

## PERAN PENDIRI DALAM PERENCANAAN SUKSESI KEPEMIMPINAN PADA PT X

Marcellino Binarto dan Zeplin Jiwa Husada Tarigan  
Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra  
Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya  
*E-mail:* marcelltjioe@yahoo.co.id ; zeplin@peter.petra.ac.id

**Abstrak**— Penelitian dilakukan pada PT X. PT X saat ini sedang berada pada tahap suksesi kepemimpinan. Pendiri memiliki peran dalam tahap suksesi kepemimpinan ini. Peran pendiri merupakan faktor pendukung dalam proses suksesi kepemimpinan. Penulis juga ingin mendeskripsikan apa saja peran pendiri dan mekanisme yang terjadi pada tahap pra suksesi juga suksesi kepemimpinan. Metode penelitian yang digunakan adalah metode kualitatif eksploratif dengan pendekatan *in-depth interview*. Dari hasil penelitian dapat ditemukan bahwa peran dari pendiri pada tahap pra suksesi yaitu proses pembimbingan, mendorong, dan mengkomunikasikan. Sementara pada tahap suksesi peran dari pendiri yaitu mempersiapkan calon suksesor, melakukan rencana pengembangan suksesor, dan persiapan penyerahan tahta kepemimpinan. Mekanisme yang terjadi pada tahap pra suksesi yaitu mekanisme inisiasi, mekanisme motivasi, dan mekanisme komunikasi. Sedangkan mekanisme yang terjadi pada tahap suksesi adalah mekanisme *mentoring*.

**Kata Kunci**- Peran Pendiri, Pra Suksesi, Suksesi

### I. PENDAHULUAN

Menurut Azkia Nur Annisa dalam Robert G. Donnelley (2015) bahwa suatu organisasi dapat dikatakan sebagai perusahaan keluarga apabila adanya keterlibatan dua generasi dalam suatu keluarga tersebut dan mereka juga ikut mempengaruhi kebijakan perusahaan. Dapat disimpulkan bahwa perusahaan keluarga merupakan salah satu bentuk bisnis yang melibatkan anggota keluarga di dalam kepemilikan usaha.

Menurut Marpa, Nyoman (2011) Suksesi merupakan satu hal penting dalam perusahaan keluarga. Kegagalan dalam suksesi adalah mematikan, tidak peduli seberapa besar dan kokohnya perusahaan. Dalam perusahaan keluarga suksesi melibatkan interaksi di dalam internal keluarga atau antar anggota keluarga dan interaksi anggota keluarga dengan perusahaan.

Dalam berbisnis pasti kita akan mengenal namanya suksesi. Dalam proses suksesi perlu adanya peran dari pendiri untuk menyukseskan proses suksesi. Pemilihan topik peran pendiri karena peneliti ingin mengetahui hal-hal apa saja yang biasanya dilakukan oleh pendiri sehingga dapat menyukseskan proses suksesi. Tanpa adanya campur tangan dari pendiri, maka proses suksesi tidak akan dapat berjalan dengan lancar.

Berikut hal yang menyebabkan suatu kegagalan proses suksesi : (1). Kurangnya dukungan manajemen, (2). Kurangnya komunikasi yang terbuka dalam keseluruhan suatu organisasi. (3). Kurangnya komunikasi dengan calon suksesor. (4). Kurangnya pemahaman. (5). Kurangnya dokumentasi. (6). Kurangnya partisipasi. (7). Kurangnya akuntabilitas dan tindak

lanjut. (8). Kurangnya ulasan dan revisi (Atwood, 2007 ; Lublin, 1994).

Proses suksesi kepemimpinan terbagi menjadi 3 (tiga) yakni : pra suksesi, suksesi dan pasca suksesi. Pra Suksesi merupakan proses awal dalam perencanaan suksesi kepemimpinan. Dimana di dalam tahap pra suksesi sendiri terdapat beberapa proses antara lain membuat kriteria seleksi, mengidentifikasi calon suksesor yang berpotensi, pembagian rencana kepemimpinan dan transisi dan rencana pembagian kepemilikan (Wendy C. Handler, 2009).

Pada tahap selanjutnya adalah suksesi. Pada tahap ini pemimpin mengembangkan dan melatih calon suksesor, melakukan proses *mentoring*, dan pemimpin melakukan pengasuhan kepada calon suksesor seperti memberikan pendidikan formal ataupun kursus (Ward, John L, 2004).

