

STUDI DESKRIPTIF KRITERIA PEMILIHAN SUKSESOR DAN PROSES MENTORING PADA PERUSAHAAN AIR MINUM DALAM KEMASAN

James Damar HC Gunawan dan Ronny H. Mustamu

Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra
Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya

E-mail: jamesgunawan92@yahoo.co.id ; mustamu@petra.ac.id

Abstrak— Suatu perusahaan keluarga mempunyai kontribusi yang sangat besar terhadap perekonomian di dunia. Salah satu isu yang paling mempengaruhi keberlangsungan dari perusahaan keluarga adalah perencanaan suksesi. Penelitian ini akan membahas mengenai perencanaan suksesi sebuah perusahaan keluarga dengan melihat pada aspek kriteria pemilihan suksesor dan proses *mentoring* kepada calon suksesor di subjek penelitian. Jenis penelitian ini adalah kualitatif deskriptif dengan menggunakan teknik pengumpulan data wawancara. Teknik penetapan narasumber yang digunakan adalah metode *purposive sampling* serta uji keabsahan data dengan triangulasi sumber. Hasil yang diperoleh dari penelitian ini menunjukkan bahwa proses pemilihan suksesor telah berjalan dengan baik dengan berbasis pada kemampuan, kepemimpinan, dan motivasi dari calon suksesor. Proses *mentoring* yang ditujukan kepada calon suksesor terdiri dari proses transfer pengetahuan, pembelajaran dan pengembangan, serta evaluasi *mentoring*. Selama proses *mentoring* berlangsung calon suksesor juga menunjukkan kinerja yang positif dengan pencapaian target perusahaan.

Kata Kunci—Perencanaan suksesi, Kriteria pemilihan suksesor, Proses *mentoring*

I. PENDAHULUAN

Perusahaan Keluarga adalah suatu perusahaan di mana sebuah keluarga adalah pemegang saham mayoritas dan menduduki sebagian posisi manajemen serta keturunan keluarga tersebut diharapkan mengikuti jejak mereka (Rock, 1991). Berdasarkan data dari *Family Business Institute*, hanya 30% dari perusahaan keluarga di dunia yang dapat bertahan sampai dengan generasi kedua, 12% lainnya hanya mampu bertahan sampai generasi ketiga, dan sisanya sebanyak 3% yang dapat bertahan hingga generasi keempat dan seterusnya (Harvard Business Review Press, 2014). Menurut data dari *Indonesia Institute for Corporate Directorship* (IICD) di Indonesia sendiri lebih dari 95% bisnis merupakan perusahaan yang dimiliki maupun dikendalikan oleh keluarga (Simanjuntak, 2010). Dari data tersebut menunjukkan bahwa perusahaan keluarga memiliki pengaruh dan peran yang besar terhadap perekonomian negara Indonesia, sehingga keberlangsungan dan pertumbuhan perusahaan keluarga sangat perlu diperhatikan.

Di dalam perusahaan keluarga, untuk mempertahankan keberlangsungannya sangat penting bagi pendiri untuk melakukan perencanaan suksesi. Menurut Dhewanto *et al.*, (2012), suksesi didefinisikan sebagai proses penyampaian manajemen dalam suatu bisnis dari satu generasi ke generasi selanjutnya. Lipman (2010) menyatakan bahwa *succession is one of the hardest decisions a family business can make but*

also one of the most important. Demi menjaga keberlangsungan bisnis keluarga, pendiri perlu untuk berbagi ide tentang keberhasilan, pengetahuan dan kelanjutan dari bisnis keluarga dengan generasi selanjutnya. Dibutuhkan suatu kesadaran dari pemilik bisnis keluarga untuk mulai membimbing suksesornya agar siap ketika tiba waktunya bagi suksesor untuk mengambil alih manajemen. Sebuah program suksesi sangat penting bagi keberhasilan, keberlanjutan, dan stabilitas dari setiap perusahaan (Goldman dan Bernshtery, 2007). Regenerasi kepemimpinan perlu dijalankan, agar dapat 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.

Dalam penelitian ini, perusahaan air minum dalam kemasan (AMDK) akan digunakan sebagai subjek penelitian. Subjek penelitian merupakan perusahaan keluarga yang didirikan pada tahun 2001 dan bergerak di bidang industri air minum dalam kemasan. Seiring dengan bertambahnya jumlah perusahaan AMDK dan peningkatan penjualan AMDK di Indonesia setiap tahunnya, maka penting bagi subjek penelitian untuk mempertahankan keberlangsungan dari perusahaan agar dapat terus bertahan dalam menghadapi persaingan yang muncul ke depannya. Saat ini subjek penelitian masih dipimpin oleh generasi pertama yaitu pendiri dari bisnis keluarga tersebut. Akan tetapi, seperti yang akan dihadapi oleh perusahaan keluarga lainnya subjek penelitian pada akhirnya dihadapkan pada permasalahan suksesi kepemimpinan.

Suksesi kepemimpinan pada subjek penelitian akan terjadi dari generasi pertama ke generasi yang kedua, saat ini generasi kedua sudah mulai ikut masuk untuk membantu di dalam bisnis keluarga. Dalam proses perencanaan suksesi pada subjek penelitian akan dilihat kriteria-kriteria yang digunakan dalam pemilihan calon suksesor yang meliputi sub dimensi kemampuan, kepemimpinan, serta motivasi yang dimiliki calon suksesor agar menghasilkan suksesor yang nantinya akan menjadi seorang pemimpin yang baik serta memahami visi, misi, dan tujuan yang dimiliki oleh perusahaan. Selain itu, dalam suatu perencanaan suksesi juga akan melibatkan proses *mentoring* di dalamnya. Proses suksesi yang berlangsung pada subjek penelitian ini nantinya akan menjadi penentu keberhasilan dan keberlanjutan dari perusahaan keluarga.

Terdapat tiga kriteria pemilihan suksesor antara lain:

1. Kemampuan calon suksesor, yang meliputi komunikasi (Atwood, 2007), kompetensi manajerial (Carlock dan

Ward, 2010 dan Robert, 2001), serta kemampuan beradaptasi (Pandergast, Ward & Pontet, 2011).

2. Kepemimpinan calon suksesor, yang meliputi tipe kepemimpinan transformasional dan transaksional (Robbins dan Judge, 2008).
3. Motivasi calon suksesor, yang meliputi minat (Madden, Scholder, dan Ajzen, 1992 dan Susanto, 2000), komitmen (Chrisman, Chua, dan Sharma, 1998 dan Fishman, 2009), dan kesediaan memikul tanggung jawab (Wart, 2005).

