

# SUKSESI DALAM PERUSAHAAN KELUARGA: STUDI KASUS TIGA PERUSAHAAN KELUARGA DI JAWA TENGAH

Putranti Laksitarení

Magister Manajemen Universitas Diponegoro, Semarang

## Abstrak:

*Perusahaan keluarga adalah sebuah organisasi yang dimiliki, dipimpin, dan dijalankan langsung oleh keluarga pendirinya. Perusahaan keluarga memiliki kontribusi besar terhadap ekonomi dan masyarakat. Meskipun demikian, hanya 30 persen perusahaan keluarga yang mampu bertahan sampai generasi kedua, 13 persen sampai generasi ketiga dan hanya 3 persen yang bertahan setelahnya (Merwe,2009). Suksesi kemudian menjadi sebuah tantangan tersendiri bagi perusahaan keluarga.*

*Penelitian ini akan membahas tentang proses suksesi pada tiga perusahaan keluarga di Jawa Tengah. Metode penelitian yang digunakan adalah metode penelitian kualitatif yang akan mengeksplorasi pengalaman individu dari para responden. Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan metode wawancara, observasi, dokumentasi, dan member checking.*

*Dari tiga perusahaan yang diteliti, satu perusahaan sudah selesai melakukan proses suksesi, dan dua perusahaan lainnya masih dalam proses suksesi. Dalam penelitian ini juga ditemukan ada dua macam proses suksesi pada perusahaan keluarga di Jawa Tengah. Yang pertama adalah suksesi terencana, yaitu proses suksesi yang memang telah direncanakan dan dipersiapkan oleh generasi terdahulu. Yang kedua adalah suksesi terselubung, yaitu proses suksesi dimana perusahaan mungkin tidak merasa melakukan proses suksesi, namun proses tersebut ada dan dijalankan di perusahaan.*

## Kata kunci:

*perusahaan keluarga, suksesi, penelitian kualitatif*

## 1. LATAR BELAKANG

Perusahaan keluarga merupakan fenomena tersendiri dalam sebuah organisasi usaha. Pada dasarnya, perusahaan keluarga adalah sebuah organisasi yang manajemen, kontrol dan kepemilikannya diatur oleh keluarga pemiliknya (Boyd, Botero & Fediuk, 2014). Sebuah perusahaan menjadi sebuah perusahaan keluarga apabila struktur dan manajemen didalamnya dipengaruhi oleh anggota-anggota dari satu keluarga yang sama atau saling berhubungan (Chua, Chisman, & Sharma, 1999). Selain itu, perusahaan dikatakan perusahaan keluarga apabila dijalankan oleh pendirinya sendiri dengan tujuan untuk mempertahankan usahanya untuk keluarganya (Solomon, Breunlin, Panattoni & Gustafson, 2011).

Perusahaan keluarga memiliki fungsi dan peran yang berbeda dari perusahaan yang bukan perusahaan keluarga (Milan, 2012). Mereka merupakan dua sub-sistem yang tidak terpisahkan ; yaitu keluarga dan perusahaan (Boyd et al., 2014). Keluarga dan bisnis dinilai sebagai suatu sistem yang mempunyai elemen-elemen tersendiri (Steward & Hitt, 2012). Perusahaan keluarga menurut Sharma, Chrisman, & Chua (1997) dinilai sebagai sebuah bisnis birokratif yang diatur untuk berkelanjutan, berpotensi untuk lintas generasi, mendorong sebuah visi bisnis dari sekelompok anggota dari keluarga yang sama.

Williams et al. (2013) dan Boyd et al. (2014) bahkan menyatakan bahwa sifat perusahaan ini lebih unik dibandingkan jenis usaha lain yang bukan merupakan perusahaan keluarga. Karakteristik yang membedakan antara perusahaan keluarga dan bukan keluarga adalah keterlibatan keluarga dalam usaha atau bisnis tersebut (Chua et al., 1999). Keputusan strategis mereka biasanya lebih berdasar terhadap kemungkinan jangka panjang kehidupan perusahaan (Milan, 2012). Keterlibatan dalam perusahaan keluarga termasuk di dalamnya

adalah kepemilikan dan pengaturan (manajemen) perusahaan (Chua et al., 1999) juga kontrol dan pengawasan terhadap perusahaan tersebut (Boyd et al., 2014). Selain itu, karakteristik lain yang membedakan perusahaan ini adalah finansial dan *sosioemotional-nya*. Perusahaan dinilai sebagai sumber pendapatan keluarga, merupakan kekayaan jangka panjang keluarga secara finansial dan *sosioemotional* (Milan, 2012; Williams et al., 2013).

Perusahaan keluarga memiliki kontribusi besar terhadap ekonomi dan masyarakat (Whatley, 2011; Williams et al., 2013). Bahkan, perusahaan keluarga ini dinilai sebagai penentu posisi ekonomi yang signifikan dan keberadaan mereka dianggap sebagai sebuah sinyal adanya ekonomi pasar yang sehat (Milan, 2012). Tahun 2009 dalam the Wall Street Journal dalam Whatley (2011) menyebutkan bahwa 90% usaha di Amerika adalah perusahaan keluarga. Hasil riset dari *Credit Suisse Emerging Markets Research Institute 2011*, memperlihatkan bahwa dari 3.568 bisnis keluarga yang disurvei di 10 negara di Asia, memperlihatkan bahwa bisnis keluarga ini menguasai 32 persen dari total sumber dana di pasar modal (Purwanto, 2011). Sebuah laporan dari The Economist Intelligence Unit Ltd tahun 2014, juga menuliskan bahwa di Asia Tenggara, 60% dari perusahaan yang terdaftar dalam bursa saham adalah perusahaan keluarga (World Market Intelligence News, November 2014). Hal ini menjadikan perusahaan keluarga memegang peran penting dalam pertumbuhan bisnis regional dan sebagai tulang punggung ekonomi di Asia Tenggara (World Market Intelligence News, 2014).

Namun demikian, kesuksesan sebuah perusahaan keluarga untuk berjangka panjang cenderung kecil dan hanya sedikit perusahaan keluarga yang bisa bertahan (Ward, 1988; Handler, 1994; Le Breton- Miller, Miller & Steier, 2004; Merwe et al., 2009; Cater, 2010; Boyd

et al., 2014). Hasil penelitian Ward 1988 dalam Merwe (2009) menjelaskan bahwa hanya 30 persen perusahaan keluarga yang mampu bertahan sampai dengan generasi kedua, 13 persen sampai generasi ketiga dan hanya 3 persen yang bertahan setelahnya. Hanya sepertiga dari perusahaan keluarga yang berhasil menyerahkan tongkat estafet perusahaan kepada generasi kedua, dan kemudian hanya 10-15% yang berhasil sampai generasi ke tiga (Ward, 1988; Le Breton-Miller et al., 2004).

Keberlangsungan jangka panjang suatu perusahaan dipengaruhi oleh banyak faktor yang biasanya disebabkan oleh anggota keluarga perusahaan itu sendiri. Salah satu hal penting yang berpengaruh dalam keberhasilan jangka panjang perusahaan adalah adanya niat dan keinginan dari pemilik (Boyd et al., 2014). Keinginan pemilik untuk meneruskan usaha menjadi sebuah motivasi tersendiri dan merupakan komitmen sebagai indikator semangat dalam perusahaan tersebut (Boyd et al., 2014). Selain itu diperlukan pula adanya kepemimpinan yang kompeten dalam perusahaan keluarga dari generasi ke generasi (Le Breton-Miller et al., 2004).

