

**PERENCANAAN SUKSESI PADA TOSERBA ‘X’ DITINJAU
DARI *FAMILY SYSTEM*, *MANAGEMENT SYSTEM* DAN
*OWNERSHIP SYSTEM***

Fendy Jauwalatta, Dr. Noviaty Kresna Darmasetiawan, S.Psi., M.Si.

Magister Manajemen Universitas Surabaya

fendy.jauw@gmail.com

Abstrak

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan mengeksplorasi perencanaan suksesi yang ditinjau dari fase *Family System* yang melihat tentang nilai – nilai dan budaya, komunikasi dan kepercayaan, dan konflik perusahaan. Fase *Management System* melihat tentang perencanaan dan konsultan bisnis atau penasehat. Kemudian *Ownership System* yang berfokus pada kesiapan calon suksesor. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif-eksploratori dengan subyek penelitiannya adalah dua orang pemimpin puncak dan satu orang calon suksesor, di sini terjadi pergantian kepemimpinan sebagian. Hasil penelitian menunjukkan, dari fase *Family System*, perusahaan ini memiliki nilai-nilai dan budaya keluarga yang sangat kuat mengenai manajemen dan disiplin, kemudian kejujuran dan saling menghormati. Namun terdapat dualisme kepemimpinan dan perbedaan pendapat yang terjadi di antara para pemimpin. Pada *Management System*, dijelaskan bahwa tidak terdapat pembagian kerja yang sistematis yang dilakukan oleh kedua pemimpin, tidak memiliki dewan keluarga maupun penasehat keluarga. Padahal pembentukan penasehat keluarga, dapat mengatasi dualisme kepemimpinan. Terakhir pada *Ownership System*, dijelaskan bahwa calon suksesor sedang menjalani proses pendidikan tinggi dengan mengikuti kesibukan dalam kegiatan organisasi yang tersedia. Pada program pelatihan, kedua pemimpin telah mempersiapkan strategi dengan melakukan transfer pengetahuan melalui penempatan posisi calon suksesor dari bawah dan merata dengan pengawasan intensif yang dilakukan oleh para pemimpin.

Kata kunci: Perusahaan keluarga, *Family System*, *Management System*, *Ownership System*

1. PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Bisnis keluarga di Indonesia pada era modernisasi ini berkembang dengan pesatnya. Hal ini disebabkan oleh peran pemerintah yang terus mendukung perusahaan keluarga dalam membangun perekonomian Indonesia. Tentunya dengan bisnis keluarga yang terus menjamur ini diharapkan dapat menekan tingkat pengangguran serta mengembangkan potensi para sumber daya manusianya. Menurut Poza (2010) dalam Assanto dan Mustamu (2014) menyatakan bahwa 80% hingga 98% bisnis di dunia adalah usaha keluarga. Semakin tumbuh dan banyaknya perusahaan keluarga di negara, maka dapat dipastikan bahwa sebagian besar merupakan perusahaan keluarga. Perusahaan keluarga dapat menentukan pembangunan dan pertumbuhan ekonomi dalam suatu negara.

Namun sayangnya, menurut Widyasmoro (2008) bisnis keluarga ini sangat sulit untuk dapat bertahan melewati generasi ketiga. Selain itu ada penelitian tentang keberlangsungan “hidup” dari bisnis keluarga yang menyatakan bahwa hanya sekitar 30% bisnis keluarga yang mampu bertahan dari keseluruhan jumlah bisnis keluarga dalam peralihan dari generasi pertama ke generasi kedua, kemudian nilai presentase tersebut akan semakin mengecil dari generasi ke generasi berikutnya. Misalnya, perpindahan dari generasi kedua ke generasi ketiga hanya sebesar 12% yang mampu bertahan, dan pada perpindahan dari generasi ketiga ke generasi keempat hanya tersisa 3% saja yang mampu bertahan (Hall, 2008).

Masalah terbesar yang biasa dihadapi oleh bisnis keluarga yang memiliki manajemen non-professional adalah adanya perebutan kekuasaan serta ketidakadilan dalam berbagai hal yang mengakibatkan keretakan hingga akhirnya mengakibatkan keruntuhan atau kehancuran dari bisnis keluarga itu sendiri. Oleh karena itu, perencanaan suksesi harus dilakukan dengan matang dan dipersiapkan dengan baik. Agar kelak, gap antara cara pandang dan gaya kepemimpinan antar generasi dapat terhindarkan sehingga bisnis keluarga bisa tetap berjalan dan berkembang walaupun terjadi perpindahan kepemimpinan ke generasi berikutnya.

Masalah terbesar yang biasa dihadapi oleh bisnis keluarga yang memiliki manajemen non-professional adalah adanya perebutan kekuasaan serta

ketidakadilan dalam berbagai hal yang mengakibatkan keretakan hingga akhirnya mengakibatkan keruntuhan atau kehancuran dari bisnis keluarga itu sendiri. Oleh karena itu, perencanaan suksesi harus dilakukan dengan matang dan dipersiapkan dengan baik. Agar kelak, *gap* antara cara pandang dan gaya kepemimpinan antar generasi dapat dihindarkan sehingga bisnis keluarga bisa tetap berjalan dan berkembang walaupun terjadi perpindahan kepemimpinan ke generasi berikutnya.

Beberapa faktor yang dapat menyebabkan bisnis keluarga tidak berumur panjang, salah satunya yang utama adalah kurang suksesnya generasi pertama mempersiapkan atau melakukan transfer pengetahuan kepada generasi kedua dan berikutnya. Akibatnya, pemimpin baru perusahaan keluarga ini menjadi kurang matang dan tidak mampu beradaptasi dengan persaingan yang dihadapi (Hantoro, 2014). Menurut Guld (2012) dalam Hantoro (2014) mayoritas dari perusahaan-perusahaan tidak membuat struktur yang baik dengan membedakan antara *management system*, *ownership system* dengan *family system*. Selain itu memiliki banyak relasi dalam keluarga tanpa melihat kompetensi yang mempengaruhi posisi jabatan dalam menjalankan perusahaan. Selain itu masih ada campur tangan pihak keluarga yang secara tidak langsung menjalankan perusahaan. Hal-hal seperti ini mempengaruhi secara langsung bisnis keluarga tidak dapat berumur panjang.

Perencanaan suksesi sangat penting untuk mempertahankan bisnis keluarga dan menjadikan perusahaan keluarga agar tetap eksis. Menurut Aronoff (2003) perencanaan suksesi ditujukan untuk memastikan keberlanjutan bisnis antar generasi tetap berjalan. Pentingnya perencanaan untuk keberlangsungan perusahaan keluarga, maka proses perencanaan suksesi harus dilakukan secara efektif (Limadjaja dan Mustamu, 2015). Peter Asheby menjelaskan bahwa perencanaan suksesi berfungsi untuk mempertahankan dan mengembangkan standar *excellence* kinerja perusahaan dan kompetensi yang dimiliki, serta menjawab permasalahan atau tantangan masa depan. Maka perusahaan harus mampu merencanakan dan menentukan secara jitu strategi perencanaan suksesi yang mencakup berbagai tingkat manajerial (Susanto, 2005:138). Perencanaan suksesi sangat penting, tetapi banyak juga yang gagal dalam perencanaan suksesi.

