

# PERANAN CALON SUKSESOR DALAM PENGELOLAAN USAHA MADU (STUDI KASUS PADA UD. MADUAM)

Bernadette Cynthia Wirawan Oei dan Dhyah Harjanti  
Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra  
Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya  
E-mail: cwirawan17@yahoo.com;dhyah@peter.petra.ac.id

**Abstrak-** Suksesi kepemimpinan yang terjadi pada perusahaan keluarga dapat membawa perusahaan kearah yang lebih baik. Oleh karena itu, UD. Maduam telah mempersiapkan calon suksesor sebagai penerus kepemimpinan. Sejak calon suksesor bergabung di perusahaan telah dilakukan perubahan terhadap pengelolaan usaha di UD. Maduam dengan tujuan untuk memajukan dan meningkatkan kinerja perusahaan. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui peranan calon suksesor dalam pengelolaan usaha madu pada UD. Maduam dan proses suksesi yang terjadi pada UD. Maduam.

Jenis penelitian yang digunakan adalah kualitatif deskriptif. Data yang digunakan dalam penelitian ini berasal dari data primer, yaitu diperoleh dari hasil wawancara dengan informan penelitian. Prosedur pengumpulan data yang digunakan adalah wawancara dan dokumentasi. Analisis data yang digunakan adalah dengan cara deskriptif, sedangkan uji keabsahan data menggunakan triangulasi sumber.

Hasil penelitian menunjukkan calon suksesor berperan dalam pengelolaan usaha pada perusahaan keluarga UD. Maduam setelah menjalankan proses suksesi. Pada aspek sumber daya manusia terdapat perubahan pada proses rekrutmen dan seleksi serta pelatihan kerja. Pada aspek pemasaran terjadi perubahan aktivitas pemasaran dan perencanaan produk. Sedangkan aspek keuangan terjadi perubahan terkait dengan keputusan investasi. UD. Maduam telah melaksanakan hampir keseluruhan tahapan proses suksesi yang terdiri dari menentukan nilai dasar, pengembangan calon suksesor, seleksi..

**Kata Kunci:** Pengelolaan Usaha, Suksesi, Kepemimpinan

## I. PENDAHULUAN

Perusahaan keluarga memiliki peran yang sangat besar dalam perkembangan perekonomian suatu negara. Sekitar 80%-98% bisnis di dunia merupakan sebuah usaha yang berasal dari keluarga. Perusahaan keluarga ini mampu memberikan kontribusi dalam menciptakan GDP bagi Amerika Serikat sebesar 64% (Poza, 2007). Jumlah perusahaan keluarga di Amerika Utara sebanyak 90%, Amerika Selatan 85%, Eropa dan Afrika 70% dan Australia 65% dari keseluruhan bisnis yang terdapat di negara tersebut (Bernard, 2013).

Dari total perusahaan-perusahaan besar yang masuk dalam Fortune 500 sebanyak 37% merupakan perusahaan yang dikendalikan oleh keluarga. Sedangkan 60% dari perusahaan-perusahaan yang go public di Amerika Serikat merupakan perusahaan yang juga dikendalikan oleh keluarga. Lebih dari 80% bisnis di Eropa dan Amerika Serikat merupakan bisnis yang dilakukan perusahaan keluarga (Flintoff, 2002).

Perusahaan keluarga mampu memberikan kontribusi pada GDP Amerika Serikat sebesar 57% (Family Enterprise USA, 2011). Perusahaan keluarga juga berperan penting dalam perekonomian negara-negara di India dan Timur Tengah. Dalam catatan Gulf Cooperation Council, terdapat sebanyak 98% perusahaan di Saudi Arabia, Kuwait dan hamper seluruh negara teluk merupakan perusahaan keluarga (Kaysar dan Wallau, 2002).

Bisnis keluarga di wilayah Asia mencatat rata-rata pertumbuhan laba sebesar 13,7% selama tahun 2000-2010. Oleh karena itu dapat dikatakan, bisnis keluarga merupakan pilar penting bagi perekonomian Asia. Hal ini merupakan kesimpulan dari Laporan Bisnis Keluarga Asia 2011 yang dikeluarkan oleh The Credit Suisse Emerging Markets Research Institute. Studi ini dilakukan dengan menggunakan data primer dari 3.568 bisnis keluarga yang terdaftar di bursa sepuluh negara Asia (Kompas, 2011).

Jika melihat penyebaran secara regional, Asia Selatan mempunyai jumlah bisnis keluarga yang paling tinggi dengan persentase sebesar 65% dari total perusahaan terdaftar. Sementara, Asia Utara menjadi yang terendah dengan 37%. Berdasarkan negara, India merupakan pemilik jumlah bisnis keluarga terbanyak dengan 67% dari perusahaan terdaftar, sedangkan China menjadi yang terendah dengan 13% (Kompas, 2011).

Sebanyak 96% dari perusahaan yang ada di Indonesia merupakan suatu perusahaan keluarga (Pikiran Rakyat, 2006). Berdasarkan data Biro Pusat Statistik, perusahaan keluarga di Indonesia adalah sebuah perusahaan swasta yang mempunyai kontribusi besar terhadap Produk Domestik Bruto yang mencapai 82,44% (Swara Karya, 28 Juni 2007).

Berdasarkan berbagai uraian diatas menunjukkan bahwa bisnis keluarga memiliki peran penting dalam perekonomian suatu negara dan dunia. Maka dari itu, isu suksesi menjadi hal yang penting. Perkembangan suatu perusahaan keluarga tidak lepas dari adanya pengaruh suksesi kepemimpinan yang baik disetiap generasi (Susanto *et al.*, 2007).

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Baur (2013) menunjukkan bahwa suksesi kepemimpinan yang terjadi pada perusahaan keluarga dapat di kembangkan oleh penerus dengan menerapkan strategi baru meski harus mendapat banyak rintangan. Untuk mendukung tujuannya dalam mengembangkan bisnis perusahaan, penerus melakukan perubahan-perubahan seperti pekerjaan, peran kerja, dan tanggung jawab pekerja, atau bahkan pemberhentian pekerja.

Penelitian ini akan mengkaji suksesi kepemimpinan yang terjadi pada perusahaan keluarga. Perusahaan keluarga yang akan diteliti proses suksesi kepemimpinannya adalah UD. Maduam. UD. Maduam merupakan sebuah perusahaan keluarga yang telah berdiri

sejak tahun 1986. Perusahaan ini berlokasi di Surabaya. UD. Maduam merupakan perusahaan yang bergerak dalam bidang produksi madu asli.

UD. Maduam ini didirikan oleh Oei Ana Suteja Wiyanto. Pada awal pendirian hingga saat ini, pendiri sekaligus pemimpin perusahaan tetap berkecimpung didalam dunia usaha. Meskipun saat ini, UD. Maduam telah dibantu oleh anak ke dua bernama Andri Sasmita Gunawan.