Suksesi atau regenerasi dalam perusahaan keluarga adalah salah satu yang paling sulit dilakukan (Merwe, Venter & Ellis, 2009). Memberikan perusahaan kepada generasi selanjutnya menjadi sebuah tantangan tersendiri (Zareie, 2011). Bahkan suksesi dinilai bisa menjadi sebuah topik yang sensitif untuk beberapa perusahaan (Dhewanto & Tirdasari, 2012).

Kendala dalam regenerasi dan perencanaan suksesinya menjadi salah satu masalah yang cukup menantang dalam perusahaan keluarga (Milan, 2012). Hanya sekitar 40% dari perusahaan keluarga yang mampu memberikan tongkat estafet kepemimpinan kepada generasi selanjutnya dan menjadikan suksesi sebagai perhatian utama (Whatley, 2011). Perbedaan antar sudut

pandang antar generasi, dan adanya konflik dalam keluarga yang menjadi salah satu penghalang keberhasilan suksesi atau regenerasi tersebut (Merwe et al., 2009).

Salah satu faktor signifikan yang menentukan kelanjutan sebuah perusahaan keluarga adalah keberhasilan proses dan strategi perencanaan dalam suksesi. Karena semakin mudah semakin sukses transformasi ini, maka akan menentukan keberhasilan dan kesinambungan jangka panjang antar generasi tersebut (Merwe et al., 2009). Ketidakmampuan untuk mengatur proses suksesi tersebut dapat mengakibatkan penurunan efektifitas dari bisnis dan bisa menyebabkan kebangkrutan dalam perusahaan keluarga (Milan 2012).

Penelitian ini akan mengkaji tentang bagaimana perusahaan-perusahaan keluarga di Jawa Tengah mempersiapkan dan melakukan proses suksesi atau transfer perusahaan dari generasi satu ke generasi selanjutnya. Menggunakan metode penelitian kualitatif, studi kasus ini akan dilakukan pada tiga perusahaan keluarga di Jawa Tengah.

## 2. METODE PENELITIAN

Peneliti dalam penelitian ini akan menggunakan metode penelitian kualitatif. Penelitian ini dipilih juga karena penelitian kualitatif digunakan dalam penelitian terdahulu sebagai salah satu metode penelitian untuk mendapatkan sebuah pemahaman lebih baik dari pengalaman hidup partisipan dengan konteks hidup tertentu (Arcidiacono et al., 2009). Selain itu, penelitian kualitatif menekankan pada eksplorasi pengalaman individual, mendiskripsika fenomena, dan membangun teori (Cope, 2014). Dengan kata lain, peneliti akan menginvestigasi dan mengungkap penilaian seseorang (partisipan) dan hubungan mereka terhadap pekerjaan dan pengalaman mereka (Arcidiacono et al., 2009).

Pemilihan metode penelitian kualitatif tergantung dari pertanyaan penelitian yang diajukan dan yang akan diteliti (Yin, 2009). Studi kasus (*case study*) dipilih karena banyak pertanyaan yang bersifat “bagaimana” yang diajukan dalam sebuah fenomena sosial dan dibutuhkan deskripsi mendalam dalam fenomena tersebut (Yin, 2009). Tujuan dari studi kasus ini bukan untuk memberikan generalisasi terhadap hasil, namun untuk membuktikan adanya teori (Woodside & Wilson, 2003). Metode studi kasus dipilih karena peneliti membutuhkan pemahaman secara mendalam tentang fenomena kehidupan perihal suksesi di dalam perusahaan keluarga.

Pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan responden atau partisipan dari tiga perusahaan keluarga yang berbeda di Jawa Tengah. Perusahaan keluarga yang menjadi partisipan pada penelitian ini merupakan perusahaan keluarga yang mempunyai jumlah karyawan lebih dari lima puluh orang secara keseluruhan.

Para partisipan dalam penelitian ini adalah generasi kedua dari perusahaan keluarga masing-masing. Mereka merupakan pelaku suksesi perusahaan tersebut, dan atau setidaknya sedang dipersiapkan untuk menjadi generasi penerus perusahaan. Partisipan telah bergabung setidaknya dua tahun di dalam bisnis, dan sedang bekerja di dalam perusahaan keluarga tersebut.

Dalam penelitian ini akan digunakan tiga metode pengumpulan data, yaitu:

1. Wawancara: Data yang dihasilkan adalah bahasa baik, bahasa yang langsung diucapkan maupun bahasa *non-verbal* yang di gunakan.
2. Observasi: Proses mengobservasi dari bahasa tubuh (*gesture*), interaksi sosial, dan lingkungan sekitar
3. Dokumentasi : Pengumpulan data yang

meliputi dokumentasi personal, material yang di cetak, grafik, data arsip dan artefak fisik.

### 3. HASIL PENELITIAN

Tiga orang responden diteliti dalam penelitian ini, ketiganya adalah suksesor dan calon suksesor dalam perusahaannya masing-masing. Ketiga orang responden dalam penelitian disebut sebagai Responden 1 (R1), Responden 2 (R2), dan Responden 3 (R3). Dalam penelitian ini, ditemukan bahwa R1 sudah menyelesaikan proses suksesi dalam perusahaan keluarganya sementara R2 dan R3 masih dalam proses. R1 telah duduk sebagai pimpinan tertinggi dari perusahaan keluarganya. Pendiri dari perusahaan keluarga R1, ayah R1, sudah meninggal dunia sehingga telah menyerahkan perusahaan secara utuh kepada anak-anaknya. Sementara itu, R2 dan R3 masih dalam proses suksesi karena pendiri masih aktif dalam perusahaan dan masih menjadi pemegang keputusan tertinggi.

Secara profil, ketiga responden yang diteliti memiliki beberapa persamaan dan perbedaan. Responden yang diteliti merupakan generasi ke dua dari setiap perusahaan keluarga. Semua responden berjenis kelamin laki-laki, dan merupakan anak laki-laki tertua dalam keluarganya. Persamaan lain dari ketiga respon tersebut adalah ketiganya memiliki gelar sarjana.

Perbedaan antara ketiga responden ini terletak pada etnis, jam terbang dalam perusahaan, serta kedudukan dalam perusahaan. Dua orang responden (R1 dan R3) merupakan keturunan Tionghoa dengan satu orang keturunan Jawa (R2). Berdasarkan jam terbang dan pengalaman dalam perusahaan, R1 sudah bergabung dalam perusahaan keluarganya lebih dari sepuluh tahun, sedangkan R2 dan R3 masih bergabung dalam usaha

keluarganya selama kurang dari sepuluh tahun. R1 merupakan anak kedua dari tiga bersaudara dan merupakan anak laki-laki tertua dikeluarganya. Sedangkan R2 dan R3, keduanya sama-sama merupakan anak pertama dan laki-laki tertua dalam keluarga.

Proses suksesi atau regenerasi perusahaan keluarga di Jawa Tengah di laksanakan dengan cara yang berbeda antar perusahaan. Perusahaan R1 dan R2 merupakan

perusahaan keluarga yang memang telah mencanangkan adanya proses suksesi. Sementara, perusahaan R3, suksesi tidak secara jelas di laksanakan namun kemungkinan untuk generasi selanjutnya dapat meneruskan usaha keluarga sudah di bentuk. Sehingga, perusahaan R3 dapat di sebut sebagai suksesi terselubung.

