

ANALISA PEFORMA PASCA SUKSESI PADA PERUSAHAAN KELUARGA DALAM BIDANG PRODUKSI ASBES

Palitho Aventus Simanjuntak dan Ratih Indriyani
Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra
Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya
E-mail: palithoventus08@gmail.com, ranytaa@peter.ac.id

Abstrak- Perencanaan suksesi merupakan hal yang sangat penting untuk dilakukan oleh setiap perusahaan keluarga. Ini disebabkan karena dengan adanya perencanaan suksesi yang baik akan membuat perusahaan dapat terus bertahan ditengah kecanggihnya arus bisnis. Banyak dari perusahaan keluarga di Indonesia yang masih belum merencanakan suksesinya dengan baik. Inilah yang menyebabkan adanya rumor yang mengatakan bahwa generasi pertama membangun, generasi kedua yang mengembangkan, generasi ketiga menghancurkan.

Dalam penelitian ini penulis ingin melihat perencanaan suksesi yang ada di dalam perusahaan keluarga di daerah malang. Ternyata perusahaan keluarga tersebut telah merencanakan suksesinya kepada generasi penerusnya. Perencanaan ini melalui proses pemilihan kriteria dan dilanjutkan dengan pengembangan calon suksesor di perusahaan, serta peforma pasca suksesi. Dalam penelitian ini penulis menggunakan penelitian kualitatif deskriptif. Pengumpulan data melalui wawancara dan observasi dan penentuan wawancara menggunakan teknik *purposive sampling*, keabsahan data diuji menggunakan triangulasi sumber.

Kata Kunci : *Family Business*, **Suksesi, Kepemimpinan**

I. PENDAHULUAN

Family Business merupakan perusahaan yang dimiliki, dijalankan dan dikontrol oleh anggota keluarga. Keberadaan dari bisnis keluarga merupakan hal yang sangat penting demi pertumbuhan ekonomi disuatu negara. Amerika sebagai contoh 90% dari perusahaan terbesar yang ada di Amerika merupakan perusahaan milik keluarga. Sama halnya dengan Indonesia, berdasarkan data 88% perusahaan swasta nasional berada di tangan keluarga. Meskipun demikian banyak juga dari perusahaan tersebut yang tidak dapat bertahan lama, ini dikarenakan banyaknya generasi penerus yang tidak dapat mempertahankan perusahaan yang telah dibangun itu. (Susanto 2007)

Suksesi merupakan kendala yang sering terjadi dalam bisnis keluarga. Banyak perusahaan yang tidak dapat bertahan setelah generasi ke-3. Alasannya karena banyak perusahaan keluarga yang mengalami konflik internal. Ini biasanya terjadi antara anak-anak sebagai penerus bisnis keluarga. Adanya keirian hati dan rasa yang tidak adil akan membuat konflik yang semakin besar dalam bisnis keluarga. Oleh karena itu

perencanaan yang matang sangat dibutuhkan dalam menentukan suksesi yang baik dan berkualitas. Tidak dapat dipungkiri suksesi merupakan hal yang krusial dalam mempertahankan kelanggengan perusahaan keluarga di masa depan. (Wulandari, 2007)

Sebuah program suksesi sangat penting bagi keberhasilan, keberlanjutan, dan stabilitas dari setiap perusahaan (Goldman dan Bernshtery, 2007). Ini dikarenakan tidak selamanya manajemen senior dapat menduduki jabatannya. Ada saatnya ia harus menyerahkan tampuk kepemimpinan kepada penggantinya. Regenerasi kepemimpinan perlu dijalankan, terutama supaya menjaga visi dan misi yang ingin dicapai dapat dilanjutkan oleh pemimpin berikutnya. Inilah mengapa suksesi sangat diperlukan demi bertahannya sebuah perusahaan, apalagi ditambah dengan persaingan yang ketat.

Keberhasilan suksesi sangat tergantung pada kejelasan konsep suksesi, yang dijabarkan melalui perencanaan dan persiapan suksesi yang terstruktur dengan jelas. Namun perencanaan suksesi kerap menemui hambatan-hambatan. Salah satu penghambat perencanaan suksesi berkaitan dengan kondisi psikologis sang pendiri. Yaitu ketakutan pendiri bila orang lain memandang dirinya sebelah mata karena tidak lagi berkuasa, pecahnya konflik diantara anak-anaknya, sulitnya memilih anak yang dianggap paling kompeten, dan ambruknya perusahaan. Pendiri juga kerap mengasosiasikan suksesi dengan kematian. (Susanto 2007).

Seperti dengan kutipan yang ada diatas bahwa suksesi dapat menjadi momok yang baru yang dapat dialami oleh pemilik perusahaan. Pendiri merasa takut bahwa dengan adanya suksesi justru membuat keluarganya dan bisnisnya terpecah belah. Oleh karena itu pemilik lebih memilih diam dan tidak membicarakan serta memikirkan siapakan yang akan menjadi penerus dari perusahaan.

Berdasarkan survei *The Jakarta Consulting* masih banyak perusahaan keluarga yang belum mempersiapkan suksesinya. Perusahaan yang telah mempersiapkan generasi penerusnya sebanyak 67,8%, sedangkan perusahaan yang belum mempersiapkan generasi penerusnya 32,2%. Persiapan-persiapan yang dilakukan untuk calon penerusnya adalah menyekolahkan ke jenjang S1 atau S2 (40%), sedangkan ada beberapa perusahaan yang melibatkan calon penerus dalam aktivitas perusahaan (34%), (12%) mengikutsertakan dalam job traning perusahaan. Ada juga yang melakukan intership (magang) di perusahaan lain dan informal traning sebanyak (6%). (Susanto, 2007)

Dibalik kegagalan perusahaan keluarga yang tidak dapat menentukan penerusnya dan mempertahankan perusahaan adapun perusahaan yang mampu bertahan sangat lama. Inilah

mengapa hal ini menjadi sangat menarik untuk dibahas. Perusahaan keluarga yang cukup lama berdiri salah satunya adalah perusahaan dari negara Jerman, yaitu perusahaan Faber-Castell. Perusahaan ini didirikan pertama kali pada tahun 1761, oleh Kaspar Faber. Perusahaan ini pertama kali dibangun hanya memproduksi pensil dalam jumlah sedikit di daerah Nuremberg. Setelah diteruskan oleh penerus keduanya perusahaan baru melakukan ekspansi, dengan membeli real estate. Ketika itu pula produksi meningkat pesat. Perusahaan Faber-Castell terus berkembang sampai ke generasi ke-8 yaitu Wolfgang Count von Faber-Castell, tingkat keberhasilannya pun sudah sangat tinggi, perusahaan mempunyai cabang di 120 negara, dan memproduksi lebih dari 2 milyar batang pensil per tahun. (Faber Castell, 2005)

Pada contoh perusahaan diatas yang mempunyai waktu bertahan yang cukup lama, pastinya didasari oleh kontrol manajemen yang baik oleh pemilik dalam menentukan penerus perusahaan. Ini dikarenakan dengan adanya perencanaan suksesi yang baik akan membuat perusahaan dapat terus bertahan dalam bisnisnya.

