

Faktor Penentu Pemilihan Calon Suksesor Pada Perusahaan Keluarga PT Tancorp Abadi Nusantara

Valentino Wijaya

Universitas Ma Chung

Email: 111810070@student.machung.ac.id

Nur Laili Isnawati

Universitas Ma Chung

Email: 112010074@student.machung.ac.id

Korespondensi penulis: 111810070@student.machung.ac.id

Abstract: *Succession in a family company is very important for the continuity of the family business, especially if the founder/incumbent experiences something unwanted. In choosing a successor candidate, there are things that must be considered such as the readiness of the successor candidate and the relationship in the family relationship itself. PT Tancorp Abadi Nusantara has 4 prospective successors who at this time, each prospective successor is still in the process of succession by being deployed directly to each existing company. This makes each successor candidate have their own expertise in each field. In addition, harmonious family relationships in this family have also been fostered since the beginning even since the founder's father was still around. This research further discusses the readiness of prospective successors and relationships in family relationships as determining factors in the selection of prospective successors.*

Keywords: *factors for selecting successor candidates, succession, family relationships, readiness of successor candidates.*

Abstrak: Suksesi dalam perusahaan keluarga sangatlah penting untuk keberlangsungan bisnis keluarga tersebut, terutama jika pendiri/incumbent mengalami sesuatu yang tidak diinginkan. Dalam pemilihan calon suksesor terdapat hal yang harus dipertimbangkan seperti kesiapan calon suksesor dan relasi dalam hubungan keluarga itu sendiri. PT Tancorp Abadi Nusantara memiliki 4 calon suksesor yang pada saat ini, setiap calon suksesor masih dalam proses untuk melakukan suksesi dengan diterjunkan langsung pada setiap perusahaan yang ada. Hal ini menjadikan setiap calon suksesor memiliki keahlian sendiri pada setiap bidang. Selain itu, hubungan keluarga yang harmonis pada keluarga ini juga sudah dibina sejak awal bahkan sejak ayah dari pendiri masih ada. Penelitian ini membahas lebih lanjut mengenai kesiapan calon suksesor dan relasi dalam hubungan keluarga sebagai faktor penentu dalam pemilihan calon suksesor.

Kata kunci: faktor pemilihan calon suksesor, suksesi, relasi dalam keluarga, kesiapan calon suksesor.

LATAR BELAKANG

Bisnis keluarga adalah suatu sistem ganda yang kompleks, terdiri atas sistem yang ada pada bisnis itu sendiri dan juga sistem yang ada pada keluarga (Hussein, 2019). Selain itu, di Indonesia sendiri, bisnis keluarga sangatlah banyak. Berdasarkan hasil survei PwC sebanyak 95 persen perusahaan di Indonesia adalah bisnis keluarga (Supriadi, 2014). Bisnis keluarga adalah yang mayoritas hak suaranya berada di tangan pendiri atau orang yang mengakuisisi perusahaan. Selain itu, bisnis keluarga juga sangat berperan besar dalam produk domestik bruto (PDB) Indonesia sebesar 25 persen (Supriadi, 2014). Inilah alasan mengapa bisnis keluarga memang sangat perlu untuk dianalisis lebih lanjut, karena perannya yang besar terhadap PDB di Indonesia dan juga keberadaannya yang cukup banyak sebanyak 95 persen dari perusahaan yang berdiri di Indonesia (Supriadi, 2014). Selain itu, Fenomena dalam perusahaan keluarga

adalah pendiri mempunyai fokus agar perusahaan dapat bertahan dan berkembang melalui suksesi (Brockhaus, 2004). Dalam penelitian yang telah dilakukan oleh Labuan IBFC menyatakan bahwa, bisnis keluarga di Indonesia menjadi yang terdepan untuk melakukan suksesi dengan hasil 78 persen dari usaha keluarga di Indonesia telah menyiapkan rencana suksesi (Banyundara, 2015). Hal ini lah yang menjadikan bahwa Indonesia menduduki peringkat pertama dalam perencanaan suksesi di ASEAN (Banyundara, 2015).