Perencanaan suksesi yang sukses membutuhkan pendampingan atau *mentoring* kepada generasi berikutnya. Carlock dan Ward (2001) menjelaskan bahwa dari *mentoring* yang optimal yang diberikan pada suksesor, dapat tercipta proses suksesi yang baik. Proses *mentoring* yang berlangsung terdiri dari (Lipman, 2010 dan Klassen dan Clutterbuck, 2002):

1. Transfer pengetahuan
Proses mentransfer pengetahuan dibagi menjadi tiga kategori yaitu:
 - a. Kompetensi terkait dengan industri
 - b. Kompetensi bisnis
2. Pembelajaran dan pengembangan
3. Evaluasi *mentoring*.

Berdasarkan pemaparan di atas rumusan masalah penelitian ini adalah :

1. Apa kriteria pemilihan suksesor pada subjek penelitian?
2. Bagaimanakah proses *mentoring* yang dilakukan kepada calon suksesor pada subjek penelitian?

Tujuan dari penelitian ini adalah mendeskripsikan kriteria pemilihan suksesor yang meliputi sub dimensi kemampuan, kepemimpinan, serta motivasi calon suksesor pada subjek penelitian serta mendeskripsikan proses *mentoring* yang terdiri dari transfer pengetahuan, pembelajaran dan pengembangan, serta evaluasi proses *mentoring* yang dilakukan pada calon suksesor pada subjek penelitian.

II. METODE PENELITIAN

Jenis penelitian yang digunakan adalah kualitatif deskriptif. Penelitian kualitatif deskriptif merupakan penelitian yang menggunakan metode wawancara dan / atau mendapatkan informasi melalui data yang berupa kata maupun gambar sehingga mampu memperoleh informasi secara mendalam terkait dengan variabel-variabel yang diteliti. Penelitian ini akan menggunakan jenis penelitian kualitatif deskriptif untuk mengetahui dan membahas tentang kriteria pemilihan suksesor serta proses *mentoring* yang dilakukan pada perusahaan keluarga di subjek penelitian.

Subjek penelitian adalah perusahaan keluarga yang bergerak di bidang industri air minum dalam kemasan (AMDK). Objek penelitiannya adalah kriteria pemilihan suksesor serta proses *mentoring* kepada calon suksesor di subjek penelitian.

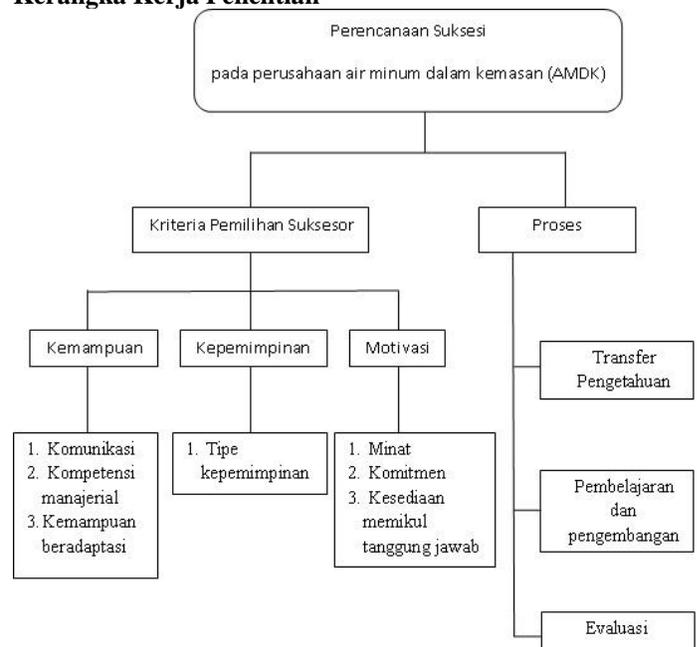
Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah sumber data primer dan sumber data sekunder. Data primer yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah hasil transkrip wawancara dengan narasumber-narasumber subjek penelitian. Dalam penelitian ini data sekunder yang digunakan adalah berasal dari profil perusahaan, serta dokumen-dokumen

lain pada subjek penelitian yang dapat menunjang data primer. Penelitian ini menggunakan teknik pengumpulan data yaitu dengan wawancara. Menurut Moleong (2013) wawancara adalah percakapan dengan maksud tertentu. Di dalam penelitian ini peneliti menggunakan teknik wawancara tidak terstruktur untuk memperoleh informasi-informasi yang terkait dengan penelitian ini.

Teknik penetapan narasumber dalam penelitian ini menggunakan metode *purposive sampling*. Menurut Sugiyono (2013) metode *purposive sampling* yaitu teknik pengambilan sampel sumber datanya dengan menggunakan pertimbangan tertentu. Dalam penelitian ini menggunakan metode *purposive sampling* dikarenakan membutuhkan informasi secara mendalam dari sumber yang paling memahami serta yang terkait dengan kegiatan penelitian.

Dalam penelitian ini, uji keabsahan data menggunakan teknik triangulasi sumber. Menurut Sugiyono (2013) triangulasi sumber untuk menguji kredibilitas data dilakukan dengan cara mengecek data yang telah diperoleh melalui beberapa sumber. Data kemudian dideskripsikan dan dikategorisasikan sehingga menghasilkan suatu kesimpulan. Triangulasi sumber dilakukan dengan memeriksa dan membandingkan data hasil wawancara yang dilakukan pada subjek penelitian.

Kerangka Kerja Penelitian



Gambar 1 Kerangka Kerja Penelitian
Sumber : Robbins dan Judge (2008), Carlock dan Ward (2010), Lipman (2010), Miller *et al.*, (2004), Klassen dan Clutterbuck (2002)

Penelitian ini menganalisis perencanaan suksesi yang terjadi pada perusahaan keluarga subjek penelitian yaitu mengenai kriteria pemilihan suksesor serta proses *mentoring* yang dilakukan. Kriteria pemilihan suksesor yang pertama adalah kemampuan dari calon suksesor yang terdiri dari kemampuan berkomunikasi, kompetensi manajerial, serta

kemampuan beradaptasi. Kriteria pemilihan suksesor yang kedua adalah kepemimpinan yaitu tipe kepemimpinan dari calon suksesor. Terakhir, kriteria pemilihan suksesor yang ketiga adalah motivasi yang dimiliki oleh calon suksesor dinilai dari minat, komitmen, dan kesediaan memikul tanggung jawab yang dimiliki oleh calon suksesor itu sendiri. Selanjutnya adalah proses *mentoring* kepada calon suksesor. Proses *mentoring* yang dilakukan terdiri dari proses transfer pengetahuan, proses pembelajaran dan pengembangan, serta terakhir akan dilakukan evaluasi terhadap proses *mentoring*.