Andri mulai bergabung dalam kegiatan usaha keluarga setelah menyelesaikan studi S1 di Surabaya. Pada saat awal bergabung, usia Andri adalah sekitar 22 tahun. Andri adalah anak ke dua dari dua bersaudara. Kakak pertama Andri tidak turut campur tangan dalam kegiatan usaha keluarga, sehingga Andri yang menjalankan perusahaan keluarga.

Sejak Andri mulai bergabung di dalam UD. Maduam terjadi beberapa perubahan sistem di dalam perusahaan, seperti misalnya dulu lokasi pengelolaan di gabung menjadi satu. Namun sejak masuknya Andri, ia melakukan pemisahan lokasi kantor dan pabrik, sehingga kegiatan pemasarannya dan keuangan tidak tercampur dengan proses produksi.

Dulu sebelum terjadi pemisahan lokasi kantor dan pabrik *job description* tidak jelas, sekarang menjadi jelas karena karyawan bagian pemasaran di kantor dan bagian produksi di pabrik. Andri juga menambahkan mesin produksi madu di perusahaan. Adanya juga pembagian divisi menurut wilayah yaitu Andri menangani wilayah Surabaya dan papanya menangani luar Surabaya.

Langkah-langkah yang dilakukan oleh Andri dalam melakukan perubahan sistem di UD. Maduam bertujuan untuk memajukan dan meningkatkan kinerja perusahaan. Oleh karena itu, peneliti tertarik untuk meneliti peranan calon suksesor dalam pengelolaan usaha madu dengan mengambil studi kasus pada UD. Maduam.

Berdasarkan uraian latar belakang yang dikemukakan di atas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimana peranan calon suksesor dalam pengelolaan usaha madu pada UD. Maduam?

Berdasarkan rumusan masalah yang ditetapkan, maka tujuan penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui proses suksesi pada UD. Maduam.  
2. Untuk mengetahui peranan calon suksesor dalam pengelolaan usaha madu pada UD. Maduam.

Berdasarkan pengertian mengenai suksesi seperti yang telah disebutkan dapat disimpulkan bahwa suksesi merupakan proses peralihan kepemimpinan dalam perusa Menurut Le Breton-Miller & Steier (2004) terdapat empat tahapan proses suksesi dimana proses suksesi ini pun dipengaruhi oleh *social context* dan *family context* yang tidak dapat dipisahkan. Empat tahap proses suksesi tersebut antara lain:

a. Menentukan nilai dasar

Merupakan tahapan dalam perencanaan suksesi yang terdiri dari:

- 1) kriteria seleksi,
- 2) ruang lingkup calon suksesor (keluarga, luar keluarga),
- 3) aturan dalam memilih (primogeniture atau lainnya),
- 4) mengidentifikasi calon suksesor yang berpotensi,

- 5) pedoman tata kelola (aturan untuk kepemilikan dan dewan direksi),
  - 6) pembagian rencana kepemimpinan dan transisi
  - 7) rencana jangka waktu.
- b. Pengembangan calon suksesor yang terdiri dari:
- 1) Meminimalkan kesenjangan antara kebutuhan dan kemampuan calon penerus.
  - 2) Program pendidikan formal.
  - 3) Program pelatihan.
  - 4) Pengalaman kerja di luar.
  - 5) Interaksi dengan *incumbent* dalam keberhasilan atau persiapan.
  - 6) Dinamika keluarga (kolaborasi harmoni tim pendekatan kualitas hubungan, kepercayaan, keterbukaan, nilai-nilai bersama, rasa hormat).
  - 7) Pengaruh keluarga.
  - 8) Pertemuan dewan keluarga (frekuensi, misi, norma / nilai-nilai, aturan / kebijakan, peran / tanggung jawab / privileges / hak).
  - 9) Magang (transfer pengetahuan)
- c. Seleksi yang terdiri dari:
- 1) Desain proses yang sah meliputi: Kriteria seleksi akhir, Panitia seleksi (tim penilai dan aturan).
  - 2) Penempatan yang tepat dalam perusahaan.
- d. Proses transisi yang terdiri dari:
- 1) Fase dimana *incumbent* keluar / transisi & peran baru.
  - 2) Mengakomodasi dengan intern manajemen.
  - 3) Kriteria kinerja penerus. haan keluarga untuk generasi berikutnya.

#### Kondisi Internal Perusahaan

David (2009) menyatakan bahwa analisis kondisi internal perlu dilakukan oleh perusahaan untuk dapat memaksimalkan kekuatan yang dimiliki oleh perusahaan dalam rangka memanfaatkan kesempatan atau peluang yang ada serta agar dapat menutupi kekurangan-kekurangan yang ada di perusahaan. Analisis internal perusahaan meliputi sumber daya manusia, pemasaran, keuangan, dan produksi/operasional:

a. Sumber Daya Manusia

Keberadaan sumber daya manusia merupakan aspek penting dalam sebuah organisasi bisnis sebagai pelaku kegiatan perusahaan. Analisis terhadap sumber daya manusia di perusahaan dilakukan dengan menelaah kekuatan dan kelemahan di seluruh tingkatan manajemen dan para pekerja serta fokus pada aktivitas sumber daya manusia yang penting termasuk perekrutan, seleksi, pelatihan, hubungan dengan pekerja, dan kompensasi.

b. Pemasaran

1). Penjualan produk/jasa, fungsi ini terkait dengan aktivitas pemasaran seperti iklan, promosi, penjualan, publisitas, penjualan perorangan, manajemen tenaga penjualan, hubungan konsumen, dan hubungan dealer.

2). Perencanaan produk dan jasa, fungsi ini terkait dengan aktivitas-aktivitas seperti: uji pemasaran, pemanfaatan garansi, pengemasan, penentuan pilihan produk, fitur produk, kualitas produk, dan penyediaan layanan konsumen.

3). Penetapan harga, fungsi ini terkait dengan para pemangku kepentingan (*stakeholder*) yang dapat mempengaruhi keputusan penetapan harga. Para

*stakeholder* tersebut terdiri dari konsumen, pemerintah, pemasok, distributor, dan pesaing.

4). Distribusi, fungsi ini terkait dengan aktivitas penggudangan, penentuan saluran-saluran distribusi, penentuan cakupan distribusi, penentuan lokasi tempat ritel, wilayah penjualan, tingkat dan lokasi persediaan, kurir transportasi, penjualan grosir, serta ritel.

5). Riset pemasaran, fungsi ini terkait dengan proses pengumpulan, pencatatan, dan penganalisisan data yang sistematis mengenai berbagai persoalan yang terkait dengan pemasaran barang dan jasa.