Dalam penelitian ini, peneliti akan meneliti perusahaan keluarga yang bergerak dalam bidang produksi asbes. Banyaknya permintaan tentang produk asbes bengkong untuk kandang ayam atau untuk kandang berternak membuat pemilik tertarik untuk terjun dalam usaha ini. Generasi pertama (ayah) mendirikan perusahaan dan membuat perusahaan menjadi besar dan memiliki 400 karyawan. Pada tahun 2012 generasi pertama menyerahkan kekuasaan penuh kepada generasi penerusnya. Walaupun sudah ditinggalkan oleh sosok pemimpin seperti generasi pertama tetapi PT. Putra Prima Sentosa masih terus bertumbuh dan masih memiliki kontribusi yang baik dalam bisnis asbes tersebut.

Generasi pertama menganggap bahwa suksesi memang perlu direncanakan sejak awal. Ini dikarenakan bahwa penerus kedua nantinya merupakan pemimpin yang akan melanjutkan perusahaan tersebut. Oleh karena itu sebagai pemimpin yang baru, generasi kedua harus memiliki nilai-nilai kepemimpinan, serta mengetahui budaya yang ada di perusahaan tersebut. Dengan adanya perencanaan suksesi, generasi pertama akan mempersiapkan generasi penerusnya agar menjadi pemimpin yang baik, pemimpin yang mengerti visi dan misi perusahaan, serta memahami bawahan dengan baik. Seperti apa yang dikatakan Soedibyo (2012) bahwa peran pemimpin sangatlah penting sebagai penentu kesuksesan kinerja perusahaan.

Dari pernyataan diatas, penulis tertarik untuk melihat seperti apakah rancangan-rancangan yang telah dibuat oleh generasi pertama selaku pemimpin, untuk mempersiapkan penerusnya demi keberlangsungan perusahaan.

Perencanaan suksesi yang dilakukan pertama dengan menentukan kriteria. Alcorn (1982) mengatakan ada beberapa kriteria yang dibutuhkan oleh calon suksesor:

1. Memiliki kemampuan beradaptasi
2. Memiliki minat dan partisipasi
3. Memiliki visi dalam keberlanjutan perusahaan

Setelah menentukan kriteria diperlukan pengembangan dari calon suksesor. Menurut Carlock dan Ward (2001) ada beberapa tahapan untuk mengembangkan calon suksesor:

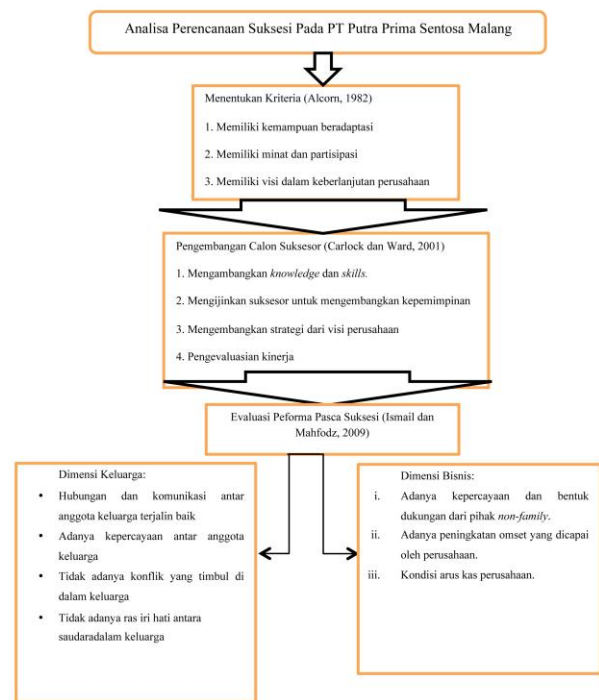
1. Mengembangkan *knowledge* dan *skills*
2. Mengizinkan suksesor untuk mengembangkan kepemimpinan yang sesuai dengan gayanya sendiri.

3. Mengembangkan strategi dari visi perusahaan.
4. Pengevaluasian kinerja.

Peneliti juga akan melihat bagaimana peforma pasca suksesi yang ada pada PT. Putra Prima Sentosa. Menurut Ismail dan Mahfodz (2009) ada 2 dimensi dalam pasca suksesi, yaitu:

1. Dimensi Keluarga
 - a. Hubungan dan komunikasi antar anggota keluarga terjalin baik.
 - b. Adanya kepercayaan antar anggota keluarga yang satu dan yang lain.
 - c. Tidak adanya konflik yang timbul di dalam keluarga.
 - d. Tidak adanya rasa iri hati antara saudara dalam keluarga.
2. Dimensi Bisnis
 - a. Adanya kepercayaan dan bentuk dukungan dari pihak non-family member terkait dengan pengelolaan manajemen di perusahaan.
 - b. Adanya peningkatan omset yang dicapai oleh perusahaan
 - c. Kondisi arus kas perusahaan.

Gambar 1. menunjukkan kerangka berpikir dari penelitian ini



Gambar 1. Kerangka Berpikir

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisa peforma pasca suksesi pada PT. Putra Prima Sentosa

II. METODE PENELITIAN

Jenis penelitian yang digunakan oleh penulis yaitu penelitian kualitatif deskriptif. Pengertian penelitian kualitatif menurut Moleong (2011) yaitu penelitian yan memanfaatkan

wawancara terbuka untuk menelaah dan memahami sikap, pandangan, perasaan, dan perilaku individu atau sekelompok orang.

Salah satu karakteristik penelitian kualitatif adalah deskriptif. Ciri dari deskriptif adalah bahwa data yang dikumpulkan berupa kata-kata, gambar, dan bukan angka-angka. Data tersebut mungkin berasal dari naskah wawancara, catatan lapangan, foto, *videotape*, dikumen pribadi, catatan atau memo, dan dokumen resmi lainnya. (Moleong, 2011)

Ada banyak ragam penelitian yang dapat dilakukan. Penulis menggunakan penelitian kualitatif deskriptif karena penulis berkeinginan untuk mengetahui tentang Sukses Kepemimpinan yang dilakukan dalam perusahaan keluarga PT. Putra Sentosa Malang.

Metode penentuan informan yang digunakan dalam penelitian ini adalah menggunakan teknik *nonprobability sampling* yaitu teknik pengambilan informan yang tidak memberi peluang atau kesempatan yang sama bagi setiap unsur atau anggota populasi untuk dipilih sebagai informan (Sugiyono, 2011, p.217).

Teknik yang digunakan adalah *purposive sampling* yaitu teknik pengambilan informan sumber data dengan pertimbangan tertentu. Pertimbangan tertentu ini, misalkan orang tersebut yang dianggap paling tahu tentang apa yang kita harapkan (Sugiyono, 2011, p.219).

Untuk membantu proses penelitian ini maka, pemilihan narasumber dengan pertimbangan tertentu adalah yang memiliki pengetahuan mengenai informasi yang dibutuhkan yaitu :

1. Informan A, selaku generasi pertama (Bpk.Narasumber 1 Adiseputro) PT. Putra Prima Sentosa
2. Informan B, selaku suksesor (Bpk. Narasumber 2Adiseputro) PT. Putra Prima Sentosa
3. Informan C,selaku Direktur Utama (Bpk. Narasumber Budiyanto) PT. Putra Prima Sentosa

Tahap-tahap untuk menganalisis data adalah sebagai berikut (Moleong, 2011, p.288).

