perusahaan keluarga dalam rangka keluarga berusaha untuk menciptakan pribadi atau karakteristik pribadi yang lebih dalam atau menciptakan makna kolektif dalam hidup. Biasanya tujuan ini melalui komitmen keagamaan atau layanan kepada orang lain tanpa koneksi bisnis

Menurut Carlock dan Ward (2001) kepercayaan merupakan dasar eksperisi individu dengan keluarga dan bisnis. Perusahaan keluarga menumbuhkan rasa kepercayaan ketika bekerjasama untuk merencanakan atau menyelesaikan masalah dan menyelesaikan isu-isu yang terjadi di perusahaan. Kepercayaan merupakan bagian spesial dari modal bisnis yang kritis untuk semua hubungan di organisasi. Kesulitan dalam membangun dan mempertahankan kepercayaan dapat menciptakan suatu keunggulan kompetitif untuk perusahaan keluarga. Mengembangkan peraturan keluarga yang adil lalu mengimplementasikannya secara konsisten kepada semua anggota keluarga untuk membangun rasa kepercayaan. Setiap anggota keluarga dapat mengetahui apa yang di ekspektasikan dari interaksi setiap mereka terhadap keluarga dan bisnis.

Menurut seorang konsultan bisnis keluarga Kenneth Kaye (dalam Carlock dan Ward, 2001) memberikan empat

poin untuk mendefinisikan kesuksesan jangka panjang bisnis keluarga. Bisnis atau perusahaan keluarga disebut sukses apabila :

1. Baik pendiri perusahaan sebagai generasi pertama dan generasi penerus mempercayai bahwa suksesor sudah memberikan kontribusi bagi kesuksesan bisnis.
2. Generasi pertama atau generasi penerus akan menyerahkan kepemimpinan mereka pada perusahaan keluarga dan bisnis tersebut kepada generasi berikutnya atau mereka bekerja sama untuk menjual perusahaan keluarga tersebut.
3. Memberikan penghargaan atau hadiah dari setiap pengalaman di perusahaan keluarga untuk setiap individu dan keluarga.
4. Di perusahaan keluarga tidak ada personal sepanjang perjalanan perusahaan atau bisnis keluarga.

Menurut Lipman (2010) suksesi merupakan salah satu keputusan tersulit yang harus dibuat oleh bisnis keluarga dan suksesi merupakan salah satu yang paling penting. Sebuah suksesi yang terstruktur dengan baik dapat mempertahankan bisnis untuk generasi mendatang.

Masih menurut Lipman (2010) suksesi adalah proses pendiri perusahaan untuk mentransfer pengetahuan dan modal intelektual kepada generasi selanjutnya dalam anggota keluarga yang membutuhkan waktu untuk dikembangkan dan perlu dikelola agar sukses.

Menurut Ward (2004) proses suksesi adalah pelimpahan bisnis dari generasi senior yang sedang menguasai bisnis kepada kepemimpinan dan kepemilikan perusahaan keluarga kepada generasi berikutnya.

Menurut Aronoff (2003) perencanaan suksesi adalah proses seumur hidup dalam keseluruhan proses bisnis untuk mempersiapkan pengalihan kekuasaan dan kontrol dari generasi ke generasi.

Menurut Rothwell (2001) perencanaan suksesi didefinisikan sebagai upaya yang disengaja dan sistematis oleh sebuah organisasi untuk menjamin kelangsungan kepemimpinan di perusahaan keluarga dari generasi ke generasi.

Pengertian suksesi yang dapat mempresentasikan definisi secara lengkap adalah menurut Rothwell (2001) bahwa perencanaan suksesi didefinisikan sebagai upaya yang disengaja dan sistematis oleh sebuah organisasi untuk menjamin kelangsungan kepemimpinan di perusahaan keluarga dari generasi ke generasi.

Menurut Carlock dan Ward (2001) ada banyak keuntungan dari proses perencanaan suksesi untuk perusahaan keluarga :

1. Proses perencanaan suksesi pada perusahaan keluarga dapat mendorong generasi berikutnya dan mertuanya untuk belajar mengenai sejarah keluarga dan nilai-nilai yang dianut keluarga.
2. Proses perencanaan suksesi pada perusahaan keluarga juga dapat memperkuat suara dari anggota keluarga dalam proses komunikasi di keluarga dan perusahaan.

3. Suksesi juga dapat mendukung terjadinya pengembangan dalam perjanjian atau persetujuan keluarga terhadap isu-isu yang terjadi di perusahaan seperti pekerjaan karyawan di perusahaan atau kepemilikan sebelum keputusan tertentu harus dibuat.
4. Suksesi yang terjadi di perusahaan keluarga juga dapat menyediakan proses yang adil untuk perencanaan dan pengambilan keputusan keluarga.
5. Proses perencanaan suksesi dapat menjelaskan harapan sekitar seperti masalah inheren kesulitan karena uang.karir dan kontrol.