Faktor-faktor penghambat perencanaan suksesi menurut Susanto (2007) (Limadjaja dan Mustamu, 2015) yaitu salah satunya adalah komunikasi. Dimana dalam faktor ini komunikasi menjadi hal yang sangat kompleks untuk sebuah perencanaan suksesi. Hal itu dikarenakan proses komunikasi yang dilakukan mencakup banyak hal, bukan hanya komunikasi yang baik antar anggota keluarga saja tetapi juga komunikasi terhadap setiap orang yang berkepentingan dalam perusahaan juga. Menurut Hasil penelitian Sudiby (2014) hanya satu yang menjadi faktor penghambat yaitu perencanaan suksesi tidak memformalkan kriteria suksesor. Sedangkan faktor-faktor pendukung berdasarkan hasil penelitian Sudiby (2014) terdapat empat hal menjadi faktor pendukung perencanaan suksesi, yaitu pemegang jabatan saat ini cenderung melepas jabatan, suksesor bersedia untuk mengambil alih, hubungan dan komunikasi keluarga yang positif serta perencanaan suksesi. Ketidaksamaan antara faktor penghambat dalam perencanaan suksesi dipengaruhi oleh budaya, sistem dan manajemen keluarga yang berbeda-beda antara perusahaan yang satu dengan yang lainnya.

Toserba (Toko Serba Ada) 'X' merupakan salah satu bisnis keluarga yang ada di Indonesia. Toserba 'X' terletak di Kota Saumlaki, Maluku Tenggara Barat. Toserba 'X' merupakan sebuah toko yang menjual berbagai macam kebutuhan seperti menjual barang-barang kebutuhan penerangan, elektronik, meubel, perkakas keras rumah tangga, barang-barang yang berhubungan dengan kelistrikan, barang-barang yang berhubungan dengan perkakas pertukangan dan industri, barang-barang yang berhubungan dengan olah raga dan hobi, variasi dan *spare parts* kendaraan bermotor, alat-alat kebersihan, alat kebun dan taman, alat tulis dan kantor, dan foto copy. Toserba 'X' tidak menjual barang-barang yang bersifat konsumtif dan memiliki masa kadaluarsa.

Toserba 'X' berbadan usaha berbentuk Toko (sederajat dengan UD) dan digolongkan bisnis keluarga karena seluruh kegiatan usaha (kecuali penjualan), manajemen bisnis dan keputusan-keputusan bisnis masih dipegang oleh anggota keluarganya sendiri. Toserba 'X' merupakan perusahaan perkongsian dari dua pihak dan kepemilikan di dalam Toserba 'X' ini dimiliki oleh dua pemimpin puncak, yaitu pemimpin kedua merupakan anak mantu dari pemimpin pertama yang

masing-masing memiliki saham sebesar 50% dan menganut sistem penggajian dan pembagian hasil di antara mereka berdua, pembagian dibagi dengan porsi 50:50. Jadi semua keputusan yang akan diambil untuk strategi bisnis, pengembangan usaha, investasi dan lain-lain harus disetujui oleh kedua pemimpin puncak. Jika salah satu tidak menyetujui keputusan tersebut, maka keputusan tersebut tidak terealisasikan. Untuk masalah penggajian dan pembagian keuntungan, Toserba 'X' menetapkan gaji untuk semua anggota keluarga yang ikut ambil bagian dalam bisnis keluarga ini. Kemudian beberapa bulan sekali, akan diadakan pembagian keuntungan hanya diantara dua pemimpin puncak yang memiliki saham.

Saat ini, pemilik sekaligus pemimpin puncak pertama sudah memasuki usia pensiun dan beliau telah menetapkan calon yang akan menggantikan dan mewarisi posisi serta saham yang dimiliki beliau dikemudian hari. Di dalam kasus Toserba 'X' hanya pemimpin pertama yang akan melakukan perencanaan suksesi, sedangkan pemimpin kedua masih tetap menjabat sebagai pemimpin dan memegang saham sebesar 50%, jadi bisa dikatakan kalau dalam kasus ini terjadi pergantian kepemimpinan sebagian.

Ada tiga aspek yang menjadi sorotan peneliti pada penelitian yang dilakukan di Toserba 'X' ini adalah aspek sistem keluarga, sistem manajemen dan sistem kepemilikan. Assanto dan Musamu (2014) mengemukakan bahwa tiga aspek inilah yang sering menjadi kendala dalam menyukseskan perencanaan suksesi yang telah dilakukan oleh generasi sebelumnya kepada generasi penerusnya. Peneliti akan mencoba melihat kesiapan perencanaan yang telah dilakukan pemimpin pertama dan langkah-langkah apa saja yang akan dilakukan dalam perencanaan suksesinya nanti kepada calon penggantinya. Ada perbedaan yang cukup mencolok dari pemimpin pertama, pemimpin kedua dan calon suksesornya, yaitu pemimpin pertama dan pemimpin kedua yang melakukan pengaturan sistem dan manajemen perusahaan secara tradisional dan calon suksesornya yang akan mengelola secara modern. Calon suksesor belum pernah bekerja dan masih seorang mahasiswa, sehingga belum mempunyai pengalaman sama sekali. Perbedaan pola pikir ini dapat mengakibatkan timbulnya bibit-bibit perselisihan dan keretakan diantara

calon suksesor dan pemimpin kedua nantinya. Karena cara pandang dari kedua pemimpin ini tidak sejalan.

Secara garis besar, budaya yang sangat mencolok dan kental di Kabupaten Maluku Tenggara Barat dipengaruhi oleh *Duan Lolat* ini adalah kekeluargaan yang sangat erat diantara keluarga dan sesama masyarakat yang berasal dari kampung atau daerah yang sama. Sebagai contoh nyata, pada tahun 90an beberapa kali terjadi perang antar kampung, hanya karena masalah individu yang melibatkan 2 orang dari kampung yang berbeda. Sampai sekarang kekeluargaan mereka masih ditakuti para pendatang, karena jika bermasalah dengan 1 orang saja, maka dapat membuat 1 kampung turut ikut campur. Sesuai dengan maksud dari kata Duan Lolat yaitu “duan adalah kakak dan lolat adalah adik” yang memiliki arti saudara atau kerabat dan saling membantu. Dalam adat ini disebutkan bahwa apabila *lolat* sedang membutuhkan bantuan misalnya pada saat persalinan, maka *duan* berperan untuk membantu baik secara fisik maupun finansial.

1. 2. Pertanyaan Penelitian

Setelah pembahasan masalah serta topik yang akan disoroti oleh peneliti dari penelitian ini, maka dapat dibuat pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimana perencanaan suksesi ditinjau fase *family system* dilihat dari nilai-nilai dan budaya yang dianut; komunikasi dan kepercayaan antara anggota keluarga; dan konflik perusahaan melalui fase *family system* pada perusahaan keluarga Toserba ‘X’?
2. Bagaimana perencanaan suksesi ditinjau *management system* dilihat dari perencanaan; konsultan bisnis atau penasehat; dan masukan anggota keluarga pada perusahaan keluarga Toserba ‘X’?
3. Bagaimana perencanaan susksesi fase *ownership system* dilihat dari pendidikan formal; pelatihan; pengalaman kerja di luar perusahaan; posisi atau jabatan; pengalaman kerja di perusahaan; motivasi; persepsi pribadi melalui perusahaan keluarga Toserba ‘X’?

