ANALISIS IMPLEMENTASI *TRANSFERING VALUES* ANTAR GENERASI PADA SEBUAH *FAMILY BUSINESS* DI SURABAYA

Tan Jimmy Tandio dan Ronny H. Mustamu
Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra
E-mail: tan_09295@yahoo.com ; mustamu@petra.ac.id

***Abstrak*—Ada mitos yang selalu muncul pada perusahaan keluarga, yaitu "generasi pertama membangun, generasi kedua menikmati, dan generasi ketiga menghancurkan". Mitos ini diduga muncul akibat proses transfer nilai yang tidak sempurna antar generasi. Nilai dapat menjadi pedoman untuk pengambilan keputusan. Jika perusahaan mempunyai nilai-nilai yang kuat, maka karyawan akan bekerja sama untuk mewujudkan visi dan misi perusahaan. Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian kualitatif deskriptif. Pengumpulan data menggunakan metode wawancara dan observasi secara langsung di lingkungan perusahaan. Penentuan informan menggunakan metode *purposive sampling*. Uji keabsahan data menggunakan triangulasi sumber, yaitu membandingkan hasil wawancara dengan observasi. Hasil penelitian antara lain, proses transfer nilai dari perusahaan masih belum sepenuhnya terlaksana dengan baik. Dari *core value*, indikator Sumber Daya Manusia sudah tertransfer dengan baik. Sedangkan indikator manajemen dan kebijakan belum tertransfer dengan baik. Indikator *core belief*, masih belum tertransfer dengan baik.**

***Kata Kunci*—Value, Transfering Value, Family Business, Suksesi**

I. PENDAHULUAN

Nilai-nilai atau *values* merupakan salah satu elemen penting dalam sebuah perusahaan. CFBS (*Center for Business Studies*) mendapatkan satu poin yang menarik, yaitu hampir semua dari mereka yang berhasil melewati lintas generasi, mempertahankan nilai-nilai yang ditanamkan oleh para pendiri mereka dengan kuat. (CFBS, 2011) Nilai atau *Value* merupakan beberapa pusat keinginan atau kepercayaan perihal keputusan akhir yang menunjukkan sesuatu yang benar atau salah, baik atau buruk, penting atau tidak penting dalam mengambil keputusan, bersikap dan bertindak dalam kehidupan sehari-hari (Schwartz, 1987 di dalam Argandona, 2002, Koentjaraningrat, 1974 dalam Furqon, 2010, Schnebel, 2000, Leksana, 2004, Schein, n.d. dalam Yuliati, 2006 dalam Kasidin, 2010, Lawang, 1984 dalam Sudarmi, 2009). Macam-Macam nilai (*values)* Menurut Prof.Dr.Notonagoro (Notonagoro, n.d. dalam Sudarmi, 2009):

a. Nilai Material adalah segala sesuatu yang berguna bagi unsur manusia.
b. Nilai Vital adalah segala sesuatu yang berguna bagi manusia untuk dapat mengandalkan kegiatan atau aktivitas .
c. Nilai Kerohanian adalah segala sesuatu yang berguna bagi rohani manusia. Nilai Kerohanian dibedakan atas empat Macam :
   a) Nilai Kebenaran atau kenyataan, yakni bersumber dari unsur akal manusia (Nalar, Ratio, Budi, Cipta)
   b) Nilai Keindahan, yakni bersumber dari unsur rasa manusia (Perasaan, Estetika)
   c) Nilai Moral atau Kebaikan, yakni bersumber dari unsur kehendak atau kemauan (Karsa, etika)
   d) Nilai Religius, yakni merupakan nilai ke-Tuhanan, kerohanian yang tinggi, dan mutlak yang bersumber dari keyakinan atau kepercayaan manusia.

Untuk membahas proses transfer nilai dalam perusahaan keluarga, peneliti membagi *value*s menjadi dua yaitu *core value* dan *core beliefs*. *Core value* adalah kunci yang digunakan untuk membimbing manajemen dan karyawan dalam memutuskan dan menetapkan keputusan dan kebijakan di dalam perusahaan. (Sherman, 2005, Nugroho, 2011). Sedangkan *core belief* adalah pernyataan yang perlu dipegang direksi dan karyawan dalam menghadapi hambatan dan ketidakpastian. Pernyataan ini untuk mendorong semangat manajemen dan karyawan dalam menghadapi hambatan dan ketidakpastian. (Nugroho, 2011)

Perusahaan keluarga merupakan perusahaan yang jumlahnya sangat banyak, perusahaan keluarga mempunyai andil yang cukup signifikan bagi pendapatan negara. Saat ini terdapat 24 juta perusahaan keluarga di negara Amerika Serikat (Mass Mutual Financial Group, 2003). Dan menurut hasil penelitian R. Backyard/W. Gibb Dyes, 90% dari 15 juta perusahaan besar di AS adalah bisnis atau perusahaan yang didominasi oleh kelompok-kelompok keluarga. Sepertiga dari 500 perusahaan kaya di Amerika dimiliki dan dikendalikan oleh keluarga (Susanto, 2007). Suatu organisasi dinamakan perusahaan keluarga apabila paling sedikit ada keterlibatan dua generasi dalam keluarga itu dan mereka mempengaruhi kebijakan perusahaan. (Donnelley, 2002 dalam Susanto, 2007)

Ada mitos yang selalu muncul pada perusahaan keluarga, yaitu "generasi pertama membangun, generasi kedua menikmati, dan generasi ketiga menghancurkan". Mitos ini tidak hanya ada di Indonesia tetapi mitos ini muncul karena pandangan umum terhadap keberlangsungan perusahaan keluarga selama ini. Survei dari *family business review* (2003)

menunjukkan sebanyak 71% perusahaan keluarga di Australia dimiliki oleh generasi pertama, 20% oleh generasi kedua, dan 9% dimiliki oleh generasi ketiga. Tetapi dari semua perusahaan keluarga yang ada, menurut J. Nasbitt, hanya 30% yang bisa bertahan hingga generasi kedua karena pada umumnya perusahaan keluarga berhenti sepeninggal pendirinya. Dari data tersebut sangat erat hubungannya dengan tantangan yang semakin besar dan perencanaan suksesi. Di AS hanya 28% perusahaan keluarga yang mempunyai perencanaan suksesi, selebihnya hanya merupakan warisan. (Susanto, 2007) Saat ini suksesi menjadi cara terbaik untuk meneruskan eksistensi dari suatu perusahaan. Suksesi yang bisa diartikan sebagai suatu proses perubahan yang berlangsung satu arah secara teratur yang terjadi didalam suatu komunitas dalam jangka waktu tertentu hingga terbentuk komunitas baru yang berbeda dengan komunitas semula. Secara gamblang, suksesi adalah penggantian kepemimpinan dari suatu komunitas. (Makna Sebuah Suksesi. (2010, November 8). STM Bunda Kandung.)

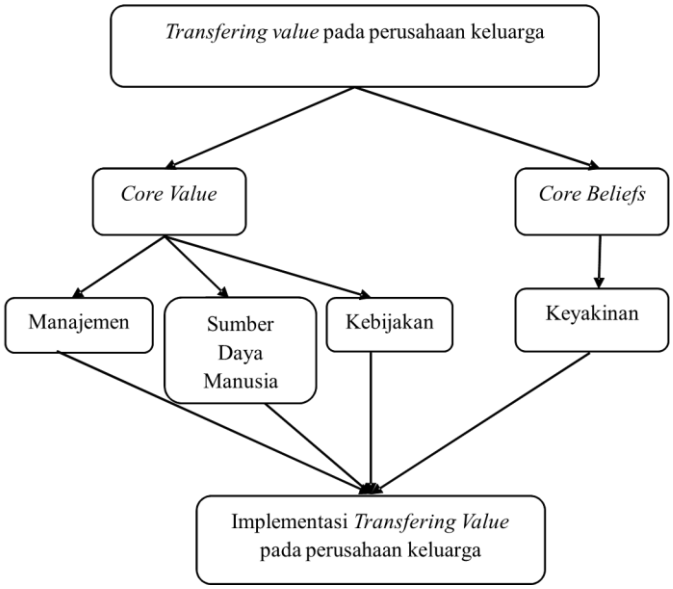
Rumusan Masalah

Bagaimana implementasi *transfering values* antar generasi dalam perusahaan keluarga?