1. Menelaah seluruh data yang tersedia dari berbagai sumber
Penelaahan yang dilakukan yaitu dengan: wawancara, pengamatan yang sudah dituliskan dalam catatan lapangan, dokumen pribadi, dokumen resmi, gambar, foto, dan sebagainya.
2. Reduksi data
Reduksi data adalah satu upaya untuk membuat abstraksi. Abstraksi adalah usaha membuat rangkuman inti, proses dan pernyataan tetap sesuai dengan tujuan penelitian. Setelah dilakukan reduksi data-data tersebut disusun dalam satuan.
3. Kategorisasi
Kategorisasi berarti penyusunan kategori. Kategori tidak lain adalah salah satu salah satu tumpukan yang disusun atas dasar pemikiran, intuisi, pendapat atau kriteria tertentu. Setelah melakukan wawancara dan observasi, penulis mulai memberi kategori pada data-data yang sudah didapat kemudian disesuaikan dengan pokok penelitian.
4. Pemeriksaan keabsahan data.

Menguji keabsahan menggunakan teknik triangulasi, adalah teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain. Di luar data untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembanding terhadap data itu. Teknik triangulasi yang paling banyak digunakan ialah pemeriksaan melalui sumber lainnya.

5. Penafsiran data

Penafsiran data adalah untuk menjawab rumusan masalah yang dilakukan dengan deskripsi analitik, yaitu rancangan dikembangkan dari kategori – kategori yang telah ditemukan dan mencari hubungan yang disarankan atau yang muncul dari data.

Untuk menguji data dalam penelitian ini, dilakukan triangulasi data. Triangulasi adalah proses membandingkan dan mengecek balik derajat kepercayaan suatu informasi yang diperoleh melalui waktu dan alat yang berbeda (Moleong, 2004)

Sedangkan menurut Sugiyono (2012), triangulasi merupakan teknik pengumpulan data yang bersifat menggabungkan berbagai teknik pengumpulan data dan sumber data yang ada, sekaligus menguji kredibilitas data tersebut.

Dalam penelitian ini, penulis menggunakan pengertian triangulasi menurut Sugiyono (2012), sedangkan analisa keabsahan data menggunakan triangulasi sumber yaitu, membandingkan hasil wawancara dengan isi suatu dokumen yang berkaitan atau hasil observasi yang dilakukan oleh penulis pada PT. Putra Prima Sentosa Malang.

III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Menentukan Kriteria

Dalam menentukan kriteria penulis berkeinginan menulis kriteria seperti apa saja yang dipakai oleh perusahaan dalam menentukan calon suksesornya. Ada 3 indikator untuk menentukan kriteria suksesor yang baik (Alcorn, 1982), yaitu:

1. Memiliki kemampuan beradaptasi

Penulis melihat bahwa kemampuan yang dimiliki oleh calon suksesor dalam beradaptasi disebuah perusahaan sudah ada. Narasumber 2 sebagai penerus dari narasumber 1 mempunyai kemampuan untuk beradaptasi di perusahaan. Dari hasil wawancara narasumber 2 mengaku bahwa dia sudah ikut ambil peran di perusahaan sejak tahun 2009 setelah dia lulus perkuliahannya. Pada saat itu narasumber 2 diajak oleh ayahnya untuk mulai bekerja di perusahaan. Proses adaptasi ini dilakukan dengan cara:

- a. Pada awalnya narasumber 2 diperkenalkan dengan semua aktifitas-aktifitas yang ada di perusahaan, misal: proses produksi dari bahan baku menjadi bahan jadi, proses pengiriman kepada konsumen, proses pembayaran kepada supplier bahan baku, serta hal-hal yang lain. Dengan ini Narasumber 2mulai beradaptasi dengan semua tugas-tugas yang ada di kantor.
- b. Setelah itu narasumber 2 juga mulai memahami semua aturan-aturan yang ada di kantor. Dengan memahami aturan ini akan membuat Narasumber

2 mudah untuk memahami apa saja budaya yang ada didalam perusahaan.

- c. Narasumber 2 juga belajar bagaimana cara berhubungan dengan karyawan, baik itu dengan manajer dan juga dengan bawahan lainnya. Disini narasumber 2 mencoba beradaptasi dengan lingkungan dan orang-orang yang ada di perusahaan.

Dari hasil wawancara bersama narasumber 2, dirinya merasa nyaman untuk berkerja di PT. Putra Prima Sentosa. Rasa nyaman ini diperoleh karena para pekerja baik manajer dan bawahan lainnya memiliki rasa hormat, meskipun narasumber 2 masih muda mereka mengetahui bahwa nantinya orang tersebut akan memimpin perusahaan ini dan mereka secara antusias untuk menerima narasumber 2. Adanya rasa antusias dari karyawan inilah yang membuat rasa nyaman untuk bekerja di perusahaan, rasa nyaman ini dapat menunjang cepatnya adaptasi dari narasumber 2.

Bukannya hanya merasa nyaman saja, narasumber 2 juga memahami secara jelas visi dan misi dari perusahaan. Narasumber 2 memahami apa saja yang harus perusahaan lakukan untuk dapat terus bertahan. Selama bekerja di perusahaan narasumber 2 sedikit demi sedikit mempelajari semua kondisi yang ada di perusahaan. Seperti yang dikatakan Susanto (2007) bahwa generasi penerus yang baik adalah generasi yang mau berkomitmen terhadap kemajuan perusahaan di masa mendatang.

Wawancara juga dilakukan kepada narasumber 1 selaku generasi pertama dan narasumber 3 selaku direktur utama perusahaan. Narasumber 1 mengatakan bahwa upaya yang dilakukan oleh narasumber 2 sangatlah baik, mau menerima pelatihan dengan baik, dan mau menerima pelajaran tentang aktifitas-aktifitas yang ada di perusahaan. Sejak kecil narasumber 2 sudah sering diajak oleh narasumber 1 untuk ikut ke kantor. Sehingga lebih mudah bagi narasumber 2 untuk cepat beradaptasi di perusahaan. Narasumber 3 sebagai direktur utama juga mengatakan bahwa Narasumber 2 mau menerima masukan dari para manajer, dan tidak malu untuk bertanya tentang apa yang belum dipahami. Perilaku yang dibawa juga mencerminkan sosok seorang pemimpin yang baik, sehingga karyawan menghormatinya. Oleh karena itu dapat dilihat bahwa Narasumber 2 mempunyai kemampuan untuk beradaptasi di perusahaan.

2. Memiliki minat dan partisipasi

Generasi yang baik adalah generasi yang memiliki minat untuk bekerja di perusahaan dan dia sendiri yang harus memutuskan apakah dia ingin bergabung di perusahaan (Susanto, 2007). Ini dikarenakan seorang penerus tidak dapat dipaksakan untuk bergabung di perusahaan jika dia tidak menginginkannya.