### c. Keuangan

Menentukan kekuatan dan kelemahan keuangan organisasi sangat penting untuk merumuskan strategi secara efektif. Kondisi keuangan sering kali dianggap sebagai ukuran tunggal terbaik posisi kompetitif perusahaan dan daya tariknya bagi investor (David, 2009). Fungsi keuangan terdiri atas tiga keputusan, yaitu keputusan investasi, keputusan pembiayaan, dan keputusan deviden. Pembahasan atas ketiga macam keputusan ini adalah sebagai berikut (David, 2009):

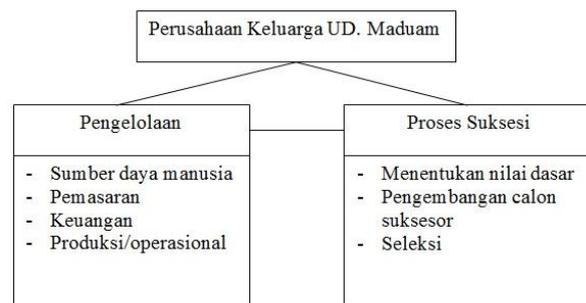
1). Keputusan investasi: Keputusan investasi atau disebut juga penganggaran modal (*capital budgeting*) adalah alokasi dan realokasi modal dan sumber daya untuk berbagai proyek, produk, aset, dan divisi sebuah organisasi. Begitu strategi dirumuskan, keputusan penganggaran modal dibutuhkan untuk menerapkan strategi secara berhasil.

2). Keputusan pembiayaan: Keputusan pembiayaan menentukan struktur modal terbaik untuk perusahaan dan meliputi usaha mencermati beragam metode yang bisa digunakan perusahaan untuk mengumpulkan modal (sebagai contoh dengan mengeluarkan saham, menambah utang, menjual aset, atau menggabungkan dari cara-cara tersebut. Keputusan pembiayaan harus mempertimbangkan baik kebutuhan jangka pendek ataupun kebutuhan jangka panjang.

3). Keputusan deviden: Keputusan deviden memperhatikan isu-isu seperti persentase laba yang dibayarkan kepada para pemegang saham, stabilitas deviden yang dibayarkan kepada para pemegang saham dari waktu ke waktu, dan pembelian kembali atau penerbitan saham. Keputusan deviden menentukan jumlah dana yang ditahan perusahaan dengan jumlah yang dibayarkan kepada pemegang saham.

d. Produksi/operasional: Analisis terhadap kegiatan produksi dilakukan dengan cara menelaah kekuatan dan kelemahan dari aktivitas manufaktur, produksi, atau layanan, yang terjadi di dalam organisasi. Kegiatan produksi/operasional merupakan kegiatan yang kompleks, tidak saja mencakup pelaksanaan fungsi manajemen dalam mengkoordinasikan berbagai kegiatan dalam mencapai tujuan organisasi, tetapi juga mencakup kegiatan teknis untuk menghasilkan suatu produk yang memenuhi spesifikasi yang diinginkan, dengan proses produksi yang efisien dan efektif, serta dengan mengantisipasi perkembangan teknologi dan kebutuhan konsumen di masa mendatang.

## Kerangka Berpikir



Gambar 1: Kerangka Berpikir.

## II. METODE PENELITIAN

### Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan adalah kualitatif deskriptif. Penelitian kualitatif deskriptif merupakan penelitian yang digunakan untuk menganalisis data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana mestinya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku umum atau generalisasi (Sugiyono, 2012). Penelitian menggunakan penelitian kualitatif deskriptif karena peneliti ingin mendeskripsikan secara kualitatif proses suksesi kepemimpinan pada UD. Maduam. Dalam mendeskripsikannya dilakukan dalam bentuk kata-kata dan bahasa, dengan memanfaatkan berbagai metode ilmiah.

### Subyek Penelitian

Subyek penelitian yang merupakan lokasi tempat untuk menggali informasi adalah di UD. Maduam yang merupakan sebuah perusahaan keluarga yang telah berdiri sejak tahun 1986. Perusahaan yang berlokasi di Surabaya ini merupakan perusahaan yang bergerak dalam bidang memproduksi madu asli.

### Obyek Penelitian

Objek penelitian adalah suatu atribut atau sifat atau nilai dari orang, objek kegiatan yang mempunyai variasi tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2012). Di dalam penelitian ini, objek penelitiannya adalah proses suksesi kepemimpinan dan manajemen pada UD. Maduam

### Penentuan Informan Penelitian

Informan yang digunakan dalam penelitian ini berasal dari pendiri perusahaan dan unsur internal perusahaan dengan tujuan untuk mengetahui proses suksesi kepemimpinan pada UD. Maduam. Unsur internal perusahaan yang dimaksud adalah unsur perusahaan yang memiliki peran dalam kegiatan operasional perusahaan yang mengetahui dan memahami proses suksesi kepemimpinan pada UD. Maduam.

Penentuan informan ditentukan menggunakan *purposive sampling*. Sampel yang digunakan sebagai informan penelitian adalah:

1. Oei Ana Suteja Wiyanto selaku pendiri UD. Maduam sekaligus pemimpin pertama perusahaan yang secara kompetensi mengetahui dengan jelas informasi yang dibutuhkan mengenai sejarah perusahaan, visi dan misi perusahaan, gambaran mengenai proses suksesi di perusahaan
2. Andri Sasmita Gunawan yang merupakan anak kedua pendiri perusahaan yang menjadi penerus kepemimpinan di UD. Maduam sehingga memiliki kompetensi dalam menjelaskan proses suksesi kepemimpinan pada UD. Maduam.
3. Karyawan di perusahaan yang memiliki jabatan setingkat manajer yang telah bekerja di perusahaan sejak kepemimpinan Oei Ana Suteja Wiyanto hingga saat ini ketika kepemimpinan diteruskan oleh Andri Sasmita Gunawan. Dengan demikian diharapkan dapat menjelaskan informasi tentang proses suksesi kepemimpinan pada Oei Ana Suteja wiyanto selaku pendiri UD. Maduam ke Andri Sasmita Gunawan yang merupakan penerus kepemimpinan.

#### Jenis Data

Jenis data penelitian yang digunakan penulis adalah data kualitatif. Data kualitatif merupakan data yang dikumpulkan berupa kata-kata, gambar, keterangan-keterangan seperti sejarah, perencanaan, serta strategi perusahaan (Moleong, 2007).

#### Prosedur Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini metode pengumpulan data yang digunakan adalah wawancara. Jenis wawancara yang digunakan adalah wawancara semi terstruktur, yaitu tidak ada pertanyaan yang ditentukan sebelumnya, kecuali pada tahapan sangat awal yakni ketika memulai wawancara dengan melontarkan pertanyaan umum dalam area studi (Daymon dan Holloway, 2008). Wawancara dilakukan secara langsung secara personal melalui tatap muka dengan informan penelitian.