Beberapa hal yang perlu disiapkan sebuah bisnis keluarga dalam perencanaan suksesi adalah kesiapan calon suksesor itu sendiri dan relasi dalam keluarga (Hadi & Mustamu, 2016). Kesiapan calon suksesor tersebut sangatlah berpengaruh pada kelangsungan dan keberhasilan dalam suksesi (Hadi & Mustamu, 2016). Kesiapan calon suksesor meliputi tingkat pendidikan, pengalaman kerja, pelatihan yang dialami, dan pembangunan motivasi (Hadi & Mustamu, 2016). Kesiapan yang diperlukan pada calon suksesor ini penting, karena dengan kesiapan yang matang, maka calon suksesor akan siap mengemban tanggung jawab perusahaan keluarga yang sudah dibangun oleh generasi terdahulu. Selain itu, pengalaman kerja di luar bisnis keluarga dianggap sebagai aset yang kuat bagi ahli waris di mana ahli waris yang paling berkembang memiliki banyak pengalaman bekerja di perusahaan lain dan pekerjaan lain (Lempar, Ganefri, & Sidek, 2013).

Selain kesiapan calon suksesor yang berpengaruh pada keberhasilan suksesi dalam bisnis keluarga, *trust* merupakan faktor paling krusial dalam setiap relasi, sekaligus berpengaruh pada komitmen. *Trust* bisa di artikan sebagai kesediaan untuk mengandalkan kemampuan, integritas dan motivasi pihak lain untuk bertindak dalam rangka memuaskan kebutuhan dan kepentingan seseorang sebagaimana disepakati bersama secara implisit maupun eksplisit (Tjiptono, 2002). Calon suksesor harus memiliki dan mendapatkan kepercayaan dari *incumbent* serta dari keluarga inti untuk dapat memimpin perusahaan, serta mendapat kepercayaan dari *professional* dalam perusahaan selama menjalani proses suksesi. Sehingga kelak ketika sudah menjadi pemimpin tidak terdapat penolakan dari *professional* maupun keluarga, dan memiliki kepercayaan, komitmen, dan kemampuan kerja yang baik (Hadi & Mustamu, 2016).

Kesiapan calon suksesor salah satunya adalah kesempatan kepada generasi penerus untuk menerima pendidikan yang dibutuhkan dalam kaitan dengan perusahaan, ilmu pengetahuan sesuai bidang yang menjadi bakat dan obsesi calon suksesor, ilmu manajemen dan kepemimpinan, dan pendidikan formal maupun informal adalah salah satu langkah agar suksesi dapat berjalan lancar (Hardjo, 2017). Selain itu, kepercayaan adalah kunci pengembangan perusahaan. Generasi berikutnya juga harus menunjukkan bahwa mereka dapat dipercaya dan dapat diandalkan (Agustiono & Wijaya, 2018). Tetapi pada faktanya, statistik

menunjukkan bahwa keberhasilan suksesi kepemimpinan dari generasi pertama ke generasi kedua saja hanya berkisar 30%, sedangkan sisanya (sebesar 70%) mengalami kegagalan, sedangkan tingkat keberhasilan dari generasi kedua ke generasi ketiga turun secara signifikan hingga hanya mencapai 7% saja (Mangalandum, 2013). Oleh karena itu, dalam penelitian ini, kami ingin meneliti bahwa kesiapan calon suksesor dan *trust* apakah turut berperan penting menjadi faktor dalam kesuksesan suksesi sebuah bisnis keluarga.

Pada salah satu penelitian, bahwa suksesi yang sudah berjalan dan berhasil sangat dipengaruhi oleh keputusan dari generasi pertama berupa kepercayaan akan kesiapan calon suksesor tersebut (Kamener & Putri, 2017). Selain penelitian tersebut, penelitian lain juga menghasilkan bahwa faktor-faktor relasi keluarga yang berupa cara berkomunikasi, pemberian kepercayaan, dan konflik dalam keluarga serta kesiapan calon suksesor yang meliputi tingkat pendidikan, pengalaman kerja, pelatihan yang dialami, dan pembangunan motivasi adalah faktor yang mempengaruhi keberhasilan suksesi pada sebuah perusahaan keluarga (Hadi & Mustamu, 2016). Dalam penelitian lain pun disebutkan bahwa komitmen, kepercayaan, dan hubungan keluarga yang tidak diperhatikan menjadi salah satu faktor yang mempengaruhi usia dari bisnis keluarga tersebut (Galadanchi & Abu Bakar, 2017).