Melalui hasil wawancara, Narasumber 2 mengaku bahwa dari kecil memang tertarik untuk melanjutkan perusahaan milik ayahnya. Narasumber 2 memiliki rasa bangga dan merasa wajib untuk melanjutkan apa yang telah dibangun oleh ayahnya. Serta merasa ingin memberikan diri untuk berpartisipasi di perusahaan, partisipasi ini dalam bentuk kesiapan dirinya untuk bekerja di perusahaan, dan dipersiapkan untuk menjadi pemimpin berikutnya. Ini dapat dilihat dari kepribadian Narasumber 2 yang mau menerima masukan ketika dia

pertama kali bergabung di perusahaan untuk belajar lebih baik dalam memimpin perusahaan.

Narasumber 2 menjelaskan bahwa pemimpin yang baik adalah pemimpin yang mengetahui kebutuhan dari bawahannya. Dari sini Narasumber 2 mencoba untuk mempelajari apa saja yang menjadi kebutuhan dari karyawannya. Narasumber 3 juga mengakui bahwa Narasumber 2 orangnya adil dan juga ramah kepada karyawan. Dalam melakukan tugasnya, misal ada kesalahan laporan Narasumber 2 mencoba untuk terlebih dahulu melihat sumber permasalahan bukan langsung memarahi bawahan.

Narasumber 1 selaku ayah dari Narasumber 2 juga mengatakan bahwa memang dari kecil Narasumber 2 sudah diperkenalkan ke perusahaan, sejak kecil Narasumber 2 sering diajak ke kantor untuk menemaninya. Dari sini Narasumber 1 memperkenalkan sedikit demi sedikit perusahaan yang telah dibangunnya. Narasumber 1 juga mengaku bahwa Narasumber 2 berkeinginan untuk melanjutkan perusahaan ini.

Dari sini dapat dilihat bahwa Narasumber 2 memiliki minat partisipasi untuk ikut memimpin di perusahaan dan jiwa sebagai seorang pemimpin. Dapat dilihat bahwa Narasumber 2 memiliki keinginan untuk ikut bekerja di perusahaan dan merupakan cita-citanya sejak kecil. Hal ini sangat bagus karena dengan adanya minat tersebut berarti Narasumber 2 mau belajar dan mau menggantikan ayahnya untuk memimpin perusahaan. Narasumber 2 juga memiliki jiwa sebagai pemimpin dimana dia mengaku bahwa pemimpin yang baik adalah pemimpin yang mengerti bawahannya. Penjelasan dari narasumber 3 yang mengatakan bahwa Narasumber 2 merupakan pemimpin yang baik memperkuat penjelasan ini. Serta dari Bapak Narasumber 1 yang mengatakan bahwa Narasumber 2 bercita-cita untuk melanjutkan perusahaan.

3. Memiliki visi dalam keberlanjutan perusahaan.

Keberlanjutan perusahaan keluarga tergantung dari bagaimana kesiapan generasi tua untuk mempersiapkan penerusnya, dan generasi penerus yang siap dan mau untuk melanjutkan kepemimpinan di perusahaan keluarga (Soedibyo, 2007). Oleh karena itu seorang generasi penerus harus juga mempersiapkan generasi penerusnya untuk dapat memimpin perusahaan berikutnya. Ini dibuat agar perusahaan keluarga tetap terus bertahan.

Melalui hasil wawancara, ada pertanyaan yang menanyakan apakah nantinya anak dari narasumber 2 akan melanjutkan perusahaan keluarga ini. Narasumber 2 mengatakan bahwa nanti anaknya akan melanjutkan perusahaan ini. Narasumber 2 akan mempersiapkan anaknya serta mendidiknya agar menjadi generasi penerus dari perusahaan ini. Pandangan Narasumber 2 ke perusahaan juga sudah sangat luas, baru-baru ini Narasumber 2 memperbesar kawasan produksi dengan membeli tanah yang ada kawasan pabrik untuk memperbanyak produksi asbes. Narasumber 2 memiliki pandangan dan bercita-cita agar perusahaan yang didirikan oleh ayahnya ini dapat terus bertahan walaupun

nantinya akan ditinggalkan dan Bapak Narasumber 2 juga berharap agar anak-anaknya dapat terus melanjutkan perusahaan ini.

Narasumber 3 juga mengatakan bahwa Narasumber 2 telah mengembangkan perusahaan dengan baik, sebagai contoh pembelian tanah disebelah lahan pabrik yang digunakan untuk memperbesar lahan industri yang nantinya akan dibangun gudang baru seluas 470m², Narasumber 2 juga menambahkan mesin baru untuk pembuatan asbes. Narasumber 1 sebagai ayah, juga mengatakan bahwa Narasumber 2 telah membuat perusahaan lebih baik dari hari ke hari. Narasumber 2 juga mempunyai visi yang bagus untuk keberlangsungan perusahaan, dimana Narasumber 2 mempunyai niatan untuk mewariskan perusahaan ke anaknya. Dan juga telah mengembangkan perusahaan dengan membeli tanah untuk perluasan produksi.

Dari hasil wawancara tersebut, dapat dinilai bahwa narasumber 2 memiliki visi dalam keberlanjutan perusahaan. Dimana adanya perencanaan bahwa anaknya nanti akan dipersiapkan untuk melanjutkan perusahaan keluarga ini. Ini sangat baik demi keberlangsungannya perusahaan keluarga. Dan bukan hanya itu saja, Narasumber 2 juga telah mengembangkan lahan industri untuk memadai tingkat permintaan konsumen di masa mendatang. Oleh karena itu penulis menilai bahwa Narasumber 2 memiliki pandangan kedepan yang bagus untuk keberlangsungan perusahaan.

Pengembangan Calon Suksesor

Pada pengembangan calon suksesor penulis membahas tentang pelatihan dan pembelajaran yang dibutuhkan oleh calon suksesor untuk dapat melanjutkan perusahaan keluarga. Dalam pelatihan dan pengembangan calon suksesor ini, Bapak Narasumber 1 sendiri yang langsung mengajari calon suksesornya yaitu narasumber 2. Disini penulis melihat cara pengembangan dari Carlock dan Ward (2001) yang didalamnya menuliskan beberapa cara yang dapat digunakan dalam mengembangkan calon suksesor, yaitu:

1. Mengembangkan *knowledge* dan *skills*

Dalam perencanaan suksesi yang ada di PT. Putra Prima Sentosa, narasumber 2 mengatakan tidak ada persiapan khusus yang dilakukan perusahaan untuk mempersiapkan narasumber 2. Narasumber 2 mengaku persiapannya hanya berupa pembelajaran tentang aktifitas-aktifitas yang ada di perusahaan, misal:

- a. Cara produksi, yaitu bagaimana caranya mengelolah bahan baku yang nantinya akan diproses untuk menjadi bahan jadi.
- b. Cara pembayaran, yaitu berbagai nota dan laporan keuangan dipelajari dan dimengerti agar tidak terjadinya penundaan pembayan kepada supplier, dan kepada konsumen.
- c. Cara pengiriman, yaitu mempelajari laporan-laporan bukti pengiriman, jadwal pengiriman, dan lain-lain, guna memastikan agar tidak adanya pengiriman yang tertunda yang akan dikirim ke konsumen. Serta pembelajaran lain seputar perusahaan.

Proses pembelajaran ini langsung diajari atau dimentori langsung narasumber 1 sebagai ayah dan juga generasi pertama.