#### Teknik Analisis Data

Analisis data yang digunakan adalah dengan cara deskriptif. Langkah-langkah analisis dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Pencatatan data  
Mencatat yang menghasilkan catatan lapangan, dengan hal itu diberi kode agar sumber datanya dapat ditelusuri.
2. Kategorisasi data  
Dilakukan melalui pengumpulan, memilah-milah, mengklasifikasikan, mensintesis, membuat ikhtisar, dan membuat indeksnya
3. Interpretasi data  
Berpikir dengan jalan membuat agar kategori data itu mempunyai makna, mencari dan menemukan pola dan hubungan-hubungan serta membuat temuan-temuan umum. Penelitian ini menggunakan triangulasi sumber dimana data yang didapat dari hasil wawancara dengan informan penelitian dibandingkan dengan data yang didapatkan dari informan lainnya. Dengan demikian pengujian datanya melibatkan berbagai sumber.

### III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

UD. Maduam didirikan pada tahun 1986 oleh Oei Ana Suteja Wiyanto. UD. Maduam memiliki tempat

produksi yang terletak di Surabaya pusat yaitu di jalan Jagir Wonokromo No.32 . Madu yang digunakan merupakan madu ternak yang berasal dari lebah apis melifera yaitu lebah yang berasal dari Australia. Berbeda dengan lebah asli Indonesia, lebah ini mampu menghasilkan madu lebih banyak dan memiliki rasa yang lebih nikmat. Lebah inilah yang merupakan lebah –lebah yang digunakan oleh peternak lebah pada umumnya.

UD. Maduam hadir menawarkan madu ASLI dengan mutu dan kualitas terjamin. Produk madu yang ditawarkan memiliki banyak varian seperti madu biasa, madu lengkung, madu royal jelly, madu bee pollen, serbuk bee pollen, madu hitam, dan madu spesial untuk anak-anak. Beragam ukuran disediakan UD. Maduam, mulai dari 100 ml, 110 ml, 150 ml, 250 ml, 625 ml, hingga 1000 gr. Menawarkan madu dengan kualitas terbaik dan harga terjangkau. UD. Maduam melayani distribusi dari Jawa, Bali, dan Madura. UD. Maduam juga memiliki 10 armada mobil, 12 sepeda motor untuk mendistribusikan madu. UD. Maduam memiliki kantor cabang di Jakarta, Semarang dan berkantor pusat di Surabaya.

Visi (vision) adalah pernyataan yang mendefinisikan sesuatu yang ingin dicapai perusahaan/organisasi di waktu yang akan datang. Visi yang dimiliki perusahaan UD. Maduam dalam menjalankan bisnisnya adalah:

“Menjadi sebuah perusahaan penghasil madu dengan dengan standar kualitas terbaik untuk memenuhi kebutuhan pasar domestik dan mancanegara.”

Misi adalah rumusan umum mengenai upaya-upaya yang akan dilaksanakan untuk mewujudkan visi. Sedangkan misi UD. Maduam adalah:

1. Menjadi penguasa pasar penjualan madu
2. Melakukan inovasi produk
3. Mengutamakan kepuasan konsumen
4. Melakukan ekspansi pasar internasional

Sedangkan nilai-nilai yang dianut oleh perusahaan adalah:

1. Integritas
2. Profesionalisme
3. Produktivitas dan efisiensi
4. Kesenambungan

#### Peranan Calon Suksesor Dalam Pengelolaan Perusahaan

##### Aspek sumber daya manusia

Hasil penelitian Baur (2013) menunjukkan bahwa suksesor akan mengembangkan bisnis perusahaan dengan menerapkan strategi baru meski harus menghadapi banyak rintangan. Untuk mendukung tujuannya dalam mengembangkan bisnis perusahaan, suksesor biasanya melakukan perubahan-perubahan dalam pengelolaan usaha. Oleh karena itu, berikut ini akan dideskripsikan mengenai peranan calon suksesor dalam pengelolaan usaha UD. Maduam.

Berdasarkan informasi yang didapatkan dari pendiri perusahaan dapat diketahui sebelum suksesor bergabung di perusahaan proses rekrutmen tenaga kerja lebih banyak berasal dari referensi karyawan perusahaan dan proses seleksi tidak berjalan dengan ketat. Hal ini dikarenakan perusahaan memiliki kepercayaan terhadap referensi yang berasal dari karyawan yang kebanyakan

masih punya hubungan saudara. Namun setelah suksesor bergabung di perusahaan sistem rekrutmen karyawan mengalami perubahan karena apabila membutuhkan tenaga kerja maka perusahaan akan memasang iklan di media massa. Kemudian akan dilakukan seleksi dengan wawancara.

Setelah mendapatkan karyawan dari proses rekrutmen dan seleksi, maka perusahaan dapat meningkatkan kualitas sumber daya manusia yang dimiliki dengan melakukan pelatihan kerja. Pendiri perusahaan berpendapat bahwa perusahaan tidak menyelenggarakan pelatihan kerja secara berkesinambungan untuk karyawan. Pelatihan kerja hanya diberikan kepada beberapa *sales* yang ikut serta dalam seminar-seminar. Bagi karyawan baru pelatihan kerja berupa memperkenalkan tentang visi dan misi perusahaan, kemudian deskripsi kerja yang akan dilakukan karyawan, dan pengenalan tentang struktur organisasi di perusahaan. Sedangkan suksesor menambahkan bahwa untuk karyawan baru pelatihan kerja akan dilakukan di internal perusahaan melalui bimbingan dari karyawan senior, misalnya untuk karyawan baru di bagian produksi yang mendapat pelatihan tentang pembuatan madu

#### *Pemasaran*

Berdasarkan informasi yang didapatkan dari pendiri perusahaan dan suksesor dapat diketahui bahwa ada perubahan aktivitas pemasaran yang dilakukan oleh perusahaan setelah suksesor bergabung yaitu berusaha mencari pelanggan baru dengan memasuki hotel-hotel besar di Surabaya dan penambahan outlet baru. Hasil ini menunjukkan bahwa UD. Maduam berusaha memaksimalkan potensi pasar di wilayah Surabaya dengan membidik hotel-hotel besar di Surabaya. Selain itu, untuk memudahkan konsumen dalam mendapatkan UD. Maduam maka strategi yang digunakan adalah memperbanyak saluran distribusi dengan cara menambah outlet baru.