2. LANDASAN TEORI

2.1. Culture dan Leadership

Budaya perusahaan menurut pandangan Kotter dan Heskett (1992) dalam (Moelyono, 2005:40) mengemukakan bahwa budaya perusahaan memiliki dua tingkat. Pada tingkat yang lebih dalam dan kurang dapat diamati, budaya diartikan nilai-nilai yang dimiliki bersama oleh anggota-anggota pada suatu kelompok yang telah berganti. Pada tingkat yang lebih diamati, budaya menggambarkan gaya kerja atau pola perilaku atau gaya kerja dalam suatu perusahaan yang secara otomatis dianjurkan oleh karyawan-karyawan lama yang diikuti oleh karyawan-karyawan baru. Budaya perusahaan diartikan sebagai alat bagi manajemen perusahaan dalam melakukan perubahan atau transformasi.

Berdasarkan definisi tersebut budaya dapat disimpulkan bahwa budaya adalah nilai-nilai yang dimiliki bersama oleh anggota-anggota pada suatu kelompok yang telah berganti. Budaya perusahaan perlu diwujudkan dalam keluarga untuk mencapai tujuan perusahaan keluarga.

Schein (1992) (Hartanto, 155) mempunyai pandangan bahwa budaya kerja dalam perusahaan sangat ditentukan oleh kepemimpinan. Kepemimpinan juga penentu kualitas budaya perusahaan keluarga. Maka dari itu pola kepemimpinan dan budaya perlu dipahami untuk mencapai kualitas budaya perusahaan dengan maksimal. Budaya yang dianut keluarga memegang peranan sangat penting dan menjadi dasar bagi perusahaan, karena Budaya keluarga mempengaruhi pengembangan setiap individu-individu dalam keluarga. Menurut Astrachan *et. al.* (2012) menunjukkan bahwa budaya sangat penting dalam mempengaruhi bisnis keluarga (Rautiainen, 2012).

Peran dan tanggung jawab yang berbeda-beda namun saling melengkapi satu dengan yang lain. Nilai-nilai yang terdapat pada keluarga narasumber membantu perusahaan subjek penelitian dalam meletakkan landasan bagi budaya perusahaan keluarga, menyediakan arahan untuk mengambil keputusan, mendukung pemilik dalam mencapai tujuan jangka panjang, serta memberikan pengertian dalam bekerja. Hal ini sesuai dengan 12 kekuatan nilai-nilai bagi perusahaan yang

diungkapkan oleh Ward dan Arronof (2001, p. 5 dalam Koeswono dan Mustamu, 2014).

Menurut Dale Timple (1991) menyatakan kepemimpinan adalah orang yang menerapkan teknik dan prinsip yang memastikan disiplin, motivasi, dan produktivitas jika bekerja sama dengan orang, tugas, dan situasi agar mencapai tujuan perusahaan (Umar, 2005:31). Ralph M. Stogdill (1998:13) memberikan definisi pengertian merupakan suatu proses mempengaruhi kegiatan-kegiatan suatu kelompok orang terorganisasi dalam usaha mereka serta mencapai tujuan organisasi (Tangkilisan, 2007:203).

Thoah (1983:1) dalam organisasi (Tangkilisan, 2007:203) menambahkan bahwa suatu organisasi atau perusahaan akan gagal atau berhasil ditentukan oleh kepemimpinan. Jadi kepemimpinan memegang peranan sangat penting dalam mengendalikan perusahaan-perusahaan.

2. 2. Sistem Hubungan dengan Anggota Keluarga (*Family Sistem*)

Keluarga sangat berperan dalam mengelola perusahaan keluarga. Hubungan antara keluarga dan bisnis yang menitik beratkan pada nilai, kepercayaan dan komunikasi dan tradisi, serta konflik yang terjadi. Oleh karena itu terdapat tiga indikator sistem hubungan dengan anggota keluarga sebagai berikut (Hantoro, 2014):

- a. Nilai-nilai dan tradisi yang dianut oleh para pemimpin keluarga. Nilai-nilai menurut Leech nilai yang tampak dalam keluarga yaitu kejujuran, rasa saling peduli antar anggota keluarga, hormat dan adil, Saling membantu dan bekerja sama.
- b. Komunikasi dan kepercayaan yang selama ini telah dibangun diantara para pemimpin dan anggota keluarga. Menurut McMillan (2003) komunikasi yang baik yaitu belajar menjadi pendengar yang baik, hindari kesalahan dalam menafsirkan, membangun dan menjaga kepercayaan, membiarkan orang lain mengungkapkan perasaan mereka saat bersama kita tanpa menjatuhkan mereka, perbedaan pendapat sebagai emosi yang netral, komunikasi langsung, mencari masalah yang paling mendasar, membuat semua level komunikasi

konsisten satu dengan yang lain, membantu orang lain untuk membentuk rasa percaya diri, dan jangan terjebak dengan masa lalu.

- c. Konflik yang sedang dialami, dan konflik di sini juga meliputi persaingan saudara dan kecemburuan di antara para calon. McMillan (2003) menyatakan bahwa konflik lahir dari cinta dan kepedulian dari anggota keluarga satu dengan yang lainnya. Ketidaksepakatan muncul di dalam berbagai isu yang seharusnya penting untuk dinegosiasikan, yaitu kompensasi, *entri* dan promosi, kepemilikan, komunikasi, dan bagaimana calon suksesor diperhatikan.

2. 3. Sistem Perencanaan dan Pengendalian (*Management System*)

Sistem manajemen memegang peranan penting dalam kesuksesan perencanaan suksesi perusahaan keluarga. Manajemen sistem merupakan pembagian tugas dari masing-masing pengelola perusahaan yang saling berhubungan dan bekerja sama. Sistem perencanaan dan pengendalian kegiatan usaha meliputi indikator-indikator sebagai berikut (Assanto dan Mustamu, 2014):

- a. Pembentukan dewan keluarga dan rapat keluarga. Hoover dan Hoover (2000) tujuan struktur manajemen adalah memastikan kesesuaian antara tujuan, prioritas dan operasi. Ini dilakukan dengan membentuk dan mempertahankan tiga kriteria kritis hubungan tim yang berhasil. Menurut Astrachan dan McMillan (2003) rapat yang efektif dapat dijalankan melalui lima cara.
- b. Penasihat keluarga dari luar dewan di perusahaan. Menurut Hoover dan Hoover (2000) ukuran keberhasilan hubungan penasihat bisnis keluarga adalah pada pemecahan dan pencegahan masalah. Menurut Astrachan dan McMillan (2003) profesional dapat membantu menyelesaikan konflik dan komunikasi dari berbagai bidang.