Narasumber 2 merupakan lulusan dari MIBT Melbourne program *International Business* yang lulus pada tahun 2009. Narasumber 2 dikuliahkan disana oleh ayahnya untuk mempelajari bisnis dalam dunia luas yang secara tidak langsung untuk mempersiapkan ilmu Narasumber 2 dalam memimpin perusahaan. Setelah Narasumber 2 lulus kuliah ayahnya langsung merekrut dia untuk bekerja sebagai pendamping ayahnya di perusahaan. Disini narasumber 1 mendidik dan memberi tahu hal-hal yang dibutuhkan dalam memimpin PT. Putra Prima Sentosa selama 1 tahun penuh. Adapun juga pelatihan-pelatihan dengan manajer lain untuk meningkatkan *skill* setiap individu. Pelatihan ini berupa seminar bersama untuk meningkatkan pengetahuan, dan juga kegiatan-kegiatan di luar perusahaan seperti *out bond* untuk meningkatkan kerjasama antar karyawan dan pemimpin. Narasumber 2 mengaku bahwa dia selalu mengikuti setiap arahan dan masukan yang diberikan oleh ayahnya maupun dari manajer lain.

Narasumber 2 berkata bahwa ayahnya merupakan guru yang baik. Narasumber 1 dapat memberikan arahan yang jelas tentang persoalan yang ada di perusahaan. Waktu pertama kali bergabung Narasumber 2 hanya diserahkan tugas-tugas yang ringan. Ini dibuat agar Narasumber 2 dapat beradaptasi terlebih dahulu, baru setelah itu dimintai untuk menyelesaikan persoalan yang cukup berat. Menurut narasumber 1, Narasumber 2 mampu untuk mengikuti semua pelatihan yang dipersiapkan untuk dirinya. Narasumber 2 juga mengaku bahwa memang narasumber 1 sendiri yang melatih dan memberi pelajaran yang dibutuhkan oleh Bapak Daniel.

Narasumber 3 juga mengatakan bahwa Narasumber 2 merupakan orang yang ulet dan pekerja keras. Walaupun sebagai pemilik perusahaan, tetapi Narasumber 2 selalu datang tepat waktu dan tidak pernah bolos. Bukan hanya itu saja, Narasumber 2 juga mempunyai wawasan yang luas, serta otak yang cepat tangkap. Dan juga, Bapak Narasumber 2 tidak malu untuk bertanya tentang apa yang belum dimengerti kepada para manajer dan karyawan. Disini narasumber 3 juga ikut membantu mempersiapkan Narasumber 2 untuk menjadi pemimpin berikutnya di perusahaan.

Dari hasil wawancara tersebut, dapat dinilai bahwa narasumber 2 merupakan orang yang mempunyai wawasan yang luas dan keuletan. Narasumber 1 dan 3 sebagai senior mau untuk menuntun dan mengajari Narasumber 2 agar dapat mengembangkan diri untuk menjadi pemimpin di perusahaan keluarga ini.

2. Mengizinkan suksesor untuk mengembangkan kepemimpinan.

Dalam hal ini, akan dilihat apakah generasi tua memberikan kesempatan kepada generasi penerus untuk dapat mengembangkan kepemimpinannya. Walaupun seperti itu harus tetap dengan didasari rasa tanggung jawab bukannya hanya semena-mena mengikuti keinginannya (Carlock dan Ward, 2001)

Pada saat diwawancara Narasumber 2 mengatakan bahwa kepemimpinan yang dikembangkannya baru dijalankan setelah menjadi pemilik perusahaan seutuhnya. Ini dikarenakan sewaktu dulu Narasumber 2 hanya menerima tugas yang diberikan oleh ayahnya serta pembelajaran, sehingga Narasumber 2 tidak dapat menerapkan kepemimpinannya sendiri. Setelah Narasumber 2 menjadi pemimpin barulah dikembangkan kepemimpinan miliknya sendiri. Narasumber 2 mengaku bahwa pengembangan kepemimpinan miliknya semenjak tahun 2012 ketika Narasumber 2 menjadi pemimpin menggantikan Bapak Narasumber 1.

Kepemimpinan ini dilihat dari cara narasumber 2 dalam menyelesaikan masalah seperti kesalahan laporan keuangan, dimana Narasumber 2 mencoba untuk mencari dahulu kesalahan yang ada baru menyelesaikan dan memperbaiki kesalahan itu. Berbeda dengan narasumber 1 yang mempunyai cara menyelesaikan masalah dengan memarahi bagian keuangan dan langsung memerintahkan untuk memperbaiki apa yang salah. Hal ini diperjelas dengan ucapan narasumber 3 kalau memang kepemimpinan Narasumber 1 dan Narasumber 2 berbeda. Narasumber 3 mengaku setelah Narasumber 2 yang memimpin, karyawan sekarang lebih tenang dan juga tidak cepat stres jika berada di perusahaan. Walaupun Narasumber 2 menjalani perusahaan dengan kepemimpinan yang dikembangkan oleh dirinya sendiri, tetapi tetap tidak semena-mena hanya berdasarkan keinginannya saja. Narasumber 2 menjalankannya tetap dengan rasa tanggung jawab.

Narasumber 1 mengakui bangga dengan kinerja dari anaknya. Memang, sewaktu Narasumber 1 menjadi pemimpin perusahaan kepemimpinan yang dipakainya berbeda dengan Daniel, "saya memimpin perusahaan dengan cara yang keras". Narasumber 1 juga mengaku bahwa dulu waktu masih dalam pelatihan, Narasumber 2 tidak diberi kesempatan untuk mengembangkan kepemimpinannya karena Narasumber 2 masih butuh pembelajaran dan pelatihan. Baru setelah itu Narasumber 1 memperbolehkan Narasumber 2 untuk menggunakan kepemimpinannya dalam mengontrol perusahaan.

Dari hasil wawancara tersebut, dapat dinilai bahwa narasumber 2 dapat mengembangkan kepemimpinannya guna menambah kemampuan diri dalam memimpin perusahaan. Meskipun demikian, narasumber 2 tetap mengembangkannya dengan tanggung jawab penuh dan tidak semena-mena.

3. Mengembangkan strategi dari visi perusahaan.

Disini akan dilihat pengembangan calon suksesor berdasarkan pengembangan strategi untuk mencapai visi perusahaan, dari pada menggunakan strategi yang lama (Carlock dan Ward, 2001). Jadi apakah pemimpin berikutnya diberikan kesempatan dari pemimpin sebelumnya untuk dapat mengembangkan strategi perusahaan.

Dalam hasil wawancara, narasumber 2 mengaku bahwa diperbolehkan untuk mengembangkan strategi perusahaan. Walaupun begitu Narasumber 2 tetap memakai strategi yang lama untuk menjalankan perusahaan. Ini disebabkan karena strategi yang

digunakan perusahaan sudah cukup untuk mencapai visi dan tujuan yang akan dicapai oleh perusahaan. Strategi ini adalah dengan menjaga kualitas dari setiap hasil produksi asbes demi kepuasan konsumen. Ini disebabkan karena jika produk yang dihasilkan memiliki kualitas yang baik maka konsumen akan merasa puas dan akan menjadi loyal. Oleh karena itu Narasumber 2 merasa tidak perlu mengubah strategi yang lama. Narasumber 1 dan 3 juga berkata hal yang sama, bahwa strategi yang digunakan sama seperti yang dulu, tidak ada yang berubah dalam kepemimpinan narasumber 2.