KAJIAN TEORITIS

Bisnis Keluarga

Bisnis keluarga biasanya terbentuk dari perusahaan perorangan, dimana pemilik perusahaan pada akhirnya mulai melibatkan anggota keluarga untuk terlibat dalam bisnisnya dan pada titik inilah menjadi transisi menjadi bisnis keluarga (Hussein, 2019). Selain itu, bisnis keluarga adalah suatu sistem ganda kompleks, dan terdiri atas sistem yang ada pada bisnis itu sendiri dan juga sistem yang ada dalam keluarga. Hal ini membuat calon penerus dapat kesempatan untuk belajar bisnis secara formal maupun informal melalui pelatihan-pelatihan yang diikuti. Hal ini dapat diimplementasikan oleh penerus secara seimbang antara teori yang didapatkan dari pembelajaran formal dan pengalaman dan kondisi aktual perusahaan melalui pendidikan informal (Brockhaus, 2004). Perusahaan dapat bertahan dan berkembang apabila perusahaan tersebut dapat melakukan regenerasi dan transisi kepemilikan dari pihak pendiri kepada generasi penerusnya. Namun pada perkembangannya perusahaan keluarga dihadapkan pada masalah yang lebih kompleks dibandingkan dengan perusahaan non-keluarga, selain masalah pada manajemen sehari-hari, masalah lain ada pada hubungan dalam kehidupan keluarga. Banyak tantangan yang harus dihadapi untuk menjamin kelangsungan mereka selama beberapa generasi. Untuk melakukan ini mereka harus berhasil mengelola tiga tuntutan yang berbeda yaitu permintaan menjadi perusahaan, permintaan menjadi perusahaan keluarga, dan

permintaan menjadi perusahaan keluarga yang dimiliki oleh keluarga (Banegil; Martínez ; Jiménez, 2013). Terdapat 3 jenis bisnis keluarga yaitu *family owned business*, *family business*, dan *business family* (Helmiatin, 2006).

Suksesi Dalam Bisnis Keluarga

Bisnis keluarga biasanya terbentuk dari perusahaan perorangan, dimana pemilik perusahaan pada akhirnya mulai melibatkan anggota keluarga untuk terlibat dalam bisnisnya dan pada titik inilah menjadi transisi menjadi bisnis keluarga (Hussein, 2019). Selain itu, bisnis keluarga adalah suatu sistem ganda kompleks, dan terdiri atas sistem yang ada pada bisnis itu sendiri dan juga sistem yang ada dalam keluarga. Hal ini membuat calon penerus dapat kesempatan untuk belajar bisnis secara formal maupun informal melalui pelatihan-pelatihan yang diikuti. Hal ini dapat diimplementasikan oleh penerus secara seimbang antara teori yang didapatkan dari pembelajaran formal dan pengalaman dan kondisi aktual perusahaan melalui pendidikan informal (Brockhaus, 2004). Perusahaan dapat bertahan dan berkembang apabila perusahaan tersebut dapat melakukan regenerasi dan transisi kepemilikan dari pihak pendiri kepada generasi penerusnya. Namun pada perkembangannya perusahaan keluarga dihadapkan pada masalah yang lebih kompleks dibandingkan dengan perusahaan non-keluarga, selain masalah pada manajemen sehari-hari, masalah lain ada pada hubungan dalam kehidupan keluarga. Banyak tantangan yang harus dihadapi untuk menjamin kelangsungan mereka selama beberapa generasi. Untuk melakukan ini mereka harus berhasil mengelola tiga tuntutan yang berbeda yaitu permintaan menjadi perusahaan, permintaan menjadi perusahaan keluarga, dan permintaan menjadi perusahaan keluarga yang dimiliki oleh keluarga (Banegil; Martínez ; Jiménez, 2013).