Menurut Poza (2010) ada tiga patterns inefektif suksesi yang terjadi banyak di perusahaan keluarga yang harus menang menghadapi sindrom-sindrom tersebut untuk dapat menjamin kelangsungan kepemilikan dan kepemimpinan perusahaan keluarga dari generasi ke generasi.

1. Konservatif

Generasi senior atau orangtua telah menyerahkan perusahaan kepada generasi selanjutnya dan keluar dari perusahaan, melepaskan kewenangan di perusahaan tetapi bayangan dari kharisma kepemimpinan generasi senior masih berpengaruh kuat di tiap unit perusahaan dan strategi perusahaan terkunci dan stagnan dengan masa lalu.

2. Pertentangan

Generasi senior atau generasi sebelumnya sangat berlebihan ikut campur terhadap setiap kewenangan dan kontrol yang dilakukan generasi penerus atau generasi selanjutnya saat akan melakukan pendekatan melalui pemikiran dan gagasannya terhadap perusahaan yang baru. Akibatnya tradisi, warisan, model bisnis dan bahkan rahasia sukses perusahaan menjadi hancur.

3. Keraguan

Generasi berikutnya dikalahkan oleh rasa keraguannya sendiri untuk dapat mampu mengadaptasikan perusahaan terhadap kondisi kompetitif saat ini, juga gagal untuk membuat tanda akan kepemimpinan yang efektif.

Menurut Susanto (2007) suksesi dalam perusahaan keluarga senantiasa terkait dengan pergantian kepemimpinan dan kontrol dari pendiri perusahaan ke penerus generasi berikutnya atau antargenerasi, lintas generasi atau multigenerasi. Terdapat tiga elemen yang mempengaruhi proses perencanaan suksesi antara lain mengeksplorasi komitmen keluarga terhadap perusahaan, tingkat persiapan calon penerus perusahaan (Carlock dan Ward, 2001) dan mentoring kepada calon penerus perusahaan (Lipman, 2010).

Menurut Poza (2010) nilai yang dianut pendiri perusahaan dalam perusahaan keluarga mempengaruhi prioritas keluarga. Nilai yang dianut oleh pendiri perusahaan keluarga merupakan kepercayaan dan komitmen keluarga terhadap bisnis keluarga. Menurut Carlock dan Ward (2001) komitmen keluarga adalah fondasi dalam menciptakan kesatuan tujuan dan menjaga kelangsungan keluarga. Ketika keluarga dapat menuliskan komitmen mereka terhadap bisnis. Team dari manajemen di perusahaan memerlukan hal

tersebut untuk mengidentifikasi apa yang anggota keluarga percayai untuk bisnis akan berjalan menjadi seperti apa. Mengeksplorasi komitmen keluarga menjadi isu yang sangat penting sebagai keluarga yang dewasa dan mulai adanya anggota keluarga baru. Selama kepemilikan kewirausahaan dan fase kepemilikan telah diberikan oleh pendiri perusahaan, sebagai keluarga yang secara luas telah terlibat, komitmen sangat berguna untuk dapat bekerja sama sehingga semua anggota keluarga termasuk mertua dan generasi selanjutnya bisa mengapresiasi seperti apa komitmen keluarga terhadap arti bisnis. Dalam mengeksplorasi komitmen keluarga didasari oleh tiga elemen yaitu :

1. Menggali dan menemukan nilai-nilai dasar dalam keluarga seperti :
 - a) Bagaimana karyawan dan pelanggan di perusahaan di perlakukan
 - b) Kebijakan dan kesepakatan keluarga
 - c) Bagaimana keluarga mendefinisikan tanggung jawab tiap anggota keluarga dalam keluarga dan bisnis.
2. Menjabarkan filosofi bisnis keluarga seperti :
 - a) Keseimbangan antara bisnis dan hubungan keluarga.
3. Menciptakan visi keluarga yaitu ekspektasi keluarga untuk masa depan bisnis keluarga seperti:
 - a) Keuntungan bisnis keluarga dan pengaruhnya terhadap keluarga.
 - b) Tanggung jawab perusahaan kepada stakeholder (karyawan dan pelanggan).
 - c) Keberlanjutan perusahaan keluarga untuk jangka panjang.