Proses suksesi ketiga perusahaan, dapat dituliskan sebagai berikut :

**Tabel 4.2**  
**Tipe Suksesi 3 Perusahaan di Jawa Tengah**

Nama Responden	Perusahaan	Jenis Suksesi	Persiapan Suksesor	Keputusan Tertinggi Perusahaan	Proses Suksesi Saat ini	Waktu Perencanaan
R1	PT. A	Suksesi Terencana	Suksesi dilakukan sejak dini, Suksesi di lakukan sejak berada di bangku sekolah.	R1 bersaudara (R1 dan kakak-adik R1)	Suksesi telah selesai dilaksanakan  Generasi Ke 2 sudah mengambil alih perusahaan secara utuh.	Suksesi yang direncanakan sejak dini
R2	CV. CJ	Suksesi Terencana	Suksesi ini dilakukan mulai sejak suksesor lulus perguruan tinggi.	Bapak H (ayah R2)	Proses suksesi belum selesai.  Generasi pertama dan kedua masih berada di perusahaan	Suksesi yang direncanakan kemudian
R3	PT. TIN	Suksesi terselubung	Suksesi Terselubung  Artinya suksesor secara tidak langsung sedang disiapkan namun suksesor tidak menyadari bahwa dirinya sebenarnya dalam proses suksesi	R3	Generasi kedua dipersiapkan di luar perusahaan ayahnya  Generasi pertama memberi kebebasan pada Generasi ke-2 untuk mendirikan perusahaan yang dapat berkolaborasi dengan perusahaan generasi pertama	Suksesi terselubung

### 3.1 Karakteristik Perusahaan Keluarga

Dalam penelitian ini ditemukan empat karakteristik perusahaan keluarga:

#### 1. Pengambilan keputusan

Pengambil keputusan merupakan salah satu elemen terpenting dalam perusahaan. Para responden memiliki pengambil keputusan yang berbeda-beda. Namun, semua keputusan strategis berada pada tangan anggota keluarga. Anggota keluarga yang dimaksud adalah pendiri, suami / istri pendiri, dan anak pendiri perusahaan. Begitu pula kaitannya dengan keputusan bisnis yang bersifat teknis, keputusan tertinggi tetap dipegang oleh anggota keluarga tersebut.

R1 menyebutkan bahwa yang membedakan perusahaan keluarga dengan perusahaan lainnya adalah pengambilan keputusannya.

R1 : ' Mungkin yang di sini (perusahaan keluarga-red) yang kelihatan sekali adalah decision makingnya ya tentu keluarga, tapi kalau perusahaan yang bukan perusahaan keluarga dia punya professional yang mengambil keputusan'

Pada kasus R1, keputusan tertinggi berada di tangan R1 dan kedua saudara kandungnya. Untuk R2 keputusan tertinggi berada di tangan Bapak H selaku pendiri perusahaan dan ayah dari R2. Sementara pada kasus perusahaan keluarga R3, keputusan tertinggi berada pada pemimpin di perusahaan; R3 untuk PT. CAT, dan ayah R3 untuk PT. TIN.

#### 2. Eksklusifitas

Eksklusifitas yang dimaksud disini adalah perusahaan keluarga hanya terbatas pada keluarga inti pemilik. Anggota direksi, pemegang saham, pengambil keputusan, dan pengelola perusahaan berada di tangan keluarga inti pemilik. Yang dimaksud dengan

keluarga inti adalah pemilik/pendiri perusahaan, suami/istrinya, anak pendiri (anak kandung) serta cucu pendiri. Suami atau istri dari anak pendiri (*spouse*), saudara pendiri, dan anggota keluarga lain tidak termasuk dalam lingkup keluarga inti. Perusahaan keluarga yang diteliti mempunyai pola dikelola langsung oleh para anggota keluarga (Susanto, 2005)

Keberadaan anggota keluarga di luar keluarga inti yang berada dalam perusahaan kedudukannya adalah sama dengan staff dan karyawan perusahaan. "Ada om, itu lebih kearah kita punya freelance, tidak langsung di pekerjaan"(R3)

#### 3. Profesionalisme

Profesionalisme juga menjadi salah satu nilai dari karakteristik keluarga. Peranan anggota keluarga diluar keluarga inti adalah sebagai professional. Yang dimaksud disini adalah anggota keluarga diluar keluarga inti seperti om dan tante, yang ikut bergabung dan membantu dalam perusahaan di perlakukan sebagai tenaga profesional bukan sebagai saudara. Sehingga posisi antara om dan tante sebagai professional dalam perusahaan, dan om dan tante sebagai saudara diluar perusahaan, menjadi jelas.

"Om tante pernah gabung sekedar karyawan.. ditawari ayah saya untuk bantuin ayah saya kemudian tertarik karena penghasilannya lebih baik, jadi untuk membantu juga sekedar tenaga penjualan. Jadi treatmentnya bukan sebagai owner tapi sebagai professional."(R1)

"*Tetep berlaku professional, Jadi namanya, tidak ada keluarga dalam perusahaan. Tapi kalau misalkan masih membutuhkan sesuatu misalkan untuk anaknya ya kita bantu, tapi dalam hal bisnis seperti ini*

*tidak bisa diutamakan keluarga dalam perusahaan.” (R2)*

#### 4. Nilai Sosial

Nilai keluarga yang terjadi dalam perusahaan keluarga juga beragam. Perusahaan keluarga, selain didirikan untuk meraih pendapatan bagi keluarga, perusahaan keluarga juga memiliki nilai sosial. Contoh nilai sosial yang dibawa oleh perusahaan keluarga adalah kecenderungan perusahaan keluarga itu memberdayakan masyarakat sekitar dan juga karyawannya.

R2 menceritakan salah satu nilai sosial yang dianut keluarganya dan dibawa kedalam salah satu bisnis keluarganya.

“... tujuan itu untuk memberdayakan masyarakat sekitar juga. Yang kita pekerjaan bukan dari kota besar tapi dari daerah- daerah sekitar situ”(R2)

Selain itu, nilai sosial yang lain adalah adanya sebuah nilai (*value*) yang menilai karyawan sebagai aset utama.

“Kita tidak mau pensiunkan karyawan, tapi kalau mereka bilang saya cukup tidak mau lagi, ya sudah. Jadi, sejarah perusahaan ini kita sekalipun tidak pernah PHK, tidak pernah pensiunkan orang”(R1)

### 3.2 Proses Suksesi Perusahaan Keluarga

Proses suksesi menjadi sebuah area penting yang harus direncanakan dan dilaksanakan oleh perusahaan keluarga. Berbagai tahapan dan perencanaan dilakukan untuk memastikan bahwa perusahaan milik keluarga tersebut dapat bertahan di generasi mendatang. Suksesi merepresentasikan sebuah hubungan berkesinambungan antara pendiri dengan penerus (Handler, 1994). Beberapa hal yang ditemukan sehubungan dengan proses suksesi perusahaan keluarga di Jawa Tengah.

Proses suksesi perusahaan R1 dimulai pada saat R1, ikut masuk dalam perusahaan sejak masih diusia dini, mengingat rumah dan toko menjadi satu. R1 menceritakan

“Kalau saya melakukan setiap hari, rumahnya dulu tinggalnya di situ kok. Jadi ada lemari datang, dulu kan harus di rakit oleh teknisi-teknisi kita, saya membantu merakit.”(R1)

Sementara itu R2 memulai proses suksesi dan baru ikut membantu dalam perusahaannya setelah lulus kuliah

*“Dari semenjak lulus 2011 bergabung di perusahaan, sebelum itu bantu-bantu dari 2009 selama di Australi aku pulang kesini bantu-bantu setiap kali libur. Jadi mulai 2008 mulai masuk.”*

Proses suksesi R1 dan R2 diatas digolongkan dalam suksesi terencana. Suksesi terencana disini didefinisikan sebagai sebuah proses suksesi yang memang sudah disiapkan dan direncanakan oleh pendiri, baik secara langsung maupun tidak langsung.

