

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Bisnis keluarga merepresentasikan model bisnis paling tangguh di dunia. Keberhasilan perusahaan keluarga yang berkelanjutan dari generasi ke generasi bergantung pada motivasi generasi penerus, yang akan mengambil alih bisnis keluarga, untuk menghadapi tantangan. Bisnis keluarga juga memiliki budaya yang kuat untuk mengeksekusi. Orang tua menggembleng generasi penerus agar memiliki rasa tanggung jawab dan juga hasrat dalam menentukan target yang ambisius. Bisnis keluarga merupakan bisnis yang tak lekang oleh waktu. Hal ini ditunjukkan dengan banyaknya perusahaan keluarga yang bermunculan dan bergerak di berbagai bidang serta tersebar di banyak daerah di Indonesia. Usaha Keluarga (*family business*) adalah suatu perusahaan yang kepemilikannya melibatkan dua fungsi atau lebih anggota keluarga yang sama secara langsung dalam sebuah usaha.

Menurut (Ward dan Aronoff; 2002), suatu perusahaan dikatakan sebagai perusahaan keluarga apabila terdiri dari dua atau lebih anggota keluarga yang mengawasi keuangan perusahaan. (Donnelley; 2002) dalam bukunya *The Family Business*, bahwa suatu organisasi dinamakan perusahaan keluarga apabila paling sedikit ada keterlibatan dua generasi dalam keluarga itu dan mereka mempengaruhi kebijakan perusahaan. Dalam terminologi bisnis ada dua jenis perusahaan keluarga. Pertama adalah perusahaan yang dimiliki keluarga tetapi dikelola oleh eksekutif profesional yang berasal dari

luar lingkaran keluarga. Jenis perusahaan keluarga yang kedua adalah perusahaan yang dimiliki dan dikelola oleh anggota keluarga pendirinya (Susanto et al; 2008).

Longenecker, dkk; 2003, usaha keluarga adalah “*A family business is a company in which two or more members of the same family share ownership or work in its operation*”. Usaha keluarga adalah suatu perusahaan di mana dua atau lebih anggota keluarga sama-sama berperan sebagai pemilik atau bekerja bersama dalam operasi bisnis.

Perusahaan besar di Indonesia dewasa ini merupakan perusahaan-perusahaan keluarga. Merujuk pada penelitian yang dilakukan oleh *Family Firm Institute* untuk *the Family Business Review* (Hall ; 2008), diketahui bahwa hanya 30 persen dari keseluruhan perusahaan yang dimiliki oleh keluarga bisa bertahan pada masa transisi antar generasi pada generasi ke-dua, sementara itu hanya 12 persen mampu bertahan pada generasi ke-tiga dan hanya 3 persen saja yang mampu berkembang sampai pada generasi ke-empat dan seterusnya (Warjono ; 2009).

Bisnis keluarga menjadi sebuah fenomena hampir seluruh dunia tidak hanya di Indonesia saja, seperti Switzerland lembaga penelitian di Swiss Institute St Gallen menunjukkan bahwa perusahaan keluarga baik itu besar dan kecil mendominasi hampir 88 persen industry di Swiss. (Berkel ; 2014). Secara statistic Swiss Institute St Gallen juga menunjukkan bahwa secara statistic ada 54-89 persen perusahaan keluarga di Amerika dan 75-90 persen perusahaan keluarga di Jerman.

Di Indonesia berdasarkan fakta yang ada menunjukkan bahwa kebanyakan perusahaan keluarga para anggota keluarga juga menjadi pengelolanya. Dalam perjalanannya, tak jarang perusahaan keluarga bermetamorfosis dari jenis perusahaan keluarga yang kedua menjadi jenis perusahaan keluarga yang dikelola oleh profesional. Namun, di Indonesia persentasenya masih kecil dan belum signifikan.