Suksesi merupakan proses pemindahan manajemen suatu bisnis dari satu generasi ke generasi berikut atau penerusnya. Keberhasilan transfer manajemen sangat dibutuhkan oleh bisnis keluarga. Oleh karena itu, suksesi merupakan tahapan yang sangat penting dan menentukan bagi kelanjutan bisnis keluarga. Di sisi lain, suksesi merupakan tema yang sensitif dalam mengantisipasi konflik dan kesemrawutan dalam bisnis keluarga. Suksesi adalah masalah yang memerlukan analisis dari berbagai perspektif antara lain perspektif keluarga, manajemen, dan pemilik. Komprehensivitas ini dibutuhkan agar dapat memahami secara tepat perbedaan pandangan dari para pemilik kepentingan atau stakeholders (Brockhaus, 2004).

Suksesi bukanlah sesuatu masalah, melainkan sebuah pelatihan, suksesi bukanlah suatu masalah yang harus dipecahkan, melainkan suatu tindakan yang pasti dilakukan oleh perusahaan keluarga (Ward & Aronof, 2002). Suksesi kepemimpinan merupakan hal yang melingkupi berbagai lapisan manajemen (Susanto, 2005). Suksesi merupakan tanggung jawab

pimpinan perusahaan melakukan kebijakan perusahaan antara lain pengembangan perusahaan, pola pergerakan perusahaan, karir, promosi, dan lainnya. Maka dari itu suksesi bukanlah suatu alih generasi saja, tapi haruslah ditujukan dengan manfaat yang lebih luas. Suksesi merupakan keharusan, karena tidak ada pemimpin abadi yang dapat memimpin selamanya. Apabila perencanaan suksesi tidak terencana sebagaimana mustinya, maka proses penyampaian visi misi perusahaan tidak akan sejalan dengan seharusnya dan akan mengakibatkan perusahaan cukup terpengaruh (Prataama & Indriyani, 2016). Proses suksesi perusahaan keluarga dilakukan melalui beberapa tahapan yang diawali dengan adanya pemilihan calon suksesor, pengembangan dan pemeliharaan calon suksesor, keterlibatan calon suksesor, dan evaluasi pasca suksesi (Remiasa & Wijaya, 2014).

METODE PENELITIAN

Pada penelitian ini, sumber data yang digunakan adalah data sekunder dimana data didapatkan tidak secara langsung melalui wawancara ataupun pengisian kuesioner, melainkan melalui studi literatur terhadap beberapa data artikel penelitian sebelumnya yang sudah ada dan membahas terkait faktor suksesi dalam bisnis keluarga (Galadanchi & Abu Bakar, 2017).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Kesiapan Calon Suksesor

1. Tingkat Pendidikan

Tingkat pendidikan merupakan salah satu hal yang menentukan dalam pemilihan calon suksesor. *The Jakarta Consulting Group* (2014), mengatakan kebanyakan incumbent mempersiapkan calon suksesor dengan menyekolahkan calon suksesor hingga ke jenjang pendidikan S1 atau S2. Hal ini dikarenakan, dengan pendidikan yang memadai, akan mempengaruhi juga pengambilan keputusan dan penerapan teori yang sudah didapatkan di dunia pendidikan untuk ke perusahaan sendiri. Selain itu, dengan tingkat pendidikan juga membuat calon suksesor dapat memilih keputusan yang tepat untuk perusahaan dengan pertimbangan yang matang dan dapat mengetahui risiko atas keputusan yang sudah diambil.

Hal ini tercermin dari calon suksesor dari PT Tancorp Abadi Nusantara, yang mana keempat calon suksesor ini diharuskan terlebih dahulu untuk lulus dalam dunia pendidikan hingga ke jenjang perkuliahan, agar apa yang mereka dapat pada pendidikan tersebut dapat berperan juga untuk kemajuan dan pengembangan perusahaan. Barulah setelah lulus, keempat calon suksesor dapat langsung bekerja di Tancorp dan anak-anak perusahaan Tancorp.