Berbeda dengan R1 dan R2, perusahaan keluarga R3 seolah-olah tidak melakukan proses suksesi. Namun, peneliti melihat adanya proses tersebut dalam perusahaan R3 secara tidak langsung. R3 mendirikan perusahaan cat yang berkolaborasi dengan perusahaan ayahnya yang merupakan produsen tinner. Sehingga apabila sewaktu-waktu perusahaan ayahnya tidak memiliki penerus, paling tidak perusahaan R3 dapat meneruskan karena masih berhubungan.

“Sementara masih belum tahu, dalam arti mau seperti apa... Kalau saya diajari sama ayah saya, saya di keluarga, sudah kamu mau apa jalan, nanti yang lain masalah gampang. Kamu bisa berusaha, yaudah kamu mantap di perusahaanmu ini tidak ada masalah... Nanti kalau misalkan ingin merger ya di rembuk lagi.”(R3)

Suksesi dalam keluarga R3 termasuk dalam suksesi terselubung karena adanya keinginan adanya penerus dinyatakan secara tersirat.

### 3.2.1 Perencanaan Suksesi

Perencanaan proses suksesi perusahaan-perusahaan keluarga dalam penelitian ini berbeda-beda. Perencanaan ini meliputi tahapan-tahapan proses, pelatihan dan pendampingan (Merwe et al., 2009). Perencanaan suksesi ada yang sudah direncanakan sejak dini, seperti pada R1. Perencanaan ini sudah dilakukan semenjak R1 masih dibangku sekolah. Sementara pada R2 perencanaan suksesi direncanakan kemudian setelah R2 lulus dari perguruan tinggi. Pada R3, perencanaan suksesi berlangsung berbeda, karena suksesi yang ada direncanakan secara tidak langsung atau terselubung. Kurang atau tidak adanya perencanaan yang jelas untuk proses suksesi pada perusahaan keluarga di Jawa Tengah sekiranya merupakan salah satu karakteristik perusahaan keluarga secara umum di Indonesia. Hal ini dibenarkan oleh penelitian Dhewanto & Tirdasari (2012) yang menyebutkan bahwa secara umum, perusahaan keluarga memang merencanakan untuk proses suksesinya, namun hal itu bukan merupakan perencanaan yang tertulis dan informal.

Pada perusahaan-perusahaan yang diteliti, perencanaan dilakukan secara tidak tertulis. Kemungkinan hal ini disebabkan karena perusahaan –perusahaan keluarga tersebut masih bersifat *private company* belum merupakan *public company*. Pada perusahaan publik, perencanaan suksesi menjadi sebuah hal yang penting merupakan bagian yang tidak terlepas dari strategi perkembangan jangka panjang perusahaan. Selain itu, perencanaan suksesi yang tertulis digunakan para perusahaan keluarga *public* tersebut untuk menarik para investor (The Economist, 2014)

### 3.2.2 Waktu Proses Suksesi

Waktu dalam proses suksesi adalah waktu yang diperlukan untuk generasi kedua untuk dapat mempersiapkan diri untuk menyambut tongkat estafet kepemimpinan perusahaan dari generasi pertama. Proses ini dimulai sejak suksesor masuk ke dalam perusahaan keluarga dan sampai dengan nanti perusahaan keluarga tersebut diserahkan kepada generasi kedua.

Regenerasi di perusahaan R1 dilaksanakan secara paralel dengan generasi sebelumnya, begitu pula di perusahaan R2 dan R3. Pada R1, suksesi dulunya juga dilakukan beriringan dengan ayahnya, Bapak A, secara beriringan selama lebih dari sepuluh tahun. R1 mulai bergabung pada perusahaan keluarganya pada tahun 1993, dan mulai memimpin secara utuh dua puluh tahun kemudian, pada tahun 2013 setelah Bapak A meninggal dunia.

“ Saya bergabung di perusahaan tahun 1993.. Bapak kelahiran 1932... beliau bekerja sampai umur 80 tahun.” (R1) ‘

Sementara pada R2 dan R3, suksesi dilakukan dengan generasi pertama atau ayah mereka masing-masing masih aktif bekerja. Oleh karena itu, perusahaan-perusahaan tersebut belum diserahkan sepenuhnya kepada suksesor. Sehingga waktu dalam proses suksesi ini masih berjalan

### 3.2.3 Motivasi

Menurut Sharman & Irving (2005) ada empat macam motivasi yang mendorong minat suksesor untuk melanjutkan perusahaan keluarganya yaitu *Affective Commitment*, *Normative Commitment*, *Continuance Commitment*, dan *Imperative Commitment*.

Pada responden R1, motivasi yang mendasarinya minatnya termasuk dalam *Normative Commitment*. *Normative Commitment* adalah motivasi yang didasarkan pada perasaan

individu untuk bergabung dalam perusahaan keluarga sebagai sebuah keharusan. Kepercayaan yang diberikan Bapak A sebagai pendiri menjadi sebuah motivasi tersendiri bagi R1 selaku suksesor. *Normative Commitment* mendorong individu untuk berada dalam perusahaan dengan didasari rasa tanggung jawab dan sebuah kewajiban untuk berada di usaha tersebut. Ada sebuah perasaan merasa terkunci pada motivasi ini, dalam arti yang positif.

"Karena amanah, amanah dari ayah saya. Ya karena ayah saya kan membangunnya dari nol, bener-bener dari nol, dia tidak mau apa yang dia bangun itu hilang. Jadi memang harus diteruskan" (R1)

Sementara itu, R2 menyatakan bahwa kecintaannya terhadap perkayuan yang membesarkan keluarganya yang memotivasinya untuk mempertahankan bisnis keluarganya tersebut. Selain itu, R2 juga menilai bahwa bergabung di perusahaan ayahnya adalah jalur hidup. Semangat dan kecintaan R2 akan usaha ayahnya ini tercermin dari cara R2 menceritakan tentang usaha kayu tersebut. Motivasi R2 dalam perusahaan keluarganya ini di sebut sebagai *Affective Commitment*. *Affective Commitment* merupakan minat yang di dasarkan oleh keinginan dan kemauan individu sendiri (Sharman & Irving, 2005). Sehingga, individu dengan komitmen ini cenderung akan mempunyai hubungan emosional, aktif dalam perusahaan, dan memiliki kepercayaan diri yang kuat untuk diterima.

"Karena aku ada minat kesana, karena aku suka sama kayu aku cinta... Malah aku pengen kerja diperusahaan itu" (R2).

### 3.2.4 Pemilihan Suksesor

Pemilihan suksesor dalam perusahaan merupakan salah satu hal penting dalam proses suksesi. Suksesor yang dipilih akan menentukan

keberlanjutan proses suksesi selanjutnya (Merwe et al., 2009). Banyak pemilik perusahaan keluarga yang memutuskan untuk memilih penerus perusahaan dari anggota keluarganya sendiri (Weshead, 2003; Boyd et al., 2014).

Ketiga perusahaan yang di teliti dalam perusahaan ini juga memiliki cara pemilihan suksesor yang berbeda. Meskipun demikian suksesor yang dipilih oleh perusahaan R1 dan R2, keduanya adalah anak kandung pendirinya. Suksesor ini disebut sebagai "*the natural successor*" yaitu anak dari pemilik yang secara natural sangat sesuai dan kompeten dalam bisnis (Solomon, 2011).