Tujuan Penelitian

Mendeskripsikan penerapan transfer nilai dalam perusahaan keluarga

Kerangka Berpikir



Gambar 1: *Transfering Value* dalam sebuah perusahaan keluarga

Sumber: Nugroho, 2011, Sherman 2005 diolah oleh penulis

II. METODE PENELITIAN

Jenis penelitian yang digunakan adalah kualitatif deskriptif. Penelitian kualitatif adalah penelitian yang menggunakan latar ilmiah, dengan maksud menafsirkan fenomena yang terjadi dan dilakukan dengan jalan melibatkan berbagai metode yang ada. (Denzin dan Lincoln, 1987 dalam Moleong, 2011). Sedangkan salah satu karakteristik penelitian kualitatif yaitu deskriptif menyatakan 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, dokumen pribadi, catatan atau memo, dan dokumen resmi lainnya. (Moleong, 2011)

Metode pengumpulan data yang digunakan oleh penulis yaitu menggunakan teknik wawancara dan observasi. Wawancara adalah sebuah proses memperoleh keterangan untuk tujuan penelitian dengan cara tanya jawab sambil bertatap muka antara pewawancara dengan responden atau orang yang diwawancarai, dengan atau tanpa pedoman wawancara. (Nazir dalam Bungin, 2007) sedangkan observasi diartikan sebagai teknik pengambilan data mempunyai ciri yang spesifik bila dibandingkan dengan teknik yang lain, yaitu wawancara dan kuisioner. Teknik pengumpulan data dengan observasi digunakan bila penelitian berkenaan dengan perilaku manusia, proses kerja, gejala-gejala alam, dan bila responden yang diamati tidak terlalu besar. (Sugiyono, 2010).

Penentuan informan adalah menggunakan metode *purposive sampling. Purposive sampling* adalah teknik pengambilan sampel data dengan pertimbangan tertentu (Sugiyono,2012). peneliti menggunakan metode *purposive sampling* karena penulis membutuhkan informan yang paling mengetahui objek penelitian dibandingkan dengan narasumber lainnya.

Untuk teknik analisis data, analisis data kualitatif adalah upaya yang dilakukan dengan jalan bekerja dengan data, mengorganisasikan data, memilah-milahnya menjadi satuan yang dapat dikelola, mensintesiskannya, mencari dan menemukan pola, menemukan apa yang penting dan apa yang dipelajari, dan memutuskan apa yang dapat diceriterakan kepada orang lain.

Menurut Moleong (2011), proses analisis data dimulai dengan:

1. Reduksi Data
   a. Identifikasi satuan (unit).
   b. Membuat koding.
2. Kategorisasi.
   a. Menyusun kategori.
   b. Setiap kategori diberi nama yang disebut ‘label’.
3. Sintesisasi
   a. Mensintesiskan/mencari kaitan antara satu kategori dengan kategori lainnya.
   b. Kaitan satu kategori dengan kategori lainnya diberi nama/label lagi.
4. Menyusun ‘Hipotesis Kerja’

   Hal ini dilakukan dengan jalan merumuskan suatu pertanyaan yang proporsional. Hipotesis kerja ini sudah merupakan teori substantif (yaitu teori yang berasal dan masih terkait dengan data).

Setelah itu untuk menguji keabsahan data dilakukan teknik pemeriksaan, teknik pemeriksaan tersebut disebut triangulasi. Triangulasi adalah teknik keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain diluar data itu untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembanding terhadap data itu. Cara menguji keabsahan data yang dilakukan dalam penelitian ini adalah dengan mengggunakan triangulasi sumber yaitu membandingkan hasil wawancara dengan hasil observasi yang dilakukan di perusahaan.

III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Value merupakan beberapa pusat keinginan atau kepercayaan perihal keputusan akhir yang menunjukkan sesuatu yang benar atau salah, baik atau buruk, penting atau tidak penting dalam mengambil keputusan, bersikap dan bertindak dalam kehidupan sehari-hari (Schwartz, 1987 di dalam Argandona, 2002, Koentjaraningrat, 1974 dalam Furqon, 2010, Schnebel, 2000, Leksana, 2004, Schein, n.d. dalam Yuliati, 2006 dalam Kasidin, 2010, Lawang, 1984 dalam Sudarmi, 2009). *Value* secara singkat dapat diartikan sebagai pedoman berperilaku yang benar dalam kehidupan sehari-hari. Oleh karena itu, implementasi *transfering value* tentunya menjadi sangat penting untuk terus menjaga performa maupun membuat perusahaan menjadi lebih baik. Dalam implementasinya, penulis melihat bahwa perusahaan sudah berusaha mengimplementasikan proses transfer nilai dengan baik. Implementasi transfer nilai pada perusahaan yang diteliti ini dapat dilihat dari beberapa aspek yang terbagi atas *core value*s dan *core beliefs*, antara lain: *core values*; manajemen, Karyawan dan kebijakan dan *core beliefs*; Keyakinan

Core Values

Core values adalah kunci yang digunakan untuk membimbing manajemen dan karyawan dalam memutuskan dan menetapkan keputusan dan kebijakan di dalam perusahaan. (Sherman, 2005, Nugroho, 2011). Singkatnya adalah pemberi arahan yang benar untuk bertindak dalam perusahaan. Dalam penelitian ini untuk melihat *core values* dalam perusahaan penulis menggunakan 3 indikator yang akan diteliti antara lain;

1. Manajemen yang meliputi visi, strategi, sistem informasi dan struktur yang meneliti tentang cara mentransfer nilai material, nilai moral, dan nilai kebenaran.
2. Sumber Daya Manusia yang meliputi suasana kerja, loyalitas, etos, bahasa, kedisiplinan, wibawa dan kesopanan yang meneliti tentang cara mentransfer nilai vital, nilai moral, dan nilai keindahan.
3. Kebijakan yang meliputi tindakan, sistem penilaian, pengertian dan *respect* yang meneliti tentang cara mentransfer nilai vital, nilai kebenaran, dan nilai moral.

Manajemen

Dalam indikator manajemen penulis menggunakan 4 sub-indikator,yaitu visi, strategi, sistem informasi dan struktur. Dalam indikator manajemen ini akan mentransfer nilai material ada pada nilai moral, dan nilai kebenaran.

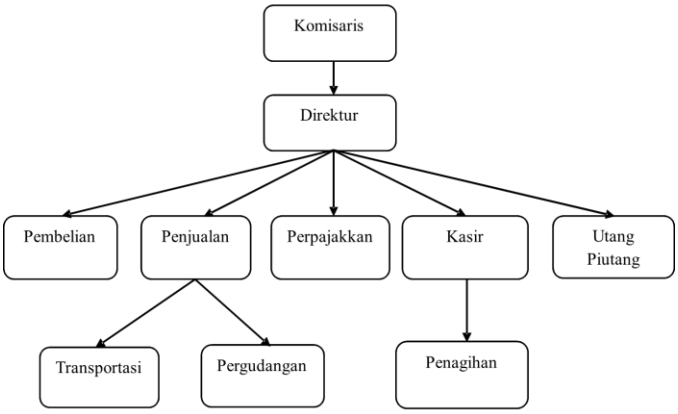
Visi merupakan suatu *raison d'etre* suatu organisasi, yaitu alasan pembenar mengapa suatu organisasi berdiri/terbentuk serta akan dibawa ke mana (apa yang ingin dicapai) organisasi yang dibentuk tersebut. Visi merupakan suatu keinginan terhadap keadaan masa datang yang dicita-citakan oleh organisasi. (Mustamu, 2001) Penulis ingin mengetahui informasi tentang visi apa yang ada, bagaimana penerapannya dan bagaimana proses transfernya. Visi memiliki unsur nilai material, nilai kebenaran dan nilai moral yang akan ditransfer. Dari hasil triangulasi dan cara transfer nilai dari direktur dan suksesor suatu perusahaan, sub-indikator visi telah tertransfer dengan baik. Hal ini dapat dilihat dari hasil triangulasi dari kedua informan yang sama-sama memiliki visi yang sesuai dengan visi perusahaan. Keduanya menerapkan visi sebagai pendorong semangat seluruh elemen perusahaan untuk menjadi lebih baik. Dari cara direktur mentransfer visi perusahaan juga sudah sesuai, yaitu memberi kebebasan pada suksesor untuk mempelajari visi beliau. Cara suksesor untuk memahami visi dari direktur juga sudah sesuai. Suksesor mempelajari sendiri dari apa yang dicita-citakan oleh direktur. Adanya sedikit perbedaan pada visi kedua informan diduga hanya karena perbedaan penggunaan kata-kata yang sesuai, karena visi dari perusahaan yang diteliti sendiri tidak tertulis dimanapun dan hanya disampaikan secara informal. Sehingga perbedaan tersebut tentunya sangat sulit untuk dihindarkan.