Menurut Carlock dan Ward (2001) persiapan generasi penerus diperlukan terkait proses perencanaan suksesi. Menurut Ismail dan Mahfodz (2009) sejumlah faktor yang terkait dengan transisi yang efektif yang telah diidentifikasi dalam penelitian mengenai proses perencanaan suksesi antara lain yaitu :

Kesiapan Penerus/Pewaris dalam hal :

- a) Pendidikan Formal
- b) Pengalaman kerja di luar perusahaan
- c) Pengalaman kerja di perusahaan
- d) Persepsi Pribadi

Kategori ini melibatkan isu tingkat persiapan penerus/pewaris. Kategori ini melihat sejauh mana penerus memiliki kualifikasi-kualifikasi yang diperlukan seperti pendidikan formal, kemampuan manajerial, pengalaman dalam bekerja baik di luar atau di dalam perusahaan dan pengetahuan tentang operasi di perusahaan, dan juga bagaimana tanggapan atau persepsi pribadi calon penerus perusahaan terhadap perusahaan keluarga dan tanggung jawabnya atas perusahaan.

Menurut Lipman (2010) keberhasilan perencanaan suksesi termasuk karena adanya mentoring oleh pendiri perusahaan atau sebagai generasi lama terhadap generasi penerus dalam memberikan modal pengetahuan mengenai :

1. Kompetensi industri terkait:
 - a) Pengetahuan yang spesifik dan keunikan mengenai industry terkait perusahaan keluarga.

2. Kompetensi bisnis:
 - a) Metode operasi bisnis di perusahaan keluarga.
 - b) Produk dan Jasa yang dihasilkan perusahaan keluarga.
 - c) Penyelesaian masalah dan konflik yang misalnya terjadi di perusahaan.

II. METODE PENELITIAN

Jenis Penelitian

Penelitian ini termasuk dalam penelitian deskriptif dengan menggunakan pendekatan kualitatif. Penelitian deskriptif bertujuan meringkaskan, menjelaskan berbagai kondisi, situasi atau variabel yang timbul di masyarakat yang menjadi objek penelitian berdasarkan apa yang terjadi, kemudia mengangkat ke permukaan karakter atau gambaran mengenai kondisi, situasi maupun variabel tersebut (Bungin, 2010). Menggunakan penelitian kualitatif karena ingin menjelaskan dan menjawab isu muktigenerasi yang terjadi di keluarga antar generasi yaitu antara pendiri perusahaan dan putera kandung nya yang merupakan calon penerus perusahaan dengan melakukan perencanaan suksesi.

Subyek Penelitian

Pada penelitian ini, subyek penelitian yaitu perusahaan usaha angkutan jalan dan muatan yang berlokasi di Jalan Kertopaten 2B Surabaya. Perusahaan ini digunakan sebagai subyek penelitian karena perusahaan keluarga ini akan menghadapi proses perencanaan suksesi pertama kalinya dari generasi pertama ke generasi kedua.

Obyek Penelitian

Menurut Sugiyono (2012) obyek penelitian adalah suatu nilai, sifat atau atribut dari orang, objek kegiatan yang mempunyai variasi tertentu yang ditetapkan untuk dipelajari kemudian ditarik kesimpulannya. Di dalam penelitian ini, objek penelitiannya adalah proses perencanaan suksesi di perusahaan transportasi. Proses perencanaan suksesi terjadi ketika pendiri perusahaan ingin mengangkat anak kandungnya sebagai penerus dan memimpin di subyek penelitian

Teknik Penetapan Narasumber

Informan penelitian yang digunakan ada tiga orang yang terdiri dari:

1. Narasumber yang pertama adalah pendiri perusahaan dan kepala keluarga yang ingin mengangkat anak kandungnya dan putera satu-satunya di keluarga menjadi calon penerus di subyek penelitian.
2. Narasumber yang kedua adalah anak kandung dan putera satu-satunya pendiri perusahaan yang akan menjadi penerus atau suksesor generasi kedua.
3. Narasumber yang ketiga adalah karyawan yang bekerja di subyek penelitian sebagai manajer keuangan selama 20 tahun. Narasumber ketiga ini digunakan untuk menggali informasi lebih dalam mengenai kebijakan-kebijakan perusahaan terhadap karyawan dan customer.

Jenis dan Sumber Data

Jenis data penelitian adalah kualitatif. Data kualitatif didapatkan berasal dari hasil wawancara dengan narasumber. Informan penelitian bersumber dari pendiri perusahaan, calon penerus perusahaan dan unsur internal di perusahaan.

Metode Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini metode pengumpulan data yang digunakan adalah sebagai berikut:

1. Wawancara
Jenis wawancara yang digunakan adalah wawancara terstruktur dan wawancara tidak terstruktur dimana dalam pelaksanaan wawancara lebih bebas untuk memperdalam informasi yang diperoleh. Wawancara dilakukan secara langsung secara personal melalui tatap muka dengan narasumber penelitian.
2. Observasi
Observasi langsung ke subyekm penelitian untuk melihat bagaimana urutan dan jalannya aktivitas kinerja operasi di perusahaan, tingkatan manajerial, penyelesaian konflik dan interaksi antara atasan dan bawahan.