Yang pertama, pada perusahaan R1, tidak ada penunjukan dan pemilihan secara spesifik calon suksesor dan penerus perusahaan. Bagi perusahaan keluarga R1, ketiga anaknya semua adalah suksesor.

"Ayah tu saking adilnya tiga-tiganya dianggap sama. Makanya dia, filosofi dalam perusahaan ini adalah perusahaan merupakan milik punyanya tiga-tiganya bersama dan harus dirembuk bersama. Jadi, dia tidak memilih kakak saya karena paling tua sebagai yang tertinggi atau saya sebagai anak laki-laki paling besar dianggap sebagai pemimpin. Itu tidak seperti itu, jadi semua dianggap sama."(R1)

Yang kedua, pada perusahaan keluarga R2, R2 menjadi suksesor satu-satunya dalam perusahaan tersebut. R2 yang hanya dua bersaudara ini menjadi suksesor tunggal di perusahaannya, dikarenakan adik perempuannya, kurang berminat dalam bisnis perkayuan keluarga, CV.CJ. Sebagai anak tertua, dan laki-laki satu-satunya dalam keluarga, maka R2 lah yang kemudian ditunjuk sebagai pengganti Bapak H untuk memimpin perusahaan keluarganya nanti.

Suksesi terselubung yang terjadi dalam keluarga R3, masih belum menentukan siapa

suksesor atau anak yang akan di tunjuk untuk meneruskan perusahaan Bapak R3.

“Kebetulan 3 bersaudara laki-laki semua. Kedepannya seperti apa belum tahu. Ayah mau pensiun, terus belum tahu saya atau adik saya yang menggantikan. Pasti yang namanya ayah pasti mau fair, dalam artian tidak mungkin kan oh ini ke kamu aja, kan tidak mungkin.”

R3 menambahkan bahwa ayahnya memberikan kebebasan pada anak-anaknya untuk mengembangkan diri. Baik untuk berkarir maupun mendirikan usaha sendiri. Menurutnya, nanti akan mudah untuk menentukan langkah selanjutnya untuk keberlangsungan perusahaan keluarganya tersebut.

Dari proses pemilihan suksesor diatas dapat di pelajari bahwa kecocokan calon suksesor berpengaruh terhadap keberhasilan perusahaan. Suksesor yang dipilih tidak hanya mampu bekerja secara individu, namun juga mampu bekerja dalam tim dan mengerti kebutuhan organisasi (Merwe et al., 2009).

### 3.2.5 Pelatihan

Pelatihan merupakan salah satu hal penting dalam proses suksesi (William et al., 2013). Selain memberikan pelatihan, sebaiknya suksesor juga perlu untuk diberikan pendampingan atau mentoring (Handler, 1994). Pelatihan yang dilakukan bisa berupa pelatihan formal, *unstructured training* dan *on the job learning*.

Pada R1 pelatihan yang diberikan banyak berupa pelatihan lapangan atau *on the job learning*. Kakak R1 yang telah lebih dulu masuk kedalam perusahaan ditugaskan untuk menjadi mentornya. R1 menceritakan bahwa selama proses suksesi berlangsung, dirinya tidak pernah menerima pelatihan formal. Pelatihan dilakukan secara informal

“Ya setiap hari itu ya training, maksudnya setiap hari ya ada yang diberikan pelajaran.. Yang jelas tidak ada classroom, tapi sambil jalan sambil diberi tahu harus begini harus begitu, otomatis ya kita juga kan tahu.”(R1)

Pelatihan yang di terima oleh R2 berbeda dengan yang dilakukan pada perusahaan R1. Pada perusahaan R2 terjadi pelatihan formal dalam kelas, dan juga pelatihan lapangan. R2 untuk pelatihan lapangan dilakukan secara mandiri . Sementara untuk pelatihan formal di lakukan selama enam bulan dalam kelas yang disediakan di dalam pabrik CV.CJ.

“Pernah waktu habis lulus itu aku dengan pelatihku , itu setiap minggu tiga kali, di lecture. Bener-bener dilecture, nulis, ada slideshownya. Jadi ada ruang rapat kita di pabrik itu dibuat untuk tempet pembelajaran buat aku tok. Itu fokus selama enam bulan.” (R2)

R3 melakukan pembelajaran lapangan melalui perusahaan yang didirikannya sendiri. Namun, sebelum mendirikan perusahaan tinnernya, R3 pernah membantu bekerja di perusahaan ayahnya PT.CAT sebagai pelatihan awal.

### 3.2.6 Hubungan Suksesor – Pendiri

Suksesi merepresentasikan sebuah hubungan saling berhubungan antara pendiri dan generasi penerus (Handler, 1994). Adanya kombinasi antara pengalaman dan jam terbang dari bapak anak dapat dijalankan beriringan (Sharma, et al 1997) untuk mendapatkan proses suksesi yang lebih baik.

Menurut Sonnefield dalam Handler (1994) menyebutkan beberapa variasi dari gaya pensiun pendiri. Gaya pensiun yang dimaksud adalah *Generals*, yaitu keadaan dimana pendiri hanya mau pensiun jika dipaksa keluar namun akan kembali bila suksesor gagal memimpin; *Ambassador*, yaitu pendiri secara sukarela

mengundurkan diri dan memilih duduk sebagai penasehat keluarga; dan *Monarch*, yaitu pendiri tidak mau meninggalkan perusahaan sampai dipaksa keluar atau meninggal.

R1 menceritakan bahwa semasa hidupnya, sampai dengan umur 80 tahun ayahnya tetap aktif bekerja dan tidak mau pensiun. Menurut teori Handler (1994), bapak R1 termasuk dalam gaya kepemimpinan *Monarch*. Gaya kepemimpinan *Monarch* ini tercermin dari pendiri perusahaan PT.A tidak memilih untuk tetap berada dalam perusahaan sampai dengan tutup usia.

“ Ayah saya suka bekerja, beliau tidak mau pensiun. Jadi saya juga tidak mau melangkahi beliau jadi tetap punya kekuasaan full di P.T.C dan pegang full kontrol. Saya ga ikut ngerecokin. Saya pegang sendiri di PT. A”(R1)

Mempersilahkan pendiri untuk tetap berada dalam perusahaan dilakukan R1 untuk menyenangkan ayahnya. Hal itu diakui sebagai salah satu strategi untuk menyenangkan orangtua agar terhindar dari *post power syndrome*. Selain itu, berdasarkan pengamatan dalam penelitian ini ditemukan bahwa cara ini dilakukan sebagai bentuk penghormatan dan pengakuan kepada pendiri perusahaan. Konflik dalam keluarga juga dapat dihindari dengan cara ini; memberi kebebasan pada pendiri untuk memutuskan kapan mereka akan berhenti dari perusahaan.

### 3.2.7 Tahap-Tahap Proses Suksesi

Suksesi dalam perusahaan keluarga dibagi menjadi beberapa tahapan-tahapan proses. Handler (1994) membagi tahapan proses ini menjadi tujuh tahapan ; *prebusiness stage*, *introductory stage*, *introductory-functional stage*, *functional stage*, *advanced functional stage*, *early succession stage*, dan *mature succession stage*.

Saat ini R1 telah menyelesaikan proses suksesi dan telah menjabat sebagai pimpinan tertinggi perusahaannya. Sehingga jelaslah bahwa R1 sudah berada dalam *Mature Succession*, yaitu tahap terakhir proses suksesi dimana suksesor mulai secara *de facto* menjadi pemimpin organisasi. Suksesi dalam perusahaan keluarga R1 dilaksanakan terus sampai dengan generasi pertama memilih pensiun tahun 2013.