Pramono, 2006 menyatakan bahwa alasan memilih lingkup keluarga sebagai dasar awal menjalankan bisnis adalah karena pemilik bisnis membutuhkan perasaan aman dalam menjalankan bisnis. Perasaan aman tersebut terbagi atas dua kategori, yakni kategori keterikatan emosional dan masalah penghargaan. Keterikatan emosional meliputi keyakinan pemilik bahwa anggota keluarga akan berbuat jujur dan tidak akan merusak sistem yang dibangun oleh pemilik perusahaan. Berkaitan dengan penghargaan, pemilik tidak akan terlalu merasa bersalah jika perusahaan masih dalam kondisi sulit pemilik memberikan gaji yang lebih kecil, atau tidak akan keberatan memberikan penghargaan yang lebih tinggi jika kondisi perusahaan membaik, karena mereka adalah keluarga.

Perusahaan yang dimiliki keluarga tetapi dikelola oleh eksekutif profesional yang berasal dari luar lingkaran keluarga, memiliki keunggulan kompetitif ketika perusahaan tersebut menyelaraskan antara aspek keluarga dan kegiatan bisnis sehingga perusahaan menjadi lebih profesional dan saling mendukung (Carlock; 2009). Salah satu kelemahan yang sering dimiliki oleh perusahaan di Indonesia adalah kelemahan pola pengembangan sumber daya

manusia pada level menengah dan pengelolaan persiapan suksesi untuk tujuan jangka panjang (Susanto et al ; 2008)

Banyak bisnis keluarga yang sulit melewati tiga generasi (Widyasmoro; 2008). Kebanyakan perusahaan keluarga terlibat dalam konflik yang berkepanjangan untuk memperebutkan kekuasaan dalam perusahaan. Banyak permasalahan yang melingkupi bisnis keluarga sehubungan dengan suksesi. Pada umumnya pemegang pucuk kekuasaan perusahaan keluarga menyadari bahwa dengan perencanaan yang baik akan didapatkan pemimpin perusahaan yang baru dengan kualitas dan kapabilitas serta penerimaan yang baik dari sebagian besar komponen pendukung perusahaan keluarga.

Penelitian yang dilakukan oleh Family Firm Institute untuk jurnal Family Business Review (2008), mengungkap bahwa hanya 30% dari perusahaan keluarga yang bisa bertahan hingga generasi kedua, hanya 12% yang mampu bertahan pada generasi ketiga, dan cuma 3% saja yang mampu berkembang sampai generasi keempat, dan seterusnya. Sehingga, muncul mitos bahwa generasi pertama yang mendirikan, generasi kedua yang membangun, dan generasi ketiga yang merusak. (Kur & Bunning ; 2002) mengatakan bahwa manajemen suksesi fokus pada pergeseran dari pembatasan tujuan untuk mengembangkan pemimpin yang individual untuk mengembangkan fungsi kepemimpinan dan pemimpin tim yang akan memimpin organisasi dalam perubahan yang signifikan. Oleh karena itu, suksesi sangat penting dalam kelangsungan perusahaan keluarga karena suksesi menjadi bagian dari rencana strategi organisasi.

Ada dua faktor penghambat suksesi kepemimpinan, antara lain: faktor penghambat dari calon suksesor sendiri dan hubungan keluarga. Faktor penghambat dari calon suksesor sendiri, yakni tidak adanya motivasi suksesor untuk melanjutkan perusahaan, kematian suksesor atau suksesor mengalami cacat, kematian orang tua, dan adanya perceraian orang tua atau orang tua menikah lagi (Marpa ; 2011). Faktor penghambat dari hubungan keluarga, misalnya generasi muda ingin memulai proses suksesi namun generasi tua tidak ingin memulai dan ingin seumur hidupnya memimpin perusahaan (Lansberg;1999, Marpa ; 2011, Hnatek ; 2013,Colgan ; 2014) dan generasi tua bersikap tidak adil kepada putra dan putrinya sehingga menimbulkan rasa iri hati (Hnatek ; 2013)

Mitos yang menunjukkan bahwa banyak perusahaan keluarga yang berhenti pada generasi ketiga, tidak selamanya terjadi ada banyak perusahaan yang dapat bertahan di generasi yang ketiga bahwa di generasi-generasi selanjutnya.