Dan pada tahap terakhir yaitu tahap pasca suksesi. Dimana pada tahap ini pendiri keluar meninggalkan jabatannya dan memberikan posisinya kepada pemimpin baru yang sudah dipilih dan dilatih (Grassi da Giamarcos, 2008).

Selain peran pendiri, juga terdapat beberapa mekanisme yang dapat menyukseskan proses suksesi kepemimpinan. Mekanisme dibedakan menjadi 2 yaitu mekanisme pada tahap pra suksesi dan mekanisme pada tahap suksesi. Pada mekanisme pada tahap pra suksesi terdapat 3 macam mekanisme yaitu mekanisme inisiasi, mekanisme motivasi, dan mekanisme komunikasi (Evelina dan Angeline , 2013).

PT X merupakan perusahaan keluarga yang berdiri sejak tahun 2007. Berdomisili di Mojokerto, Jawa Timur. Perusahaan ini bergerak dalam bidang obat dan kosmetik herbal. Saat ini perusahaan dipimpin oleh Sugianto. Memiliki dua anak laki-laki yaitu Hernando berumur 22 tahun dan Hansen berumur 18 tahun.

Sugianto menyuruh Hernando menempuh kuliah dalam bidang farmasi pada universitas di Surabaya. Sugianto berharap agar Hernando dapat lebih paham mengenai ramuan-ramuan obat herbal sehingga kelak dapat meneruskan posisi ayahnya di perusahaan. Sedangkan adiknya bernama Hansen nantinya akan menempuh pendidikan dalam bidang kedokteran. Dengan tujuan agar nanti dapat membantu memasarkan produk yang dihasilkan pada perusahaan ayahnya.

Sugianto mengatakan bahwa sedang melakukan perencanaan suksesi kepemimpinan untuk pertama kalinya kepada Hernando. Tujuannya agar untuk menggantikan posisi ayahnya saat sudah pensiun. Perencanaan suksesi dilakukan sejak dini yaitu dalam 10 tahun kedepan agar pada waktunya Hernando dapat menjadi seorang pemimpin yang handal. Perencanaan suksesi sudah memasuki tahap pengenalan

dimana Hernando diajak ke perusahaan untuk mengetahui apa saja aktivitas yang dilakukan di dalam perusahaan.

Maka dapat dirumuskan pertanyaan penelitian : Apa peran pendiri dalam proses suksesi kepemimpinan pada PT X.

Dan tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui mengenai peran pendiri pada tahap pra suksesi dan suksesi juga untuk mengetahui mekanisme apa saja yang terjadi pada tahap pra suksesi dan suksesi.

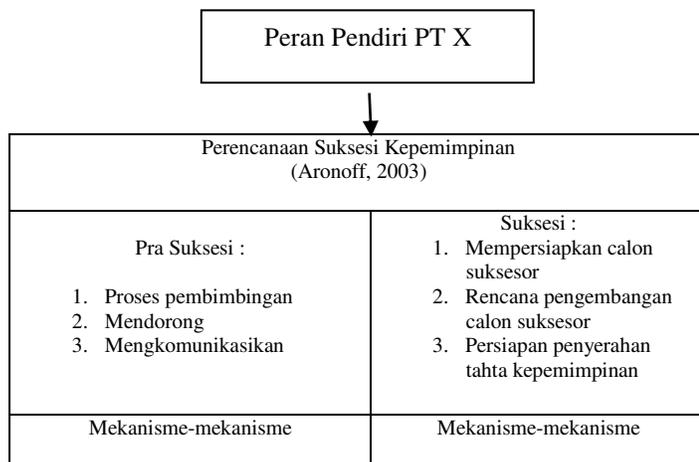
II. METODE PENELITIAN

Jenis penelitian yang digunakan adalah kualitatif eksploratif. Penelitian kualitatif eksploratif merupakan penelitian yang mencari, mengungkapkan, dan menggali secara dalam mengenai fakta-fakta apa saja yang terkandung dalam suatu permasalahan dan bersifat spesifik. Penelitian ini dilakukan secara terus menerus untuk mencari fakta di lapangan sehingga data yang diperoleh menjadi lebih lengkap (Sulisty, Ponco dalam Neuman 2000).