Pada R2, *prebusiness stage* atau tahap dimana suksesor masih pasif, dijalannya sebelum tahun 2008. Sebelum tahun 2008, R2 hanya mengikuti acara-acara perusahaan keluarga secara pasif seperti halal bi halal. Tahun 2008, adalah tahun pertama R2 mulai mengenal bisnis ayahnya secara langsung, sehingga pada tahun ini R2 memasuki tahap *introductory stage* atau tahap pengenalan. Kemudian, mulai tahun 2011 sampai sekarang, R2 bergabung secara paruh waktu dalam perusahaan ayahnya. Keadaan dimana R2 bekerja paruh waktu masuk dalam *Introductory -functional stage*, yaitu proses suksesi dimana suksesor mulai bekerja paruh waktu dalam perusahaan (Handler,1994).

“Tiap selasa dan sabtu aku datang bantu-bantu di pabrik. Rutin datang kesana” (R2).

R3 memiliki tahapan proses yang berbeda dari R1 dan R2. Karena R3 digolongkan menjalani suksesi terselubung, maka secara teori dari Handler (1994), R3 masih dalam tahap paling awal. R3 berada di *prebusiness stage* yaitu tahapan dimana suksesor masih menjadi anggota pasif perusahaan.

### 3.2.8 Perubahan yang Dibawa Suksesor

Suksesor ditemukan bahwa mereka melakukan dan membawa perubahan manajerial pada perusahaan. Pengambilan keputusan dan usulan inovatif menjadi contoh dua hal yang

dibawa oleh generasi kedua dalam bisnis keluarganya.

Pada perusahaan keluarga R1, perubahan dilakukan berkaitan dengan proses pengambilan keputusan dari keputusan bersama menjadi keputusan sendiri. Dyer dalam Carter & Justis (2010) menuliskan bahwa perusahaan keluarga memiliki pengambilan keputusan yang lebih terpusat pada generasi pertama daripada generasi setelahnya.

Perubahan yang dilakukan R1 pada pengambilan keputusan dinilai dilakukan agar proses pengambilan menjadi lebih cepat sehingga masing-masing tidak saling mengintervensi dan mendukung kinerja. Keputusan R1 ini didukung pula oleh penelitian yang dilakukan Carter & Justis (2010). Carter & Justis (2010) menuliskan bahwa pembagian pengambilan keputusan yang dilakukan bersama membuat pekerja merasa sulit untuk merespon sehingga para anggota keluarga harus membuat garis tanggung jawab yang jelas diberbagai area dalam perusahaan.

Hal ini dilakukan juga sebagai salah satu usaha untuk menghindari potensi konflik yang mungkin terjadi di masa depan. Karena bagaimanapun keluarga dan perusahaan adalah dua buah bidang yang berbeda, namun apabila garis tegasnya tidak di buat maka akan menghasikan masalah (Susanto, 2005). R1 pun menyatakan bahwa perubahan itu dibuat untuk menghindari konflik.

“Jadi, kalau kita membuat keputusan di fokus kerja masing-masing, itu menghindari konflik antar keluarga.. Ketidakcocokan itu pasti nanti akan membawa ke hubungan keluarga, lha itu yang kita hindari. Jadi hubungan keluarga ini tetap enak dan bisnis juga tetap enak”(R1)

Pada kasus perusahaan R3, ada beberapa ide dan usulan inovatif dari R3 untuk perusahaan ayahnya. Hal-hal yang berkaitan

dengan strategi antar input dan output, seperti pada biaya yang dikeluarkan dan permintaan pasar. Namun, ide dan usulan itu kurang mendapat tanggapan positif dari ayahnya. Untuk menghindari konflik yang mungkin terjadi antara R3 dengan ayahnya, R3 memilih untuk mengambil sendiri semua keputusan usahanya.

### 3.2.9 Evaluasi Proses Suksesi

Selama proses suksesi dilakukan, ada beberapa evaluasi yang ditemukan para suksesor responden. R1 menilai, apa yang dilakukan ayahnya selama proses suksesi dengan tidak mengijinkannya menimba pengalaman diluar perusahaan keluarga sebagai sebuah hal yang kurang menguntungkan

“Generasi saya ini (generasi kedua-red), langsung masuk kesini karena ayah saya waktu itu sempat tidak memperbolehkan saya kerja diluar, kita bertiga kerja di luar, karena ketakutannya beliau adalah kalau saya kerja di luar terus keenakan ga mau kembali.. Saya merasakan hal itu sebenarnya hal yang kurang menguntungkan untuk saya.” (R1)

R2 berpendapat bahwa suksesi juga penting di lakukan dalam perusahaan. Namun menurut R2, agak disayangkan bahwa pengenalan perusahaan baru dilakukan setelah lulus tidak sedari dini.

### 3.2.10 Akhir proses suksesi

Proses suksesi generasi kedua pada perusahaan R2 dan R3 belum selesai dilakukan. Hanya perusahaan R1 yang telah menyelesaikan proses suksesi dari generasi pertama ke generasi kedua. R1 menilai bahwa proses suksesi diperusahaan keluarganya berjalan lancar dengan hasil yang memuaskan. Namun, selama proses suksesi keluarga R1, tidak ada serah terima perusahaan secara langsung antar generasi. Suksesi selesai dilakukan ketika generasi pertamanya telah tutup usia.

"Ayah saya tidak pernah stop sampai dia meninggal, jadi yang dikerjakan paralel kerja dengan saya tanpa saling mengintervensi. Jadi, saya memberikan dia keleluasaan dan kekuasaan di perusahaan yang lama, sementara saya meniru cara kerjanya ayah di perusahaan ini. Otomatis tidak ada serah terima, karena serah terimanya ya setelah meninggal saya langsung take over kerjanya."(R1)

"Kalau saya merasakan manfaat ini ya saya puas sekali, karena apa yang dicita-citakan ayah saya tercapai. Perusahaan ini tidak makin kecil atau menghilang, perusahaan ini jadi besar."(R1)

Proses suksesi keluarga R2 masih berjalan. Generasi pertama masih aktif dalam perusahaan, dan generasi kedua sudah dididik dan dilatih untuk kelak mengambil alih tongkat kepemimpinan perusahaan. R2 menyatakan bahwa dirinya sudah siap apabila diberi tanggung jawab untuk meneruskan usaha ayahnya CV.CJ tersebut.

*"Sudah tahu. Kita sudah tahu, aku nanti mau bagaimana sudah tahu caranya. Sistemnya bekerjanya bagaimana juga sudah mengerti. Jadi untuk semua aspek dari pabrik aku sudah mengerti."(R3)*

Sementara itu pada perusahaan R3, suksesi terselubung masih belum dapat memutuskan akhir dari suksesi perusahaan keluarganya. R3 menyatakan bahwa suksesi masih akan berjalan beberapa waktu lagi di keluarganya. Karena, menurut R3 ayahnya masih aktif dan produktif sehingga belum waktunya pensiun.

#### 4. KESIMPULAN

Penelitian ini adalah penelitian kualitatif deskriptif yang bertujuan untuk mengetahui proses suksesi pada tiga perusahaan keluarga di Jawa Tengah. Penelitian ini menggunakan metode analisa kualitatif deskriptif dengan

wawancara, observasi, dokumentasi, dan *member checking*.

Ketiga perusahaan ini memiliki proses suksesi yang berbeda.