Strategi dapat didefinisikan sebagai penentuan dari tujuan dasar jangka panjang dan sasaran sebuah perusahaan, dan penerimaan dari serangkaian tindakan serta alokasi dari sumber-sumber yang dibutuhkan untuk melaksanakan tujuan tersebut (Robbins, 1990). Penulis ingin mengetahui informasi tentang strategi apa yang diterapkan dan bagaimana proses transfernya. Strategi memiliki unsur nilai material dan yang akan ditransfer. Dari kedua hasil triangulasi dan cara mentransfer sub-indikator strategi dari direktur dan suksesor suatu perusahaan, penulis menyimpulkan bahwa sub-indikator strategi belum tertransfer dengan baik. Hal ini dapat dilihat dari hasil triangulasi dari kedua informan yang tidak sesuai. Direktur mengetahui betul strategi yang digunakan oleh perusahaan yaitu menjadi perusahaan yang mempunyai produk termurah, terlengkap, paling siap menerima pesanan dan paling mampu mencukupi kebutuhan *customer*, sedangkan suksesor hanya mengerti sebagian saja dari startegi yang digunakan oleh perusahaan, yaitu menjadi perusahaan yang mempunyai produk termurah dan terlengkap. Dari cara direktur mentransfer strategi, yaitu mengajari langsung dan mengenalkan pada para c*ustomer* yang telah berlangganan sejak lama itu tidaklah efektif dan suksesor mengaku bahwa dia mempelajari strategi perusahaan dengan sendirinya. Ia mempelajari strategi perusahaan dengan mendengarkan saat direktur bernegosiasi dengan *customer* setia perusahaan.

Penulis menduga bahwa saat direktur mengajari suksesor untuk mengenal para pelanggannya, ia tidak mengindikasikan jika ia sedang mengajari suksesor begitu pula sebaliknya, suksesor tidak merasa bahwa ia sedang diajarkan untuk mengenal para pelanggan perusahaan. Cara direktur mengenalkan strategi perusahaan pada suksesor juga bisa dikatakan salah, karena direktur tidak menjelaskan hubungan antara strategi perusahaan dengan para pelanggan. Menurut penulis cara yang baik untuk mentransfer sub-indikator strategi adalah dengan mengajak suksesor untuk membandingkan perusahaannya dengan para kompetitornya. Dengan cara ini suksesor akan dapat mengetahui kelemahan dan kekuatan dari perusahaannya sehingga ia pun akan mengetahui strategi yang dijalankan oleh perusahaan.

Sistem informasi didefinisikan sebagai sebuah sistem yang menggunakan prosedur formal untuk menyediakan informasi tentang aktivitas bisnis untuk semua level manajemen dan bertujuan untuk membantu organisasi mencapai tujuan, untuk merencanakan dan mengontrol proses dan operasional, untuk mengurangi ketidakpastian dan membantu mengadaptasi perubahan (Travica, 2005; Lucey, 2005; dalam Green; liu; qi, 2009). Penulis ingin mengetahui informasi tentang penggunaan sistem informasi yang ada dan bagaimana proses transfernya. Sistem Informasi memiliki unsur nilai material yang akan ditransfer. Dari kedua hasil triangulasi dan cara mentransfer sub-indikator sistem informasi dari direktur dan suksesor suatu perusahaan, penulis menyimpulkan bahwa sub-indikator sistem informasi belum tertransfer dengan baik. Hal ini dapat terlihat dari hasil triangulasi dari kedua informan yang tidak sesuai. Direktur mengetahui benar penggunaan sistem informasi dalam perusahaan, sedangkan suksesor hanya mengetahui sebagian saja penggunaan sistem informasi dalam perusahaan. Ada aplikasi khusus yang tidak diketahui oleh suksesor yaitu aplikasi untuk bagian penjualan dan kasir. Dari cara mentransfer pengetahuan tentang sistem informasi perusahaan, cara mentransfer dari direktur sudah cukup baik, yaitu sejak kecil dikenalkan pada orang yang menangani setiap bagian-bagian perusahaan dan memberi kebebasan pada tiap bagian perusahaan untuk mengajarkan tentang penggunaan sistem informasi perusahaan dan cara suksesor menerima pun juga sudah cukup baik yaitu diajari oleh masing-masing bagian perusahaan, bukan hanya memperhatikan kelangsungan bisnis sehari-hari. Penulis menduga bahwa suksesor tidak mengerti dan tidak tertarik untuk mengerti lebih dalam dari apa yang diajarkan oleh orang-orang dari masing-masing bagian perusahaan, jadi saat ia diajarkan sesuatu dan ia tidak mengerti, ia tidak ada keinginan untuk bertanya sehingga ada beberapa hal yang tidak dimengerti oleh suksesor mengenai penggunaan sistem informasi dalam perusahaan. Menurut penulis seharusnya yang dilakukan direktur adalah dengan memberi kesempatan untuk suksesor mempraktekkan langsung cara yang digunakan oleh masing-masing bagian untuk menggunakan media informasi.

Struktur organisasi adalah suatu sistem formal tentang hubungan tugas dan wewenang yang mengendalikan bagaimana tiap individu bekerjasama dan mengelola segala sumber daya yang ada untuk mewujudkan tujuan organisasi (Robbins, 1990). Penulis ingin mengetahui informasi tentang bagaimana struktur organisasi yang ada dan bagaimana proses transfernya. Struktur memiliki unsur nilai material dan nilai moral yang akan ditransfer.



Gambar 2: Struktur perusahaan menurut Direktur maupun Suksesor pada suatu perusahaan keluarga
Sumber: Direktur dan Suksesor perusahaan

Dari hasil triangulasi dan cara mentransfer sub-indikator struktur dari direktur dan suksesor suatu perusahaan, proses transfer nilai untuk sub-indikator struktur perusahaan sudah berhasil. Baik direktur maupun suksesor mengetahui bagaimana struktur perusahaan yang ada saat ini. Dari cara mentransfer sub-indikator struktur perusahaan sudah baik yaitu dengan direktur mengenalkan suksesor pada karyawan yang bekerja di tiap bagiannya sehingga otomatis suksesor juga sambil diajarkan tentang struktur perusahaan dan suksesor pun menjawab serupa dengan jawaban direktur, yaitu suksesor diajarkan tentang susunan kepengurusan perusahaan dengan cara mengenalkan dia kepada para karyawan dari masing-masing bagian. Penulis meyakini bahwa proses transfer dari sub-indikator struktur perusahaan ini juga dipengaruhi oleh jumlah turnover karyawan yang sangat kecil, sehingga suksesor dapat mengenal karyawan beserta bagiannya dengan baik seiring dengan berjalannya waktu.

Sumber Daya Manusia

Dalam indikator Sumber Daya Manusia penulis menggunakan 7 sub-indikator, yaitu suasana kerja, loyalitas, etos, bahasa, kedisiplinan, wibawa dan kesopanan. Dalam indikator Sumber Daya Manusia ini akan mentransfer nilai vital, nilai moral, dan nilai keindahan.