III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Kriteria pemilihan suksesor

Terdapat tiga kriteria pemilihan suksesor antara lain:

1. Kemampuan calon suksesor

a. Komunikasi

Narasumber-1 dan narasumber-2 mengatakan bahwa proses komunikasi yang berlangsung dalam keluarga berjalan dengan baik, di mana setiap kebijakan keluarga yang akan diambil harus dibicarakan terlebih dahulu. Proses komunikasi yang berlangsung antara calon suksesor dengan para karyawan juga berlangsung cukup baik, hal ini didukung oleh pernyataan dari narasumber-1, narasumber-2, serta narasumber-3. Calon suksesor juga sering mengajak para karyawannya untuk makan siang bersama dengan tujuan agar para karyawan dapat lebih terbuka untuk saling mengutarakan pendapat.

Narasumber-1 juga menyatakan bahwa apabila terjadi suatu permasalahan maka calon suksesor akan membicarakannya baik dengan *incumbent* maupun mengajak karyawan bagian masing-masing untuk saling berdiskusi agar saran-saran yang diberikan dapat dipertimbangkan. Calon suksesor juga mengatakan bahwa calon suksesor juga membutuhkan masukan dari *incumbent* terkait dengan permasalahan yang terjadi dikarenakan karena *incumbent* adalah orang yang berpengalaman dan merupakan pendiri dari perusahaan. Selain itu, calon suksesor juga mengajak para karyawan untuk menyampaikan pendapat, masukan, maupun untuk bertukar pikiran mengenai permasalahan yang terkait dengan bagian operasional perusahaan ketika sedang rapat. Hal ini juga didukung oleh narasumber-3 yang menyatakan pernyataan sama bahwa calon suksesor selalu meminta saran dari karyawan yang ada di perusahaan.

Narasumber-2 dan narasumber-3 menyatakan bahwa para karyawan mampu untuk memahami setiap tugas yang telah disampaikan oleh calon suksesor. Keterangan ini didukung dari pernyataan calon suksesor yang menyatakan bahwa jarang terdapat karyawan yang melakukan kesalahan ketika diberikan tugas. Calon suksesor juga selalu memberikan kesempatan bagi para karyawan untuk mengajukan pertanyaan agar mereka dapat menerima tugas-tugasnya dengan jelas. Narasumber-1 juga menyatakan bahwa calon suksesor memiliki jabatan yang mengharuskannya untuk memberikan arahan kepada bawahannya dengan detail agar tugas-tugas dapat berjalan dengan lancar.

Menurut Atwood (2007) komunikasi yang efektif dan terbuka antara anggota keluarga calon pemimpin dapat mempengaruhi keberhasilan suksesi bisnis keluarga. Dari hasil wawancara dengan ketiga narasumber menyatakan

bahwa proses komunikasi yang terjadi antara calon suksesor dengan *incumbent* maupun dengan para karyawan telah berjalan sesuai dengan teori dari Atwood (2007). Proses komunikasi telah berjalan secara efektif dilihat dari karyawan yang mampu untuk memahami setiap tugas yang dijelaskan oleh calon suksesor. Adanya proses komunikasi yang terbuka di mana calon suksesor mau meminta maupun menerima setiap saran serta masukan yang diberikan oleh *incumbent* maupun karyawan.

b. Kompetensi manajerial

Narasumber-1 menyatakan bahwa calon suksesor telah memiliki pengetahuan serta keterampilan mengenai keseluruhan perusahaan dikarenakan pengalaman bekerja calon suksesor sejak tahun 2005. Calon suksesor tidak hanya memiliki pengetahuan terkait dengan jabatannya saja akan tetapi juga pengetahuan tentang bagian-bagian lain yang ada di perusahaan. Narasumber-2 yang merupakan calon suksesor juga menyatakan bahwa sudah banyak pengalaman maupun pengetahuan yang dimiliki baik terkait dengan jabatannya maupun bagian lainnya. Terlebih calon suksesor juga memiliki latar belakang pendidikan lulusan dari teknik mesin yang sesuai dengan jabatan calon suksesor di perusahaan. Selain itu, calon suksesor juga merasa memiliki kewajiban untuk memahami keseluruhan perusahaan termasuk permasalahan-permasalahan yang ada di tiap-tiap bagian. Meskipun secara spesifik pengetahuan calon suksesor lebih banyak di jabatan yang saat ini dipegang. Carlock dan Ward (2010) menyatakan kompetensi manajerial adalah kemampuan teknis dan ketrampilan yang dibutuhkan untuk menjalankan perusahaan. Pernyataan dari narasumber-narasumber menunjukkan bahwa calon suksesor telah memiliki kemampuan manajerial yang sesuai dengan teori dari Carlock dan Ward (2010).

Dari hasil wawancara dengan ketiga narasumber menyatakan bahwa calon suksesor telah memiliki pengetahuan serta mampu untuk mengintegrasikan pengetahuan tersebut dalam melaksanakan tugas-tugasnya di perusahaan dengan baik. Hal ini juga didukung pendidikan calon suksesor ketika berkuliah yaitu di bagian teknik mesin sehingga calon suksesor memiliki pengetahuan yang lebih terkait dengan mesin-mesin produksi sehingga pengetahuan tersebut berguna untuk perusahaan. Latar belakang pendidikan yang dimiliki oleh calon suksesor sangat mendukung jabatan calon suksesor di perusahaan yaitu sebagai direktur operasional. Selain itu, dengan latar belakang pendidikannya calon suksesor memiliki keterampilan teknis mengenai berbagai peralatan yang ada di perusahaan, tidak hanya itu calon suksesor juga mau untuk belajar mengenai fungsi dari tiap alat ketika awal mula bekerja di perusahaan. Calon suksesor juga memiliki kemampuan untuk mengoperasikan seluruh peralatan yang ada di pabrik yang berguna untuk proses pengolahan air minum dalam kemasan. Kompetensi manajerial yang dimiliki oleh calon suksesor ini juga akan mendukung calon suksesor untuk memastikan kegiatan operasional perusahaan agar dapat berjalan secara efisien dan efektif. Ketiga narasumber menyatakan bahwa calon suksesor memiliki nilai yang tegas, disiplin serta mau untuk bekerja keras di perusahaan sehingga nilai-nilai tersebut yang akan

mendukung kinerja calon suksesor ketika bekerja di perusahaan. Pernyataan yang dikemukakan oleh ketiga narasumber telah sesuai dengan teori dari Robert (2001) yang menyatakan bahwa kompetensi manajerial dapat digambarkan sebagai kemampuan untuk melaksanakan satu tugas, peran atau tugas, kemampuan mengintegrasikan pengetahuan, ketrampilan-ketrampilan, sikap-sikap dan nilai-nilai pribadi, dan kemampuan untuk membangun pengetahuan dan keterampilan yang didasarkan pada pengalaman dan pembelajaran yang dilakukan.