Nordstrom, Inc. adalah perusahaan perdagangan retail khusus di bidang pakaian, sepatu, kosmetik, asesoris dan produk-produk *fashion*. Sebagai perusahaan yang berbasis di seattle, Washington, Amerika Serikat, perusahaan keluarga ini mempunyai 166 toko yang berlokasi di 28 negara bagian. Perusahaan keluarga ini didirikan di tahun 1901. Saat ini keluarga Norstrom masih masih memegang kendali dalam keputusan-keputusan strategis perusahaan dan mempunyai 27,9 persen kepemilikan saham (<http://www.nordstrom.com/>) sampai dengan saat ini.

Perusahaan keluarga di Jepang yang bernama Kongo Gumi, telah berdiri sejak 578 masehi dan telah dipegang oleh generasi ke 40. Namun perusahaan tersebut kemudian terpaksa dilepas oleh keluarga dan dijual kepada perusahaan kontraktor besar, Takamatsu. Perusahaan asal Jepang ini tercatat sebagai perusahaan keluarga tertua di dunia, berdiri pada tahun 578 masehi. Empat belas abad yang lalu, keluarga Kongo mendirikan perusahaan konstruksi yang menhususkan diri pada jasa konstruksi bangunan kuil tua.

Dengan kematian perusahaan ini, maka sejak tahun 2006 perusahaan keluarga tertua di dunia diduduki oleh perusahaan asal Jepang lainnya, yakni Hoshi Ryokan, milik keluarga Hoshi, perusahaan yang bergerak dalam bidang spa dan hotel, didirikan tahun 718 masehi, saat ini dipimpin oleh generasi keluarga ke 46. Walaupun Kongo Gumi harus berakhir pada tahun 2006, namun masih banyak sekali pelajaran yang dapat kita petik dari perjalanan perusahaan ini selama 14 abad. Kongo Gumi telah memberikan bukti bahwa perusahaan keluarga tidak harus berhenti di generasi ke 3.

Di Indonesia ada beberapa perusahaan keluarga yang bisa bertahan hingga generasi ke tiga salah satunya adalah perusahaan PT. Slamet Langgeng yang memproduksi permen Davos. Saat ini perusahaan ini dipegang oleh generasi ke tiga yaitu cicit dari Siem Kie Djian yaitu pendiri PT. Slamet Langgeng. Perusahaan ini berhasil memberdayakan ratusan karyawan, perusahaan ini berdiri pada tanggal 28 Desember 1931, 14 tahun sebelum proklamasi kemerdekaan RI, dengan usia 86 tahun perusahaan ini masih bertahan hingga saat ini (Sudiby; 2012).

Pada tahun 1919 atas dorongan keluarga berdirilah Jamu Cap Potret Nyonya Meneer yang kemudian menjadi cikal bakal salah satu industri jamu terbesar di Indonesia. Perusahaan keluarga ini terus berkembang dengan bantuan anak-anaknya yang mulai besar. Pada tahun 1940 melalui bantuan putrinya, Nonnie yang hijrah ke Jakarta, berdirilah cabang toko Nyonya Meneer, di Jalan Juanda, Pasar Baru, Jakarta. Di tangan Ibu dan anak, Nyonya Meneer dan Hans Ramana perusahaan berkembang pesat.

Nyonya Meneer meninggal dunia tahun 1978, generasi kedua yaitu anaknya, Hans Ramana, yang juga mengelola bisnis bersama ibunya meninggal terlebih dahulu pada tahun 1976. Operasional perusahaan kemudian diteruskan oleh generasi ketiga yakni ke lima cucu Nyonya Meneer. Namun ke lima bersaudara ini kurang serasi dan menjatuhkan pilihan untuk berpisah. Kini perusahaan murni dimiliki dan dikendalikan salah satu cucu Nyonya Meneer yaitu Charles Saerang. Sedangkan ke empat orang saudaranya dan setelah menerima bagian masing-masing, memilih untuk berpisah. (Lukito Bisnis Com ; 2015).