Suasana kerja adalah suatu keadaan yang terdapat dalam struktur dan proses kegiatan perusahaan yang mencerminkan rasa kepuasan pada para pelaksana atau karyawan yang bersifat menunjang kearah pencapaian cita-cita yang diinginkan oleh perusahaan secara keseluruhan maupun oleh pelaksana atau karyawan perusahaan (Nitisemito, 1996 dalam Rohmini, 2011). Penulis ingin mengetahui informasi tentang suasana kerja yang bagaimana yang diharapkan dalam

perusahaan, bagaimana cara menumbuhkannya dan bagaimana proses transfernya. Suasana kerja memiliki unsur nilai keindahan yang akan ditransfer. Dari kedua hasil triangulasi dan cara mentransfer dari direktur dan suksesor suatu perusahaan, penulis menyimpulkan bahwa sub-indikator suasana kerja telah tertransfer dengan baik. Dari kedua hasil triangulasi terdapat kesamaan yaitu direktur mengharapkan rasa kekeluargaan terbentuk dalam perusahaan dan suksesor pun sama, ia juga mengharapkan suasana kekeluargaan tercipta dan terus ada. Dari cara mentransfer nilai, direktur mengajari dan juga memberi kebebasan untuk mempelajari rasa kekeluargaan dengan sendirinya. Ia memberi kebebasan karena memang sudah tradisi bagi masyarakat Jawa yang memiliki rasa kekeluargaan yang kuat dengan sesamanya. Sedangkan suksesor mendapatkan rasa kekeluargaan itu dari ajaran orang tua saat kecil yang juga adalah direktur dari perusahaan dan mempelajari sendiri tradisi dari orang Jawa yang saling menghormati seperti keluarga sendiri. Penulis menduga bahwa memang suasana kerja yang diharapkan tersebut timbul dari keluarga dari direktur sendiri, beliau ingin menciptakan suasana tersebut pada perusahaan karena memang perusahaan ini adalah perusahaan keluarga, sehingga rasa kekeluargaan selalu diciptakan dalam lingkungan perusahaan.

Loyalitas adalah sesuatu yang tercermin dalam perilaku terkait dengan janji yang secara sukarela dibuat oleh individu di dalam sebuah komunitas dalam rangka mematuhi prinsip-prinsip moral yang universal demi mencapai tujuan individu dan kolektif (Coughlan, 2005). Penulis ingin mengetahui informasi tentang cara membangun loyalitas yang ada dan bagaimana proses transfernya. Dari kedua hasil triangulasi dan cara mentransfer dari direktur dan suksesor suatu perusahaan, penulis menyimpulkan bahwa sub-indikator loyalitas telah tertransfer dengan baik. Dari kedua hasil triangulasi, direktur dan suksesor telah mengerti cara membangun loyalitas karyawan dari perusahaan yaitu dengan memberi gaji yang pantas, bonus tahunan dan memberi THR saat hari raya. Juga dari cara mentransfer sub-indikator loyalitas, direktur memberi suksesor kebebasan untuk melihat dan mempelajari apa yang direktur lakukan, kadangkala direktur juga mengajak suksesor untuk ikut membagikan THR pada karyawan sedangkan dari sisi suksesor, suksesor melihat dan mempelajari sendiri dari apa yang dilakukan oleh direktur, ia pun juga bertanya-tanya dari apa yang dilakukan oleh direktur. Ada beberapa perbedaan diantara kedua hasil wawancara, yaitu direktur menyebutkan tentang suasana kerja dan suksesor menyebutkan adanya kegiatan cuti bersama. Penulis menduga bahwa untuk suasana kerja suksesor tidak ingin menyebutkan atau lupa untuk menyebutkan karena saat wawancara suksesor lebih mengarahkan pemikirannya pada bonus untuk karyawan sedangkan untuk kegiatan cuti bersama direktur tidak menyebutkannya sama sekali, akan tetapi penulis sudah mengkonfirmasi bahwa kegiatan tersebut pernah dilakukan pada saat suksesor masih remaja namun karena kegiatan ini kurang berdampak terhadap loyalitas perusahaan maka babarapa tahun terakhir ini kegiatan tersebut dihapuskan dan diganti dengan uang tunai langsung yang digabungkan dengan bonus tahunan.

Etos adalah sesuatu yang merefleksikan bagaimana pola berpikir dan bertindak dari seorang pemimpin dan secara signifikan berdampak pada visi pribadi dari perusahaan (Katz, 1999 dalam Yoeli; Berkovich, 2010). Penulis ingin mengetahui informasi tentang bagaimana penerapan etos kerja dan bagaimana proses transfernya. Etos memiliki unsur nilai vital dan nilai keindahan yang akan ditransfer. Dari kedua hasil triangulasi dan cara mentransfer sub-indikator etos dari direktur dan suksesor suatu perusahaan, penulis menyimpulkan bahwa proses transfer dari sub-indikator etos telah tertransfer dengan baik. Dari kedua hasil triangulasi menunjukkan satu kesamaan yaitu keduanya mengatakan bahwa dari 8 jam kerja, 1 jam untuk makan siang dan sekitar 1 jam untuk bersantai sejenak di saat fokus bekerja, sehingga karyawan tidak merasa tertekan oleh tuntutan pekerjaan. Dari cara mentransfer sub-indikator etos, direktur memberi kebebasan pada suksesor untuk mempelajari sendiri apa yang direktur lakukan pada karyawan seperti tidak membuat karyawan tertekan dan tidak membuat karyawan terbebani tugas yang diberikan sedangkan untuk suksesor, ia mendapatkan cara mengendalikan etos kerja karyawan dengan cara melihat dan mempelajari bagaimana direktur berbicara dengan para karyawannya, sebagai contoh bila ada karyawan yang malas biasanya direktur memberi teguran dengan sopan dan apabila ada karyawan yang rajin direktur memberikan pujian dan apabila performanya selalu bagus akan diberikan bonus tambahan untuk gajinya. Penulis meyakini bahwa, dengan cara direktur menciptakan etos kerja seperti ini dalam perusahaan akan menjaga para karyawan agar tidak stress dan juga pekerjaan yang dikerjakan tetap selesai.

Bahasa dapat didefinisikan sebagai aktivitas sistematis dan usaha yang dilakukan di dalam perusahaan atau organsisasi sebagai bagian dari proses komunikasi untuk mendukung tujuan dari perusahaan (Kristensen, 2003 dalam Simonsen, 2009). Bahasa memiliki unsur nilai vital yang akan ditransfer. Penulis ingin mengetahui informasi tentang bahasa apa yang digunakan dan bagaimana proses transfernya. Dari kedua hasil triangulasi dan cara mentransfer sub-indikator bahasa dari direktur dan suksesor suatu perusahaan, penulis menyimpulkan bahwa sub-indikator bahasa sudah tertransfer dengan baik. Dari kedua hasil triangulasi menunjukkan bahwa bahasa yang digunakan dalam keseharian di perusahaan sama, yaitu bahasa Indonesia dan bahasa Jawa. Dari cara mentransfer, tidak ada cara khusus untuk mentransfer bahasa dari direktur. Ia membiarkan suksesor mempelajari ataupun mengajarkan suksesor bahasa tersebut sejak kecil, begitu pula dengan lingkungannya, karena keduanya adalah orang Surabaya dan tinggal di Surabaya maka bahasa yang digunakan pun adalah bahasa yang biasa digunakan oleh masyarakat Surabaya yaitu bahasa Jawa dan bahasa Indonesia. Sama halnya dengan direktur, suksesor mendapatkan bahasa tersebut sudah sejak kecil sebelum dia masuk kedalam lingkungan perusahaan. Dengan rata-rata karyawan perusahaan yang adalah orang Surabaya tentunya penggunaan bahasa Jawa dan bahasa

Indonesia adalah yang paling efektif untuk berkomunikasi dalam operasional perusahaan. Penulis meyakini bahwa penggunaan bahasa ini juga dilakukan di lingkungan keluarga dari direktur dan suksesor sendiri, sehingga penggunaan bahasa ini menular ke lingkungan operasional perusahaan.