Teknik Analisis Data

Teknis menganalisi data kualitatif menurut Miles dan Huberman (1984) (dalam Sugiyono, 2008) sebagai berikut:

1. Reduksi Data
Mengkategorikan data apa saja yang sesuai dengan dimensi-dimensi dalam proses perencanaan suksesi.
2. Penyajian Data
Penyajian data kualitatif yaitu dalam bentuk uraian singkat dan hubungan antar kategori.
3. Kesimpulan
Langkah ketiga dalam analisis data kualitatif adalah penarikan kesimpulan.

Dalam teknik analisis data kualitatif juga dilakukan uji keabsahan data. Uji keabsahan data dalam penelitian ini menggunakan triangulasi. Dari beberapa macam triangulasi, penelitian ini menggunakan triangulasi sumber dimana data yang didapat dari hasil wawancara dengan ketiga narasumber diuji dan dibandingkan untuk pengecekan dan kesesuaian data.

III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Perusahaan yang menjadi subyek penelitian merupakan Perusahaan yang bergerak di bidang usaha angkutan jalan atau muatan yang melayani ekspedisi ke Surabaya, Pasuruan, Malang, Probolinggo, dan Jakarta. Perusahaan sudah sangat berkembang hingga memiliki cabang di Jakarta yang berlokasi di jalan P. Jayakarta No 46 Blk A/12. Customer atau konsumen dari subjek penelitian adalah pabrik-pabrik dan perusahaan manufaktur yang mayoritas sudah memiliki nama besar dan perusahaan manufaktur menengah sampai kecil yang menggunakan jasa perusahaan baik grosir dan retail untuk mengirimkan hasil produk manufaktur. Jumlah truk yang dimiliki subyek penelitian sudah mencapai 30 truk.

Elemen-elemen dalam Proses Perencanaan Suksesi pada Perusahaan yang bergerak di bidang transportasi

Nilai-nilai dasar Keluarga

Nilai dasar atau core values ialah dasar mengenai apa yang dipercayai dalam keluarga dan bisnis. Poza (2010) Nilai yang dianut dan dipercayai pendiri perusahaan dan anggota keluarga sangat mempengaruhi prioritas keluarga terhadap perusahaan dan untuk mengetahui dan mengeksplorasi nilai-nilai dasar keluarga perusahaan ialah dengan mengetahui kebijakan perusahaan terhadap karyawan dan customer, kebijakan dan kesepakatan apa yang ada di dalam keluarga mengenai kewajiban setiap anggota keluarga dan perannya di perusahaan.

Carlock dan Ward (2001) banyak dari perusahaan keluarga yang dapat bertahan lama dan berumur panjang dari generasi ke generasi karena menggunakan dan mempertahankan nilai-nilai dasar yang dianut keluarga sebagai basis dan pedoman dalam hubungan antar anggota keluarga terhadap bisnis dan perusahaan..

Narasumber pertama menyatakan bahwa arti karyawan dalam perannya di perusahaan sangat penting, apabila owner tidak ada di tempat maka kinerja perusahaan dapat terus berjalan dan ditangani langsung apabila terjadi hambatan atau urusan mendadak oleh owner. Narasumber pertama menjelaskan bahwa perusahaan sangat memperhatikan kesejahteraan karyawan dengan memberikan Tunjangan Hari Raya (THR), asuransi kesehatan dan cuti melahirkan bagi karyawan wanita dan memberikan tunjangan selama masa cuti melahirkan terbukti dari hasil wawancara narasumber ketiga yang sudah bekerja di perusahaan selama 20 tahun lebih dan menyatakan kesejahteraannya sangat diperhatikan oleh pendiri perusahaan dari tunjangan dan gaji yang perusahaan berikan.

Carlock dan Ward (2010) nilai-nilai dalam keluarga merupakan cerminan dari upaya-upaya dan tindakan keluarga untuk membimbing dan menjalankan bisnis. Dari hasil wawancara dengan narasumber pertama menyatakan standar layanan perusahaan bagi customer adalah memberikan layanan jasa pengiriman yang tepat waktu, aman dan tentu bertanggung jawab apabila customer mengalami kerugian yang disebabkan kelalaian perusahaan selain force majeure yang dipahami oleh seluruh anggota keluarga dan karyawan di perusahaan.

Berdasarkan teori Poza (2010), Rothwell (2001) dan Carlock dan Ward (2010) bahwa nilai –nilai yang dianut keluarga perusahaan mencerminkan bahwa keluarga sangat berkomitmen tinggi terhadap perusahaan dan memperhatikan setiap karyawan yang mengabdikan di perusahaan yang terbukti dapat memberikan dampak yang positif terhadap kesejahteraan karyawan di perusahaan terlihat dari lamanya pengabdian karyawan di perusahaan yang sudah bekerja antara 10 sampai 20 tahun dan pertumbuhan perusahaan yang positif terlihat dari perusahaan yang terus berkembang sampai memiliki cabang di Jakarta dan Malang.