2. Pengalaman Kerja

Pengalaman kerja merupakan pengalaman kerja yang didapat calon suksesor dari dalam perusahaan maupun dari luar perusahaan sebelum calon suksesor bergabung dengan perusahaan keluarga. Biasanya suksesor ditempatkan dalam berbagai bidang posisi agar suksesor memahami secara keseluruhan gambaran perusahaan melalui berbagai macam posisi yang pernah ditempati. Pengalam kerja diperlukan agar pada saat memimpin, calon suksesor paham akan setiap divisi, posisi, dan permasalahan yang ada baik melalui perusahaan lain maupun perusahaannya sendiri.

Pada PT Tancorp Abadi Nusantara, para calon suksesor memang tidak mengalami pengalam kerja di perusahaan lain, tetapi untuk mendapatkan pengalam kerja, para calon suksesor ini sepenuhnya terlibat dalam perusahaan keluarga ini. Selain itu, bahkan mulai mereka kecil, para calon suksesor sudah harus masuk dan mengetahui tentang perusahaan keluarga mereka baik dengan cara masuk ke pabrik ataupun hanya melihat-lihat pabrik dan perusahaan keluarga tersebut.

3. Pelatihan

Pelatihan yang dialami adalah proses mengajarkan karyawan baru atau yang ada sekarang, keterampilan dasar yang mereka butuhkan untuk menjalankan pekerjaan mereka (Dessler, 2009). Bentuk-bentuk pelatihan yang dijalani oleh suksesor biasanya diberikan oleh profesional dari perusahaan maupun dari luar perusahaan. Pelatihan ini berguna untuk kemampuan yang diperlukan untuk memimpin perusahaan ini kedepannya. Pelatihan ini tidak hanya *softskill* tetapi juga keterampilan untuk memimpin, memutuskan, dan mengorganisir perusahaan itu sendiri.

Pada PT Tancorp Abadi Nusantara, pelatihan yang diperuntukkan untuk calon suksesor tidak dilakukan baik oleh incumbent maupun calon suksesor sendiri. Mereka memahami bahwa calon suksesor terlibat langsung dalam perusahaan keluarga maka tidak perlu pelatihan dikarenakan dengan terjun langsung mereka dapat mengetahui apa yang harus dilakukan untuk perusahaan dan keputusan-keputusan untuk perusahaan. Selain itu, mereka tidak dilepas sendiri saat terjun langsung tetapi mereka juga didampingi oleh *incumbent*.

4. Motivasi

Pembangunan motivasi merupakan proses yang menjelaskan intensitas, arah dan ketekunan usaha untuk mencapai suatu tujuan (Robbins & Judge, 2007). Motivasi menyangkut alasan-alasan mengapa orang mencurahkan tenaga untuk melakukan suatu pekerjaan. Motivasi yang diberikan oleh *incumbent* terhadap suksesor sebagai faktor pendorong yang membuat calon suksesor tertarik untuk masuk ke perusahaan. PT Tancorp Abadi Nusantara telah

melakukan penanaman motivasi sejak dini pada anak-anak *incumbent* sendiri. Hal ini dilakukan tidak hanya pada calon suksesor, tetapi juga cucu dari *incumbent* yang diberlakukan hingga sekarang. Salah satu yang sering digunakan adalah mengajak langsung ke dalam pabrik dan kantor setiap perusahaan, dan menganggap ini bukan tugas atau kewajiban melainkan sebuah liburan yang bisa dinikmati.

Relasi Dalam Keluarga

1. Cara Berkomunikasi

Pace dan Faules (2000) mengatakan komunikasi merupakan penciptaan pesan atau penafsiran pesan. Komunikasi yang terjadi antara pihak-pihak yang memiliki kepentingan dalam proses suksesi merupakan hal yang perlu diperhatikan. Komunikasi dengan anggota keluarga, profesional nonkeluarga perlu terjadi agar calon suksesor mendapatkan dukungan dari keluarga dan profesional non-keluarga dan dapat bekerja sama dengan baik dengan seluruh anggota perusahaan, sehingga di masa mendatang perusahaan dapat berjalan dengan baik.