Kedisiplinan adalah alat yang dimana kita dapat memanfaatkan dan mengarahkan emosi bawaan untuk memberikan dorongan sehingga memungkinkan kita untuk merealisasikan keputusan menjadi sebuah tindakan (Chia, 2010). Penulis ingin mengetahui informasi tentang cara-cara untuk meningkatkan kedisiplinan dan bagaimana proses transfernya. Kedisiplinan memiliki unsur nilai vital dan nilai moral yang akan ditransfer. Dari kedua hasil triangulasi dan cara mentransfer sub-indikator kedisiplinan dari direktur dan suksesor suatu perusahaan, penulis menyimpulkan bahwa, proses transfer dari sub-indikator kedisiplinan telah berhasil. Dari kedua hasil triangulasi sama-sama menunjukkan cara yang sama, yaitu membuat sebuah peraturan dan bila ada yang melanggar akan diberikan konsekuensi. Konsekuensi yang diberikan berupa pemotongan uang makan atau pemotongan gaji. Dari cara mentransfer sub-indikator kedisiplinan, direktur memberi tahu dan mengajarkan suksesor tentang bagaimana cara pemberian konsekuensi pada karyawan, direktur mengajarkan untuk hanya memberikan teguran bila melakukan pelanggaran ringan contohnya karyawan terlambat datang 5 menit untuk pertama kalinya dan apabila melakukan pelanggaran berat contontohnya terlambat 30 menit karena bangun kesiangan maka konsekuensinya karyawan tidak akan mendapatkan uang makan. Begitu juga dengan suksesor, ia mendapatkan cara meningkatkan kedisiplinan karyawan dari diberi tahu dan diajarkan oleh direktur. Bila yang dilakukan karyawan adalah pelanggaran ringan maka cuma diberi teguran saja, apabila yang dilakukan karyawan adalah pelanggaran berat maka akan diberi hukuman tidak diberi bang makan sampai dengan pemotongan gaji. Dari pembahasan diatas penulis meyakini bahwa peraturan ini efektif, hal ini terbukti dari sangat minimnya pelanggaran yang terjadi khususnya pada jam masuk dan jam keluar dari karyawan. Panulis pun juga yakin bahwa suksesor juga mengerti dan mengetahui batas toleransi dari direktur sehingga ia dapat membedakan pelanggaran berat dan pelanggaran ringan.

Wibawa adalah kemampuan dari seorang pemimpin untuk membaur dan memberikan pengaruh yang besar melalui kepercayaan, nilai, perilaku dan performa dari pengikutnya melalui perilaku, kepercayaan dan contoh diri (House; Spangler; Woycke, 1991 dalam Sankar, 2003). Penulis ingin mengetahui informasi tentang bagaimana pembawaan wibawa dari pemimpin dan bagaimana proses transfernya. Wibawa memiliki unsur nilai moral dan nilai keindahan yang akan ditransfer. Dari kedua hasil triangulasi dan cara mentransfer dari direktur dan suksesor suatu perusahaan, penulis menyimpulkan bahwa sub-indikator wibawa telah tertransfer dengan baik. Dari kedua hasil triangulasi, direktur dan suksesor sama-sama menekankan pembawaan wibawa yang mementingkan hubungan kekeluargaan pada karyawan. Wibawa dari direktur dan suksesor sama-sama dibentuk dari kesopanan antar elemen perusahaan, pendelegasian tugas yang tidak seenaknya dan selalu menjaga nada bicara. Dari cara mentransfer sub-indikator wibawa, direktur memberi kebebasan pada suksesor untuk melihat dan menirukan apa yang dilakukan oleh direktur. Direktur pun kadangkala memberi contoh pada suksesor cara membawakan wibawa dari direktur. Sedangkan dari sisi suksesor, hampir sama dengan yang direktur katakan yaitu, suksesor mendapatkan pembawaan wibawa dari direktur dengan cara melihat dan menirukan apa yang direktur lakukan sehari-hari. Penulis meyakini bahwa dengan pembawaan wibawa tersebut para karyawan akan tetap hormat kepada direktur maupun suksesor begitupula dengan cara mentransfer nilai, cara tersebut sudah cukup efektif untuk mentransfer pembawaan wibawa dari direktur kepada suksesor.

Kesopanan berfungsi sebagai alat yang memfasilitasi hubungan interpersonal dengan mengurangi konflik kepentingan dengan lawan bicara dan menjalin kerjasama (Takahara, 1986 dalam Rogers; Lee; Song, 2003). Penulis ingin mengetahui informasi tentang bagaimana tingkat kesopanan dari karyawan dan bagaimana proses transfernya. Kesopanan memiliki unsur nilai vital dan nilai moral yang akan ditransfer. Dari kedua hasil triangulasi dan cara mentransfer sub-indikator kesopanan dari direktur dan suksesor suatu perusahaan, proses transfer sub-indikator kesopanan telah tertransfer dengan baik. Dari kedua hasil triangulasi, direktur dan suksesor sama-sama mengatakan bahwa para karyawan sudah berperilaku sopan dan santun terhadap sesama ataupun orang lain. Mereka dengan sopan menyalami rekan-rekan maupun atasan mereka. Dari cara mentransfer sub-indikator kesopanan, direktur mengajarkan cara berperilaku yang sopan terutama saat berbicara dengan *costumer*, para karyawan senior pun juga ikut mengajari suksesor cara berbicara maupun penggunaan kata-kata saat berbicara melalui telepon. Sedangkan menurut suksesor kesopanan itu ia dapatkan karena kesadaran sendiri dan memang tradisi orang jawa yang selalu berperilaku sopan. Dari kedua statement tersebut terdapat makna yang berbeda, penulis menduga bahwa suksesor memang diajarkan cara-cara berperilaku sopan akan tetapi suksesor sendiri tidak merasa bahwa ia sedang diajarkan tentang sopan santun. Ia tidak menyadari jika ia sedang diajarkan tentang tata krama, sehingga ia pun merasa tradisilah yang ia gunakan untuk berperilaku sopan.

Kebijakan

Dalam indikator kebijakan penulis menggunakan 4 sub-indikator, yaitu tindakan, sistem penilaian, pengertian dan *respect.* Dalam indikator kebijakan akan mentransfer nilai vital, nilai kebenaran, dan nilai moral.

Tindakan adalah proses yang memiliki beberapa langkah yang bergantung pada waktu atau keputusan yang cepat dimana berhubungan dengan keadaan internal maupun eksternal (Heyl et all, 1997 dalam Harfield; Driver; Beukman,

2001). Penulis ingin mengetahui informasi tentang tindakan manajerial apa yang ada dan bagaimana proses transfernya. Tindakan memiliki unsur nilai vital yang akan ditransfer. Dari kedua hasil triangulasi dan cara mentransfer nilai dari direktur dan suksesor suatu perusahaan, sub-indikator tindakan telah tertransfer dengan baik. Hal ini dapat dilihat dari hasil triangulasi dari kedua informan bahwa keduanya mengetahui dan mengerti Standar Operasional Perusahaan dengan baik. Keduanya memberikan wewenang pada setiap karyawan untuk membuat keputusan sendiri tetapi tetap dibatasi oleh sebuah ketentuan. Dari cara direktur mentransfer tindakan manajerial pada suksesor juga sudah sesuai, yaitu mengajarkan standar-standar yang ada dalam perusahaan dan juga suksesor diberi kewenangan untuk mempelajari ataupun minta diajarkan tentang standar-standar dari masing-masing bagian perusahaan maupun dari direktur langsung. Penulis juga meyakini bahwa cara mentransfer sub-indikator tindakan tersebut sudah tepat.