2. 4. Sistem Kesiapan Pewaris atau Penerus (*Ownership System*)

Gersick *et. al.* (1997) berpendapat bisnis keluarga dan sistem kepemilikan memiliki dimensi perkembangan. *Ownership System* dan keluarga

mengembangkan potensi dari masing-masing sistem akan berbeda dengan waktu. Perubahan ini mempengaruhi sifat seluruh keluarga sistem bisnis. Tingkat persiapan penerus atau pewaris perlu memiliki keterampilan bisnis, kemampuan manajerial, pengetahuan tentang operasi perusahaan dan sejenisnya (Doescher, 1983 dalam Assanto dan Mustamu, 2014). *Ownership system* yang dilihat dari persiapan penerus, yang melihat sejauh mana kemampuan calon suksesor dalam perusahaan keluarga. Indikator-indikator dalam kesiapan calon suksesor akan membahas mengenai (Assanto dan Mustamu, 2014):

- a. Pelatihan yang telah dipersiapkan untuk calon suksesor di perusahaan. Program pelatihan (Churchill dan Hatten, 1987) merupakan faktor berkorelasi positif dengan suksesi yang mulus bagi generasi mendatang yang akan dipertimbangkan.
- b. Motivasi dan komitmen calon suksesor untuk bergabung dalam perusahaan. Persyaratan mendasar lainnya adalah motivasi penerus memasuki perusahaan. Komitmen penerus yang termotivasi dianggap sebagai atribut yang diinginkan dalam proses suksesi (Salvato, 2008).
- c. Pendidikan formal yang diambil oleh calon suksesor perusahaan. Pendidikan formal adalah hal yang penting bagi calon suksesor (Goldberg, 1996). Keahlian dan bekal pengetahuan penerus menentukan daya serap (Cohen dan Levithal, 1990) yang menghindari penundaan dan mendorong kemampuan untuk mengeksploitasi pengetahuan baru.

3. DESAIN PENELITIAN

Jenis penelitian yang digunakan oleh peneliti dalam penelitian ini adalah kualitatif - eksploratori. Obyek penelitian adalah Toserba 'X' yang memiliki dua pemimpin utama. Dalam penelitian ini terdapat tiga orang yang akan menjadi subyek dari penelitian ini, yaitu **dua orang pemimpin puncak** perusahaan (pemimpin puncak pertama dan pemimpin puncak kedua) dan **satu orang calon suksesor** dari pemimpin puncak pertama.

3. 1. Teknik Analisis Data

- **Transkrip**

Menurut Efferin, et al (2008), Transkripsi adalah proses menuangkan data yang diperoleh melalui *interview*, observasi, dan analisis dokumen ke dalam bentuk salinan tertulis (*file* komputer). Tujuan dari langkah ini adalah untuk memudahkan seorang peneliti dalam menganalisis lebih jauh data tersebut.

- **Analisis Mikro**

Menurut Efferin, et al (2008), Analisis mikro adalah analisis mendetail baris per baris terhadap data yang telah ditranskripsikan untuk memperoleh kategori-kategori awal, beserta hubungan antar kategori. Di dalam analisis mikro ini sendiri terbagi menjadi dua bagian, yaitu:

1. Open Coding merupakan proses pengelompokkan data ke berbagai kategori awal, yaitu bahan-bahan yang menarik dan/atau relevan dengan research question yang ada.
2. Axial coding merupakan kelanjutan dari open coding dan merupakan proses yang menghubungkan suatu konsep dengan sub konsepnya atau suatu konsep/kategori dengan konsep/kategori yang lain serta mengidentifikasi dalam kondisi apa hubungan itu terjadi (why, where, when, how, dan with what result/consequences).

- **Penetapan Kategori Sentral**

Tahap berikutnya setelah analisis mikro yaitu *selective coding* atau penetapan kategori sentral. Menurut Efferin, et al (2008), Selective coding merupakan proses mengintegrasikan dan menyaring konsep/kategori yang telah didapat pada analisis mikro untuk menemukan sebuah kategori sentral.

4. HASIL EKSPLORASI

4. 1. Open Coding

Ini merupakan langkah awal yang dilakukan oleh peneliti untuk menganalisis transkrip yang telah dibuat. Pada proses open coding ini peneliti memberikan nomor

pada setiap pernyataan yang sesuai dan dapat menjelaskan mengenai tiga fase perencanaan suksesi pada TOSERBA 'X'.

4. 2. Axial Coding

Pada tahap ini, peneliti mengelompokkan menjadi tiga kategori berdasarkan pertanyaan penelitian, yaitu *family system*, *management system* dan *ownership system*.

4. 3. Selective Coding

Pada tahap ini, peneliti melakukan seleksi terhadap setiap pernyataan yang memiliki arti dan makna yang hampir sama menjadi satu pernyataan.

4. 4. Interpretasi Hasil Penelitian

Pada sub - bab ini akan menjawab pertanyaan penelitian pertama yaitu:

1. Bagaimana perencanaan suksesi ditinjau fase family system dilihat dari nilai-nilai dan budaya yang dianut; komunikasi dan kepercayaan antara anggota keluarga; dan konflik perusahaan melalui fase family system pada perusahaan keluarga Toserba 'X'?

Perencanaan suksesi yang dilakukan oleh para pemimpin dan keluarga pengelola TOSERBA "X" yang ditinjau melalui *family system*, menjelaskan bahwa TOSERBA "X" memiliki nilai-nilai budaya yang telah lama dipegang oleh pemimpin TOSERBA "X". Nilai-nilai tersebut diantaranya meliputi manajemen perusahaan dan kedisiplinan dalam bekerja. Seperti yang disebutkan di bawah ini:

"P2: Nilai yang pertama adalah Manajemen dari perusahaan itu sendiri dan nilai yang kedua adalah Disiplin."

"P1: Dua nilai bersama yang kami pegang, yaitu Manajemen dan Disiplin"

Manajemen dalam perusahaan merupakan perihal penting yang perlu dimiliki oleh seorang pemimpin dari TOSERBA 'X'. Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan terhadap pemimpin 1 diketahui bahwa TOSERBA 'X' merupakan jenis usaha yang selalu berusaha mencari peluang dengan melihat kebutuhan

masyarakat setempat. Oleh karena itu, manajemen perusahaan perlu dimiliki oleh calon suksesor dari TOSERBA 'X'.

Selain itu, budaya keluarga pemilik dari TOSERBA 'X' juga menjunjung tinggi kejujuran dan menepati janji. Hal ini dijelaskan oleh pemimpin 1 bahwa kejujuran merupakan perihal penting yang harus dimiliki oleh calon suksesor dan karyawan TOSERBA 'X'.

"P1:nilai yang sangat penting menurut saya adalah Kejujuran"

Hal ini bertujuan untuk menciptakan suasana kekeluargaan dalam lingkungan usaha. Sehingga antara karyawan dan keluarga pengelola dan pemimpin timbul rasa saling percaya namun tidak mengaburkan batasan-batasan mengenai hubungan atasan dengan bawahan.

"P2: percaya kepada karyawan dan yang tidak kalah pentingnya membuat karyawan seperti keluarga."

"P2: bukan berarti hubungan kekeluargaan yang erat kemudian mengaburkan batasan – batasan antara bawahan dan atasan."

Selain nilai dan budaya yang telah melekat pada keluarga pengelola TOSERBA 'X', adanya sosok dua pemimpin yang terdiri dari dua keluarga yang berbeda dalam mengelola TOSERBA 'X' menimbulkan beberapa permasalahan.

"P1: ada dualisme kepemimpinan di dalam perusahaan ini. Kadang kami bisa sejalan, kadang kami bisa berbeda pendapat."