Pada perusahaan PT Tancorp Abadi Nusantara, cara berkomunikasi telah diterapkan sejak dini untuk harus sopan dan menghargai orang lain apapun profesi orang tersebut. Hal inilah yang menjadikan calon suksesor PT Tancorp hingga sekarang ini memiliki cara berkomunikasi yang baik di dalam keluarga, lingkup kerja, maupun lingkungan lain di sekitar.

2. Pemberian Kepercayaan

Kepercayaan (*trust*) merupakan faktor paling krusial dalam setiap relasi, sekaligus berpengaruh pada komitmen (Tjiptono, 2002). *Trust* dapat diartikan sebagai kesediaan untuk mengandalkan kemampuan, integritas dan motivasi pihak lain untuk bertindak dalam rangka memuaskan kebutuhan dan kepentingan seseorang sebagaimana disepakati bersama secara implisit maupun eksplisit. Calon suksesor harus memiliki dan mendapatkan kepercayaan dari *incumbent* serta dari keluarga inti untuk dapat memimpin perusahaan, serta mendapat kepercayaan dari profesional dalam perusahaan selama menjalani proses suksesi. Sehingga kelak ketika sudah menjadi pemimpin tidak terdapat penolakan dari profesional maupun keluarga serta memiliki kepercayaan, komitmen, dan kemampuan kerja yang baik.

Pada PT Tancorp ini, keempat calon suksesor telah diberikan kepercayaan sesuai dengan porsi masing-masing. Pembagian tersebut meliputi anak pertama bernama Belinda Natalia Tanoko yang membantu di *holding* Tancorp, bertanggung jawab terkait properti, dan ikut terlibat dalam pengelolaan perusahaan Cleo (air minum dalam kemasan). Anak kedua, Melisa Patricia Tanoko yang selain membantu di *holding* juga membantu di Cleo beserta perusahaan distribusinya. Anak ketiga, Robert Christian Tanoko berfokus di Grup Avian dan anak-anak

perusahaannya. Sementara anak keempat bernama Caroline Novilia Tanoko, beserta suaminya aktif di bisnis herbal dan *healthcare* (Sukses, 2020).

3. Konflik Dalam Keluarga

Lacey (2003) mengatakan konflik adalah suatu pertarungan, suatu benturan, suatu pergulatan, pertentangan kepentingan-kepentingan, opini-opini atau tujuan-tujuan, pergulatan mental, penderitaan batin. Konflik yang terjadi juga bisa berupa konflik dari dalam keluarga, biasanya terjadi perebutan posisi dan kekuasaan (*sibling rivalry*). *Incumbent* harus memastikan bahwa tidak ada perselisihan, dan suksesor didukung oleh anggota keluarga yang lain. Konflik lain yang mungkin terjadi adalah antara keluarga dengan karyawan. Biasanya konflik ini terletak pada profesionalitas dan kepercayaan.

Pada PT Tancorp sendiri, konflik dalam keluarga bisa dikatakan tidak ada karena pembagian porsi yang sesuai kepada semua calon suksesor membuat calon suksesor merasa adanya tindakan adil dari *incumbent*. Selain itu untuk menghindari konflik, *incumbent* mengatakan bahwa jika anaknya tidak mau meneruskan perusahaan ini maka mereka akan diberikan kebebasan untuk mendalami apa yang mau mereka pelajari dan bekerja sesuai dengan keinginan calon suksesor yang tidak ingin meneruskan bisnis keluarga tersebut.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Perusahaan PT Tancorp Abadi Nusantara, sudah mulai berlahan melakukan proses suksesi perusahaan dengan calon-calon suksesornya. Hal ini dapat dilihat dari beberapa langkah yang telah diambil, baik dari kesiapan calon suksesor dan relasi dalam keluarga. Dalam hal kesiapan calon suksesor, tingkat pendidikan, pengalaman kerja, pelatihan yang dijalani, dan pembangunan motivasi telah dilakukan oleh semua calon suksesor dan hanya satu yang tidak yaitu pelatihan yang dijalani, tetapi hal tersebut bisa didapatkan seiring para calon suksesor terlibat dalam perusahaan itu langsung. Selain itu, pada kesiapan calon suksesor ini, calon calon yang ada juga sudah memenuhi kesiapan yang harus mereka kuasai terutama di pendidikan.