Sistem penilaian adalah bagian penting dalam melihat tujuan untuk membantu manajer memutuskan bagaimana Knowledge Management diterapkan (Grossman, Martin, 2006). Sehingga sistem penilaian menerapkan Knowledge Management yang merupakan pertimbangan dalam menilai. Penulis ingin mengetahui informasi tentang sistem penilaian apa yang digunakan dan bagaimana proses transfernya. Sistem penilaian memiliki unsur nilai vital dan nilai kebenaran yang akan ditransfer. Dari kedua hasil triangulasi dan cara mentransfer nilai dari direktur dan suksesor suatu perusahaan, sub-indikator sistem penilaian tertransfer dengan baik. Hal ini dapat dilihat dari hasil triangulasi kedua informan yaitu sistem penilaian yang dianut direktur sudah sesuai dengan produktivitas karyawan sedangkan sistem nilai yang dianut oleh suksesor juga sesuai dengan produktivitas karyawan. Dari cara mentransfer sistem penilaian, direktur memberi kebebasan pada suksesor untuk mempelajari sistem penilaian dari perusahaan sedangkan suksesor diberikan kebebasan untuk mempelajari sistem penilaian dari direktur. Cara mentransfer nilai dari sub-indikator sistem penilaian sudah efektif yaitu memberi kebebasan pada suksesor untuk mempelajarinya sendiri. Penulis menduga bahwa suksesor telah menangkap dan mengerti dengan baik sistem penilaian yang dianut oleh direktur yaitu penilaian berdasarkan hasil sehingga sub-indikator sistem penilaian tertransfer dengan baik.

Pengertian adalah resep rahasia yang dapat menyeimbangkan tujuan dan sasaran dengan dengan rasa tulus terhadap orang yang dipimpin. Pemimpin yang pengertian bukan berarti tidak tegas dalam setiap performanya, mereka biasanya adalah seorang pekerja keras, mempunyai tujuan yang jelas dan mereka juga memiliki kemampuan untuk mengerti kebutuhan dan keinginan pengikutnya (Stefano; Wasylyshyn, 2005). Penulis ingin mengetahui informasi tentang bagaimana tingkat pengertian pemimpin terhadap Sumber Daya Manusia perusahaan dan bagaimana proses transfernya. Pengertian memiliki unsur nilai vital dan nilai moral yang akan ditransfer. Dari hasil kedua triangulasi dan cara mentransfer sub-indikator pengertian dari direktur dan suksesor suatu perusahaan, penulis menyimpulkan bahwa sub-indikator pengertian belum tertransfer dengan baik. Dari kedua hasil triangulasi menunjukkan bahwa direktur mengetahui pasti batas cuti dari karyawan yaitu 12 hari per tahunnya, cuti hamil 5 bulan dan fasilitas yang diberikan perusahaan ke karyawan berupa tempat istirahat. Sedangkan suksesor tidak mengetahui pasti batas cuti harian dari karyawan dan juga tidak mengerti batas cuti hamil, akan tetapi suksesor mengerti tentang fasilitas yang diberikan perusahaan pada karyawan yaitu tempat istirahat yang lengkap dengan kamar mandi, tempat tidur dan sebagainya. Dari cara mentransfer sub-indikator pengertian, direktur mentransfer sub-indikator pengertian dengan cara memberitahu atau mengajarkan langsung pada suksesor. Beliau pernah memberitahu batas cuti karyawan dan fasilitas yang diberikan perusahaan secara informal, sedangkan untuk suksesor, ia mendapatkan sub-indikator pengertian dengan melihat dari apa yang direktur lakukan. Ia melihat dan mendengarkan saat direktur berbicara mengenai cuti ataupun fasilitas yang diberikan pada karyawan. Penulis menduga bahwa terjadi miskomunikasi antara direktur dengan suksesor. Apa yang sudah dikatakan dan diberitahukan oleh direktur tentang toleransi cuti diduga tidak di dengarkan dengan baik oleh suksesor, sebagai bukti suksesor tidak merasa pernah diberitahu mengenai hal tersebut dan ia mengaku ia mempelajarinya sendiri. Dari yang diberitahukan oleh direktur hanya fasilitas yang telah diterima oleh suksesor dengan baik akan tetapi itupun juga tidak diakui oleh suksesor jika ia mengetahui hal tersebut karena diberitahu oleh direktur. Sehingga proses transfer sub-indikator pengertian tidak cukup hanya dengan menggunakan cara memberitahu. Menurut penulis cara mantransfer nilai yang seharusnya digunakan oleh direktur adalah dengan mengenalkan suksesor pada Undang-undang ketenagakerjaan, sehingga ia akan mengetahui batas-batas yang minimal perusahaan dapat penuhi mengenai cuti karyawan.

Respect adalah "penghargaan terhadap suatu nilai" yang memberikan dasar bagi seseorang untuk menghargai talenta dan kemampuan diri sendiri dan orang lain dalam elemen penting dari pengembangan organisasi dan mencapai tujuan organisasi yang mencerminkan kesuksesan (Darling; Beebe, 2007). Penulis ingin mengetahui informasi tentang bagaimana proses mentransfer rasa *respect* yang dimiliki pemimpin kepada suksesornya. *Respect* memiliki unsur nilai vital dan nilai moral yang akan ditransfer. Dari hasil kedua triangulasi dan cara mentransfer sub-indikator *respect* dari direktur dan suksesor suatu perusahaan, penulis menyimpulkan bahwa sub-indikator *respect* telah tertransfer dengan baik. Dari kedua hasil triangulasi, direktur dan suksesor telah memberikan gaji diatas UMR Jawa Timur 2012 pada setiap karyawannya. Keduanya pun juga sama-sama memberikan bantuan terhadap karyawan yang terkena musibah dan juga sama-sama memberikan *reward* berupa bonus kepada karyawan yang telah berprestasi setiap tahunnya. Dari cara mentransfer sub-indikator, direktur mentransfer rasa respeknya dengan cara memberikan kebebasan pada suksesor untuk mempelajari dan

melihat sendiri apa yang dilakukan oleh beliau saat memberikan gaji, memberikan bantuan maupun memberikan bonus. Demikian pula dengan suksesor, ia mendapatkan rasa respek dari direktur dengan cara melihat dan mendengarkan sendiri apa yang dilakukan oleh beliau, mulai dari pemberian gaji, pemberian bantuan terhadap karyawan yang terkena bencana dan pemberian bonus untuk karyawan. Penulis menduga bahwa direktur selalu mengajak suksesor untuk ikut saat direktur sedang memberikan gaji, saat memberi bantuan kepada karyawan yang terkena musibah maupun saat pemberian bonus kepada para karyawan yang berprestasi. Walaupun tidak disebutkan oleh kedua informan, dengan mengajak suksesor untuk ikut juga merupakan salah satu cara untuk mentransfer sub-indikator *respect*. Sehingga rasa respek pun dapat tertransfer dengan baik.

Core Beliefs

Core beliefs adalah pernyataan yang perlu dipegang direksi dan karyawan dalam menghadapi hambatan dan ketidakpastian. Pernyataan ini untuk mendorong semangat manajemen dan karyawan dalam menghadapi hambatan dan ketidakpastian. (Nugroho, 2011) Singkatnya adalah sebuah keyakinan yang dipegang untuk menghadapi masalah. Dalam penelitian ini ada satu indikator *core beliefs* dalam perusahaan yang akan diteliti yaitu keyakinan yang meliputi filosofi.

Keyakinan

Dalam indikator keyakinan penulis menggunakan 1 sub-indikator, yaitu filosofi. Dalam indikator keyakinan akan mentransfer nilai religius.