"P1: Pemimpin 2 orangnya keras, jika sudah ingin sesuatu, maka susah untuk berubah dan mengikuti keinginan orang lain,"

"P1: , jika sudah menemukan jalan buntu, maka saya yang biasanya mengalah. "

Permasalahan yang sering terjadi ialah terjadinya dualisme kepemimpinan, dimana karakteristik pemimpin 2 yang memiliki watak yang keras ketika memiliki kemauan menyebabkan pemimpin 1 lebih banyak mengalah untuk mencegah terjadinya perihal yang dapat beresiko terhadap keberlangsungan bisnis TOSERBA

'X'. Selain itu, karena untuk saat ini perencanaan suksesi dilakukan untuk menggantikan posisi pemimpin 1 maka pihak yang terlibat dominan dalam penyusunan perencanaan suksesi lebih kepada pihak keluarga pemimpin 1. Peranan pemimpin 2 pada perencanaan suksesi pemimpin 1 menjadi kurang dominan, karena terbentur dengan perihal pribadi keluarga dari pemimpin 1.

"P1: Pemilihan calon pengganti ini merupakan urusan dari masing – masing keluarga."

"P1: saya yang akan memilih calon pengganti saya sendiri dan Pemimpin 2 juga akan memilih calon penggantinya sendiri kelak."

5. HASIL PENELITIAN

5.1. Perencanaan Suksesi TOSERBA 'X' Ditinjau dari *Family System*

Dalam fase *Family System* ini, membahas tentang hubungan antara keluarga dan bisnis yang membahas tiga sistem hubungan yaitu nilai – nilai serta tradisi yang dianut oleh para pemimpin keluarga, komunikasi dan kepercayaan yang selama ini telah dibangun diantara pemimpin dan para anggota keluarga dan yang terakhir adalah konflik – konflik yang sedang dialami (Hantoro, 2014).

Family System di TOSERBA 'X' dijelaskan bahwa nilai-nilai keluarga yang selalu dipegang oleh para pemimpin TOSERBA 'X' ialah meliputi manajemen dan disiplin. Dijelaskan bahwa manajemen dalam TOSERBA 'X' merupakan perihal yang penting, mengingat TOSERBA 'X' memiliki lebih dari 2 bidang usaha sehingga pemimpin TOSERBA 'X' membutuhkan manajemen perusahaan dan disiplin kerja yang baik dalam menjalankan usaha. Selain itu, budaya keluarga dari pemimpin TOSERBA 'X' yang selalu dipegang ialah mengenai prinsip kejujuran, saling menghormati antar karyawan dan kekeluargaan yang sangat kental.

Cara transfer nilai – nilai dan budaya yang dilakukan yaitu, pada saat calon suksesor siap bergabung, dia akan dikenalkan dengan budaya dan nilai – nilai yang selama ini telah dibangun oleh para pemimpin sebelumnya. Pemimpin 1 juga telah sering melakukan transfer nilai – nilai dan budaya ini dengan cara diceritakan langsung dan diberi amanat untuk selalu menjalankan nilai – nilai dan budaya tersebut.

Hal ini pula yang dijelaskan oleh Leach (2007) bahwa nilai-nilai perusahaan keluarga terdiri dari: (a) kejujuran dan integritas, (b) saling peduli dan berbagi, (c) hormat dan adil, serta (d) persatuan yang kuat. Dijelaskan lebih lanjut oleh Leach (2007) bahwa perusahaan keluarga selalu berusaha untuk adil serta membagikan kesejahteraan yang dimiliki oleh keluarga dengan kesuksesan pada karyawan. Saling menghormati dan memahami antar keluarga dan karyawan serta saling melindungi merupakan cerminan nilai dari perusahaan keluarga.

Namun dalam menjalankan proses bisnis, kedua pemimpin TOSERBA 'X' sering mengalami permasalahan. Dimana permasalahan tersebut lebih dikarenakan terjadinya dualisme kepemimpinan dalam TOSERBA 'X'. Dualisme kepemimpinan ini merupakan dampak dari karakteristik pemimpin antara pemimpin 1 dengan pemimpin 2 yang berbenturan. Kedua pemimpin memiliki kesamaan karakter untuk membangun TOSERBA 'X' menjadi toko yang besar namun memiliki cara berpikir yang berbeda. Dijelaskan oleh Wu (2010) bahwa dualisme kepemimpinan yang terjadi dalam sebuah perusahaan keluarga akan memiliki dampak, walaupun pelan tapi pasti. Salah satu dampak yang dicontohkan oleh Wu (2010) ialah kacaunya sistem perusahaan sehingga berdampak pada jumlah karyawan yang semakin sedikit. Perihal ini pula yang akan dapat terjadi apabila dualisme kepemimpinan yang terjadi di TOSERBA 'X' tidak segera dicarikan solusi oleh pemimpin saat ini hingga calon suksesor berikutnya.

Kesimpulannya, nilai – nilai dan budaya yang telah terbentuk dan dijaga oleh para pemimpin sekarang sudah berjalan dengan baik. Namun di dalam internal perusahaan terdapat dualisme yang bisa saja menyebabkan keretakan perusahaan. Hal ini bisa saja dicegah jika, perusahaan membentuk dewan keluarga. Namun karena jumlah anggota keluarga yang terlibat hanya empat orang, maka sebaiknya perusahaan mencari penasihat keluarga. Penasihat keluarga disini sebaiknya berasal dari pihak luar dan tidak memiliki kepentingan di dalam perusahaan, jadi beliau bisa diajak berdiskusi jika pemimpin 1 atau calon suksesor dan pemimpin 2 menemukan jalan buntu. Selama ini juga, pemimpin 1 selalu memberikan nasehat kepada calon suksesor untuk mengalah jika terjadi perbedaan pendapat, karena mengalah bukan berarti kalah.

5. 2. Perencanaan Suksesi TOSERBA ‘X’ Ditinjau dari *Management System*

Pada sub – bab ini akan menjawab pertanyaan penelitian yang ke dua, yaitu:

2. Bagaimana perencanaan suksesi ditinjau *management system* dilihat dari perencanaan; konsultan bisnis atau penasehat; dan masukan anggota keluarga pada perusahaan keluarga Toserba ‘X’?

Fase sistem manajemen merupakan pembagian tugas dari masing – masing pengelola perusahaan yang saling berhubungan dan bekerja sama. Sistem perencanaan dan pengendalian kegiatan usaha yang dilakukan oleh perusahaan meliputi beberapa indikator seperti pembentukan dewan keluarga dan rapat keluarga kemudian membentuk penasihat keluarga dari luar dewan perusahaan (Assanto dan Mustamu, 2014). Pada TOSERBA ‘X’, indikator yang dilakukan adalah rapat keluarga yang biasanya dilakukan. Sedangkan untuk Dewan keluarga dan penasihat keluarga TOSERBA ‘X’ tidak memilikinya.

“P2: Kami tidak mempunyai dewan keluarga maupun penasehat keluarga.”

“P2: harus sering dilibatkan dalam rapat pimpinan dan sering diberikan kesempatan untuk memimpin rapat.”