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah sumber data primer dan sumber data sekunder. Data primer yang digunakan dalam penelitian ini adalah hasil transkrip wawancara dari pendiri, calon suksesor, dan manajer keuangan. Sedangkan data sekunder yang digunakan adalah berupa data dokumentasi atau data laporan yang tersedia. Pada penelitian ini menggunakan teknik wawancara tidak terstruktur untuk memperoleh informasi yang terkait dengan penelitian ini.

Dalam penelitian ini, uji keabsahan data menggunakan teknik triangulasi sumber. Menurut Sugiyono (2012) triangulasi sumber digunakan untuk menguji kredibilitas data dengan cara melakukan koreksi data yang telah diperoleh melalui beberapa sumber. Kemudian data yang didapat diperoleh kemudian dideskripsikan, dikategorisasikan, dan kemudian di analisis sampai menghasilkan suatu kesimpulan.

Kerangka Kerja Penelitian



Gambar 1 Kerangka Kerja Penelitian  
Sumber : Diolah oleh penulis (2015)

III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Analisis Peran Pendiri pada Tahap Pra Suksesi

1. Proses Pembimbingan

Peran pendiri dalam melakukan proses pembimbingan yaitu dengan melibatkan calon suskesor secar langsung ke dalam perusahaan. Pendiri juga melakukan pengembangan minat dan

bakat dari calon suksesor. Kegiatan yang dilakukan dapat diketahui melalui keterangan dari narasumber-2 dan narasumber-3. Dari kedua narasumber mengatakan bahwa calon suksesor diajak ke perusahaan oleh pendiri sebanyak 2-3 kali dalam 1 minggu. Dalam hal minat , waktu calon suksesor kecil pendiri selalu mendidik anaknya untuk hidup sehat. Sedangkan dalam hal bakat, calon suksesor diikutkan kursus music sejak awal SMP.

2. Mendorong

Peran pendiri dalam mendorong calon suksesor dapat diketahui melalui pendiri saat memotivasi calon suksesor dalam pengembangan bakat dan minat, memberi apresiasi seperti pujian dan hadiah saat calon suksesor menang perlombaan. Pendiri juga mendorong semua aktivitas yang dilakukan oleh calon suksesor. Seperti mendukung hobi calon suksesor yaitu memodifikasi mobil dan ikut klub mobil di Surabaya.

3. Mengkomunikasikan

Narasumber 3 mengatakan bahwa tidak mengetahui mengenai proses perencanaan suksesi karena komunikasi dilakukan tertutup antara Narasumber-1 dan Narasumber-2. Narasumber-2 mengatakan proses komunikasi terjadi sejak calon suksesor masuk SMA, dimana calon suksesor diminta untuk masuk penjurusan IPA. Peran pendiri dalam proses mengkomunikasikan diketahui saat calon suksesor menolak untuk proses perencanaan suksesi. Kemudian pendiri dengan sabar selalu mengajak berbicara calon suksesor dan akhirnya calon suksesor bersedia terhadap proses perencanaan suksesi.

Pembahasan terhadap peran pendiri pada Tahap Pra Suksesi

Menurut Evelina dan Angeline (2013), bahwa proses pembimbingan yang meliputi pengembangan terhadap bakat dan minat serta melibatkan secara langsung calon suksesor ke dalam perusahaan sudah dilakukan pendiri kepada calon suksesornya. Perencanaan suksesi dilakukan sejak awal agar calon suksesor dapat lebih siap jika sewaktu-waktu disuruh memimpin perusahaan.

Proses mendorong dilakukan dengan cara memberi motivasi juga dukungan terhadap segala aktivitas, hobi calon suksesor. Peranan pendiri lebih terliha saat memberikan pendidikan formal kepada calon suksesor. Motivasi, dukungan serta dorongan menjadikan calon suksesor menjadi pribadi yang positif (Haag, 2006).

Sedangkan proses mengkomunikasikan dilakukan ketika calon suksesor memasuki masa remaja tepatnya SMA 1. Proses komunikasi dilakukan untuk membahas perencanaan suksesi. Dengan tujuan agar calon suksesor dapat lebih mempersiapkan diri untuk mendalami pelajaran pada penjurusan IPA demi untuk melanjutkan pada penjurusan farmasi saat kuliah. Pendiri juga memberikan masukan-masukan serta dukungan kepada calon suksesor agar calon suksesor mau menjadi penerus kepemimpinan di perusahaan (Haag, 2006).