Dari hasil wawancara tersebut, dapat dinilai bahwa Narasumber 2 diberi kesempatan untuk mengembangkan strategi dari perusahaan, tetapi karena strategi yang dipakai sudah baik dalam memungkinkan perusahaan mencapai visinya maka strategi yang digunakan oleh narasumber 2 tetap sama seperti waktu narasumber 1 memimpin perusahaan.

4. Pengevaluasian kinerja

Disini akan dilihat apakah perusahaan mengevaluasi hasil dari kinerja dari calon suksesor. Pengevaluasian kinerja ini merupakan melihat lagi apakah calon suksesor mempunyai kemampuan untuk memimpin perusahaan. Carlock dan Ward (2001) mengatakan pengevaluasian kinerja yang berasal dari luar anggota keluarga.

Melalui hasil wawancara, narasumber 2 mengakui bahwa ada pengevaluasian hasil dari kinerjanya. Narasumber 2 dievaluasi oleh pihak yang bukan dari keluarga dan juga pihak keluarga yaitu narasumber 1 dan narasumber 3. Narasumber 2 mengatakan bahwa pertama-tama hasil dari evaluasi kinerja masih kurang, dimana narasumber 2 masih membutuhkan pembelajaran karena masih awal masuk. Setelah beberapa lama narasumber 2 mengaku bahwa hasilnya cukup memuaskan, sebagai contoh bahwa pembayaran untuk proses produksi terjaga baik, pengiriman yang sesuai dengan waktu yang ditentukan.

Narasumber 1 sebagai pihak keluarga yang mengevaluasi Narasumber 2 mengatakan bahwa hasil dari kinerja Beliau sangat memuaskan. Setelah beberapa waktu diberikan pelatihan dan begitu dilepas Narasumber 2 langsung dapat menjalankan perusahaan dengan baik. Bapak Narasumber 3 juga mengatakan bahwa hasil dari evaluasi kinerja Bapak Narasumber 2 sangat memuaskan. Narasumber 1 dan narasumber 3 kompak mengatakan bahwa bangga dengan kinerja yang diberikan oleh narasumber 2 yang dapat membuat perusahaan terus mengalami peningkatan profit tiap tahunnya.

Disini penulis menilai bahwa pengevaluasian kinerja itu penting untuk melihat sejauh mana suksesor telah berkembang. Narasumber 2 sebagai generasi penerus mendapatkan hasil yang baik setelah dari apa yang dia pelajari tentang perusahaan.

Peforma Paska Suksesor

Peforma pasca suksesor adalah mengukur bagaimana peforma yang diberikan oleh generasi penerus baik hubungan antar keluarga, dan juga finansial yang ada di perusahaan. Ismail dan Mahfodz (2009) mengatakan ada 2 dimensi dalam pengukuran peforma suksesor, yaitu:

Dimensi Keluarga

1. Hubungan dan komunikasi antar anggota keluarga terjalin baik.

Melalui hasil wawancara, narasumber 2 mengakui bahwa tidak ada permasalahan yang timbul di dalam keluarga setelah Narasumber 2 menjadi pemegang perusahaan. Hubungan antar anggota keluarga terjalin dengan baik, keluarga juga senantiasa memberi dukungan kepada Narasumber 2 dalam memimpin perusahaan. Seperti yang dikatakan Liza (2009) keluarga yang harmonis merupakan keluarga yang menjaga hubungan antar anggota keluarga.

Narasumber 1 juga mengatakan bahwa hubungan dalam berkeluarga terjalin dengan baik. Tidak pernah ada konflik dalam keluarga yang dapat mengganggu jalannya perusahaan. Narasumber 3 juga mengatakan bahwa keluarga Bapak Narasumber 1 dan Bapak Narasumber 2 terjalin dengan baik dan harmonis. Tidak pernah narasumber 3 mendengar kabar bahwa keluarga narasumber 2 bertengkar atau konflik.

2. Adanya kepercayaan anggota keluarga

Narasumber 2 mengaku bahwa dalam tiap anggota keluarga rasa percaya satu dengan yang lain sangat kuat. Hal ini dapat dilihat bahwa kepemimpinan Narasumber 2 di perusahaan di pegang penuh oleh Beliau. Tiap anggota keluarga percaya kepada Narasumber 2 untuk menjadi pemimpin perusahaan, dimana keputusan yang Narasumber 2 ambil untuk perusahaan akan selalu didukung oleh keluarga.

Narasumber 1 juga mengatakan bahwa narasumber 1 sebagai ayah dan pemilik perusahaan sebelumnya mengaku mempercayai perusahaan dalam kepemimpinan Daniel. Narasumber 1 juga bercerita bahwa setiap anggota keluarga selalu mendukung dan memberikan bantuan semangat agar Narasumber 2 dapat menjalankan tugasnya sebagai pemimpin perusahaan. Narasumber 2 mengaku bahwa dukungan ini sangat dibutuhkan untuk menghibur hati disaat kesibukannya setiap hari di kantor. Sedangkan yang membantu narasumber 2 dalam membagi pengalaman adalah ayahnya sendiri yaitu Narasumber 1. Narasumber 2 berkata bahwa setiap pengalaman yang pernah dialami oleh narasumber 1, Beliau mau untuk membaginya kepada Daniel.

3. Tidak adanya konflik yang timbul di dalam keluarga.

Dalam keluarga narasumber 2, tidak pernah terjadi konflik yang dapat memecahkan keharmonisan keluarga. Narasumber 2 mengaku bahwa hubungan setiap anggota keluarga terjalin dengan baik. Perpecahan yang diakibatkan karena rasa iri hati tidak pernah terjadi di dalam berkeluarga. Narasumber 1 juga mengatakan hal yang sama, semenjak narasumber 2 menjadi pemimpin untuk meneruskan bisnis keluarga, tidak pernah terjadi konflik antar anggota keluarga. Hal ini juga diperjelas oleh narasumber 3 yang mengatakan hal yang sama, bahwa dalam kehidupan berkeluarga, tidak pernah terjadi konflik.

4. Tidak adanya rasa iri hati antar saudara dalam keluarga.

Melalui hasil wawancara, narasumber 2 mengaku memiliki saudara laki-laki, walaupun begitu saudaranya itu tidak menunjukkan rasa iri hati kepada Daniel, justru saudaranya tersebut menunjukkan rasa bangga kepada

Narasumber 2 karena dapat memimpin perusahaan yang merupakan milik keluarga mereka. Narasumber 3 juga menambahkan bahwa keluarga narasumber 2 memiliki rasa percaya kepada Daniel. Narasumber 1 juga mengatakan bahwa saudara dari narasumber 2 selalu memberikan semangat dan tidak pernah iri hati. Keharmonisan tetap terjalin hangat di dalam hubungan bersaudara.

Dimensi Bisnis

1. Adanya kepercayaan dan bentuk dukungan dari pihak *non-family*

Sewaktu narasumber 2 menjadi pemimpin yang menggantikan narasumber 1 pada tahun 2012 silam, setiap karyawan yang ada di perusahaan memberikan respon yang baik kepada pemimpin baru mereka. Narasumber 2 mengaku bahwa setiap karyawan mendukung Narasumber 2 dalam pencapaian visi perusahaan.