Kendala utamanya karena jumlah keluarga yang terlibat masih sangat minim sehingga tidak memungkinkan untuk membentuk dewan keluarga. Namun jika TOSERBA ‘X’ ingin mengatasi masalah dualisme yang menyebabkan perbedaan pendapat tersebut, alangkah baiknya untuk membentuk penasihat keluarga yang berasal dari luar keluarga, jadi jika pemimpin 1 atau calon suksesor dan pemimpin 2 menemukan jalan buntu, bisa didiskusikan lagi dengan penasihat keluarga.

Selama ini kedua pihak yang memimpin tidak pernah melakukan pembagian kerja yang terstruktur dan tersistem. Semua bekerja saling melengkapi demi keluarga sehingga baik pemimpin 1 maupun pemimpin 2 tidak pernah mempermasalahkan mengenai pembagian kerja.

“P1: tidak ada pembagian pekerjaan, semuanya dilakukan secara bersama – sama. Kami semua juga merupakan keluarga, jadi urusan pekerjaan seperti ini, tidak ada perhitungan sedikit banyak suatu pekerjaannya. Kami selalu bekerja bersama.”

Namun terdapat giliran antara pemimpin 1 dengan pemimpin 2 untuk mengurus urusan sekalian berlibur di Surabaya.

“P1: Namun, selama ini kami punya suatu sistem bergilir ke Surabaya untuk liburan sekalian untuk mengurus urusan di Surabaya. Selama di sana juga tidak ada perhitungan lama cepatnya, kami semua keluarga, kami bekerja juga untuk keluarga kami sendiri.”

Proses bergilir yang dimaksud ialah ketika pemimpin 1 sedang berada di Surabaya untuk mengurus pasokan dan berlibur, maka pemimpin 2 akan mengelola TOSERBA ‘X’. Begitupun sebaliknya ketika pemimpin 2 sedang berada di Surabaya, maka pemimpin 1 akan menjalankan usaha di TOSERBA ‘X’.

Jika sekarang hal ini tidak menjadi masalah, namun tidak menutup kemungkinan suatu hari nanti akan menjadi masalah dengan calon suksesor. Sebaiknya TOSERBA ‘X’ menetapkan batas waktu maksimal seseorang berlibur, sehingga menghindari kecemburuan atau masalah yang disebabkan ada pihak yang berlibur terlalu lama dan ada pihak yang hanya sebentar saja.

5. 3. Perencanaan Suksesi TOSERBA ‘X’ Ditinjau dari *Ownership System*

Pada sub – bab ini akan menjawab pertanyaan penelitian yang ke tiga, yaitu:

3. Bagaimana perencanaan susksesi fase *ownership system* dilihat dari pendidikan formal; pelatihan; pengalaman kerja di luar perusahaan; posisi atau jabatan; pengalaman kerja di perusahaan; motivasi; persepsi pribadi melalui perusahaan keluarga Toserba ‘X’?

Seperti yang telah dijelaskan sebelumnya bahwa *ownership system* akan membahas tentang kesiapan calon suksesor yang memiliki indikator – indikator yang melihat tentang program pelatihan yang telah disiapkan, motivasi dan komitmen dari calon suksesor dan pendidikan formal yang diambil oleh calon suksesor (Assanto dan Mustamu, 2014).

Kesiapan calon suksesor untuk bergabung masih dalam proses. Hal ini ditunjukkan dengan kesibukan calon suksesor yang masih menjalani proses penyelesaian pendidikannya.

“CS: Persiapan yang saya lakukan sampai sekarang ini, masih sampai dalam tahap sekolah.”

Namun, pemimpin 1 maupun pemimpin 2 telah memiliki program pelatihan yaitu, pada saat calon suksesor bergabung nantinya, si calon suksesor akan menempati posisi bawah yang tersedia di TOSERBA ‘X’.

“P1: akan memulai dari posisi bawah dan berpindah – pindah tugas, agar dia bisa mengerti keseluruhan tugas yang harus dikerjakan oleh para karyawan.”

“P2: dia harus mulai dari posisi bawah dan harus berada di bawah bimbingan dan pengawasan langsung dari Pemimpin 1 selama beberapa tahun sampai dinilai layak.”

Hal ini bertujuan untuk memberikan pengertian kepada calon suksesor bahwa seorang pemimpin perlu memiliki pengetahuan hingga ke posisi karyawan paling dasar dengan tujuan agar memahami kesulitan dan kendala yang dialami oleh karyawan. Dimana selama proses penempatan posisi di TOSERBA ‘X’, calon suksesor akan diawasi langsung oleh pemimpin 1 dan pemimpin 2. Hal ini dimaksudkan agar pemimpin TOSERBA ‘X’ dapat memberikan masukan maupun nasehat sesuai dengan permasalahan yang sedang dialami ketika sedang menjalani sebuah posisi di TOSERBA ‘X’.

“P1: dia akan selalu saya bimbing dan saya latih. Proses ini mungkin bisa berlangsung selama beberapa tahun, sampe dirasa si calon ini sudah sanggup untuk menggantikan saya.”

“P2: Saya akan memberikan pelatihan dan bimbingan kepadanya. Kemudian memberikan nasehat – nasehat dan menanamkan nilai – nilai penting yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin.”

Perencanaan dengan pengenalan mengenai lingkungan bisnis perusahaan merupakan langkah untuk mentransfer pengetahuan mengenai TOSERBA ‘X’ kepada calon suksesor. Dijelaskan oleh Koeswono dan Mustamu (2014) bahwa salah satu faktor yang menyebabkan perusahaan keluarga tidak berumur panjang ialah kurang suksesnya transfer pengetahuan kepada calon suksesor.

Perencanaan yang dilakukan di TOSERBA ‘X’ merupakan upaya yang disengaja oleh pemimpin toko untuk menjamin keberlangsungan kepemimpinan dan posisi-posisi kunci serta masa depan dan mendorong kemajuan individu yang dijalankan melalui transfer kepemimpinan berdasarkan teori Rothwell (2001) dalam Assanto & Mustamu (2014).

Salah satu metode transfer kepemimpinan yang dilakukan ialah dengan membangun niat yang dibentuk melalui sikap individu, seperti yang dikemukakan oleh calon suksesor bahwa ingin melakukan perubahan pada sistem di TOSERBA ‘X’, yang dimaksudkan untuk mempermudah dan mempercepat proses kerja dari karyawan, sehingga tercipta efisiensi.

“CS: harus mengembangkan perusahaan dan merubah sistem yang selama ini masih kurang baik, menjadi lebih baik lagi.”

“CS: membuat sistem lebih baik dan lebih praktis dibandingkan sekarang.”

Munculnya ide atau gagasan yang disampaikan oleh calon suksesor merupakan bentuk motivasi dan komitmen sebagai salah satu anggota keluarga

yang memiliki TOSERBA 'X' merasa ikut dalam kesuksesan perusahaan (Leach, 2007). Dengan adanya perasaan memiliki dan bertanggung jawab terhadap kesuksesan sebuah perusahaan keluarga, calon suksesor hasil perencanaan suksesi yang baik juga akan berdampak pada berkurangnya efek kerusakan yang ditimbulkan apabila salah satu dari kedua pemimpin TOSERBA 'X' dalam jangka pendek mengalami kendala untuk meneruskan kepemimpinannya (Koeswono & Mustamun, 2014).