Distribusi juga memegang peranan penting dalam kegiatan pemasaran perusahaan. Dengan adanya saluran distribusi yang baik dapat menjamin ketersediaan produk yang dibutuhkan oleh konsumen. Tanpa ada distribusi, UD. Maduam akan kesulitan untuk memasarkan produknya dan konsumen tidak memiliki kemudahan dalam mendapatkan produknya. Berkaitan dengan distribusi, baik pendiri perusahaan maupun suksesor memiliki pendapat yang sama yaitu tidak ada perubahan kebijakan distribusi yang dilakukan suksesor setelah bergabung di perusahaan. Kebijakan distribusi yang diterapkan UD. Maduam adalah membagi wilayah penjualan berdasarkan beberapa bagian dan setiap bagian ditangani oleh dua *sales*.

#### *Keuangan*

Peranan calon suksesor pada pengelolaan aspek keuangan terlihat pada keputusan investasi. Keputusan investasi berkaitan dengan penganggaran modal untuk investasi. Pendiri perusahaan menyatakan bahwa ada perubahan kebijakan terkait dengan keputusan investasi setelah suksesor bergabung di perusahaan, yaitu, "Sekarang modal untuk investasi sebagian besar diambil dari keuntungan perusahaan dan keputusan investasi dibicarakan bersama-sama anggota keluarga tidak sepihak seperti dulu dimana modal untuk investasi paling banyak berasal dari pinjaman bank dan uang dari pendiri perusahaan." Pendapat pendiri perusahaan didukung oleh

suksesor yang menyatakan untuk investasi tidak hanya menggunakan modal pemilik perusahaan, namun juga mengambil berapa persen dari keuntungan yang didapatkan perusahaan. Selain itu, untuk keputusan investasi terlebih dahulu dibicarakan dengan anggota keluarga.

#### *Produksi/operasional*

Pengawasan yang dilakukan suksesor sama seperti yang dilakukan oleh pendiri perusahaan, yaitu dengan mendatangi pabrik dan kantor untuk melihat aktivitas kerja karyawan. Selain itu, juga mendatangi outlet-outlet yang ada di masing-masing wilayah. Fungsi pengawasan yang dilakukan oleh suksesor untuk memastikan bahwa setiap karyawan bekerja sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya

Koordinasi dalam kegiatan produksi/ operasional perlu dilakukan untuk memperlancar proses produksi. Informasi yang didapatkan dari pendiri perusahaan dan suksesor menunjukkan bahwa tidak ada perubahan yang dilakukan oleh suksesor dalam menjalankan koordinasi di kegiatan produksi/operasional. Suksesor dalam mengkoordinasikan berbagai kegiatan yang ada di perusahaan dilakukan dengan cara *meeting* untuk mengatur wilayah pemasaran masing masing karyawan marketing yang dilakukan tiap 2 minggu sekali, kemudian koordinasi dilakukan dengan datang langsung ke outlet dan bertanya-tanya kepada karyawan tentang penjualan perusahaan dan melakukan *meeting* untuk menerima laporan pelaksanaan tugas dari masing-masing karyawan di outlet. Dengan demikian dapat disimpulkan melalui *meeting* dengan karyawan di perusahaan, suksesor berkoordinasi untuk memperlancar kegiatan produksi/operasional

#### *Perencanaan Suksesi*

##### *Menentukan nilai dasar*

Kriteria yang paling penting harus dipenuhi adalah berasal dari keluarga inti." Keluarga inti yang dimaksud disini adalah pendiri perusahaan, istri, dan anak-anaknya. Sedangkan suksesor menambahkan bahwa kriteria seleksi lainnya adalah dilihat dari kemampuan dalam mengelola bisnis dan sanggup bekerja keras.

Dalam perencanaan suksesi kepemimpinan di UD. Maduam ada aturan dalam memilih seperti yang dikatakan oleh pendiri perusahaan, yaitu "Aturan untuk menentukan penerus kepemimpinan di perusahaan dilakukan dengan musyawarah anggota keluarga. Masing-masing anggota keluarga dapat mengemukakan pendapatnya. Namun keputusan akhir tetap berada ditangan pendiri." Berdasarkan informasi dari pendiri perusahaan menunjukkan aturan dalam memilih suksesor dilakukan melalui musyawarah.

Pendiri UD. Maduam memiliki kriteria yang digunakan dalam mengidentifikasi suksesor yang berpotensi sebagai penerus kepemimpinan di perusahaan. Seperti yang dikatakannya, "Kriteria yang pertama dilihat adalah harus laki-laki karena seorang pemimpin perusahaan harus kuat secara fisik dan psikis. Kemudian memiliki niat atau tidak dalam memajukan perusahaan, setelah itu dilihat dari kemampuannya dan kesanggupannya untuk bekerja keras demi perusahaan." Suksesor juga memberikan informasi yang sama bahwa penerus kepemimpinan harus anak laki-laki dari pendiri perusahaan.

Pedoman tata kelola perusahaan belum diatur secara spesifik. Mengenai pengambilan keputusan di

perusahaan sepenuhnya merupakan otoritas dari suksesor yang menjadi pemimpin perusahaan. Mengingat struktur organisasi di dalam perusahaan masih sederhana dan belum kompleks. Oleh karena itu, kedepannya perusahaan berencana akan mengatur tata kelola perusahaan dengan lebih spesifik dan seiring dengan berjalannya waktu dan meningkatnya kompleksitas perusahaan.

Pembagian rencana kepemimpinan dan transisi merupakan hak sepenuhnya dari pendiri perusahaan, seperti yang dikatakannya sebagai berikut, "Rencana kepemimpinan dan transisi tergantung pendiri. Pendiri akan memperkenalkan anak-anaknya terhadap aktivitas operasional di perusahaan. Kemudian akan dilihat dari anak-anaknya tersebut mana yang memiliki kemampuan dalam memimpin perusahaan, kemudian dilihat juga niatnya dan kesanggupan dalam bekerja keras untuk memajukan perusahaan." Informasi tersebut sesuai dengan yang dikatakan oleh suksesor bahwa merencanakan transisi kepemimpinan di perusahaan telah diatur oleh pendiri perusahaan

Pada saat ini kepemilikan perusahaan sepenuhnya masih berada ditangan pendiri perusahaan. Namun ke depannya pendiri perusahaan benar-benar keluar dari perusahaan, maka kepemilikan perusahaan akan diserahkan seratus persen kepada suksesor perusahaan. Berdasarkan informasi yang didapatkan dari pendiri perusahaan dan suksesor dapat diketahui bahwa rencana jangka waktu yang dibutuhkan untuk mempersiapkan suksesor sampai benar-benar sepenuhnya memegang kendali kepemimpinan di perusahaan adalah selama tiga tahun. Dalam jangka waktu tiga tahun sejak suksesor bergabung di perusahaan, pendiri ingin melatih suksesor agar mampu mengenali perusahaan, karyawan didalamnya dan membangun visi untuk fokus pada peningkatan kinerja dan laba perusahaan Pengembangan calon suksesor

Pendiri perusahaan berpendapat bahwa upaya yang dilakukan dalam meningkatkan kemampuan suksesor agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan adalah dengan mengikutsertakan suksesor dalam berbagai kegiatan operasional perusahaan, seperti produksi, administrasi, maupun pemasaran. Pendapat yang sama juga dikemukakan oleh suksesor yaitu dengan ikut serta dalam kegiatan operasional perusahaan. Oleh karena itu, sebelum memegang kendali kepemimpinan, maka suksesor terlebih dahulu magang di perusahaan.