Filosofi Bisnis Keluarga

Carlock dan Ward (2001) mengeksplorasi komitmen keluarga menjadi isu yang sangat penting sebagai keluarga

yang dewasa dan mulai adanya anggota keluarga baru. Filosofi bisnis keluarga yang baik adalah adanya keseimbangan hubungan antara keluarga dan bisnis. Mengeksplorasi filosofi bisnis keluarga akan menstimulasi bagaimana cara menyeimbangkan antara kepentingan keluarga dan kepentingan bisnis yang harus di prioritaskan, dengan keseimbangan antara kedua elemen tersebut keluarga dapat membuat kesepakatan dan keputusan yang tepat dalam topik-topik yang biasanya muncul di perusahaan keluarga yaitu kepemilikan, tanggung jawab anggota keluarga, karyawan, sikap keluarga, suksesi dan kelangsungan perusahaan keluarga.

Narasumber pertama menyatakan kepentingan keluarga dan kepentingan bisnis tentu harus berjalan dengan seimbang dan harus tetap mengedepankan kepentingan-kepentingan perusahaan dan bisnis yang mendesak dibandingkan dengan acara keluarga yang sebenarnya dapat ditunda atau bisa di kompromikan karena bagaimanapun yang mensuplai dan memberi makan, kenyamanan hidup, dan pendidikan yang tinggi kepada anggota keluarga merupakan hasil ekonomi dan kontribusi perusahaan yang tentunya perusahaan merupakan penunjang utama dari kesejahteraan ekonomi keluarganya.

Poza (2007) suksesi merupakan harapan dan impian yang muncul dari pendiri perusahaan untuk tetap menetapkan generasinya dalam meningkatkan dan memimpin perusahaan dan memberikan harapan keluarga dapat meraih kesuksesan. Narasumber pertama menyatakan bahwa calon penerus perusahaan tentu harus diwariskan dan diteruskan kepada anaknya walaupun calon penerus perusahaan memiliki ketertarikan bisnis yang berbeda dengan bidang bisnis perusahaan saat ini, akan tetapi pengabdian calon penerus perusahaan menjadi perhatiannya pribadi pendiri perusahaan atau narasumber pertama untuk menilai siapa yang tepat menjadi calon penerus perusahaan nantinya.

Dari hasil wawancara mengenai filosofi bisnis keluarga perusaha dapat dijabarkan bahwa keluarga memutuskan bahwa perusahaan dan bisnis keluarga harus tetap di teruskan oleh anggota keluarga dan mengedepankan kepentingan bisnis yang menjadi prioritas yang tentunya diseimbangkan dengan kepentingan keluarga dengan menyediakan waktu yang berkualitas dengan keluarga dan keluarga sangat mendukung perusahaan dapat terus berjalan dengan baik. Dan sejauh ini belum pernah terjadi konflik yang berarti antara keluarga terhadap perusahaan.

Visi Keluarga

Carlock dan Ward (2001) komitmen keluarga sebagai fondasi dalam menciptakan kesatuan tujuan dan menjaga kelangsungan keluarga. Oleh sebab itu penting keluarga dapat bekerja sama menemukan kejelasan ekspektasi keluarga mengenai apa yang dianggap dan dipertahankan keluarga sebagai hal penting untuk masa depan bisnis dan perusahaan untuk dijabarkan dengan menciptakan apa yang menjadi visi keluarga terhadap bisnis keluarga dan perusahaan seperti elemen-elemen apa yang menjadi goal perusahaan dalam pertumbuhan perusahaan, inovasi-inovasi dalam layanan, keuntungan finansial dan pengaruhnya terhadap keluarga, lalu bagaimana keberlanjutan perusahaan kedepannya untuk jangka

panjang, dan seperti apa tanggung jawab perusahaan terhadap karyawan dan customer.

Narasumber pertama mengatakan bahwa layanan jasa yang diharapkan perusahaan diberikan kepada customer adalah layanan pengiriman yang tepat waktu dan aman sampai di tempat tujuan dan memberikan tanggung jawab penggantian kerusakan dan kerugian yang disebabkan perusahaan kecuali terjadi force majeure atau kejadian, kecelakaan yang tidak bisa dicegah. Dari hasil wawancara dengan narasumber pertama juga menyatakan inovasi-inovasi yang ingin dilakukan tentu terus dilakukan, buktinya perusahaan sudah menginden truk-truk terbaru yang akan launching tahun 2015 dan juga memperbaharui truk-truk yang sudah tua dengan tahun yang lebih baru.