Selain teori yang dikemukakan, kedua pemimpin TOSERBA 'X' juga mensyaratkan pendidikan formal yang tinggi. Mereka memberi salah satu syarat yang diwajibkan untuk calon pemimpin ialah seorang laki-laki dengan tingkat pendidikan yang tinggi.

“P1: syaratnya hanya laki – laki, karena laki – laki merupakan penerus keluarga harus dibekali dengan sekolah yang tinggi”

“P2: harus berpendidikan pada bidang yang dibutuhkan dia juga harus laki laki tidak memiliki ketergantungan terhadap narkoba dan minuman keras.”

Alasan utamanya agar tidak mudah dibohongi dan dianggap enteng oleh bawahan atau orang lain. Selain syarat itu, calon suksesor juga diwajibkan sehat secara jasmani dan tidak memiliki ketergantungan terhadap narkoba.

Calon suksesor juga memiliki motivasi untuk menyiapkan dirinya sebagai calon pengganti dari pemimpin 1 juga berusaha untuk aktif dalam mengikuti kegiatan organisasi di sekolahnya dan merupakan pribadi dengan kemampuan dapat menerima masukan dari pihak lain.

“CS: saya sekolah setinggi – tingginya kalau bisa, agar kelak tidak dianggap enteng sebagai Pemimpin. saya juga belajar berorganisasi dengan mengikuti organisasi – organisasi sekolah dan kampus, agar saya memiliki banyak pengalaman dalam berorganisasi.”

Sedangkan untuk masalah kepemilikan nanti, selama calon suksesor masih di rasa belum mampu untuk menggantikan pemimpin 1, maka pemimpin 1 masih belum bisa menyerahkan kepemimpinan kepada si calon suksesor. Kelak, pada saat si calon sudah siap, maka pemimpin 1 akan pensiun dan menyerahkan kepemimpinan serta kepemilikannya sebesar 50% kepada si calon suksesor.

“P1: Jadi pada saat si calon masuk ke perusahaan, saya tidak langsung pensiun, tetapi saya akan selalu mendampingi si calon ini, kelak jika saya menilai dia sudah mampu, maka saya akan pensiun dan menyerahkan tanggung jawab saya kepadanya nanti.”

6. PENUTUP

6.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan yang telah dijelaskan, bahwa perencanaan suksesi pada TOSERBA ‘X’ yang ditinjau dari fase *family system* memiliki nilai-nilai dan budaya keluarga yang sangat kuat mengenai manajemen dan disiplin, kemudian kejujuran dan saling menghormati. Namun pada *family system* TOSERBA ‘X’ juga masih terdapat permasalahan yang masih terjadi yakni mengenai dualisme kepemimpinan dan perbedaan pendapat yang terjadi di antara para pemimpin. Kemudian sifat pemimpin 2 yang keras yang susah untuk mengikuti pendapat orang lain. Hal ini bisa diatasi dengan membuat penasihat keluarga, jadi jika menemukan jalan buntu, pemimpin 1 dan pemimpin 2 dapat berdiskusi dengan pihak ke tiga. Cara pemimpin 1 mentransfer nilai – nilai dan budaya yang selama ini ada adalah dengan selalu bercerita dan diberi amanat untuk selalu menjaga nilai – nilai dan budaya tersebut. Pada saat si calon bergabung, dia akan langsung dikenalkan dengan nilai – nilai dan budaya tersebut.

Pada perencanaan suksesi TOSERBA ‘X’ ketika ditinjau pada fase *management system* dijelaskan bahwa tidak terdapat pembagian kerja yang sistematis yang dilakukan oleh kedua pemimpin TOSERBA ‘X’. Untuk menghindari masalah karena tidak adanya pembagian kerja dan liburan ini,

sebaiknya dibuat batasan maksimal seseorang berlibur, jadi tidak akan timbul kecemburuan karena masalah ini.

Selama ini yang dilakukan sesuai indikator adalah rapat keluarga, TOSERBA 'X' tidak memiliki penasihat keluarga dan dewan keluarga. Sebaiknya TOSERBA 'X' memiliki penasihat keluarga untuk mengatasi terjadi keretakan karena dualisme kepemimpinan.

Pada perencanaan suksesi TOSERBA 'X' ketika ditinjau pada fase *ownership system*, dijelaskan bahwa calon suksesor sedang menjalani proses pendidikan tinggi dengan mengikuti kesibukan dalam kegiatan organisasi yang tersedia. Hal ini untuk memenuhi prasyarat calon seksesor yang diberikan oleh kedua pemimpin bahwa calon suksesor TOSERBA merupakan laki-laki dengan pendidikan tinggi. Kemudian pada program pelatihan, kedua pemimpin telah mempersiapkan strategi dengan melakukan transfer pengetahuan melalui penempatan posisi calon suksesor dari bawah dan merata, dalam artian menempati semua posisi yang tersedia di TOSERBA 'X' dengan pengawasan intensif yang dilakukan oleh pemimpin TOSERBA 'X'. Hal ini dimaksudkan agar transfer pengetahuan dapat dilakukan dengan baik.

6. 2. Implikasi Teoritis

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan ini, menunjukkan bahwa implikasi teoritisnya adalah:

- Pada *Family System*, ada beberapa poin penting yang menjadi perhatian yaitu nilai – nilai dan tradisi yang dianut dan konflik – konflik yang dialami. Ternyata perusahaan ini sudah memperhatikan dan melakukan poin – poin tersebut sesuai dengan teori. Poin – poin ini juga yang dianggap penting oleh mereka dan diperhatikan secara khusus.
- Poin yang dilaksanakan di fase *Management System* ini hanyalah rapat keluarga. Padahal pada fase ini, poin – poin penting yang menjadi sorotan adalah pembentukan dewan keluarga, pembentukan penasehat keluarga dan rapat keluarga. Padahal dengan adanya dewan keluarga atau penasehat

keluarga dapat membantu mengatasi masalah dualisme kepemimpinan yang terjadi.

- Fase *Ownership System* melihat tentang kesiapan calon penerus yang melihat pada program pelatihan, motivasi dan komitmen serta pendidikan formal. Hal – hal tersebut juga menjadi perhatian bagi perusahaan ini dan mereka telah mempersiapkan program pelatihan serta memupuk motivasi dan menuntut si calon suksesor untuk berpendidikan tinggi sesuai dengan teori yang dipaparkan.

6. 3. Keterbatasan Studi

Dalam penelitian ini, peneliti memiliki keterbatasan - keterbatasan studi sebagai berikut:

- Dalam penelitian ini tidak dibahas tentang aspek – aspek finansial. Semua yang telah dibahas adalah merupakan aspek non finansial.
- Pembahasan penelitian ini memiliki keterbatasan hanya pada perencanaan suksesi dan kesiapannya saja.
- Penelitian ini tidak membahas tentang calon suksesor dari Pemimpin 2, alasan utamanya karena Pemimpin 2 belum menetapkan calon suksesornya dan Pemimpin 2 belum memiliki rencana untuk pensiun. Jadi di penelitian ini hanya membahas tentang pergantian kepemimpinan sebagian, yaitu Pemimpin 1 dan calon suksesornya.

6. 4. Saran

Saran untuk penelitian lebih lanjut, yaitu melihat dari sistem - sistem lain selain tiga sistem ini yaitu *Family System, Management Sysstem dan Ownership System*.