Setidaknya beberapa contoh kasus diatas mematahkan pendapat bahwa perusahaan keluarga hanya bisa bertahan hingga generasi yang ketiga. Optimisme ini memberikan semangat tersendiri untuk secara serius mengelola perusahaan keluarga agar dapat berkembang dari generasi ke generasi, bahkan sampai ribuan tahun. Family Business Study (2016).

Meskipun banyak perusahaan yang gagal, ada pula perusahaan yang sukses melakukan regenerasi kepemimpinan. Faktor utama pendukung keberhasilan adalah sikap keluarga (Brockhaus; 2004). Keluarga harus percaya (*trust*) dan mendukung penuh calon penerus (Brockhaus ; 2004, Danes et al; 2008, Fischer; 2011). Sikap *trust* dalam melibatkan peran anggota keluarga di perusahaan dan mendukung penuh suksesor menyebabkan Wings sukses melakukan suksesi kepemimpinan (Admin; 2004).

Sikap keluarga yang tidak mendukung akan berpengaruh buruk terhadap bisnis keluarga. Oleh karena itu, penerus yang potensial harus mendapat dukungan, kepercayaan dari keluarga (Brockhaus; 2004). Selain faktor sikap keluarga terhadap generasi penerus, ada pula faktor pendukung keberhasilan lain. Komunikasi menjadi hal utama dalam keberhasilan suksesi (Moris et al; 1996, Atwood ; 2007). Komunikasi yang efektif dan terbuka antara anggota keluarga dengan karyawan dan antara pihak manajemen dan calon pemimpin dapat mempengaruhi keberhasilan suksesi bisnis keluarga (Atwood ; 2007)..

Pendiri yang merupakan orang tua suksesor memiliki peran sebagai suksesi terhadap anak – anaknya / calon suksesor sejak kecil melalui proses pra suksesi (Sales ; 1990). Peran yang dilakukan pendiri dalam pra suksesi antara lain membimbing, mendorong dan mengkomunikasikan saat yang tepat untuk perencanaan suksesi. Sedangkan peran pendiri dalam tahap suksesi antara lain menyiapkan calon suksesor, rencana pengembangan dan persiapan pensiun (Sales;1990)

Dari uraian di atas, kualitas unik dari bisnis keluarga merupakan kunci dari keunggulan kompetitif mereka. Adapun karakteristik dari bisnis keluarga yaitu berpikir dalam perspektif bisnis jangka panjang, mengambil keputusan secara lebih cepat dan fleksibel, ada pola pikir kewirausahaan, ada komitmen yang besar pada penciptaan lapangan kerja dan kesejahteraan masyarakat sekitar, serta memiliki pendekatan yang lebih personal dalam bisnis.

Kombinasi aspek keluarga dan aspek bisnis menjadikan bisnis keluarga memiliki ketangguhan dan keunikan. Namun tidak semua perusahaan keluarga itu mampu mewujudkan ketangguhan dan keunikannya hingga berlanjut ke generasi selanjutnya. Hanya segelintir perusahaan keluarga yang berhasil melakukan suksesi dan berlanjut hingga generasi kedua bahkan generasi ketiga. Hebatnya lagi, perusahaan – perusahaan yang berhasil melakukan suksesi tersebut, berkembang menjadi perusahaan dengan skala nasional dan mendunia.

Penelitian ini ditulis untuk meneliti perusahaan keluarga PT. Dedy Jaya Lambang Perkasa, perusahaan keluarga Dedy Jaya ini telah memasuki generasi yang kedua. Perusahaan ini bergerak di Kabupaten Brebes mulai dari Hotel hingga rumah sakit dan beberapa perusahaan lain, diantaranya depo material dan bangunan, perusahaan otobus, SPBU, developer KPR, pabrik es batu, rumah makan, waterboom, distributor Unilever, dengan begitu banyak perusahaan yang di tangani PT. Dedy Jaya Lambang Perkasa, tentu saja

mengalami banyak permasalahan dalam kepemimpinan generasi keduanya yaitu *cultural value*.