Narasumber pertama dan narasumber kedua konsisten menyatakan bahwa tanggung jawab yang perusahaan jabarkan kepada karyawan tentu sudah sangat jelas bahwa sekretaris, asisten sekretaris, bagian lapangan dan supir-supir memiliki batasan kewenangan yang jelas yaitu sekretaris melayani orderan dan menjalin hubungan yang baik dengan customer, mengatur keuangan dengan memberikan gaji kepada setiap supir-supir dan mengawasi asisten sekretaris yang berperan mengecek setiap surat penerimaan barang dari customer, membuat surat jalan kepada supir-supir dan mengasrsipkan setiap dokumen penting di perusahaan. Bagian lapangan atau penerimaan barang mengecek setiap barang yang dikirim customer untuk dikirimkan dan mengawasi supir-supir memasukan dan menata barang di dalam truk untuk di antarkan sedangkan supir tentu berperan mengantarkan barang sampai di tempat tujuan seperti yang sudah dijanjikan dengan customer.

Poza (2010) kesatuan keluarga adalah prediktor kuat dari keberhasilan manajerial dan praktik perusahaan keluarga yang diterapkan perusahaan keluarga yang multigenerasional. Narasumber pertama dan kedua menyatakan keuntungan finansial yang didapatkan perusahaan memiliki pengaruh besar dalam meningkatkan tingkat hidup dan kesejahteraan keluarga PT Dinoyo Putra yang terlihat dan terbukti dari anak-anak pendiri perusahaan yang melanjutkan pendidikan di Singapura yang biaya perkuliahan dan biaya hidupnya sangat tinggi.

Dari hasil wawancara dan penelitian dapat disimpulkan bahwa kedua narasumber yaitu narasumber pertama dan narasumber kedua dengan konsisten menyatakan kelangsungan perusahaan selanjutnya tentu akan dipimpin dan diteruskan oleh keluarga walaupun calon narasumber kedua belum memiliki rencana untuk langsung meneruskan perusahaan setelah lulus dari perkuliahan di Singapura.

Dapat disimpulkan visi keluarga terhadap perusahaan bahwa keluarga meyakini bahwa perusahaan harus di teruskan keluarga demi kesejahteraan segenap keluarga dan perusahaan harus berjalan terus dengan memberikan pelayanan yang terbaik bagi customer yang terdefinisi dengan baik dan terintegrasi di seluruh lapisan unit di perusahaan, inovasi yang terus di lakukan dan juga memberikan kenyamanan sosial dan kenyamanan kerja bagi karyawan yang tentunya sudah memiliki tanggung jawab yang jelas masing-masing dalam mendukung berjalannya aktivitas penting di perusahaan.

Pendidikan Formal

Morris *et al.*, (1996) mengatakan pendidikan formal merupakan dasar penilaian keterampilan dan pengetahuan calon penerus perusahaan sebelum mereka menduduki jabatannya sebagai pemimpin dan meneruskan perusahaan. Pada penelitian ini dapat dilihat dari hasil wawancara dengan ketiga narasumber yang ada di PT Dinoyo Putra bahwa calon penerus perusahaan yaitu sedang menjalani perkuliahan jurusan Bachelor of Tourism and Hospitality of Sunderland di Management Development Institute of Singapore (MDIS).

Dari keterangan narasumber pertama dan kedua alasan yang mendasari calon penerus perusahaan memilih jurusan perkuliahan murni adalah keinginan dan minat pribadi calon penerus perusahaan tanpa ada paksaan atau arahan tertentu dari orangtua mengenai pendidikan yang ingin ditempuh calon penerus perusahaan.

Dari hasil wawancara dapat disimpulkan bahwa calon penerus perusahaan mendapat hak bebas untuk memilih jurusan perkuliahan dan jurusan perhotelan tersebut sangat berbeda dengan perusahaan yang bergerak di bidang industri transportasi yang memerlukan ketrampilan berinteraksi dan bernegosiasi dengan para supir yang tidak berpendidikan tinggi dan dengan customer apabila terjadi masalah kerugian yang disebabkan perusahaan.

Pengalaman Kerja di Dalam dan di Luar Perusahaan

Ismail dan Mahfodz (2009) mengatakan pengalaman bekerja calon penerus perusahaan atau suksesor menjadi kriteria penting untuk menilai bagaimana suksesor dapat bekerja secara langsung di perusahaan dengan memiliki pengalaman secara langsung di lapangan dan sudah belajar mengenai disiplin kerja dan bertanggung jawab dalam pekerjaan.

Pada penelitian ini dapat dilihat dari hasil wawancara dengan ketiga narasumber di bahwa narasumber kedua memiliki pengalaman kerja di dalam perusahaan walaupun tidak intens dan mendalami seluruh aktivitas yang terjadi di perusahaan dan tidak turut campur tangan langsung pada penyelesaian konflik yang terjadi di perusahaan. Pengalaman kerja di luar perusahaan di dapatkan calon penerus perusahaan dari perkuliahan yaitu dengan magang bekerja sebagai pelayan di hotel sesuai dengan jurusan perkuliahan yang diambilnya.