- a. Perusahaan keluarga R1 sudah selesai melaksanakan seluruh proses suksesi perusahaan keluarganya. Suksesi dari generasi pertama ke kedua sudah selesai dan saat ini kendali perusahaan berada di tangan generasi kedua. Perusahaan-perusahaan keluarga R1 saat ini dikelola oleh R1, kakak R1 dan adik R1. Sementara pendiri perusahaan, Bapak A, yang merupakan ayah R1 sudah meninggal dua tahun yang lalu. **Suksesi dalam perusahaan R1 merupakan suksesi yang perencanaannya sudah dilakukan sejak R1 masih duduk di bangku sekolah. Sehingga, suksesi dalam perusahaan keluarga ini termasuk dalam suksesi yang direncanakan sejak dini.**
- b. Perusahaan keluarga R2 masih dalam proses transformasi penuh kepada suksesor. Suksesor menyatakan bahwa proses pelatihan dalam suksesi telah selesai dilakukan, tinggal menunggu saat transformasi utuh kepada generasi kedua akan dilakukan. Generasi kedua perusahaan ini adalah R2 dan adiknya. R2 secara keseluruhan teknis dan persiapan sudah selesai melakukan. R2 saat ini merupakan manager produksi dan marketing untuk CV. CJ meskipun R2 sendiri juga memiliki usaha lain yang didirikan tahun 2013 bersama istrinya. Kepemimpinan tertinggi dalam usaha-usaha keluarga R2, saat ini masih di pegang oleh pendiri, Bapak H. **Suksesi dalam perusahaan keluarga ini termasuk dalam suksesi yang direncanakan kemudian.** Yaitu direncanakan setelah R2 lulus universitas.

- c. Perusahaan keluarga R3 merupakan usaha kimia bisnis-to-bisnis tinner dan cat. Pendiri perusahaan, Bapak D, yang merupakan ayah dari R3 merupakan distributor bahan baku tinner dan juga produsen tinner. Sedangkan R3 mendirikan perusahaan yang berhubungan dengan perusahaan Bapak D yang merupakan usaha produsen pembuat cat. **Suksesi di lakukan 'terselubung'**, dalam arti R3 tidak secara langsung di persiapkan untuk menggantikan Bapak D di perusahaan keluarga R3, namun apabila terjadi sesuatu pada Bapak D yang menyebabkan perusahaan tidak memiliki pimpinan, maka secara tidak langsung dapat memimpin dan mengambil alih usaha tersebut bila di perlukan.

#### Karakteristik Perusahaan Keluarga

Ada empat karakteristik perusahaan yang di temukan dalam penelitian ini :

1. Pengambilan Keputusan  
Pengambil keputusan tertinggi (*decision maker*) dalam perusahaan keluarga adalah anggota keluarga pemilik. Keputusan yang berhubungan dengan rencana strategis perusahaan maupun investasi, berada pada anggota keluarga intinya yaitu pendiri, suami / istri pendiri dan anak pendiri perusahaan. Hal ini pulalah yang menjadi pembeda antara perusahaan keluarga dengan perusahaan bukan keluarga.
2. Eksklusifitas  
Karakteristik perusahaan keluarga yang kedua adalah eksklusifitas. Pada perusahaan keluarga, jajaran direksi dan manajemen

atas (*top management*) terbatas hanya pada anggota keluarga.

3. Profesionalisme  
Bertindak secara professional dan tidak membeda-bedakan antara saudara dan pekerja merupakan salah satu karakteristik lain dari perusahaan keluarga. Anggota keluarga di luar keluarga inti mempunyai kedudukan sama dengan karyawan lainnya, dan memiliki kewenangan, hak dan kewajiban sesuai dengan pekerjaannya masing-masing.
4. Nilai Sosial  
Perusahaan keluarga didirikan dengan membawa nilai sosial tidak hanya didirikan semata-mata untuk kepentingan finansial pemiliknya. Nilai sosial seperti pemberdayaan masyarakat sekitar dan karyawan sebagai aset utama menjadi sebuah karakteristik perusahaan keluarga yang terkadang tidak dimiliki oleh perusahaan lain.

Dari penelitian ini, ada beberapa hal yang ditemukan sehubungan dengan jalannya proses suksesi di tiga perusahaan di Jawa Tengah, yaitu:

1. Perencanaan proses Suksesi
2. Waktu proses suksesi
3. Motivasi yang mendorong minat suksesor
4. Pemilihan suksesor dalam perusahaan
5. Pelatihan yang diberikan dalam proses suksesi
6. Hubungan antara suksesor dan generasi sebelumnya (*incumbent*)
7. Tahapan- tahapan dalam proses suksesi
8. Perubahan yang di bawa oleh generasi kedua, dan
9. Evaluasi proses suksesi

## 5. Implikasi Manajerial

Poin dalam Proses Suksesi	Implikasi Manajerial
Pengambilan keputusan	Pengambilan keputusan melalui pembagian wewenang dan tanggung jawab yang jelas dan tegas
Waktu	Waktu proses suksesi dimulai sedini mungkin. Membiasakan calon suksesor untuk datang, mengamati, dan mempelajari perusahaan keluarganya menjadi salah satu cara untuk memperkenalkan dan menanamkan kecintaan terhadap usaha keluarganya.
Pemilihan Suksesor	Suksesor dipilih berdasarkan penunjukan dari pemilik ( <i>the natural successor</i> )
Pelatihan	1. Pelatihan diberikan melalui pelatihan formal dan pelatihan lapangan 2. Adanya pendampingan ( <i>mentoring</i> ) dalam proses suksesi untuk memastikan bahwa proses yang berjalan sudah sesuai dengan rencana yang ada.

## 6. Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini tidak terlepas dari keterbatasan dan kelemahan. Dalam penelitian ini ditemukan beberapa keterbatasan sebagai berikut :

1. Padatnya waktu dan kesibukan responden yang membuat waktu wawancara untuk mengeksplorasi pengalaman responden perihal perusahaan keluarga dan suksesi menjadi berkurang
2. Perusahaan yang diteliti memiliki masa kerja usaha yang berbeda dan waktu suksesor bergabung dalam perusahaan juga berbeda-beda pula sehingga hasil penelitian ini tidak bisa dikomparasi secara langsung.
3. Terjadi beberapa kali interupsi pada wawancara seperti adanya telepon yang masuk ke responden, dan sesekali ada orang yang mendatangi responden, yang

mengakibatkan responden menjadi membutuhkan waktu untuk kembali berkonsentrasi pada wawancara.

4. Metode penelitian yang bersifat *non-participatory* dan teknik penelitian yang dilakukan bersifat *guided prinsipal* sehingga menghasilkan data yang memungkinkan adanya respon bias.