Bagi pendiri perusahaan pendidikan formal adalah penting. Oleh karena itu, suksesor menjalani pendidikan formal hingga lulus kuliah. Suksesor perusahaan mengenyam pendidikan manajemen sehingga lebih sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Pendiri perusahaan mengatakan bahwa, "Suksesor minimal berpendidikan S-1, dengan program studi manajemen." Pendapat yang sama dikatakan oleh suksesor bahwa tingkat pendidikan yang harus dipenuhi suksesor adalah minimal S1 pada program studi manajemen. Hal ini sesuai dengan pendapat Ismail dan Mahfodz (2009) beberapa persiapan yang perlu dilakukan oleh seorang suksesor atau penerus diantaranya adalah pendidikan formal.

Selain pendidikan formal, program pelatihan tidak kalah penting untuk diikuti oleh suksesor. Hal ini dikarenakan melalui pelatihan, maka kemampuan akademis dari pendidikan formal yang didapatkan oleh suksesor

dapat diterapkan ke dunia kerja. Pelatihan juga berguna untuk menyelaraskan antara kebutuhan perusahaan dengan kemampuan suksesor. Berdasarkan informasi yang didapatkan dari pendiri perusahaan dan suksesor dapat diketahui bahwa pelatihan yang diikuti adalah magang. Pada saat magang suksesor akan diperkenalkan tentang produk, kemudian pengenalan pasar, dan pengenalan staff serta cara kerja di perusahaan. Sebelum memegang kendali kepemimpinan di UD. Maduam, suksesor diharuskan magang terlebih dahulu di perusahaan. Suksesor magang di perusahaan setelah menyelesaikan studi S1 dengan ikut serta membantu pendiri perusahaan dalam mengelola perusahaan.

Perusahaan membutuhkan suksesor yang mampu memimpin perusahaan kearah yang lebih baik dari pada sebelumnya. Oleh karena itu, pendiri perusahaan menginginkan suksesor memiliki pengalaman kerja di luar perusahaan. Namun pendiri perusahaan tidak menargetkan suksesor harus mencapai posisi atau jabatan tertentu ketika bekerja di luar perusahaan karena yang diutamakan adalah pengalaman dan melatih kesiapan untuk bekerja keras.

Selama proses magang yang dijalani oleh suksesor di UD. Maduam terjalin interaksi antara pendiri perusahaan dan suksesor. Hal ini tidak terlepas dari jabatan yang dipegang oleh suksesor sebagai asisten pendiri perusahaan. Interaksi tersebut terlihat melalui pendampingan yang diberikan oleh pendiri perusahaan selama proses magang. Dengan adanya interaksi ini, maka suksesor mendapatkan pengetahuan, pengalaman kerja dan cara mengelola bisnis dari pendiri perusahaan. Interaksi dengan pendiri perusahaan ini berguna bagi suksesor sebagai pelajaran ketika akan memegang kendali kepemimpinan di perusahaan selanjutnya.

Dalam perusahaan keluarga seringkali diadakan pertemuan-pertemuan anggota keluarga secara informal. Secara umum dapat dikatakan bahwa ruang lingkup tujuan dari tugas pertemuan-pertemuan anggota keluarga mencakup perencanaan garis-garis besar haluan keluarga dalam perusahaan. Pendiri UD. Maduam berpendapat ada pertemuan keluarga yang membahas tentang kebijakan-kebijakan perusahaan ke depannya setelah penunjukan suksesor. Setiap kebijakan-kebijakan perusahaan ke depannya tetap dibicarakan dalam pertemuan keluarga. Ini dilakukan untuk memberi masukan bagi penerus kepemimpinan bagaimana sebaiknya kebijakan-kebijakan perusahaan ke depannya. Suksesor menambahkan bahwa pertemuan keluarga akan memudahkan suksesor sebagai penerus kepemimpinan untuk menjalankan perusahaan terutama garis-garis besar kebijakan perusahaan. Seleksi

Kriteria seleksi akhir ini merujuk kepada hal-hal apa saja yang menjadi dasar pemilihan suksesor perusahaan keluarga. Pendiri perusahaan berpendapat bahwa, "Kriteria seleksi akhir pasti berasal dari keluarga sendiri, kemudian memiliki kemampuan dalam mengelola bisnis perusahaan. Hal ini dikarenakan pendiri tidak ingin perusahaan ini dipimpin oleh orang yang bukan anggota keluarga. Apabila dipimpin dari keluarga sendiri, maka lebih mudah memantau perkembangan perusahaan, sehingga apabila terjadi suatu permasalahan pendiri bisa langsung mengetahuinya. Pendiri sudah lama mendirikan perusahaan dan tidak ingin ada orang luar yang ikut campur dalam

mengelola perusahaan yang dapat mengakibatkan kemunduran bagi perusahaan.

Pendiri perusahaan telah memilih suksesor sebagai penerus kepemimpinan di perusahaannya. Pendiri perusahaan memberikan jabatan kepada sang suksesor sebagai asistennya. Jabatan sebagai asisten dari pendiri perusahaan sudah tepat karena dapat mengasah kemampuannya dalam menjalankan bisnis perusahaan dan mengatur karyawan-karyawan di bawahnya. Sebagai asisten dari pendiri perusahaan, suksesor dapat mengenal pasar dan dapat meningkatkan penjualan madu serta mengelola perusahaan dengan baik. Dengan demikian posisi sebagai asisten Direktur utama merupakan penempatan yang tepat di dalam perusahaan.

#### Pembahasan

Hasil penelitian Baur (2013) menunjukkan bahwa suksesor dalam mengembangkan bisnis perusahaan akan melakukan perubahan-perubahan dalam pengelolaan usaha. Hal ini juga terjadi di UD. Maduam di mana calon suksesor berperan dalam pengelolaan usaha. Berdasarkan pada aspek sumber daya manusia calon suksesor berperan dalam merubah proses rekrutmen dan seleksi karyawan. Sistem rekrutmen karyawan sebelum calon suksesor bergabung di perusahaan lebih banyak berasal dari referensi karyawan perusahaan dan proses seleksi tidak berjalan dengan ketat. Sehingga ketika membutuhkan karyawan baru maka perusahaan akan memberitahukan kepada karyawan dengan tujuan karyawan dapat merekomendasikan kerabatnya atau orang yang dikenalnya untuk bekerja di perusahaan.