Narasumber 1 dan narasumber 3 juga mengaku bahwa setiap karyawan memiliki kepercayaan dan dukungan ketika perusahaan berada dalam kepemimpinan Daniel. Tidak pernah ditemukan karyawan yang membantah perintah atau tugas yang diberikan dari Daniel. Hal ini dapat terjadi karena narasumber 3 berkata bahwa kepemimpinan Narasumber 2 ini membuat karyawan merasa lebih enak di kantor. Ini dikarenakan dimana dalam kepemimpinan sebelumnya, narasumber 1 memimpin perusahaan dengan sikap yang keras, dimana narasumber 1 langsung memarahi karyawan yang melakukan kesalahan. Berbeda dengan Narasumber 2 yang lebih melihat dan menelusuri kesalahan tersebut dan tidak langsung memarahi bawahan.

2. Adanya peningkatan omset yang dicapai oleh perusahaan.

Melalui hasil wawancara dengan narasumber 1 dan 3, dapat dikatakan bahwa narasumber 2 dapat membawa perusahaan untuk menghasilkan omset yang terus meningkat setiap tahunnya. Dapat dilihat dari tabel 4.1 dimana merupakan tabel omset perusahaan pada tahun 2007, 2008, 2009.

Tahun	Keuntungan sebelum pajak
2007	40.098.882.765,00
2008	40.932.709.389,00
2009	39.231.037.457,00

Tabel 1. Omset PT. Putra Prima Sentosa (sebelum Bpk. Narasumber 2 masuk)

Tabel diatas menjelaskan jumlah omset yang dimiliki perusahaan dari tiap tahun. Pada saat itu narasumber 2 belum bergabung di perusahaan. Pada tahun 2009 narasumber 2 baru bergabung di perusahaan untuk mengikuti pelatihan kepemimpinan. Setelah beberapa lama pada tahun 2012 narasumber 2 menjadi pemimpin di PT. Putra Prima Sentosa menggantikan narasumber 1. Dari tabel 2 dibawah dapat dilihat ada peningkatan omset yang dihasilkan setelah narasumber 2 memimpin perusahaan.

Tahun	Keuntungan sebelum pajak (Rp)
2010	41.242.455.344,00
2011	42.175.619.788,00
2012	45.977.249.639,00
2013	48.894.211.976,00

Tabel 2.Omset PT. Putra Prima Sentosa (setelah Bpk. Narasumber 2Masuk)

Disini dapat dinilai bahwa narasumber 2 memberikan kontribusi yang baik untuk perusahaan keluarga tersebut. Narasumber 2 cukup terampil dalam mengembangkan kepemimpinan yang di pakai untuk memaksimalkan keuntungan dalam perusahaan. Organisasi yang di pimpinnya pun semakin hari semakin membaik, dimana keharmonisan antar pegawai terjaga dengan baik, keharmonisan atasan dengan pegawai, dan manajer juga terjalin hangat. Bukan hanya diorganisasi tetapi keluarga narasumber 2 juga tetap hamonis dan tidak ada konflik yang terjadi dalam kehidupan berkeluarga.

3. Kondisi arus kas perusahaan.

Narasumber 2 mengaku bahwa kondisi dari arus kas perusahaan pun juga sehat dapat dilihat dari tabel 4.2 yang omset pertahunnya terus bertumbuh setelah kepemimpinan diambil ahlih oleh narasumber 2. Narasumber 3 selaku direktur utama perusahaan juga mengaku bahwa kondisi keuangan yang ada di perusahaan sehat. Kelancaran produksi serta pengiriman dan penjualan berjalan dengan baik dan terus meningkat. Omset pertahun yang telah di tampilkan pada tabel 4.2 menjelaskan bahwa kas yang ada di perusahaan dalam kondisi yang baik.

Menurut Sharma (2004) peforma suksesi dapat dilihat dari dimensi keluarga dan dimensi organisasi. Dimensi keluarga ini dilihat bagaimana keharmonisan yang terjadi setelah suksesi, sedangkan dimensi organisasi bagaimana situasi organisasi baik keuangan maupun keharmonisan terjadi setelah suksesi. Disini ada 4 kuadran yang di jelaskan oleh Sharma (2004), yaitu:

Dimensi Keluarga

Dimensi Bisnis	Dimensi Keluarga	
	Positive	Negative
Positive	I Relasi terjalin baik Finansial baik	II Relasi buruk Finansial baik
Negative	III Relasi terjalin baik Finansial buruk	IV Relasi buruk Finansial buruk

Tabel 3.Peforma Pasca Suksesi

Oleh karena itu berdasarkan hasil dari wawancara dan data sekunder perusahaan, peforma pasca suksesi menurut Sharma

(2004) narasumber 2 menduduki posisi di kuadran I, dimana hubungan keluarga terjalin baik, dan finansial perusahaan terus bertumbuh. Sharma (2004) mengatakan pada posisi kuadran I, merupakan posisi yang diinginkan oleh setiap perusahaan keluarga. Dimana baik kondisi hubungan antara keluarga terjalin erat, keluarga memberikan nilai-nilai kepada pemimpin perusahaan, keluarga juga selalu memberikan dukungannya kepada pemimpin. Demikian juga kondisi yang ada di perusahaan, finansial yang ada di kuadran I ini menunjukkan finansial yang selalu bertumbuh, dimana setelah suksesor memimpin perusahaan perusahaan tetap memiliki kontribusi yang baik dalam bisnisnya.

IV. KESIMPULAN/RINGKASAN

Dari pembahasan ini, dapat ditarik kesimpulan beberapa hal sebagai berikut.

1. Bahwa perusahaan memang telah merencanakan suksesi dalam menentukan kriteria. Penentuan kriteria perusahaan yang dipimpin oleh generasi tua yang dipersiapkan untuk generasi penerusnya. Perusahaan sudah memiliki kriteria sendiri dimana yang dipilih merupakan anak pertama dari generasi tua yang telah menyelesaikan *study* nya. Generasi pertama juga sudah melakukan langkah-langkah yang diperlukan dalam menentuka kriteri. Generasi pertama juga sudah melatih dan mengajari apa saja yang dibutuhkan oleh generasi penerus untuk menggantikan kepemimpinan yang ada di perusahaan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa PT. Putra Prima Sentosa sudah melakukan penentuan kriteria calon suksesor secara efektif dan benar.
2. Setelah itu perusahaan mengembangkan calon Suksesor, Perusahaan yang telah memilih calon suksesornya juga sudah mengadakan pengembangan untuk membekali generasi penerus dalam memimpin perusahaan. PT. Putra Prima Sentosa menjalankan suksesi kepemimpinan seperti teori dari Susanto (2007) yaitu *Informal planned succession*, yang dimana generasi pertama yang langsung mendidik dan mempersiapkan generasi penerus untuk menjadi pemimpin yang ada di perusahaan. Walaupun sudah ada pelatihan yang diberikan oleh perusahaan, tetapi dapat disimpulkan bahwa pelatihan yang dilakukan masih belum terlalu rapi. Ini dikarenakan tidak ada prosuder khusus dalam melatih calon suksesor, calon suksesor hanya dilatih dari generasi pertama dan belum ada pelatihan khusus yang diberikan seperti dari pihak luar. Calon suksesor juga tidak terlalu dikembangkan dengan memberikan kesempatan untuk magang di perusahaan lain. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa PT. Putra Prima Sentosa sudah melakukan pengembangan kepada calon suksesor tetapi masih belum terlalu efektif.
3. Dari hasil peforma pasca suksesi pada bab 4, penulis menyimpulkan bahwa suksesi kepemimpinan berjalan baik. Dapat dilihat dari hasil wawancara bahwa generasi penerus memberikan kontribusi yang baik, baik itu buat keluarga maupun buat perusahaan. Keluarga dari pemilik perusahaan berjalan dengan harmonis. Perusahaan menunjukkan profit yang terus meningkat, dan bukan