Analisis Peran Pendiri pada Tahap Suksesi

1. Mempersiapkan calon suksesor

Narasumber-2 dan Narasumber-3 mengatakan bahwa peran pendiri dalam mempersiapkan calon suksesor adalah dengan memberikan pendidikan formal dan informal. Narasumber-2 mengatakan bahwa sewaktu menempuh pendidikan menengah atas sempat mengalami kesulitan untuk menyeimbangkan

dengan pelajaran di sekolah. Namun calon suksesor tidak menyerah, akhirnya mengikuti bimbingan belajar di luar sekolah. Narasumber-3 menjelaskan tujuan pendiri memasukkan calon suksesor pada sekolah yang memiliki mutu bagus agar calon suksesor memiliki pribadi yang berkualitas. Pendiri juga berharap calon suksesor tidak hanya berprestasi dalam bidang akademik maupun non akademik saja melainkan memiliki pribadi yang bertata karma, bermoral, dan taat pada Tuhan.

## 2. Rencana pengembangan calon suksesor

Peran pendiri terlihat ketika pendiri memberikan *mentoring* kepada calon suksesor. Pendiri melibatkan Narasumber-3 yang berkedudukan sebagai manajer keuangan untuk melakukan *mentoring* kepada calon suksesor. Narasumber-2 mengatakan bahwa banyak sekali menambah wawasan mengenai keuangan, serta operasional yang berjalan di perusahaan.

## 3. Persiapan penyerahan tahta kepemimpinan

Narasumber-1 dan Narasumber-3 memberikan keterangan bahwa pendiri akan pensiun saat berumur 60 tahun. Namun semuanya tidak bisa secara langsung terjadi, tergantung pada kesiapan dari calon suksesor. Narasumber-3 mengatakan bahwa calon suksesor harus menyelesaikan jenjang pendidikannya terlebih dahulu dan kemudian melakukan magang agar pada saatnya calon suksesor siap untuk memimpin perusahaan. Saat pensiun nanti, pendiri akan menjadi dewan penasehat pada perusahaan.

## Pembahasan terhadap Peran Pendiri pada Tahap Suksesi

Saat calon suksesor telah menyelesaikan jenjang pendidikannya, pendiri menginginkan calon suksesor untuk menjadi penerus perusahaan. Namun tidak secara langsung pendiri mempercayakan kekuasaan kepada calon suksesor, pendiri juga harus melihat kesiapan dari calon suksesor. Jika pendiri merasa calon suksesor sudah pantas, maka berulah pendiri dapat meninggalkan jabatannya. Menurut Haag (2006), pendiri melakukan 3 proses pada tahap suksesi yaitu : mempersiapkan calon suksesor, melakukan pengembangan calon suksesor, dan persiapan penyerahan tahta kepemimpinan.

Pendiri memberikan pendidikan dalam mempersiapkan calon suksesor. Pendidikan yang diberikan berupa pendidikan formal dan informal. Rencana pengembangan calon suksesor dilakukan berupa proses *mentoring*. *Mentoring* dilakukan untuk menambah ilmu pengetahuan calon suksesor dalam bidang keuangan (Aubrey, Bond and Cohen, Paul, 1995).

Persiapan penyerahan kekuasaan sudah direncanakan oleh pendiri ketika pendiri menginjak usia 60 tahun. Pendiri merasa pada saat pendiri berumur 60 tahun, calon suksesor sudah memiliki cukup umur dan keahlian untuk memimpin perusahaan.

## Analisis Mekanisme pada Tahap Pra Suksesi

Pendiri melakukan mekanisme inisiasi. Mekanisme inisiasi adalah memikirkan siapa calon suksesor yang nantinya akan menggantikan kepemimpinan saat pendiri pensiun. Pendiri teringat saat kuliah bahwa seorang temannya memiliki perusahaan, namun suatu saat ayah dari temannya tiba-tiba terserang penyakit serius dan pada saat itu juga masih belum terpikirkan mengenai proses suksesi. Sehingga pada saat pendiri mendirikan perusahaan, pendiri harus memikirkan siapa calon suksesornya.

Setelah mekanisme inisiasi, pendiri melakukan mekanisme motivasi. Motivasi yang dilakukan pendiri adalah membangun minat dan bakat dari calon suksesor.