c. Kemampuan beradaptasi

Kemampuan beradaptasi dapat di lihat dari kinerja calon suksesor dalam pekerjaan dan kemampuan calon suksesor dalam memahami tugas-tugas yang ada di perusahaan. Narasumber-1 dan narasumber-2 menyatakan bahwa calon suksesor telah mampu menyesuaikan diri dan merasakan kenyamanan dalam lingkungan perusahaan dikarenakan minat dan latar belakang pendidikan calon suksesor yang sesuai jabatannya. Narasumber-3 juga menyatakan bahwa calon suksesor telah mampu menyesuaikan diri dengan lingkungan perusahaan dan dapat bekerja dengan baik dikarenakan calon suksesor selalu menyelesaikan tugas-tugas yang diberikan dengan baik dalam perusahaan.

Dalam hubungan antara calon suksesor dan karyawan, narasumber-2 dan narasumber-3 menyatakan bahwa calon suksesor sudah memiliki hubungan yang cukup dekat dengan para karyawan. Calon suksesor mengatakan bahwa dengan adanya pengalaman bekerja selama 10 tahun di perusahaan menyebabkan calon suksesor dapat mengetahui sifat-sifat para karyawan yang telah bekerja lama di perusahaan. Selain itu, agar hubungan dengan para karyawan dapat lebih dekat calon suksesor terkadang juga melakukan istirahat makan siang bersama karyawannya.

Dilihat dari pernyataan ketiga narasumber menunjukkan bahwa calon suksesor memiliki kemampuan untuk beradaptasi di perusahaan dan selaras dengan teori yang dikemukakan oleh Pandergast, Ward & Pontet (2011). Pandergast, Ward & Pontet (2011) mengatakan bahwa seseorang yang mampu menjalankan pekerjaannya berarti merasakan nyaman dalam bekerja. Calon suksesor telah merasa nyaman dalam bekerja dilihat dari kemampuan calon suksesor untuk menyelesaikan tugas-tugasnya di perusahaan dengan baik serta hubungan yang terjalin dengan para karyawan perusahaan.

2. Kepemimpinan

Tipe Kepemimpinan

Narasumber-1 dan narasumber-2 menyatakan bahwa calon suksesor mampu untuk memberikan pengaruh kepada karyawannya dengan memperjelas tugas-tugas yang harus dikerjakan oleh masing-masing karyawan agar dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Calon suksesor juga memberikan kesempatan kepada karyawannya untuk bertanya tentang tugas-tugas yang dikerjakan. Menurut Robbins dan Judge (2008), kepemimpinan merupakan kemampuan untuk mempengaruhi sebuah kelompok untuk mencapai suatu visi atau serangkaian tujuan tertentu. Melihat hasil wawancara dengan narasumber dapat dilihat bahwa calon suksesor telah selaras dengan teori yang dikatakan oleh Robbins dan Judge (2008), yaitu calon

suksesor mampu untuk memberikan pengaruh ke karyawannya.

Ketiga narasumber di perusahaan juga menyatakan bahwa calon suksesor memiliki hubungan yang cukup dekat dengan para karyawannya. Calon suksesor sendiri mengakui bahwa dirinya selalu berusaha agar lebih dekat dengan karyawannya yaitu dengan cara mengajak karyawan untuk makan siang bersama sehingga dapat menjaga suasana kekeluargaan dan kinerja karyawan dapat lebih maksimal. Narasumber-1 juga menegaskan bahwa para karyawan juga memiliki rasa respek terhadap calon suksesor.

Calon suksesor juga mampu untuk memotivasi para karyawannya dengan cara memberikan penghargaan berupa *reward* kenaikan jabatan bagi para karyawan yang memiliki kinerja serta *track record* yang baik di perusahaan. Pernyataan yang sama juga dikemukakan oleh ketiga narasumber yaitu calon suksesor mau untuk menerima kritik dan saran yang diberikan terlebih jika saran yang diberikan itu berguna untuk kemajuan diri bagi calon suksesor dan juga kemajuan perusahaan. Meskipun narasumber-1 menyatakan bahwa karena sifat tegas dan disiplin yang dimiliki oleh calon suksesor terkadang ada karyawan yang masih sedikit takut untuk mengutarakan pendapat yang dimiliki. Calon suksesor juga memiliki kemampuan untuk memecahkan permasalahan ataupun persoalan yang terjadi di perusahaan dan itu dilakukan berdasarkan pengalaman yang dimiliki oleh calon suksesor selama bekerja di perusahaan. Apabila terdapat kesulitan, narasumber-2 menjelaskan bahwa ia akan meminta bantuan saran ataupun pendapat dari *incumbent*.

Tabel 1 Tipe Kepemimpinan calon suksesor

No.	Karakteristik Kepemimpinan Transaksional	Ya/Tidak	No.	Karakteristik Kepemimpinan Transformasional	Ya/Tidak
1	Memotivasi bawahan pada tujuan yang telah ditetapkan dengan cara memperjelas peran dan tugas	Ya	1	Pengaruh yang ideal. Pemimpin transformasional akan mampu mendapatkan respek dan kepercayaan dari para bawahan.	Ya
2	Penghargaan bersyarat	Ya	2	Stimulasi intelektual.	Ya
			3	Pertimbangan yang bersifat individual.	Ya

Sumber : Robbins dan Judge (2008)

Berdasarkan tabel 1 tipe kepemimpinan menunjukkan bahwa calon suksesor termasuk ke dalam tipe kepemimpinan transformasional. Hal ini ditunjukkan dengan karakteristik calon suksesor yang mampu untuk mendapatkan respek dari para karyawan, mampu memecahkan persoalan, serta mau untuk menerima kritik dan saran yang disampaikan baik oleh *incumbent* maupun oleh karyawan.