hanya profit juga hubungan dan relasi antar pegawai juga terjalin hangat setelah adanya generasi penerus. Performa yang baik ini juga dapat dilihat bahwa perusahaan berada pada kuadran I, dimana kuadran pertama menunjukkan bahwa perusahaan keluarga yang menjalin hubungan yang baik diantara keluarga serta menunjukkan peningkatan finansial yang ada di perusahaan.

Saran

Saran yang dapat diberikan oleh penulis setelah melakukan penelitian ini, yaitu:

1. Untuk generasi mendatang agar lebih baik lagi jika ada orang luar atau tim yang diluar keluarga untuk mendampingi calon suksesor, agar perencanaan dan proses suksesi lebih efektif lagi
2. Disarankan setelah generasi penerus lulus pendidikannya untuk bekerja terlebih dahulu di perusahaan lain, agar mendapatkan nilai-nilai yang baik dan dapat mengembangkan *knowledge* yang dimiliki.
3. Agar dapat lebih membina calon suksesor dengan program-program yang telah dipersiapkan oleh perusahaan.
4. Mempertahankan dan meningkatkan kinerja perusahaan untuk hasil yang lebih baik dikemudian hari.

DAFTAR REFERENSI

- Alcorn, P. B. (1982). *Success and Survival in the Family-Owned Firm*. New York: McGraw-Hill.
- Arjanti, R. A. (2012, March). Lima Peranan Penting Pemimpin. Retrieved April 22, 2014, from <http://leadershipqb.com>
- Aronoff. (2003). *Business Succession : The Final Test of Greatness*. Family Enterprise Publisher, 2003.
- Astrachan, J. H. & McMillan, K. S. (2003). *Conflict and Communication in the Family Business*. Family Enterprise Publishers.
- Barzoki, A. S., Esfahani, A. N., Ahmad, R. Z. (2012, May). Studying Application of Succession Planning Processes Components in Isfahan Melli Bank. *Journal of Contemporary Research In Business*, 718-734
- Brännback M., Carsrud, A. L., Hudd, I., Nordberg, L. & Renko, M. (2006). Perceived Success Factors In Start Up And Growth Strategies: A Comparative Study Of Entrepreneurs, Managers, And Students. *Journal of Applied Psychology*.
- Bungin, B. (2009). *Penelitian kuantitatif: Komunikasi, ekonomi, dan kebijakan*. Jakarta: Kencana
- Carlock, R. S., & Ward, J. L. (2001). *Strategic planning for the family business Parallel planning to unity the familand the business*. Houndimil
- Chaimahawong, V & Sakulsriprasert, A. (2013). *Family Business Succession and Post Succession Performance: Evidence from Thai SMEs*. *International Journal of Business and Management* 8.2 (2013): 19-28.
- Faber Castell. (2005). Sejarah Faber Castell. Retrieved April 22, 2014, from <http://www.faber-castell.co.id>
- Filser, M., Kraus, S., & Märk, S. (2013). *Psychological aspects of succession in family business management*. *Management Research Review*, 36(3), 256-277.
- Goldman, M., & Bernshtery, R. (2007). *Succession planning : Building a talent pipeline*. *Talent Management*, 3, 40-43.
- Ismail, N., & Mahfodz, A. N. (2009). *Succession planning in family firms and its implication on business performance*. *Journal of Asia Entrepreneurship and Sustainability*, Vol 3 86-107.
- Jogiyanto. (2008). *Metodologi penelitian system informasi*. Yogyakarta: CV Andi Offset
- Kartono, K. (2003). *Pemimpian dan Kepemimpinan Apakah Pemimpin Abnormal Itu?*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Klasen, N., & Clutterbuck, D. (2002). *Implementing Mentoring Schemes: A Practical Guide to Successful Programs*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Lansberg, I. (2007). The Test of Prince. *Harvard Business Review*. September.
- Moleong, J. L. (2004). *Metodologi penelitian kualitatif*. Bandung: PT. Remaja Rosda Karya
- Moleong, J. L. (2007). *Metodologi penelitian kualitatif*. Bandung: PT. Remaja Rosda Karya
- Moleong, J. L. (2011). *Metodologi penelitian kualitatif*. Bandung: PT. Remaja Rosda Karya
- Moore, K & Barrett M. (2002). *Learning Family Business, Paradoxes and Pathways*. Aldeshot, Hampshire: Ashgate Publishing Limited.
- Mujiono, I. (2002). *Kepemimpinan dan Keorganisasian*. Yogyakarta: UII Press.
- Poza, E. J. (2010). *Family Business: Third Edition*. Cengage Learning Academic Resource Center: U.S.A
- Sharma, P. (2004). An Overview of Family Business Studies: Current Status and Directions for the future. *Family Business Review*, 17(1), 1-36
- Soedibyo, M. (2007). *Kajian terhadap Suksesi Kepemimpinan Puncak (CEO) Perusahaan Keluarga Indonesia - menurut Perspektif Penerus*. Jakarta: Disertasi, Program Pasca Sarjana, Universitas Indonesia
- Soedibyo, M. (2012). *Family Business Responses to Future Competition*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama
- Sugiyono. (2008). *Metode Penelitian Bisnis (pendekatan kuantitatif, kualitatif, dan R&D)*. Bandung: CV. Alfabeta
- Sugiyono. (2010). *Metode Penelitian Bisnis (pendekatan kuantitatif, kualitatif, dan R&D)*. Bandung: CV. Alfabeta
- Sugiyono. (2012). *Metode Penelitian Bisnis (pendekatan kuantitatif, kualitatif, dan R&D)*. Bandung: CV. Alfabeta
- Sunarto, A. (2009, April). Suksesi Kepemimpinan dalam LDK Sekolah. Retrieved April 28, 2014, from <http://referensi-kepemimpinan.blogspot.com>
- Susanto, A. B. (2007). *The Jakarta Consulting Group on Family Business*. Retrieved April 22, 2014, from <http://jakartaconsulting.com/art-05-09.htm>

- Van Amburgh, J. H., Surratt C, K., Green, J. S., & Colbert, J. (2010). Succession Planning in US Pharmacy Schools. *American Journal of Pharmaceutical Education*, 1-7
- Wahyono. (2009). Suksesi Dalam Perusahaan Keluarga. *Jurnal*, Vol 3, No 1 (2009)
- Wulandari, I. S. (2007, Oktober 21). Suksesi Nasib Perusahaan Keluarga di Tangan Generasi Ketiga. *Kompas*.