Pendiri juga melakukan proses komunikasi mengenai proses suksesi kepada calon suksesor. Dimana pada tahap ini terdapat unsur penerimaan maupun penolakan informasi. Pada pertama kali komunikasi, calon suksesor menolak mengenai perencanaan suksesi, namun setelah beberapa kali pendiri melakukan komunikasi, akhirnya calon suksesor mau menerima mengenai perencanaan suksesi.

## Pembahasan terhadap Mekanisme pada Tahap Pra Suksesi

Menurut Evelina dan Angeline (2013) pendiri melakukan mekanisme inisiasi pada saat pendiri memiliki inisiatif untuk menjadikan anaknya sebagai calon suksesor. Dimana pada mekanisme inisiasi merupakan awal dari perencanaan suksesi. Setelah melakukan mekanisme inisiasi, pendiri melakukan mekanisme motivasi. Dimana pada mekanisme ini pendiri melakukan pengembangan bakat dan minat calon suksesor. Dan mekanisme terakhir yang dilakukan pendiri adalah mekanisme komunikasi. Mekanisme komunikasi terjadi saat pendiri dan calon suksesor melakukan pembicaraan mengenai proses suksesi.

## Analisis Mekanisme pada Tahap Suksesi

Mekanisme yang terjadi pada tahap suksesi adalah mekanisme *mentoring*. *Mentoring* dilakukan kepada calon suksesor dimana pendiri memberikan kursus dengan staf pengajar yang profesional. *Mentoring* juga terjadi pada saat proses rencana pengembangan calon suksesor. Dimana pendiri mempersiapkan hal apa saja yang akan dilakukan calon suksesor ketika telah menyelesaikan jenjang pendidikannya. Pendiri meminta tolong kepada Narasumber-3 untuk melakukan proses *mentoring* kepada Narasumber-2. Narasumber-3 sering melakukan komunikasi dengan Narasumber-1. Informasi yang didapat mengenai inisiasi perencanaan proses suksesi yang akan dilakukan oleh pendiri, dan pilihan kegiatan yang akan dilakukan saat pendiri pensiun.

## Pembahasan terhadap Mekanisme pada Tahap Suksesi

Mekanisme *mentoring* tidak hanya dilakukan oleh manajer keuangan dalam perusahaan, tetapi *mentoring* juga dilakukan diluar perusahaan oleh staf pengajar yang berada di lembaga pendidikan tempat calon suksesor menimba ilmu. Tujuan *mentoring* dalam dunia pendidikan adalah untuk mendukung siswa dimana siswa yang dimaksud adalah calon suksesor dalam mencapai cita-cita yang diharapkan (Rothwell, William J, 2001).

## IV. KESIMPULAN / RINGKASAN

Peran pendiri pada tahap pra suksesi masih belum dilakukan dengan baik. Pada Tahap calon suksesor ikut terlibat dalam perusahaan masih kurang efektif karena calon suksesor hanya terlibat 2-3 kali dalam seminggu. Kemudian pada tahap menumbuhkan bakat dan minat calon suksesor, sebaiknya calon suksesor jangan diikutkan kursus music karena tidak ada hubungannya dengan perusahaan yang akan dipimpin. Sedangkan peran pendiri pada tahap suksesi sudah dilakukan dengan baik.

Tidak hanya peran pendiri saja yang menyukseskan proses suksesi, namun juga ditunjang dengan mekanisme-mekanisme yang ada. Mekanisme pada tahap pra suksesi sudah berjalan

dengan baik karena pendiri menerapkan 3 mekanisme yaitu mekanisme inisiasi, mekanisme motivasi, dan mekanisme komunikasi. Sedangkan mekanisme yang berjalan pada tahap suksesi juga sudah berjalan dengan baik karena mekanisme *mentoring* yang dilakukan berjalan dengan lancar. Penyebab lancarnya mekanisme *mentoring* karena *mentoring* tidak hanya terjadi di lembaga pendidikan saja, namun juga dilakukan di dalam perusahaan oleh manajer keuangan.

Saran

1. Pada tahap pendiri melakukan rencana pengembangan suksesor, sebaiknya pendiri jangan secara langsung menyuruh calon suksesor untuk bekerja pada perusahaan lain, lebih baik calon suksesor diikutkan program S2 di luar negeri untuk lebih menambah ilmu dan pengalaman di luar bidang yang calon suksesor tekuni.

2. Sebelum memimpin perusahaan, sebaiknya calon suksesor harus merasakan jabatan paling rendah dalam perusahaan terlebih dahulu. Agar calon suksesor dapat lebih menghargai usaha yang dilakukan ayahnya yang telah membangun perusahaan dari nol.