Dari hasil wawancara dengan narasumber kedua perusahaan mengenai pengalaman kerjanya di dalam perusahaan dan di luar perusahaan dapat disimpulkan narasumber kedua belum memiliki pengalaman kerja yang langsung di perusahaan dan magang yang didapatkan calon penerus perusahaan dari perkuliahan hanya melayani tamu di hotel dan memasak hidangan bagi tamu hotel yang tentunya berbeda dengan memimpin perusahaan yang bergerak di bidang transportasi dan harus berinteraksi dan bernegosiasi secara langsung dengan para supir yang tentunya tidak memiliki pendidikan yang tinggi.

Persepsi Pribadi

Ismail dan Mahfodz (2009) mengatakan persepsi pribadi calon penerus perusahaan menjadi faktor penting dalam melihat dan menilai tingkat persiapan calon penerus perusahaan untuk dapat meneruskan kepemimpinan di

perusahaan keluarga. Pada tingkat ini dilihat dari sudut pandang calon penerus perusahaan terhadap pemilihan pendidikannya dan tanggung jawab yang akan diberikan padanya dari orangtua sebagai penerus perusahaan keluarga.

Pada penelitian ini ditemukan narasumber kedua diberikan kebebasan dalam memilih jurusan perkuliahan sesuai minat dan keinginan sendiri tanpa ada paksaan dari pendiri perusahaan atau orangtua. Narasumber kedua juga menyatakan bahwa setelah lulus dari perkuliahannya akan langsung akan memprioritaskan untuk membuka usaha sendiri dan setelah itu baru memikirkan untuk meneruskan kepemimpinan di perusahaan keluarga miliknya

Dari hasil wawancara dengan narasumber kedua dapat disimpulkan bahwa narasumber kedua belum memiliki keinginan dan komitmen yang kuat untuk langsung terjun di perusahaan dan membantu pendiri perusahaan agar dapat secara efektif belajar mengembangkan kemampuannya menangani masalah dan manajemen di perusahaan dengan terlibat langsung di perusahaan.

Kompetensi Industri Terkait

Poza (2007) pendiri perusahaan memainkan peran yang signifikan dan mejadi dasar dalam membangun perusahaan keluarga yang dapat di pindah atau di transfer kepemimpinannya ke generasi selanjutnya dengan memberikan modal intelektual dan pengetahuan mengenai bagaimana industri perusahaan.

Narasumber pertama mengatakan industri dari subyek penelitian di bidang transportasi angkutan jalan dan muatan atau ekspedisi ke berbagai kota seperti Malang, Pasuruan, dan Jakarta. Layanan yang diberikan subyek penelitian adalah jasa pengiriman barang dengan jalur darat menggunakan truk-truk pengangkut besar dan supir yang memiliki jam terbang tinggi dan mahir dalam mengendarai truk. Kompetitor perusahaan dalam industri angkutan muatan menurut wawancara dengan narasumber pertama mengatakan belum terlalu banyak dan berpengaruh besar terhadap pendapatan dan keuntungan perusahaan.

Narasumber kedua ditemukan sudah cukup memiliki pengetahuan dasar mengenai bagaimana industri perusahaan dan perusahaan bergerak di bidang transportasi.

Kompetensi Bisnis

Poza (2010) perencanaan suksesi yang efektif dalam perusahaan keluarga antara lain merencanakan sedini mungkin melibatkan calon penerus perusahaan dalam aktivitas bisnis perusahaan dengan cara melibatkan langsung calon penerus di perusahaan dan dengan memberikan modal pengetahuan bagaimana kinerja di perusahaan dan bagaimana tingkatan manajerial dan penyelesaian konflik di perusahaan.

Narasumber pertama menyatakan jasa yang diberikan perusahaan adalah jasa pengiriman dan ekspedisi barang jalur darat menggunakan tru-truk pengangkut yang aman dan tepat waktu serta ada tanggung jawab perusahaan apabila terjadi kerugian yang dialami customer kecuali force majeure.

Narasumber pertama menyatakan tingkatan manajerial dan alur aktivitas kinerja di perusahaan antara lain mulai dari menerima order melalui telepon yang di tangani oleh

administrasi lalu penerimaan barang dari customer di kantor dan interaksi dengan supir oleh bagian lapangan, memberikan surat jalan kepada supir apabila penerimaan barang sudah sesuai dan penyusunan barang di dalam truk sudah selesai oleh bagian administrasi, setelah supir siap jalan kemudian langsung mengantarkan barang ke tempat tujuan.

Dari narasumber pertama dan narasumber ketiga diketahui bahwa konflik yang biasa terjadi di perusahaan adalah supir-supir yang mogok kerja. Penyelesaian konflik langsung di urus oleh bagian administrasi dengan para supir dan apabila sudah mengenai aset atau armada truk yang rusak langsung diselesaikan oleh narasumber pertama.