Setelah calon suksesor bergabung di perusahaan terjadi perubahan pada proses rekrutmen dan seleksi karyawan karena apabila membutuhkan tenaga kerja maka perusahaan akan memasang iklan di media massa. Kemudian akan dilakukan seleksi dengan wawancara. Perubahan pada sistem rekrutmen bertujuan untuk mendapatkan karyawan yang benar-benar profesional dan mempunyai kompetensi.

Calon suksesor juga berperan dalam program pengembangan karyawan melalui pelatihan kerja terutama pada karyawan sales. program pelatihan untuk sales adalah dengan mengikutsertakan pada seminar-seminar pemasaran. Sedangkan untuk karyawan baru pelatihan kerja yang dilakukan adalah pemberian materi tentang visi dan misi perusahaan, kemudian deskripsi kerja yang akan dilakukan karyawan, dan pengenalan tentang struktur organisasi di perusahaan. Sedangkan suksesor menambahkan bahwa untuk karyawan baru pelatihan kerja akan dilakukan di internal perusahaan melalui bimbingan dari karyawan senior, misalnya untuk karyawan baru di bagian produksi yang mendapat pelatihan tentang pembuatan madu.

Calon suksesor juga berperan dalam kegiatan pemasaran dengan cara mengarahkan karyawan bagian pemasaran agar mencari pelanggan baru dengan memasuki hotel-hotel besar di Surabaya dan penambahan outlet baru. Hasil ini menunjukkan bahwa UD. Maduam berusaha memaksimalkan potensi pasar di wilayah Surabaya dengan membidik hotel-hotel besar di Surabaya. Selain itu, untuk memudahkan konsumen dalam mendapatkan UD. Maduam maka strategi yang digunakan adalah memperbanyak saluran distribusi dengan cara menambah outlet baru.

Selain itu, sebelum produk dijual di pasar, UD. Maduam melakukan perencanaan produk dengan cara melakukan survei pasar untuk menentukan apakah produk bisa diterima di pasar. Survei dilakukan dengan cara memberikan sampel produk kepada pelanggan yang selama ini loyal kepada perusahaan dengan tujuan pelanggan dapat mencoba rasa baru dari produk madu UD. Maduam. Kemudian perusahaan akan mencatat pendapat-pendapat pelanggan tentang rasa, aroma, dan teksturnya.

Selain aspek pemasaran, calon suksesor juga berperan dalam pengelolaan keuangan terutama terkait dengan keputusan investasi. Setelah suksesor bergabung di perusahaan, modal untuk investasi sebagian besar diambil dari keuntungan perusahaan yang terdapat pada kas dan keputusan investasi dibicarakan bersama-sama anggota keluarga. Misalnya anggaran dalam membuka outlet baru akan diambil dari kas perusahaan dan bukan dari modal pemilik.

Ada beberapa tahapan yang harus dilalui sebelum memutuskan suksesor. Pada tahapan menentukan nilai dasar ada kriteria yang harus dipenuhi suksesor di mana pendiri perusahaan memutuskan bahwa suksesor berasal dari keluarga dan yang diutamakan adalah anak laki-laki. Aturan dalam memilih suksesor dilakukan dengan musyawarah anggota keluarga tanpa melihatkan pihak dari luar keluarga. Jangka waktu yang dibutuhkan untuk mempersiapkan suksesor adalah tiga tahun. Dengan demikian hanya anggota keluarga yang dapat menjadi penerus kepemimpinan di UD. Maduam dan anggota keluarga berperan dalam penunjukan suksesor. Hal ini sesuai dengan pendapat Tjondrorahardja (2005) yang menyatakan perusahaan keluarga adalah perusahaan yang dimiliki oleh keluarga (saham dan kepemilikan) dan yang menjalankan atau mengoperasikan perusahaan keluarga sehari-hari adalah salah satu dari pihak keluarga yang telah dipilih berdasarkan kriteria tertentu yang ditentukan bersama oleh anggota keluarga.

Setelah menentukan nilai dasar, tahapan selanjutnya adalah pengembangan suksesor. Pengembangan suksesor dilakukan untuk menyelaraskan kesenjangan yang mungkin ada antara kebutuhan perusahaan dengan kemampuan yang dimiliki oleh suksesor. Hasil penelitian menunjukkan upaya pendiri perusahaan untuk mengembangkan suksesor adalah dengan cara magang di perusahaan. Magang dilakukan oleh suksesor setelah menyelesaikan studi S1. Selama magang, suksesor membantu pendiri yang sekaligus direktur utama dalam mengelola bisnis perusahaan dengan menjabat sebagai asisten direktur utama. Untuk mengembangkan kemampuan suksesor maka ada syarat tingkat pendidikan formal yang harus dipenuhi yaitu minimal S1 dan harus memiliki pengalaman kerja. Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Ismail dan Mahfodz (2009) bahwa ada beberapa persiapan yang perlu dilakukan oleh seorang suksesor atau penerus yaitu pendidikan formal dan pengalaman kerja.

Dalam proses suksesi kepemimpinan di UD. Maduam terjadi tahapan seleksi. Seleksi dilakukan oleh anggota keluarga dalam musyawarah tanpa melibatkan pihak luar. Dengan demikian dapat dikatakan adanya keterlibatan anggota keluarga dalam proses seleksi suksesor. Hal ini sesuai dengan pendapat Susanto (2005)

bahwa karakteristik dalam perusahaan keluarga adalah adanya pengambilan keputusan dan kebijakan dilakukan oleh keluarga termasuk dalam penunjukan suksesor.