3. Sebagai *owner*, sebaiknya calon suksesor harus lebih sering terlibat dalam perusahaan. Tidak hanya 2-3 kali dalam seminggu, sebaiknya calon suksesor harus setiap hari datang ke perusahaan agar dapat lebih mengerti segala aktivitas yang dilakukan di dalam perusahaan.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Admin. (2004, 6 April) Satu Napas dalam Satu Biduk. Retrieved April 7, 2015 From <http://swa.co.id/listed-articles/satu-napas-dalam-satu-biduk>
- Aronoff, Craig E., McClure, Stephen L & Ward, John L. (2003). *Family Business Succession. Family Business Enterprise*. Retrieved July 20, 2015 From : <https://books.google.co.id/books?id=h2HuBQAAQB AJ&lpg=PP1&pg=PP1#v=onepage&q&f=false>
- Atwood, C.G. (2007). *Implementing Your Succession Plan*. T + D. 61(11), 54-58
- Aubrey, Bob and Cohen, Paul. (1995). *Working Wisdom: Timeless Skill and Vanguard Strategies for Learning Organizations*. Jossey Bass. pp. 23, 44-47, 96-97). Retrieved July 20, 2015 From : <http://mycoachtraining.com/2012/05/is-mentorship-part-of-your-coaching-plan/>
- Azkiya, N. (2015). Definisi Bisnis Keluarga. Retrieved July 20, 2015 From : <https://azkianurannisa.wordpress.com/2015/06/05/>
- Azwar, S. (2004). *Metode Penelitian*. Edisi Keenam. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Evelina, L & Angeline, M. (2013). *Komunikasi Vertikal Dan Horizontal Dalam Membentuk Gaya Kepemimpinan Berbasis Kearifan Lokal (Studi Pada Binus University)*. Retrieved April 7, 2015 From : <http://marcomm.binus.ac.id/lecturers-journals/komunikasi-vertikal-dan-horizontal-dalam-membentuk-gaya-kepemimpinan-berbasis-kearifan-lokal-studi-pada-binus-university/>
- Grassi, Jr., Giarmarco. (2008). *Practical Succession Planning for the Family-Owned Business*
- Haag, Kajsja. (2006). *Succession in Family Business : Communication practices and the role of power*
- Ibrahim, A.B., Soufani, K., Poutziouris, P. & Lam, J. (2004). Qualities of an effective successor: the role of education and training. *Education & Training*, 46(8), pp. 474-480.
- Lisa M. Given. (2008). *The Sage Encyclopedia of Qualitative Research Methods*.
- Nurfuadah. (2010). Charles Saerang, Patahkan Pameo Perusahaan Keluarga. Retrieved April 7, 2015. From <http://economy.okezone.com/read/2010/09/10/22/371597/22/charles-saerang-patahkan-pameo-perusahaan-keluarga>
- Prastowo (2011). *Metode Penelitian Kualitatif*. Jogjakarta : AnRuzz Media.
- Pratiwi, Gustyanita. (2013). Charles Saerang; Pembelajaran Berharga dari Konflik Bisnis Keluarga. Retrieved April 7, 2015. From <http://swa.co.id/business-strategy/charles-saerang-pembelajaran-berharga-dari-konflik-bisnis-keluarga>
- Rothwell, William J. (2001). *Effective succession planning: Ensuring Leadership Continuity and Building Talent from Within, 2nd Edition*. Amacom.
- Sharma, Pramodita., Chrisman, James J., & Chua, Jess H. (1997). *Strategic Management of the Family Business: Past Research and Future Challenges*. SAGE.
- Sugiyono. (2012). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Alfabeta: Bandung
- Sugiyono. (2013). *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*
- Sulistyo, Ponco dalam Neuman. (2000). *Metode Penelitian Kualitatif*. Retrieved July 20, 2015. From : [http://kk.mercubuana.ac.id/elearning/files\\_modul/61029-6-744660053688.pdf](http://kk.mercubuana.ac.id/elearning/files_modul/61029-6-744660053688.pdf)
- Ward, John L. (2004). *Perpetuating the Family Business, 50 Lessons Learned from Long-Lasting, Successful Families in Business*. USA: Palgrave MacMillan.
- Wendy C. Handler. (2009). *Succession in Family Business: A Review of the Research*.