Untuk relasi dalam keluarga sendiri, baik dari *incumbent* maupun calon suksesor sudah memiliki hubungan yang baik dikarenakan pembagian yang merata dan motivasi yang tinggi akan perusahaan itu sendiri. Hal ini dikarenakan sudah adanya penanaman nilai baik dari pendahulu yang terus diteruskan pada calon suksesor hingga cucu dari *incumbent* sendiri. *Incumbent* sendiri sudah mengatakan jika ada yang tidak mau meneruskan tidak menjadi masalah bagi *incumbent* dan diperbolehkan melakukan atau bekerja sesuai dengan keinginan mereka. Hal inilah yang mengakibatkan hubungan dalam keluarga tidak ada masalah atau perselisihan atas perebutan kekuasaan, sehingga perusahaan keluarga dapat terus berkembang.

Saran

Penelitian dengan studi literatur ini memang menghasilkan beberapa penelitian yang bisa digunakan untuk pendidikan. Tetapi, pada penelitian studi literatur ini faktor yang diteliti tidaklah mendalam dan kurang dari segi suksesi sendiri. Sehingga pada penelitian ini hanya berfokus pada kesiapan calon suksesor dan relasi dalam keluarga tersebut. Disarankan untuk penelitian selanjutnya agar studi literatur tidak terbatas kedepannya adalah peneliti mengkaji lebih lagi faktor-faktor apa yang mempengaruhi pemilihan calon suksesor selain kesiapan calon suksesor dan relasi dalam keluarga, selain itu penelitian selanjutnya diharapkan lebih banyak lagi meneliti perusahaan keluarga di Indonesia karena perusahaan keluarga di Indonesia cukup beragam dan bergerak di berbagai bidang. Selain itu, penelitian lainnya juga diharapkan bisa benar-benar memahami faktor apa yang utama dalam pemilihan calon suksesor agar kedepannya bagi perusahaan yang membaca bisa mengetahui dan menjalankan proses suksesi tersebut dengan lancar dan berhasil melakukan suksesi.

DAFTAR REFERENSI

- Agustiono, & Wijaya, C. (2018). Membangun Kepercayaan Dalam Bisnis Keluarga. *Jurnal Kewirausahaan dan Kewirausahaan*.
- Arikunto, S. (2013). *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Aronoff, & Clure, M. (2003). *Family Business Succession: The Final Test of Greatness*. Canada: Family Enterprise Publisher.
- Banegil; Martínez ; Jiménez. (2013). Family growth versus family firm growth: professional management and succession process. *Management Research: Journal of the Iberoamerican Academy of Management*, Vol. 11 Iss 1 pp. 58 – 76.
- Banyundara, k. (2015, Januari 29). Indonesia Jadi yang Terdepan dalam Suksesi Kepemimpinan Bisnis. Retrieved from <https://www.marketeers.com/indonesia-jadi-yang-terdepan-dalam-suksesi-kepemimpinan-bisnis/>
- Brockhaus. (2004). Family business succession. In s. f. research, *Family Business Review* (pp. Vol. 17 No. 2, pp. 165-177.).
- Dessler. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Index.
- Galadanchi, A. H., & Abu Bakar, L. J. (2017). Hubungan Keluarga, Kepercayaan dan Komitmen di Perusahaan Keluarga: Praktik Ortodoks yang Menantang. *HRMars*.
- Hadi, F. S., & Mustamu, R. H. (2016). ANALISIS PROSES SUKSESI PADA PERUSAHAAN KELUARGA DI BIDANG INDUSTRI MAKANAN RINGAN. *Agora*.
- Hardjo, E. H. (2017, Mei 19). Faktor Kegagalan dalam Melakukan Suksesi Bisnis Keluarga. Retrieved from <https://economy.okezone.com/read/2017/05/19/320/1694967/faktor-kegagalan-dalam-melakukan-suksesi-bisnis-keluarga>