DAFTAR PUSTAKA

- Assanto dan Mustamu, 2014. Perencanaan Suksesi Pada Perusahaan Keluarga PT. Indoraya Sekaye Di Surabaya, *Jurnal Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra*, AGORA Vol. 2, No. 2
- Amirin, Tatang M. 2009. *Penelitian eksploratori (eksploratif)*. tatangmanguny.wordpress.com/2009/05/04/penelitian-eksploratoriekploratif/ (Diakses tanggal 02 November 2015).
- Astrachan, Joseph H. dan McMillan, Kristi S. 2003. *Conflict and Communication in the Family Business*. Georgia: Family Enterprise Publishers.
- Bungin, B. 2007. *Metodologi penelitian kuantitatif: Komunikasi, ekonomi dan kebijakan*. Jakarta: Kencana.
- Bungin, B. 2007. *Penelitian kualitatif: Komunikasi, ekonomi, kebijakan publik dan ilmu sosial lainnya*. Jakarta: Kencana.
- Efferin, Sujoko dan Hartono, Monika S.. 2015. *Management control and leadership styles in family business*. *Journal of Accounting & Organizational Change*: Vol. 11 No. 1 pp. 130-159.
- Efferin, Sujoko. Stevanus Hadi Darmadji, Yuliawati Tan. 2008. *Metode Penelitian Akuntansi: Mengungkap Fenomena Dengan Pendekatan Kuantitatif Dan Kualitatif*. Graha Ilmu.
- Hartanto, 2009. *Paradigma Baru Manajemen Indonesia: Menciptakan Nilai Dengan Bertumpu Pada Kebajikan dan Potensi Insani*, Bandung: PT Mizan Pustaka.
- Hall, Anika, Mattias Nordqvist. 2008. *Professional Management in Family Businesses: Toward an Extended Understanding*. *Family Business Review*. vol. XXI, no. 1, March, pp. 51-68.
- Hees, Edward D. 2006. *The Successful Family Business*. United States of America: Praeger Publisher.
- Hoover, Edwin A dan Hoover, Colette Lombard. 2000. *Akrab dan Harmonis dalam Bisnis Keluarga: Meningkatkan Kecerdasan Hubungan*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Hantoro, 2014. Analisa Sistem Perusahaan Keluarga Di Dalam Perusahaan PT. Wijaya. *Jurnal Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra*, AGORA Vol. 2, No. 2
- Ismail, Noraini dan Mahfodz, Ahmad Najmi. 2000. *Succession planning in family firms and its implication on business performance*. *Journal of Asia Entrepreneurship and Sustainability* (Desember 2009). ProQuest Database. Petra Christian University Library, Surabaya, Indonesia.

- search.proquest.com/docview/213639562?accountid=45762 (Diakses tanggal 21 Maret 2014).
- Kansil, C. 2001. *Hukum Perusahaan Indonesia (Bagian 2)*. Jakarta: Pradnya Paramita.
- Koeswono dan Mustamu, 2014. *Perencanaan Suksesi Pada Perusahaan Jamu. Jurnal Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra, AGORA Vol. 2, No. 1.*
- Leach, Peter. 2007. *Family Business The Essential Great Britain*: Profile Books Ltd.
- Machfoedz, M. & Machfoedz, M. 2002. *Kewirausahaan*. Yogyakarta: UPP AMP YKPN.
- MalaysiaWills. 2012. *Three Circle Model of Family Business*. malasiawills.com/malaysia-will-blog/page/7/ (Diakses tanggal 05 Oktober 2015).
- Moleong, L. J. 2011. *Metodologi Penelitian Kualitatif Edisi Revisi*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Moleong, L. J. 2002. *Metodologi penelitian kualitatif*. Bandung: Remaja Rosda Karya.
- Moelyono, 2005. *Budaya Organisasi Dalam Tantangan*, Jakarta: PT Elex Media Komputindo.
- Moelyono, 2005. *Good Corporate Culture Sebagai Inti GCG*, Jakarta: PT Elex Media Komputindo.
- Moelyono dan Sudjatmiko, 2007. *Corporate Culture: Challenge To Excellence*, Jakarta: PT Elex Media Komputindo.
- Neuman, W.L. 2003. *Social Research Methods: Qualitative and Quantitative Approaches. (4th Ed.)*. Boston: Allyn and Bacon.
- Pawito. 2007. *Penelitian Komunikasi Kualitatif*. books.google.co.id (Diakses tanggal 21 Maret 2014)
- Poza, Ernesto J. 2010. *Family Business, 3rd Edition*. South-Western.
- Raharjo, Sahid. 2013. *Wawancara Sebagai Metode Pengumpulan Data*. <http://www.konsistensi.com/2013/04/wawancara-sebagai-metode-pengumpulan.html> (Diakses pada tanggal 8 Oktober 2015)
- Rubin, A; Babbie E. 2001. *Research Methods for Social Work (3rd Ed.)*. California: Brooks/Cole Publishing Company.

- Sharma, Pramodita; Chua, Jess H; Chrisman, James J. *Perceptions about the extent of succession planning in Canadian family firms*. Canadian Journal of Administrative Sciences (September 2000). ProQuest Database. Petra Christian University Library, Surabaya, Indonesia. search.proquest.com/docview/204873888?accountid=45762 (Diakses tanggal 21 Maret 2014).
- Sugiyono. 2010. *Metode penelitian bisnis (pendekatan kuantitatif, kualitatif, dan R&D)*. Bandung: CV. Alfabeta.
- Susanto, A. B. 2005. *World Class Family Business*. Managing Partner The Jakarta Consulting Group. Maret 2005. books.google.co.id (Diakses tanggal 22 Maret 2014)
- Sutanto, A. B., Susanto, P., Wijanarko, H., & Mertosono, S. 2007. *The Jakarta Consulting group on family business*. Jakarta: The Jakarta Consulting Group.
- Susanto, 2005. *World Class Family Busines*, Jakarta: PT Mizan Pustaka
- Sudibyoy, (2014). Tahapan, Faktor Pendukung Dan Faktor Penghambat Perencanaan Suksesi Kepemimpinan Generasi Ke-Tiga Pada Perusahaan Keluarga PT. Lubrical Suga Sejahtera Di Pasuruan, *Jurnal Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra*, AGORA Vol. 2, No. 2
- Sugiyono. (2012). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R & D*. Bandung: Alfabeta.
- Tangkilisan, 2007. *Manajemen Publik*, Jakarta: PT Grasindo
- Umar, H. 2007. *Metode penelitian untuk skripsi dan tesis bisnis*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Umar, 2003. *Husein Umar: Lektor Kepala dan Business Reseach Specialist*, Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Umar, 2005. *Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi*, Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Ward, J.L., dan Aronoff, C.E. 2002. *Just What is A Family Business*. Dalam Aronoff, C.E. (2002). *Family Business Scorebook*. Marietta: Family Enterprise Publisher.
- Widyasmoro, T. Tjahjo. 2008. *Bisnis Keluarga - Suksesi atau cukup 3 Generasi*. *Majalah Intisari*. April.
- Wikipedia. *Wawancara*. <https://id.wikipedia.org/wiki/Wawancara> (Diakses pada tanggal 8 Oktober 2015).