3. Motivasi

a. Minat

Berdasarkan hasil wawancara dengan narasumber-1 menyatakan bahwa minat dari calon suksesor atau narasumber-2 untuk meneruskan perusahaan keluarga sangat tinggi dikarenakan niat calon suksesor sudah ingin membantu orang tua dalam perusahaan. Pernyataan dari calon suksesor juga menjelaskan bahwa pada saat perusahaan berdiri calon suksesor sudah memiliki minat

untuk bergabung di perusahaan, oleh karena itu calon suksesor mengambil mata kuliah teknik mesin agar apa yang dipelajari oleh calon suksesor ketika berkuliah dapat berguna nantinya untuk perusahaan. Calon suksesor sudah memiliki minat untuk membantu orang tua pada saat perusahaan didirikan, ini dikarenakan kesadaran dari calon suksesor bahwa tujuan orang tua membangun perusahaan ini adalah demi membuka lapangan pekerjaan bagi anak-anaknya serta kesejahteraan bagi keluarga.

Narasumber-1 yang merupakan orang tua dari calon suksesor sendiri juga tidak pernah memaksa calon suksesor untuk bergabung di perusahaan, pernyataan yang sama juga dikemukakan oleh calon suksesor bahwa orang tua nya tidak pernah memaksa. Adanya keinginan untuk bergabung di perusahaan merupakan niat dari calon suksesor sendiri sejak awal. Selain itu, narasumber-3 juga memberikan pernyataan berkaitan dengan cara yang diberikan narasumber-1 kepada narasumber-2 dalam membangun minat untuk meneruskan perusahaan adalah dengan cara membawa calon suksesor untuk melihat proses kerja di dalam perusahaan.

Madden, Scholder, dan Ajzen (1992) menyatakan bahwa minat atau ketertarikan seseorang dalam bisnis adalah kesukaan dan keniatan seseorang untuk melibatkan diri di dalam bisnis untuk mencapai tujuan dari bisnis itu sendiri. Selain itu, menurut Susanto (2007), generasi yang baik adalah generasi yang memiliki minat untuk bekerja di perusahaan dan dia sendiri yang harus memutuskan apakah dia ingin bergabung di perusahaan. Keinginan sejak awal dari calon suksesor dalam membantu orang tua di dalam perusahaan dan mengambil jurusan teknik mesin saat kuliah menunjukkan bahwa calon suksesor telah memiliki minat untuk bekerja di perusahaan keluarga sesuai dengan teori dari Madden, Scholder, dan Ajzen (1992) dan Susanto (2007). Minat dan keinginan yang muncul dari dalam diri calon suksesor dalam memasuki perusahaan timbul tanpa adanya paksaan dari orang tua.

b. Komitmen

Berdasarkan hasil wawancara dengan narasumber-1 menyatakan bahwa tujuan calon suksesor di perusahaan adalah untuk meneruskan dan memajukan perusahaan yang orang tuanya dirikan. Narasumber-2 juga mengemukakan bahwa sejak awal bekerja di perusahaan calon suksesor memiliki komitmen untuk memberikan kemampuan yang terbaik dengan mengerjakan setiap tugas dengan sepenuh hati agar hasilnya dapat maksimal sehingga dapat berguna untuk kemajuan serta keberlanjutan dari perusahaan. Chrisman, Chua, dan Sharma (1998) mengatakan perlunya bagi seorang pemimpin untuk berkomitmen sejak awal bahwa tujuan yang diraih harus sesuai dengan tujuan perusahaan, yaitu untuk kemajuan dan keberlanjutan perusahaan itu sendiri. Adanya komitmen yang dimiliki calon suksesor untuk kemajuan dan keberlanjutan perusahaan menunjukkan bahwa calon suksesor telah selaras dengan teori yang dikemukakan oleh Chrisman, Chua, dan Sharma (1998).

Dari hasil wawancara, narasumber-1 dan narasumber-2 juga menyebutkan bahwa calon suksesor memiliki visi untuk memajukan perusahaan yang akan mendukung komitmennya di dalam perusahaan keluarga. Visi yang dimiliki calon suksesor adalah untuk menjadikan

perusahaan keluarga semakin maju setiap tahunnya yaitu dengan peningkatan dalam segi omzet maupun brand yang semakin dikenal oleh masyarakat. Narasumber-3 juga menyatakan bahwa narasumber-2 memiliki visi untuk perusahaan karena kinerja dari calon suksesor di perusahaan baik dan selalu bekerja keras untuk menyelesaikan tugas-tugas yang diberikan oleh narasumber-1. Fishman (2009) yang menyatakan bahwa suksesor perlu memiliki visi yang mampu melihat "gambaran besar" pada bisnis keluarga. Teori yang dikemukakan oleh Fishman (2009) telah sesuai dengan calon suksesor, karena calon suksesor telah memiliki visi yang juga akan mendukung komitmennya di perusahaan.

c. Kesiediaan memikul tanggung jawab

Berdasarkan hasil wawancara dengan ketiga narasumber menyatakan bahwa calon suksesor selama ini selalu dihadapkan dengan tugas-tugas yang sesuai dengan jabatan yang dipegangnya. Narasumber-1 dan narasumber-3 menyatakan bahwa calon suksesor selalu bertanggung jawab terhadap tugas yang diberikan oleh perusahaan. Calon suksesor juga menyatakan bahwa dirinya selalu memberikan kemampuan yang terbaik ketika mengerjakan sebuah tugas sehingga hasilnya dapat berguna untuk membawa kemajuan bagi perusahaan. Menurut Wart (2005), kesiediaan untuk memikul tanggung jawab sangat terkait dengan komitmen yang dibuat sejak awal. Seorang suksesor yang telah sanggup untuk melanjutkan bisnis keluarga harus mau memikul tanggung jawab yang diberikan. Seorang suksesor membutuhkan rasa tanggung jawab yang tinggi untuk membawa perusahaan ke sebuah pencapaian.

Melihat hal tersebut dapat dinyatakan bahwa calon suksesor telah sesuai dengan teori dari Wart (2005) dikarenakan calon suksesor memiliki kesiediaan untuk memikul tanggung jawab dalam mengerjakan tugas-tugasnya di perusahaan. Hal ini juga didukung oleh komitmen yang dimiliki oleh calon suksesor untuk membawa kemajuan bagi perusahaan.