Dalam *cultural value* ini generasi tua harus berbesar hati untuk melepaskan kontrol kepada anaknya. Bayang-bayang generasi pertama membuat sang penerus dinilai oleh publik dan lingkungannya bahwa ia sama dengan ayahnya. Jeleknya, publik memiliki ekspektasi yang tinggi kepada si penerus bahwa ia memiliki perilaku dan kualitas yang sama dengan ayahnya. Jika tidak sesuai ekspektasi publik dan lingkungannya, maka si penerus rentan untuk selalu dibandingkan dengan ayahnya. Apalagi jika generasi pendiri merupakan pemimpin yang kharismatik, maka si penerus diharapkan mampu berperilaku seperti sang ayah. Jika generasi pendiri pernah mengalami masa hidup yang sulit, maka ia akan lebih mudah berempati kepada *level* bawah di perusahaannya, sedangkan anaknya butuh waktu untuk menguasai kualitas tersebut, karena memang anaknya mengalami kehidupan yang berbeda. Bayang-bayang tersebut tidak hanya dirasakan oleh pemimpin Dedy Jaya yang kedua namun juga klien dan para karyawannya hal inilah yang kemudian menjadi sebuah fenomena yang menarik untuk diteliti lebih lanjut.

Penelitian yang dilakukan (Aryanci ; 2010) menunjukkan bahwa dalam perusahaan diempat kota terbesar di Turki menunjukkan bahwa manajer puncak menunjukkan resistensi terhadap kelembagaan, konteks bisnis cukup baik menekankan pada masalah manajerial, keuangan dan suksesi.

Penelitian yang dilakukan oleh (Shamsudin ; 2012) mengenai transfer kepemimpinan di HEIs di Malaysia menunjukkan bahwa dalam kondisi persaingan yang kian tajam, suksesi kepemimpinan menjadi hal yang penting dimana memastikan transisi kepemimpinan agar berjalan baik harus dilakukan dengan mekanisme yang baik dalam mempersiapkan calon pemimpin yang baru dengan pembelajaran dan penerapan nilai-nilai kepemimpinan yang baik agar tercipta suksesi kepemimpinan yang baik pula.

Penelitian mengenai suksesi kepemimpinan pada perusahaan keluarga pernah dilakukan oleh beberapa peneliti. Penelitian yang dilakukan oleh (Halim; 2013) menunjukkan bahwa transfer nilai-nilai dan pengetahuan kepemimpinan telah dilakukan dengan baik. Pemimpin melakukan transfer nilai-nilai kepemimpinan dengan menjadi contoh nyata bagi calon suksesor baik di dalam keluarga maupun perusahaan. Sedangkan transfer pengetahuan kepemimpinan dilakukan pemimpin dengan cara mengkomunikasikan setiap pengetahuan yang berkaitan dengan perusahaan kepada calon suksesor.

Penelitian yang dilakukan oleh (Hardyanti ; 2013) menunjukkan perbedaan risk management terhadap risiko yang dihadapi oleh perusahaan, risk management tidak dilaksanakan secara konsisten, timbul permasalahan terkait dengan komunikasi interpersonal dan juga adanya keraguan generasi pertama untuk melakukan transisi kekuasaan.

Penelitian yang dilakukan oleh (Buang, Ganefri² & Sidek ; 2013) yang berusaha untuk mengidentifikasi hubungan antara faktor-faktor keberhasilan suksesi dalam hal persiapan dari ahli waris pada perusahaan keluarga yang tergabung dalam SME's, hubungan antara keluarga dan bisnis serta kegiatan perencanaan dan pengendalian untuk kelancaran proses transisi. Selain itu, kelancaran proses transisi juga dipelajari untuk menentukan hubungan dengan pasca kinerja transisi. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa proses transisi ini tidak berpengaruh terhadap kinerja sebelum transisi.