#### IV. KESIMPULAN DAN SARAN

##### Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan yang dikemukakan pada bab sebelumnya, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Calon suksesor berperan dalam pengelolaan usaha pada perusahaan keluarga UD. Maduam setelah menjalankan proses suksesi. Pada aspek sumber daya manusia terdapat perubahan pada proses rekrutmen dan seleksi serta pelatihan kerja. Pada aspek pemasaran terjadi perubahan aktivitas pemasaran dan perencanaan produk. Sedangkan aspek keuangan terjadi perubahan terkait dengan keputusan investasi. Kemudian pada aspek produksi/operasional perubahan yang terjadi adalah pemisahan lokasi kantor dan pabrik dan menambahkan mesin produksi madu di perusahaan
2. Terdapat beberapa tahapan dalam proses suksesi di UD. Maduam yang terdiri dari menentukan nilai dasar, pengembangan suksesor, seleksi, dan proses transisi. Pada tahapan menentukan nilai dasar ada kriteria yang belum dilaksanakan yaitu mengenai pedoman tata kelola perusahaan. Hal ini dikarenakan tidak ada pedoman tata kelola di perusahaan yang baku. Pengambilan keputusan dan kebijakan perusahaan dilakukan berdasarkan masukan-masukan dari anggota keluarga. Hal ini tentu tidak efisien dan dapat menyulitkan suksesor karena pengambilan keputusan dan kebijakan perusahaan harus terlebih dahulu dibicarakan dalam musyawarah keluarga

##### Saran

Berdasarkan kesimpulan yang dikemukakan, maka saran yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

1. Dengan semakin berjalannya waktu dan berkembangnya usaha serta kompleksitas struktur organisasi, maka perusahaan dapat merancang pedoman tata kelola perusahaan yang dapat digunakan oleh suksesor sebagai acuan dalam mengelola perusahaan
2. Agar pemilihan dapat berjalan dengan obyektif dan setiap anggota keluarga memiliki kesempatan yang sama untuk dipilih sebagai suksesor maka pendiri perusahaan dapat melibatkan konsultan bisnis/penasehat dalam menentukan suksesor. Hal ini dilakukan agar penilaian terhadap suksesor lebih obyektif serta untuk mencegah terjadinya kecemburuan dan konflik yang terjadi antar anggota keluarga karena rasa tidak puas terhadap mekanisme pemilihan suksesor.

#### DAFTAR REFERENSI

Bank Mandiri (2012). *Power lunch: Tantangan perusahaan keluarga di era bisnis modern.*

Retrieved, April 03, 2014, from <http://csr.bankmandiri.co.id/infodetail-pers-157.html>

- Baur, Markus. (2013). *Increasing the effectiveness of succession in the family business: Suggestions from outperforming successors.* The Business Review, Cambridge, Vol. 21, No. 2, December 2013, hal 133-138.
- Bernard, Christophe. (2013). *American family small business facts infographic.* KPMG Family Business
- Breton-Miller, I. L., Miller, D., & Steier, L. P. (2004). *Toward an integrative model of effective FOB succession.* Entrepreneurship Theory and Practice, 28 (4), 305-328
- Businessnews. (2013). *Revitalisasi BTEL perkuat lagi brand esia.* Retrieved, April 03, 2014, from <http://www.businessnews.co.id/ekonomi-bisnis/revitalisasi-btel-perkuat-lagi-brand-esia.php>
- David, Fred R. (2009). *Manajemen strategis: konsep.* Jakarta: Salemba Empat
- Daymon, Christine; Holloway, Immy. (2008). *Metode-metode riset kualitatif dalam public relation dan marketing communication.* Yogyakarta: Bentang Pustaka
- Elizabeth, (2000). *Hubungan laba akuntansi dan arus kas terhadap kinerja perusahaan.* "Jurnal Riset Akuntansi Indonesia", Vol.6, No.2: 76-85
- Family Enterprise USA. (2011). *Annual family business survey.* Retrieved September 22, 2013, from [http://www.familyenterpriseusa.org/resource/resmgr/annual\\_survey/2011\\_annual\\_family\\_business.pdf](http://www.familyenterpriseusa.org/resource/resmgr/annual_survey/2011_annual_family_business.pdf)
- Flintoff, J. P. (2002). *Managing to keep the family happy.* Financial Times
- Hoover, A, Edwin. (2005). *Akrab dan harmonis dalam bisnis keluarga.* Jakarta: Murai Kencana
- Iskandar, Eddy Dwinanto. (2011, Oktober 31) *Credit suisse kuliti 3.568 bisnis keluarga di asia.* Retrieved September 22, 2013, from <http://swa.co.id>
- Jones, Charles P., Siddharta Utama., Budi Frensidy., Irwan Adi Eka putra., dan Rachman Untung Budiman. (2009). *Investment-analysis and management (An indonesian adaptation).* Jakarta: Penerbit Salemba Empat
- Kayser, G. & Wallau, F. (2002). *Industrial family businesses in germany.* Family Business Review
- Kompas. (2011). *Bisnis keluarga, pilar penting perekonomian asia.* Retrieved April 03, 2014, from <http://tekno.kompas.com/read/2011/10/31/13565976/Bisnis.Keluarga.Pilar.Penting.Perekonomian.Asia>.
- Kuncoro, Mudrajad. (2012). *Metode riset untuk bisnis dan ekonomi* Jakarta: Penerbit Erlangga
- Merdeka. (2013). *Utang abadi perusahaan bakrie.* Retrieved April 03, 2014, from <http://www.merdeka.com/uang/utang-abadi-perusahaan-bakrie.html>
- Mazzola, Pietro; Marchisio, Gaia; Astrachan, Joe. (2008). *Strategic planning in family business: A powerful developmental tool for the next generation.* Entrepreneurship Theory and Practice. 239-258

- Meryana, Ester. (2011, Oktober 31). *Bisnis keluarga pilar penting perekonomian asia*. Retrieved April 03, 2014, from <http://tekno.kompas.com/read/2011/10/31/13565976/bisniskeluargapilarpentingperekonomian.asia>.
- Moleong, Lexy J. (2012). *Metodologi penelitian kualitatif*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya
- Poza, Ernesto J. (2007) *Family business*, 2<sup>nd</sup> Edition. United States of America: Thomson South-Western
- Poza, Ernesto J. (2010). *Family business*, 3rd Edition. United States of America: Thomson South-Western
- Salusu, J. (2003). *Pengambilan keputusan stratejik*. Jakarta: PT. Gramedia Widiasarana
- Samsul, M. (2006). *Pasar modal dan manajemen portofolio*. Jakarta: Erlangga
- Sugiyono. (2012). *Memahami penelitian kualitatif*. Bandung : Alfabeta
- Susanto et al. (2007) *The jakarta consulting group on family business*. Indonesia: The Jakarta Consulting Group
- Susanto et al. (2013) *The dragon networks*. Singapore: John Wiley&Sons.
- Tjondrorahardja, Daud. (2005). *The greatest FBI (family business inspiration)*. Jakarta: PT. Elex Media Komputindo
- Vivanews. (2013). *Esia raih penghargaan IBBA 2013*. Retrieved, April 03, 2014, from <http://bisnis.news.viva.co.id/news/read/446039-esia-raih-penghargaan-ibba-2013>
- Vivanews. (2013). *Bakrie Telecom bukukan laba usaha Rp3,6 Miliar*. Retrieved, Maret 30, 2014, from <http://bisnis.news.viva.co.id/news/read/492429-bakrie-telecom-bukukan-laba-usaha-rp3-6-miliar>
- Zimmerer, T., & Scarborough, N. (2000). *Entrepreneurship the new venture formation*, New Jersey: Prentice Hill