Proses mentoring

Proses mentoring yang berlangsung terdiri dari:

1. Transfer pengetahuan

Narasumber-1 dan narasumber-2 menyatakan bahwa cara yang dilakukan oleh *incumbent* dalam memberikan pengetahuan kepada calon suksesor terkait dengan aktivitas industri perusahaan adalah dengan membawa calon suksesor untuk turun ke pabrik dan melihat proses industri secara langsung. Hal ini bertujuan agar calon suksesor dapat melihat secara langsung tahapan dalam proses industri seperti proses pengolahan air hingga air tersebut dikemas dan siap untuk dikonsumsi. *Incumbent* juga selalu memberikan penjelasan secara detail kepada calon suksesor terkait pengetahuan mengenai pengolahan produk air minum dalam kemasan. Menurut narasumber-2 yaitu calon suksesor, *incumbent* tidak pernah secara khusus memberikan pengetahuan mengenai tugas dan tanggung jawab sebagai seorang pemimpin. Akan tetapi, *incumbent* selalu mengingatkan calon suksesor bahwa untuk menjadi seorang pemimpin dibutuhkan disiplin, kerja keras, kemauan untuk belajar dan berusaha untuk semakin maju.

Incumbent juga menyatakan bahwa nilai-nilai keluarga telah ditanamkan sejak kecil kepada calon suksesor. Calon suksesor juga menyatakan hal yang sama bahwa sejak masih anak-anak, *incumbent* selalu menanamkan kerja keras, bertanggung jawab, dan disiplin kepada dirinya. Selain itu, nilai utama yang ditanamkan *incumbent* kepada calon suksesor yaitu untuk selalu percaya kepada Tuhan. *Incumbent* menyatakan bahwa nilai-nilai tersebut yang telah mendukungnya untuk membangun perusahaan hingga saat ini.

Lipman (2010) menyatakan penting bahwa pendiri terlibat dalam proses mentransfer pengetahuan dan modal intelektual untuk generasi berikutnya dikarenakan penting bagi *incumbent* untuk menyediakan penggantinya atau suksesor dengan modal intelektual. Selain itu, Miller *et al.*, (2004) juga menyatakan bahwa transfer pengetahuan merupakan pengetahuan yang diberikan oleh pendiri kepada calon suksesor seperti pengajaran atau ilmu dalam menjalankan perusahaan, nilai-nilai keluarga yang diterapkan dalam perusahaan dan bagaimana cara bersikap yang benar di dalam perusahaan. Proses transfer pengetahuan yang terjadi dari *incumbent* kepada calon suksesor dikatakan telah sesuai dengan teori dari Lipman (2010) dan Miller *et al.*, (2004). Transfer pengetahuan kepada calon suksesor dilakukan dengan membawa calon suksesor untuk melihat secara langsung proses industri di perusahaan. Selain itu, *incumbent* juga selalu menanamkan nilai-nilai keluarga kepada calon suksesor yang nantinya nilai-nilai tersebut akan berguna bagi calon suksesor ketika menggantikan *incumbent*.

2. Pembelajaran dan pengembangan

Narasumber-1, narasumber-2, dan narasumber-3 menyebutkan bahwa calon suksesor telah bekerja di perusahaan selama 10 tahun dan memegang jabatan sebagai direktur operasional. Adapun tugas yang terkait dengan jabatan tersebut adalah mengawasi dan bertanggung jawab terhadap proses produksi dan mesin-mesin yang ada di pabrik. Selain itu, calon suksesor juga memiliki pemahaman yang terkait dengan berbagai proses maupun permasalahan yang ada di perusahaan, baik yang berkaitan dengan bidang yang dipegang oleh calon suksesor maupun bidang yang lainnya. Pernyataan dari *incumbent* menyebutkan bahwa calon suksesor selalu bertanggung jawab penuh terhadap tugas-tugas yang diberikan meskipun calon suksesor bekerja di perusahaan milik orang tuanya sendiri. Berdasarkan pernyataan dari narasumber-narasumber menunjukkan bahwa calon suksesor telah selaras dengan teori dari Morris *et al.*, (1996). Morris *et al.*, (1996) menyatakan bahwa memberi suksesor kesempatan belajar atau magang di perusahaan bertujuan agar suksesor bisa mengerti mengenai hal-hal yang ada di perusahaan, baik itu proses maupun permasalahan yang dihadapi dan dilibatkan untuk mencari jalan keluar. Calon suksesor telah diberi kesempatan untuk magang dan belajar di perusahaan sehingga memiliki pemahaman mengenai proses maupun permasalahan yang terjadi.

Ketika menempuh pendidikan kuliah calon suksesor mengambil bidang teknik mesin dengan harapan bahwa ilmu yang dipelajarinya di bangku kuliah akan berguna ketika nantinya bekerja di perusahaan keluarga. Setelah

lulus kuliah pada tahun 2005, calon suksesor langsung masuk membantu di perusahaan dan memegang jabatan direktur operasional yang juga memiliki kaitan dengan pendidikannya. Dari pernyataan ketiga narasumber menyebutkan bahwa calon suksesor banyak menggunakan ilmu yang dipelajarinya ketika kuliah untuk menjalankan proses operasional pabrik sehingga menjadi lebih baik. Calon suksesor juga terjun langsung ke pabrik untuk melihat proses operasional yang ada di perusahaan.

Ogunyomi (2013) berkata bahwa pengembangan dalam diri *mentee* bertujuan untuk mengembangkan kemampuan yang dimiliki oleh *mentee*. Hal itu sangat penting dilakukan karena pada akhirnya *mentee* yang akan menjadi penerus perusahaan dan menggantikan *incumbent*. Pengembangan dan pembelajaran bagi calon suksesor juga telah sesuai dengan teori dari Ogunyomi (2013), di mana calon suksesor mengembangkan kemampuan yang dimiliki berkaitan dengan operasional perusahaan. Calon suksesor selalu mengembangkan ilmu yang diperoleh ketika berkuliah untuk menjadikan operasional perusahaan keluarga semakin baik.

3. Evaluasi

Pernyataan dari ketiga narasumber bahwa hasil kinerja calon suksesor selama proses *mentoring* telah berjalan dengan baik. Penilaian hasil kinerja ini didasarkan pada kemampuan yang dimiliki oleh calon suksesor untuk selalu memenuhi target yang ditetapkan oleh perusahaan. Calon suksesor sendiri juga menyatakan bahwa banyak pengalaman yang diperoleh ketika proses *mentoring* berlangsung antara lain mengenai efektifitas mesin pengolahan air minum dalam kemasan yang akan menentukan jangka waktu hasil produksi air minum, pengemasan air minum dalam kemasan yang seluruhnya digunakan mesin, mengenai pemasaran air minum dalam kemasan, dan lain-lain.