Dari hasil wawancara dengan narasumber kedua terlihat bahwa suksesor atau calon penerus perusahaan kurang memiliki pengetahuan yang mendalam mengenai bisnis di perusahaan berjalan, mengenai alur aktivitas kinerja di perusahaan dan bagaimana penyelesaian konflik di perusahaan.

IV. KESIMPULAN/RINGKASAN

Kesimpulan

Proses perencanaan suksesi yang efektif dan sesuai dengan isu multigenerasi pada subyek penelitian adalah mengeksplorasi komitmen keluarga pada perusahaan yang meningkatkan loyalitas karyawan pada perusahaan dan dampaknya terhadap kelangsungan perusaha keluarga. Dari tingkat persiapan tentu perlu di siapkan untuk melihat sejauh mana calon penerus perusahaan memiliki kapabilitas untuk memimpin perusahaan dilihat dari pendidikan formal, pengalaman kerja dan komitmen pada perusahaan yang disimpulkan calon penerus perusahaan tidak direncanakan secara khusus untuk memimpin perusahaan. Dari mentoring juga harus dipersiapkan oleh pendiri perusahaan untuk memberikan modal pengetahuan bisnis dan industrri di perusahaan yang disimpulkan kurang efektif, terbukti dari kurangnya penguasaan bisnis dan pengalaman di perusahaan pada calon penerus perusahaan.

Saran

Berdasarkan temuan dan analisis, penelitian ini dapat disarankan beberapa hal sebagai berikut:

1. Penelitian lebih lanjut bagaimana proses mentoring terhadap suksesor yang kurang memiliki motivasi untuk meneruskan kepemimpinannya di perusahaan keluarga.
2. Penelitian lebih lanjut tentang bagaimana peran seorang pendiri perusahaan atau generasi senior dalam kegiatan perencanaan suksesi.

DAFTAR PUSTAKA

- Aronoff, Craig E., McClure, Stephen L & Ward, John L. (2003). Family business succession.family business enterprise.
- Astrachan, J.H.; Klein, S.B & Smyrnios, K. X. (2002). The F-PEC Scale of Family Influence: A Proposal for Solving

- the Family Business Definition Problem. *Family Business Review*, 15(1), 45-49.
- Birley, S. (2001). Impact of family business characteristics on succession planning: A Case Study in Teheran Industrial Towns. *Proquest Scholarly Journal*, Vol. 07, No. 15.
- Bungin, B. (2010). *Metode penelitian kuantitatif*. Jakarta: Kencana
- Carlock, Randel S., & Ward, John L. (2001). *Strategic Planning for the family business. Parallel planning to unify the family and the business*. Houndsmill.
- Carlock, Randel S., & Ward, John L. (2010). *When family businesses are best the parallel planning process for family harmony and business success*. Great Britain: MPG Group, Bodmin and Kings Lynn.
- Christensen, C. (1953). *Management succession in small and growing enterprise*. Boston: Division of Research, Harvard Business School.
- Gomez-Mejia, Luis R., Nunez-Nickel, Manuel & Gutierrez, Isabel. (2001). The role of family ties in agency contracts. *Proquest Scholarly Journal*, Vol 44, No. 15.
- Ismail, Noraini; Mahfodz, Ahmad Najmi. (2009). Succession planning in family firms and its implication on business performance. *Journal of Asia Entrepreneurship and Sustainability* Vol V, Issue 3, December 2009.
- Istijanto. (2005). *Riset sumber daya manusia: Cara praktis mendeteksi dimensi-dimensi kerja karyawan*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Kuncoro, Mudrajad. (2012). *Metode riset untuk bisnis dan ekonomi*. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Lipman, Frederick D. (2010). *The family business guide*. United States of America: Palgrave Macmillan.
- Moleong, Lexy J. (2007). *Metode penelitian kualitatif* Rev. ed. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Moleong, Lexy J. (2012). *Metodologi penelitian kualitatif*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Poza, Ernesto J. (2007). *Family business*, 2nd edition. United States of America: Thomson South-Western.
- Rothwell, William J. (2001). *Effective succession planning: Ensuring Leadership Continuity and Building Talent from Within*, 2nd Edition. Amacom.
- Sharma, P.; Chrisman, J. J & Chua, J. H. (1997). Strategic management of the family business: Past Research and Future Challenges. *Family Business Review*. 10(1),1-36
- Sugiyono (2012). *Metode Penelitian Kualitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Susanto, A.B., Susanto, P., Wijanarko, H., & Mertosono, S. (2007). *The Jakarta Consulting Group on Family Business*. Jakarta: The Jakarta Consulting Group.
- Ward, John L. (2004). *Perpetuating the family business: 50 Lessons Learned From Long Lasting, Successful Families in Business*. United States of America: Palgrave Macmillan.