Filosofi dapat dijelaskan sebagai suatu dasar yang dipegang oleh semua anggota dari perusahaan yang dimana mempengaruhi strategi dan taktik (Borch, 1947) menjelaskan sebuah filosofi bisnis mengarahkan sebuah perusahaan melalui semua tindakannya, hal ini ditambahkan oleh (Foxall, 1984) dimana filosofi perusahaan tidak hanya mempengaruhi aktivitas organisasi tetapi juga *mind-set* dan tindakan dari semua anggota perusahaan (Mehra; Joyall; Rhee, 2011). Penulis ingin mengetahui informasi tentang filosofi apa yang ada, bagaimana penerapannya dan bagaimana proses transfernya. Filosofi memiliki unsur nilai religius yang akan ditransfer. Dari kedua hasil triangulasi dan cara mentransfer nilai dari direktur dan suksesor suatu perusahaan, sub-indikator filosofi belum tertransfer dengan baik. Hal ini dapat dilihat dari hasil triangulasi kedua informan yaitu filosofi yang dianut direktur sudah sesuai dengan motto perusahaan sedangkan filosofi yang dianut oleh suksesor tidak sesuai dengan motto perusahaan. Dari cara mentransfer filosofi, direktur memberi kebebasan pada suksesor untuk mempelajari filosofi dari perusahaan sedangkan suksesor diberikan kebebasan untuk menyimak dan mempelajari filosofi dari direktur. Cara mentransfer nilai dari sub-indikator filosofi juga kurang efektif yaitu memberi kebebasan pada suksesor untuk mempelajarinya sendiri. Penulis menduga bahwa suksesor tidak menangkap dengan baik filosofi yang dianut oleh direktur atau suksesor mengsalahartikan filosofi yang dianut oleh direktur, sehingga sub-indikator filosofi tidak tertransfer dengan baik. Menurut penulis cara mentransfer nilai yang seharusnya dilakukan adalah dengan membuat slogan ataupun motto yang jelas dari perusahaan. Bila perlu motto ataupun slogan dari perusahaan di tempelkan pada tempat-tempat tertentu dari perusahaan, sehingga baik suksesor ataupun karyawan akan mengetahui filosofi dari perusahaan dengan baik.

Triangulasi

Tabel 1:Hasil Triangulasi Direktur dan Suksesor

Sub-Indikator	Triangulasi Direktur	Triangulasi Suksesor	Cara Transfer	Keterangan
Visi	Valid	Valid	Diberi kebebasan untuk mempelajari sendiri	Telah tertransfer
Strategi	Valid	Tidak valid	Diberi ajaran secara lisan	Belum tertransfer
Sistem Informasi	Valid	Tidak valid	Diberi ajaran secara lisan	Belum tertransfer
Struktur	Valid	Valid	Diperkenalkan secara lisan	Telah tertransfer
Suasana kerja	Valid	Valid	Diberi ajaran secara lisan dan kebebasan untuk mempelajari sendiri	Telah tertransfer
Loyalitas	Valid	Valid	Diberi kebebasan untuk mempelajari sendiri dan praktek langsung	Telah tertransfer
Etos	Valid	Valid	Diberi kebebasan untuk mempelajari sendiri	Telah tertransfer
Bahasa	Valid	Valid	Diberi kebebasan untuk mempelajari sendiri dan diberi ajaran dari kecil	Telah tertransfer
Kedisiplinan	Valid	Valid	Diberi tahu dan diberi ajaran secara lisan	Telah tertransfer
Wibawa	Valid	Valid	Diberi kebebasan untuk mempelajari sendiri dan diberi contoh	Telah tertransfer
Kesopanan	Valid	Valid	Diberi ajaran secara lisan	Telah tertransfer
Tindakan	Valid	Valid	Diberi ajaran secara lisan	Telah tertransfer
Sistem penilaian	Valid	Valid	Diberi kebebasan untuk mempelajari sendiri	Telah tertransfer
Pengertian	Valid	Tidak valid	Diberi ajaran secara lisan dan diberi tahu	Belum tertransfer
Respect	Valid	Valid	Diberi kebebasan untuk mempelajari sendiri	Telah tertransfer
Filosofi	Valid	Tidak valid	Diberi kebebasan untuk mempelajari sendiri	Belum tertransfer

Sumber: Data yang diolah penulis

IV. KESIMPULAN/RINGKASAN

1. *Core values* dalam indikator manajemen belum sepenuhnya tertransfer dengan baik, sub-indikator yang belum tertransfer dengan baik itu adalah dari sub-indikator strategi dan sistem informasi. Dalam indikator Kebijakan ada sub-indikator pengertian

yang belum tertransfer dengan baik, sedangkan indikator Sumber Daya manusia semuanya telah tertransfer dengan baik

2. Dari sub-indikator strategi, direktur mengetahui betul strategi yang digunakan oleh perusahaan yaitu menjadi perusahaan yang mempunyai produk termurah, terlengkap, paling siap menerima pesanan dan paling mampu mencukupi kebutuhan *customer*, sedangkan suksesor hanya mengerti sebagian saja dari startegi yang digunakan oleh perusahaan, yaitu menjadi perusahaan yang mempunyai produk termurah dan terlengkap.
3. Dari sub-indikator sistem informasi, direktur mengetahui benar penggunaan sistem informasi dalam perusahaan, sedangkan suksesor hanya mengetahui sebagian saja penggunaan sistem informasi dalam perusahaan. Ada aplikasi khusus yang tidak diketahui oleh suksesor yaitu aplikasi untuk bagian penjualan dan kasir.
4. Dari sub-indikator pengertian, direktur mengetahui pasti batas cuti dari karyawan yaitu 12 hari per tahunnya, cuti hamil 5 bulan dan fasilitas yang diberikan perusahaan ke karyawan berupa tempat istirahat. Sedangkan suksesor tidak mengetahui pasti batas cuti harian dari karyawan dan juga tidak mengerti batas cuti hamil, akan tetapi suksesor mengerti tentang fasilitas yang diberikan perusahaan pada karyawan yaitu tempat istirahat yang lengkap dengan kamar mandi, tempat tidur dan sebagainya.
5. *Core beliefs* dalam indikator keyakinan juga belum tertransfer dengan baik, sub-indikator yang belum tertransfer dengan baik itu adalah sub-indikator filosofi.
6. Dari sub-indikator filosofi, filosofi yang dianut direktur yaitu "*makin hari harus makin maju*" sudah sesuai dengan motto perusahaan sedangkan filosofi yang dianut oleh suksesor yaitu "*hemat pangkal kaya"* tidak sesuai dengan motto perusahaan.
7. Sub indikator visi, struktur, perasaan, loyalitas, etos, bahasa, kedisiplinan, wibawa, kesopanan, tindakan, sistem nilai dan *respect* telah tertransfer dengan baik.

DAFTAR PUSTAKA

Argandona, A. (2002). Fostering values in organization. retrieved 11 sept 2012 from http://innovationlabs.com/summit/summit7/pre/reading_materials/DI-0483-E.pdf

Arif, D. B. (2009, Desember). *wawasan tentang manusia dan masyarakat dalam perspektif kebudayaan.* Dipetik September 14, 2012, dari http://baehaqiarif.files.wordpress.com/2009/12/wawasan-tentang-manusia-dan-masyarakat-dalam-perspektif-kebudayaan.doc

Bungin, B. (2007). *Metodologi penelitian kuantitatif : Komunikasi, ekonomi dan kebijakan.* Jakarta: Kencana.

Bungin, B. (2007). *Penelitian kualitatif : Komunikasi, ekonomi, kebijakan publik dan ilmu sosial lainnya.* Jakarta: Kencana.

CFBS. (2011). Retrieved September 13, 2012, from http://infocfbs.blogspot.com/2011_06_01_archive.html

Chia, Christina. (2010). Successful leadership Requires mastery of self-discipline. *Academic Research Library*. ProQuest Database. Petra Christian University Library, Surabaya, Indonesia. 7 January 2013. <http://www.proquest.com/pqdauto>.

Coughlan, Richard. (2005) Employee loyalty as adherence to share moral values *Academic Research Library*. ProQuest Database. Petra Christian University Library, Surabaya, Indonesia. 7 January 2013. <http://www.proquest.com/pqdauto>.

Danandjaja, A. A. (1986). *Sistem nilai manajer Indonesia : tinjauan kritis berdasar penelitian*. Jakarta.

Darling, John R; Beebe, Steven A. (2007). Effective Entrepreneurial Communication in Organization Development: Achieving Excellence Based on Leadership Strategies and Values. *Academic Research Library*. ProQuest Database. Petra Christian University Library, Surabaya, Indonesia. 7 January 2013. <http://www.proquest.com/pqdauto>.