Narasumber-1 dan narasumber-2 menyatakan bahwa calon suksesor selalu menggunakan semua yang telah dipelajarinya di perusahaan sehingga dapat menghasilkan kinerja yang baik. Calon suksesor selalu belajar dari setiap kesalahan yang pernah dilakukan sehingga kesalahan tersebut tidak terulang lagi serta memastikan hasil kerjanya di perusahaan berjalan dengan baik.

Evaluasi *mentoring* yang dilakukan kepada calon suksesor di subjek penelitian telah sesuai dengan teori dari Megginson dan Clutterbuck (1995). Megginson dan Clutterbuck (1995) menyatakan bahwa elemen dasar untuk mengukur *mentoring* adalah dengan melakukan evaluasi pada tingkat program seperti hasil kinerja. Evaluasi terhadap calon suksesor ini dilakukan dengan melakukan penilaian terhadap hasil kinerja dari calon suksesor selama bekerja di perusahaan keluarga. Berdasarkan hasil evaluasi menunjukkan bahwa calon suksesor selalu berhasil mencapai target-target yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

IV. KESIMPULAN/RINGKASAN

1. Penelitian yang dilakukan pada subjek penelitian menemukan bahwa calon suksesor telah memenuhi dan sesuai dengan kriteria sebagai calon suksesor yang baik dan dicita-citakan perusahaan. Kriteria pemilihan suksesor pada

subjek penelitian berdasarkan pada kemampuan, kepemimpinan, dan motivasi dari calon suksesor.

Kemampuan calon suksesor dapat dilihat dari komunikasi, kompetensi manajerial, serta kemampuan beradaptasi yang dimiliki oleh calon suksesor. Komunikasi yang terjadi antara calon suksesor dengan *incumbent* maupun dengan para karyawan telah berjalan secara efektif dan terbuka. Calon suksesor juga memiliki kompetensi manajerial yaitu pengetahuan dan keterampilan mengenai keseluruhan perusahaan serta mampu mengintegrasikan kemampuan tersebut sehingga dapat mendukung kinerjanya di perusahaan. Selain itu, calon suksesor juga memiliki kemampuan beradaptasi, di mana calon suksesor telah merasa nyaman dalam bekerja sehingga mampu untuk menyelesaikan setiap tugasnya di perusahaan dengan baik serta memiliki hubungan yang terjalin baik dengan para karyawan perusahaan.

Kepemimpinan calon suksesor subjek penelitian termasuk ke dalam tipe kepemimpinan transformasional. Calon suksesor perusahaan mampu untuk mendapatkan respek dari para karyawannya, mampu untuk melakukan pemecahan masalah serta mau untuk menerima kritik ataupun saran baik yang berasal dari *incumbent* maupun karyawan.

Kriteria pemilihan suksesor yang ketiga adalah motivasi dari calon suksesor antara lain terdiri dari minat, komitmen, dan kesediaan memikul tanggung jawab. Dari hasil penelitian ini, calon suksesor subjek penelitian telah memiliki minat sejak awal untuk membantu orang tua dengan bekerja di perusahaan keluarga. Calon suksesor juga memiliki komitmen yang selaras dengan tujuan perusahaan yaitu untuk kemajuan dan keberlanjutan bagi perusahaan itu sendiri. Selain itu, untuk kesediaan memikul tanggung jawab juga sesuai dengan teori yang ada dikarenakan calon suksesor telah memiliki kesediaan untuk memikul tanggung jawab dalam mengerjakan tugas-tugasnya di perusahaan.

2. Proses *mentoring* yang dilakukan kepada calon suksesor subjek penelitian telah berjalan dengan baik. Proses *mentoring* yang berlangsung kepada calon suksesor terdiri dari kegiatan transfer pengetahuan, pembelajaran dan pengembangan, dan evaluasi. Calon suksesor telah mendapatkan transfer pengetahuan yang berkaitan dengan perusahaan serta nilai-nilai keluarga yang berasal dari *incumbent*. Selain itu, calon suksesor juga telah mendapatkan pembelajaran serta pengembangan sehingga calon suksesor memiliki pemahaman mengenai proses maupun permasalahan yang terjadi di perusahaan. Evaluasi terhadap calon suksesor dilakukan dengan melakukan penilaian terhadap hasil kinerja dari calon suksesor selama bekerja di subjek penelitian. Calon suksesor menunjukkan kinerja yang baik dan positif di perusahaan yaitu dengan selalu mencapai target-target yang ditetapkan oleh perusahaan.

Saran

1. Disarankan untuk melakukan penelitian lebih lanjut mengenai motivasi calon suksesor yang dilihat dari kesediaan memikul tanggung jawab. Hal ini dikarenakan saat ini calon suksesor belum pernah dihadapkan pada tugas yang lebih luas maupun tugas baru.

2. Disarankan untuk melakukan penelitian lebih lanjut mengenai peran seorang *incumbent* dalam proses *mentoring* di dalam perusahaan keluarga.

DAFTAR PUSTAKA

- Aráoz, C. F., Iqbal, S., Ritter, J. (2014). *Leadership lessons from great family business*. Retrieved March 26, 2015 from <https://hbr.org/2015/04/leadership-lessons-from-great-family-businesses>.
- Aronoff. (2003). *Business Succession : The final test of greatness*. Family Enterprise Publisher.
- Atwood, C. G. (2007). Implementing your succession plan. *Alexandria : American Society for Training and Development*, 61 (5), 54-58.
- 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*.
- Brockhaus, R. H. (2004). Family business succession : Suggestions for future research. *Family Business Review* 17(2), pp.165-177.
- Carlock, R. dan Ward, J. (2001). *Strategic planning for the family business: Parallel planning to unify the family and the business*. Houndsmill.
- Certo, S. C., & Peter, J. P. (1990). *Strategic management*. New York: McGraw- Hill.
- Chang, S.C dan Lee, M.S. (2007). A study on relationship among leadership, organizational culture, the operation of learning organization and employees' job satisfaction. *The Learning Organization*, 14(2), 155-185.
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., & Sharma, P. (1998). Important attributes of successors in family businesses: An exploratory study. *Family Business Review*, 11(1), 19-34
- Cooper, D. R., & Schindler, P. S. (2008). *Business research methods*. New York: McGraw-Hill Education.
- Dewan Sumber Daya Air Nasional. (2009). *Aspadin selenggarakan munas VI*. Retrieved March 10, 2015 from http://dsdan.go.id/index.php?option=com_content&view=article&id=79&Itemid=29
- Dhewanto, Wawan, Dewi, Gunawan, & Tirdasari. (2012). - *Family preneurship: Konsep Bisnis Keluarga*. Bandung: CV. Alfabeta.
- Erdem, F., & Baser, G.G. Family and business values of regional family firms: a qualitative research. *International Journal of Islamic and Middle Eastern Financa and Management*, 3.1, 47-64
- Euromonitor International Statistic. (2012). *Off-trade sales of bottled water in Indonesia*. Retrieved March 10, 2015 from <http://portal.euromonitor.com/Portal/Pages/Statistics/Statistics.aspx>
- Fishman, A. E. (2009) *9 Elements of family business success*. United States of America: McGraw-Hill.
- Goldman, M & Bernshteyn, R. (2007). *Building a talent pipeline*. Retrieved March 26, 2015 from http://www.talentmgt.com/articles/print/building_a_talent_pipeline