Penelitian yang dilakukan oleh (Musa; 2014) yang meneliti mengenai permasalahan suksesi kepemimpinan di perusahaan keluarga kecil di Nigeria menunjukkan bahwa permasalahan kongkrit yang terjadi di perusahaan perusahaan keluarga kecil di Nigeria adalah ambuknya perusahaan setelah dipegang oleh penerusnya hal ini terjadi karena permasalahan yang terjadi di internal keluarga dan minimnya kontrol dari pemimpin terdahulu.

Penelitian yang dilakukan (Haryadi; 2014) menunjukkan peran pendiri pada tahap pra suksesi yakni membimbing, mendorong, mengkomunikasikan dilakukan secara mengalir, tidak terstruktur dan melibatkan istri pendiri. Sementara pada tahap suksesi, peran pendiri dalam menyiapkan, rencana pengembangan dan persiapan penyerahan kepemimpinan dilakukan secara *all out*, terstruktur dan melibatkan manajer keuangan. Mekanisme yang terjadi pada tahap pra suksesi merupakan mekanisme yang variatif dan tidak terstruktur. Sedangkan mekanisme yang terjadi pada tahap suksesi merupakan mekanisme yang tidak variatif dan terstruktur.

Penelitian yang dilakukan (Mustamu ; 2014) menunjukkan perencanaan suksesi proses pemilihan calon suksesor sesuai dengan kebutuhan perusahaan namun *mentoring* harus terus dilangsungkan karena baru berjalan dua tahun. Proses transisi pada perusahaan keluarga yang bergerak di bidang konveyor berjalan mulus karena tidak terjadi hambatan-hambatan pada proses transisi. Evaluasi paska suksesi dinilai menghasilkan performa yang efektif berdasarkan penilaian dari tiga pola yang menyebabkan suksesi menjadi tidak efektif.

Penelitian yang dilakukan (Astrachan et all; 2014) menunjukkan bahwa Sebuah konsensus penelitian perusahaan keluarga menunjukkan bahwa keterlibatan keluarga dalam sebuah perusahaan terbukti mampu mempengaruhi kinerja sebuah perusahaan, dimensi kekuatan, pengalaman dan budaya yang dimiliki keluarga mampu mempengaruhi perusahaan. (Caspersz & Thomas ; 2015) menunjukkan kepemimpinan di dalam perusahaan keluarga berjalan dengan baik hal ini terbukti dari interaksi yang selaras dari anggota keluarga untuk bersaing di kancah bisnis.

Meskipun banyak perusahaan yang gagal, ada pula perusahaan yang sukses melakukan regenerasi kepemimpinan. Faktor utama pendukung keberhasilan adalah sikap keluarga (Brockhaus ; 2004). Keluarga harus percaya (*trust*) dan mendukung penuh calon penerus (Brockhaus; 2004, Danes et al; 2008, Fischer, 2011). Sikap *trust* dalam melibatkan peran anggota keluarga di perusahaan dan mendukung penuh suksesor menyebabkan Wings sukses melakukan suksesi kepemimpinan (Admin; 2004). Sikap keluarga yang

tidak mendukung akan berpengaruh buruk terhadap bisnis keluarga. Oleh karena itu, penerus yang potensial harus mendapat dukungan, kepercayaan dari keluarga (Brockhaus; 2004). Selain faktor sikap keluarga terhadap generasi penerus, ada pula faktor pendukung keberhasilan lain. Komunikasi menjadi hal utama dalam keberhasilan suksesi (Moris et al ;1996; Atwood; 2007). Komunikasi yang efektif dan terbuka antara anggota keluarga dengan karyawan dan antara pihak manajemen dan calon pemimpin dapat mempengaruhi keberhasilan suksesi bisnis keluarga (Atwood; 2007).