- Helmiatin. (2006). *Bisnis Keluarga*. Retrieved from Universitas Terbuka: http://web-suplemen.ut.ac.id/ekma4111/ekma4111a/bisnis_keluarga.htm
- Hussein, A. S. (2019). *Manajemen Bisnis Keluarga*. Universitas Brawijaya Press.
- Kamener, D., & Putri, D. (2017). *Analisis Keberhasilan Suksepsi Perusahaan Keluarga di Kota Padang*. IRONS.
- Lacey. (2003). *How to Resolve Conflict the Workplace*. Semarang: Walisongo.
- Lempar, A., Ganefri, & Sidek, S. (2013). *Suksepsi Bisnis Keluarga UKM dan Kinerja Bisnis Pasca Transisi*. Canadian Center of Science and Education.
- Maltz, Shenhar, & Reilly. (2003). *Beyond the Balance Scorecard: Refining the Search for Organizational Success Measure*. Long Range Planning Journal, 187-204.
- Mangalandum, R. S. (2013, September 3). *Peralihan Generasi Tantangan Terberat Perusahaan Keluarga*. Retrieved from www.swa.co.id.
- Miller. (2004). *Toward an integrative model of effective FOB succession*. United States: Baylor University.
- Morris, William, & Nel. (1996). *Factors Influencing Family Business Succession*. International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research.
- Nazir, M. (2014). *Metode Penelitian*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Pace, & Faules. (2000). *Komunikasi Organisasi*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Prataama, A., & Indriyani, R. (2016). *PERENCANAAN SUKSESI PADA PERUSAHAAN KELUARGA IDEA FUNITURE & DESAIN INTERIOR*. Agora.
- Remiasa, M., & Wijaya, S. A. (2014). *ANALISIS PROSES SUKSESI PERUSAHAAN KELUARGA*. Kinerja.
- Robbins, S., & Judge. (2007). *Organizational Behavior 13th edition*. Pearson/ Prentice Hall.
- Sukses, P. O. (2020, Desember 31). *Kisah Hermanto Tanoko, Crazy Rich Surabaya yang Lahir di Kandang Ayam*. Retrieved from Kumparan: <https://kumparan.com/profil-orang-sukses/kisah-hermanto-tanoko-crazy-rich-surabaya-yang-lahir-di-kandang-ayam-1ut2HBkUFZP/full>
- Suksepsi Dalam Perusahaan Keluarga. (2014, Maret 14). Retrieved from The Jakarta Consulting Group: <http://www.jakartaconsulting.com/publications/articles/family-business/suksepsi-dalam-perusahaan-keluarga>
- Supriadi, A. (2014, Desember 02). *PwC: 95 Persen Perusahaan Indonesia Adalah Bisnis Keluarga*. Retrieved from CNN Indonesia: <https://www.cnnindonesia.com/ekonomi/20141202100356-92-15176/pwc-95-persen-perusahaan-indonesia-adalah-bisnis-keluarga>
- Susanto. (2005). *Membangun Perusahaan Keluarga Berkelas Dunia*. Yogyakarta: Mizan Pustaka.
- Susanto. (2007). *The Jakarta Consulting Group on Family Business*. Jakarta: The Jakarta Consulting Group.
- The Jakarta Consulting Group. (2014, Maret 14). *Suksepsi Dalam Perusahaan Keluarga*. Retrieved from The Jakarta Consulting Group: <http://www.jakartaconsulting.com/publications/articles/family-business/suksepsi-dalam-perusahaan-keluarga>

Tjiptono. (2002). *Manajemen Jasa*. Yogyakarta: Andi.

Ward, & Aronof. (2002). *Family Business Succession: The Final Test of Greatness (Family Business Leadership)*. London: MacMillan.