Furqon, C. (2010). budaya organisasi . retrieved 11 September 2012 from http://file.upi.edu/Direktori/FPEB/PRODI._MANAJEMEN_FPEB/197207152003121-CHAIRUL_FURQON/Artikel-Organizational_Culture.pdf

Green, Gill; Liu, Lu; Qi, Bau Min. (2009). Knowledge-besed management information systems for the efective business performance of SMEs. *Academic Research Library*. ProQuest Database. Petra Christian University Library, Surabaya, Indonesia. 7 January 2013. <http://www.proquest.com/pqdauto>.

Grossman, Martin. (2006). An Overview of Knowledge Management Assessment Approaches. *Academic Research Library*. ProQuest Database. Petra Christian University Library, Surabaya, Indonesia. 7 January 2013. <http://www.proquest.com/pqdauto>.

Harfield, Toby; Driver, Phil; Beukman, C.P. (2001). Managing conflicting issues: A decision-making tool for technology adoption by VSEs. *Academic Research Library*. ProQuest Database. Petra Christian University Library, Surabaya, Indonesia. 7 January 2013.<http://www.proquest.com/pqdauto>.

Jogiyanto. (2008). *Metodologi penelitian sistem informasi.* Yogyakarta: CV Andi Offset.

Kasidin. (2010). manajemen berbasis nilai (value based management). Retrieved August 12, 2012, from

http://www.google.co.id/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&cad=rja&ved=0CC0QFjAB&url=http%3A%2F%2Fe-journal.stie-aub.ac.id%2Findex.php%2Fprobank%2Farticle%2Fdownload%2F86%2F68&ei=QaZoUN2FMsnwrQfRvIG4AQ&usg=AFQjCNEBxQCJY_gxD5kVlFZgw6ektKdaHw&sig2=tFKAH41bWC4OP7SeGVZEpg

Kwak, C. S. (2009). an exploratory study of generation x. *Business leader Core Values*. *Academic Research Library*. ProQuest Database. Petra Christian University Library, Surabaya, Indonesia. 25 September 2012. <http://www.proquest.com/pqdauto>.

Leksana. (t.thn.). Nilai-nilai fondasi organisasi. retrieved 11 September 2012 from http://www.sscnco.com/Images/pdf/Nilai-Nilai%20Dasar%20Fondasi%20Organisasi%20-%20Apr%2004.pdf

Mehra, Satish; Joyal, Aaron D; Rhee, Munsung. (2011). On Adopting quality orientation as an operation philosophy to improve business performance in banking services. *Academic Research Library*. ProQuest Database. Petra Christian University Library, Surabaya, Indonesia. 7 January 2013. <http://www.proquest.com/pqdauto>.

Moleong, J. (2002). *Metodologi penelitian kwalitatif. Bandung: Remaja Rosda Karya*. Bandung: Remaja Rosda Karya.

Moleong, J. (2011). *Metodologi penelitian kualitatif.* Bandung: PT. Remaja Rosda Karya.

Muslimin, M. I. (2009). Analisa struktur kepemilikan kepemimpinan dan perwakilan keluarga pada perusahaan terhadap kinerja keuangan perusahaan. Retrieved 1 October 2012 from http://www.lontar.ui.ac.id/file?file=digital/126937-6620-Analisis%20pengaruh-Literatur.pdf

Mustamu, R. H. (2009, januari 12). *Memahami Konsep VMOS, 7-S McKinsey, dan Personal Values.* Dipetik September 14, 2012, dari http://mustamu.wordpress.com/2009/01/12/memahami-vmos/

Nugroho, B. (t.thn.). Perencanaan Strategis Berbasis Kerangka Kerja Balanced Scorecard (BSC) pada Lembaga Pemerintahan Non Departemen (LPND). *Studi kasus: Lembaga Ilmu Pengetahuan Indonesia (LIPI)*. Retrieved 30 September 2012 http://www.pdii.lipi.go.id/wp-content/uploads/2011/08/budinugroho-analisis-BSC1.pdf

Robbins, Stephen P. (1990). *Teori Organisasi. :*Arcan

Rogers, Priscilla S; Lee, Wong; Song, Mei. (2003) Reconceptualizing politeness to accommodate dynamic tensions in subordinate-to-superior reporting. *Academic Research Library*. ProQuest Database. Petra Christian University Library, Surabaya, Indonesia. 7 January 2013. <http://www.proquest.com/pqdauto>.

Rohmini, Siti. (2011). Hubungan pemberian Kesejahteraan dan suasana kerja dengan loyalitas kerja perawat di rumah sakit islam muhammadiyah Kendal. Retrieved 7 January 2013 http://digilib.unimus.ac.id/files/disk1/116/jtptunimus-gdl-sitirohmin-5759-2-babii.pdf

Sankar, Y. (2003). Character not charisma is the critical measures of leadership excellence. *Academic Research Library*. ProQuest Database. Petra Christian University Library, Surabaya, Indonesia. 7 January 2013. <http://www.proquest.com/pqdauto>.

Schnebel, E. (2000). Values in decision-making processes. *Systematic structures of J. Habermas and N. Luhmann for the apreciation of responsibility in leadership*, 79. *Academic Research Library*. ProQuest Database. Petra Christian University Library, Surabaya, Indonesia. 11 September 2012. <http://www.proquest.com/pqdauto>.

Shafer, W. E. (2006). Values and the Perceived Importance of Ethics and Social Responsibility. *The U.S. versus China. Journal of business Ethics (2007)*.

Sherman, G. M. (2005). Core values. *Overlooked and Under Pressure*, 29. *Academic Research Library*. ProQuest Database. Petra Christian University Library, Surabaya, Indonesia. 25 September 2012. <http://www.proquest.com/pqdauto>.

Simonsen, Henrik. (2009). Communication Policy, corporate language policy and corporate information portal: a holy trinity in corporate communication? *Academic Research Library*. ProQuest Database. Petra Christian University Library, Surabaya, Indonesia. 7 January 2013. <http://www.proquest.com/pqdauto>.

Stefano, Stephen F; Wasylyshyn, Karol M. (2005). Integrity, Courage, Empathy (ICE): Three Leadership Essentials. *Academic Research Library*. ProQuest Database. Petra Christian University Library, Surabaya, Indonesia. 7 January 2013. <http://www.proquest.com/pqdauto>.

Sudarmi, S. (2009). *Sosiologi 1 : Untuk Kelas X SMA dan MA.* Jakarta: CV. Usaha Makmur. retrieved 25 September from http://bos.fkip.uns.ac.id/pub/bse/3-sma/Kelas_10_sosiologi_1_sri_sudarmi_indriyanto.pdf

Sugiyono. (2010). *Metode penelitian bisnis (pendekatan kuantitatif, kualitatif, dan R&D).* Bandung: CV. Alfabeta.

Susanto, A. (2007). *The Jakarta Consulting Group on Family Business.* Jakarta: The Jakarta Consulting Group.

STM Bunda Kandung. (2010, November 8). Makna Sebuah Suksesi. retrieved 28 September from http://stm-bundakandung.com/id/index2.php?option=com_content&do_pdf=1&id=115

Wahjono, S.I. (2009). Suksesi dalam Perusahaan Keluarga. retrieved 7 August 2012 from http://puslit2.petra.ac.id/ejournal/index.php/unm/article/download/17158/17120

Yoeli, Raya; Berkovich, Izhak. (2010). From Personal Ethos to organizational vision: Narratives of visionary educational leaders. *Academic Research Library*. ProQuest Database. Petra Christian University Library, Surabaya, Indonesia. 7 January 2013. <http://www.proquest.com/pqdauto>.

Yusuf, Ajeng. (2011). Pengaruh Nilai-nilai Budaya Perusahaan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT. Pupuk Kaltim. retrieved 20 December 2012 from http://repository.ipb.ac.id/bitstream/handle/123456789/47644/H11ayu.pdf?sequence=1