## 7. Agenda Penelitian di Masa Depan

Bagi penelitian mendatang, ada beberapa agenda yang dapat dilakukan, diantaranya:

1. Metode penelitian yang digunakan tidak hanya kualitatif namun juga menggunakan metode kuantitatif sehingga menghasilkan hasil yang lebih dapat digeneralisasikan.
2. Jumlah responden di perbanyak dengan usaha yang beragam sehingga mendapatkan hasil penelitian yang lebih

- luas dan lebih meningkatkan objektivitas.
3. Wilayah penelitian tidak hanya di Jawa Tengah, namun juga dapat mengambil sampel beberapa daerah lain di Indonesia sehingga mendapatkan komparasi proses suksesi yang mungkin terjadi.
  4. Agenda penelitian lanjutan perihal Suksesi Terselubung, yaitu suksesi yang dilakukan secara tersirat. Suksesi terselubung adalah sebuah proses suksesi dimana *incumbent* menyiapkan suksesor penerus, sementara suksesor tidak menyadari bahwa dirinya sedang dalam proses suksesi dan dipersiapkan untuk meneruskan perusahaan
  5. Penelitian dengan desain partisipasi (*participatory design*) menggunakan *clinical experiment* pada perusahaan

---

DAFTAR PUSTAKA

---

- Arcidiacono, C, Procentese, F, Di Napoli, I, 2009, **Qualitative and Quantitative Research: An Ecological Approach**, International Journal of Multiple Research Approaches 2009 Vol.3, pg 163-176
- Bates, B, 2002, **Attaining Success in Succession Planning**, The Ohio CPA Journal July- September 2002 pg 39
- Baldner, G, 2005, **Effective Succession Planning: Should You keep Leadership in the Family?**, Franchising World 37 (2) pg 79-80
- Boyd B, Botero I C, Fediuk, TA, 2014, **Incumbent Decision about Succession Transition in Family Firms; A Conceptual Model**, International Journal of Financial Studies 2.4 pg 335-358
- Carter III JJ, Justis RT, 2010, **The Development and Implementation of Shared Leadership in Multi-Generational Family Firms**, 2010, Management Research Review Vol 33 No.6 pp. 563-585, Emerald Group Publishing Ltd
- Carlson, JA, 2010, **Avoiding Traps in Member Checking**, The Qualitative Report Vol. 15 No.5 September 2010
- Castellan, CM, 2010, **Quantitative and Qualitative Research: A View for Clarity**, International Journal of Education 2010, vol.2 No.2
- Chua JH, Chisman J, Sharma P, 1999, **Defining the Family Business by Behaviour**, Entrepreneurship and Theory, Summer 1999
- Cole PM, 2000, **Understanding Family Business Relationships : Preserving the Family in the Business**, The Family Journal : Counseling and Therapy for Couples and Families, Vol 8 No 4 October 2000 pp 351-359
- Cope DG, 2014, **Methods and Meanings: Credibility and Trustworthiness of Qualitative Research**, Oncology Nursing Forum Vol. 41, No 1 January 2014
- Cohen, D, Crabtree, B, 2006, **Qualitative Research Guidelines Project**, July 2006 <http://www.qualres.org/HomeMemb-3696.html>
- Dhewanto W, Tirdasari NL, 2012, **Family Business Succession in Indonesia : A Study of Hospitality Industry**, Asia Pacific Business Innovation and Technology Management, Procedia – Social and Behavioral Sciences 57 (2012) pg 69-74
- Handler WC, 1994, **Succession in Family Business: A Review of the Research**, Family Business Review 1994 7:133
- Harper, M , Cole, P, 2012, **Member Checking: Can Benefits Be Gained Similar to Group Therapy**, The Qualitative Report Vol.17 No.2 pg 510-517 March 2012

- Koh D, Tong D, Waltermann B, 2012, **Defying the Odds : Building Family Business that Last ; Insight from Indonesia**, BCG.com
- Le Breton-Miller, I, Miller, D, Steier LP, 2004, **Toward an Integrative Model of Effective FOB Succession**, Entrepreneurship Theory & Practice Summer 2004 pg 305-328
- Mazzola P, Marchisio G, Astrachan J, 2008, **Strategic Planning in Family Business : A Powerful Developmental Tool for the Next Generation**, Family Business Review, vol XXI, no.3, Family Firm Institute
- Merwe S, Venter E, Ellis SM, 2009, **An Exploratory of Some of Determinants of Management Succession Planning in Family Business**, Management Dynamics Volume 18 No.4
- Milan H, 2012, **Sucession Planning and Generational Transition: The Greatest Challenges for Family-owned Businesses**, Journal of Eastern Europe Research in Business and Economics pg 1-11
- Purwanto, 2011, **Bisnis Keluarga Pilar Penting bagi Perekonomian Asia**, published online 31 Okt 2011, <http://bisniskeuangan.kompas.com/read/2011/10/31/19102849/Bisnis.Keluarga.Pilar.Penting.bagi.Perekonomian.Asia>
- Purwanto, D, 2013, **Perusahaan Keluarga Haram Lakukan "Affair" dengan Penguasa**, published online 18 Feb 2013, <http://bisniskeuangan.kompas.com/read/2013/02/18/14573668/Perusahaan.Keluarga.Haram.Lakukan.Affair.dengan.Penguasa>
- Sharma P, Chrisman JJ, Chua JH, 1997, **Strategic Management of the Family Business: Past Research and Future Challenges**, Family Business Review, vol.10, no 1, Family Firm Institute
- Sharma P, Irving G, 2005, **Four Bases of Family Business Successor Commitment; Antecedents and Consequences**, Entrepreneurship Theory & Practice Jan 2005
- Sonfield MC, Lussier RN, 2014, **The Relationship between Managerial Characteristics and Succession Planning in Family Businesses: A Multinational Analysis**, American Journal of Entrepreneurship 7(1), pp 1-39
- Solomon A, Breunlin D, Panattoni K, Gustafson M, 2011, **"Don't Lock Me Out": Life-Story Interviews of Family Business Owners Facing Succession**, Family Process Vol 50, No.2, pg 149
- Steward A, Hitt MA, 2012, **Why Can't a Family Business Be More like a Non Family Business? Models of Professionalization in Family Firm**, Family Business Review 25 (1) 58-86, Sage Publications.
- Sugiyono, 2013, **Metode Penelitian Manajemen**, Alfabeta CV: Bandung
- Susanto AB, 2005, **World Class Family Business**, Mizan Media Utama: Jakarta
- The Economist Intelligence Unit, 2014, **Building Legacies Family Business Sucession in South-**

- east Asia : A report from The Economist Intelligence Unit**, Labuan International Business and Financial Centre, Malaysia .
- Ward J, 1988, **The Special Role of Strategic Planning of Family Business**, Family Business Review Vol I no 2, Summer 1998, Sage Publications.
- Ward J, Aronoff C, 1998, **Why Continue your Family's Business**, Nation's Business March 1998 pg 72 ; Proquest
- Ward J, Aronoff C, 1994, **How a Family Shapes Business Strategy**, Chamber of Commerce of the United States Vol 82, Issues no.1, pg 58-59
- Walsh G, 2011, **Family Business Succession; Managing the All-Important Family Component**, KPMG Entreprise : Canada
- Westhead P, 2003, **Succession Decision-Making Outcomes Reported by Private Family Company**, International Small Business Journal Vol.21 Pg 369
- Whatley L, 2011, **A New Model for Family Owned Business Succession**, Organization Development Journal Vol.29 No. 4 Winter 2011
- Williams Dw, Zorn ML, Crook TR, & Combs JG, 2013, **'Passing the Torch : Influencing Transgenerational Intent in Family Firms'**, Family Relations Jul 2013 pg 415-428; Proquest
- World Market Intelligence News, 2014, **Succession Planning is a Priority for Family Businesses in Southeast Asia- study**, Progressive Media Group No,12 2014, London : UK
- Woodside AG, Wilson EJ, 2003, **Case Study Research Methods for Theory Building**, The Journal of Business & Industrial Marketing Vol.18 2003 pg. 493;
- Yin, R K, 2009, **Case Study Research: Design and Methods 4<sup>th</sup>ed**, Applied Social Research Methods Series Vol.5, Sage Publications: California
- Yin, R K, 2011, **Qualitative Research : from Start to Finish** ,The Guilford Press: New York
- Zareie, M, 2011, **Analysis of Effective Factors on Family Business Transition to the Next Generations in Iran : Strategic Management Perspective**, International Conference on Financial Management and Economics vol.11