- Hattingh, M., Coetzee, M., & Schreuder, D. (2005). Implementing and sustaining mentoring programmes : A review of the application of best practices in the south african organisational context. *Journal of Human Resource Management*, 3(3), 40-48
- Ismail, N., & Mahfodz, A. N. (2009). Succession planning in family firms and its implication on busienss performance. *Journal of Asia Entrepreneurship and Sustainability*, Issues 3, 86-107
- Julias, F. (2015) *8 dari 10 perusahaan keluarga di Indonesia sudah memiliki rencana suksesi* . Retrieved March 10, 2015 from <http://swa.co.id/businessresearch/8-dari-10-perusahaan-keluarga-di-indonesia-sudah-memiliki-rencana-suksesi>
- Klasen, N., & Clutterbuck, D. (2002). *Implementing mentoring schemes: A practical guide to successful programs*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Lansberg, I. S. (2005). *Succeeding generations: realizing the dream of families in business*. Boston, MA:Harvard Business School Press.
- Leach, P. (2007). *Family business the essentials*. London : Profile Books Ltd.
- Lipman, F. D. (2010). *The family business guide*. New York : Palgrave Macmillan.
- Lussier, R. N. dan Achua, C. F. (2004). *Leadership: theory, application, skill development* 2nd edition. Minnesota: Thomson-South Western.
- Machfoedz, M. (2002). *Kewirausahaan*. Yogyakarta: UPP AMP YKPN.
- Madden, T.J., Ellen, P. S., & Ajzen, I. (1992). A comparison of the theory of planned behavior and the theory of reasoned action. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 18, 3-9.
- Marpa, N. (2013). *Perusahaan keluarga sukses atau mati*. Jakarta : PT Gramedia Pustaka Utama
- Miller, I.L.B, Miller, D., & Steier, L.P. (2004). *Toward an integrative model of effective FOB succession*. United States: Baylor University.
- Moleong, J. L. (2013). *Metodologi penelitian kualitatif*. Bandung: PT. Remaja Rosda Karya.
- Morris, Michael, H., Williams, Roy, W., Nel, Deon. (1996). *Factors influencing family business succession*. Bradford: Emerald Group Publishing, Limited.
- Ogunyomi, P. O. (2013). Mentoring, strategic human resource management and succession planning in nigeria. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research In Business*, 5 (7), 500-515.
- Palan, R. 2007. *Competence Management : A Practicionser's Guide (Competency Management, Teknik Mengimplementasikan Manajemen SDM Berbasis Kompetensi untuk Meningkatkan Daya Saing Organisasi)*. Jakarta: PPM
- Pendergast, J, M., Ward, J, L & Pontet, S, B., (2011). *Building a Successful Family Business Board: A Guide for Leaders, Directors and Families*. United States: Palgrave Macmillan.
- Poza, E. J. (2010). *Family business: Third edition*. Cengage Learning Academic Resource Center: U.S.A
- Prabowo, A. (2011). *Meneruskan "tongkat estafet" di perusahaan keluarga* Retrieved March 10, 2015 from <http://www.portalhr.com/businessoverview/leadership/meneruskan%E2%80%9Ctongkatestafet%E2%80%9Ddi-perusahaan-keluarga/>
- Robbins, S. P. (2003). *Perilaku organisasi*. Jakarta : Indeks
- Robbins, S. P. dan Judge, T. A. (2008). *Perilaku organisasi 12th edition*. Jakarta: Salemba Empat.
- Roe Robert A. (2001). Trust implication for performance and effectiveness. *European Journal*
- Rothwell, W. J. (2001). *Effective succession planning : Leadership continuity and building talent from within (2nd ed.)*. New York: American Management Association.
- Simanjuntak, A. (2010). Prinsip-prinsip manajemen bisnis keluarga (family business) dikaitkan dengan kedudukan mandiri perseroan terbatas (PT). *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 12(2), 113-120.
- Soedibyo, M. (2007). *Kajian terhadap suksesi kepemimpinan puncak (CEO) perusahaan keluarga indonesia - menurut perspektif penerus*. Jakarta: Disertasi, Program Pasca Sarjana, Universitas Indonesia
- (2012). *Family business responseses to future competion*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Soekidjan, S. (2009). *Komitmen organisasi sudahkah menjadi bagian dari kita*. Jakarta: Rineka Cipta
- Stavrou, E.T., & Swiercz, P.M. (1998). Securing the future of the family enterprise: A model of offspring intentions to join the business. *Entrepreneurship Theory and Practice*.
- Rock, S. (1991). *Family firms*. England : Director Book-Simon Schuster
- Sugiyono. (2013). *Metode penelitian bisnis*. Bandung: CV. Alfabeta
- Susanto, A. B., Wijanarko, H., Susanto, P., & Mertosono, S.(2008). *The jakarta consulting group on family business*. Jakarta : The Jakarta Consulting Group.
- Wahyono. (2009). Suksesi dalam perusahaan keluarga. *Jurnal*, No 1 (2009)
- Ward, J. L. (1987). *Keeping the family business healthy*. San Fransisco, CA: Jossey Bass.
- Ward, J. L. & Aronoff, C. E. (2002). *Just what is a family business. dalam Aronoff et al. (ed) family business sourcebook*. Marrieta : Family Enterprise Publisher.
- Wart, M. V. (2005). *Dynamics of Leadership in Public Service: Theory and Practice Second Edition*. United States : M. E. Sharpe
- White, W. S., Krinke, T. D., & Geller, D. L. (2004). Family business succession planning: Devising an overall strategy. *Journal of Financial Service Professionals*, 58(3), 67-86
- Wulandari, I. S. (2007). *Suksesi nasib perusahaan keluarga di tangan generasi ketiga*. Retrieved March 10, 2015 from <http://www.kompas.com>