Berdasarkan pada uraian yang disampaikan di dalam latar belakang diatas, penelitian empiris diatas pada umumnya lebih mengedepankan kepada perencanaan dan pengendalian untuk memnunjukkan perencanaan suksesi proses pemilihan calon suksesor sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Berdasarkan hal tersebut diatas, penelitian ini mencoba untuk tetap meneliti perencanaan dan pengendalian terhadap suksesi perusahaan keluarga dengan menekankan kepada penyiapan penerus dan juga hubungan antar anggota keluarga dan anggota bisnisnya.

1.2 Perumusan Masalah

Survey pada beberapa penelitian tertulis bahwa hanya sebanyak 12% (Hall; 2008) dan 30 persen (Lansberg; 1999) perusahaan keluarga yang sukses melakukan regenerasi kepemimpinan. PT. Dedy Jaya Lambang Perkasa juga mengalami masalah kepemimpinan generasi keduanya yaitu dalam hal *cultural value*. Kontrol yang kuat dari generasi pertama dan juga bayang-

bayang generasi pertama sangat berpengaruh terhadap ekspektasi public dalam hal ini klien bahkan juga karyawannya.

Dari pengamatan awal yang dilakukan oleh penulis pada PT., Dedy Jaya yang diperkuat dengan berbagai opini dari karyawan pada PT. Dedy Jaya, budaya kekeluargaan lebih banyak memberi dampak negatif pada kinerja, dan relatif sangat sedikit manfaat positif yang dapat dirasakan. kondisinya tidak sebaik yang diharapkan. Betapa tidak, dengan budaya kekeluargaan maka *system control* perusahaan bisa menjadi lemah dan peraturan perusahaan juga akan mudah dilanggar. Bila kondisi demikian benar terjadi, maka perusahaan yang menganut budaya kekeluargaan sudah harus segera melakukan perubahan yang cukup fundamental. Setiap adanya kondisi budaya kerja yang rendah, bisa dikatakan bahwa pasti akan mengancam pertumbuhan dan kelangsungan perusahaan. Berdasarkan permasalahan diatas maka pertanyaan penelitian dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Bagaimanakah penyiapan penerus di PT. Dedy Jaya Lambang Perkasa Kabupaten Brebes ?
2. Bagaimanakah hubungan antara keluarga dan anggota bisnis di PT. Dedy Jaya Lambang Perkasa Kabupaten Brebes ?
3. Bagaimanakah proses perencanaan dan pengendalian di PT. Dedy Jaya Lambang Perkasa Kabupaten Brebes ?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah diatas, maka tujuan dari penelitiannya ialah sebagai berikut :

- 1 Untuk menganalisis tingkat persiapan penerus di PT. Dedy Jaya Lambang Perkasa Kabupaten Brebes ?
- 2 Untuk menganalisis hubungan antara keluarga dan anggota bisnis di PT. Dedy Jaya Lambang Perkasa Kabupaten Brebes ?
- 3 Untuk menganalisis kegiatan perencanaan dan pengendalian di PT. Dedy Jaya Lambang Perkasa Kabupaten Brebes ?

1.4 Manfaat Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah dan tujuan penelitian dimuka, penelitian ini diharapkan memberikan manfaat penelitian bagi:

1.4.1 Manfaat Teoritis

Penelitian ini diinginkan bisa memberi manfaat dan sumbangan teoritis dalam khasanah keilmuan di bidang Ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia, khususnya tentang suksesi kepemimpinan perusahaan keluarga. Penelitian ini diharapkan bisa digunakan untuk tolak ukur dalam melakukan penelitian secara lebih mendalam didalam ruang lingkup yang lebih luas.

1.4.2 Manfaat Praktis

1. Bagi Organisasi

Diharapkan penelitian ini bisa memberi manfaat bagi seluruh pemangku kepentingan PT. Dedi Jaya Lambang Perkasa dan dapat dijadikan referensi bagi generasi kedua dan generasi selanjutnya dalam mempersiapkan proses transisi dan suksesi di masa mendatang.

2. Bagi Peneliti Selanjutnya

Diharapkan penelitian ini mampu memberikan perspektif baru terkait pentingnya perencanaan strategis dan manajemen strategis dalam suksesi kepemimpinan perusahaan keluarga