

PENGARUH BISNIS KELUARGA TERHADAP MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Sunda Ariana

Abstract

Bisnis keluarga menjadi sesuatu yang menarik untuk diteliti, hal ini dikarenakan banyaknya bentrokan kepentingan yang sering kali terjadi dalam bisnis keluarga. Tujuan penelitian yang hendak dicapai adalah untuk mengetahui pengaruh tidak tertagihnya piutang usaha eksternal terhadap profitabilitas perusahaan. Tujuan dari penelitian ini adalah memahami karakteristik bisnis keluarga sehingga bisa diambil intisari positif dan menghilangkan sisi negatif sehingga dapat dimanfaatkan untuk dikembangkan pengaruhnya terhadap manajemen sumber daya manusia dan kinerja individu sumber daya manusia itu sendiri. Simpulan dari penelitian ini, adalah: 1) Di perusahaan bisnis keluarga manajemen sumber daya manusia berfungsi sebagai kepersonaliaan saja dan hanya dianggap 'clerk' dan karyawan administrasi, 2) Perekrutan karyawan ditangani sesuai dengan keinginan 'owner' serta tidak menggunakan ahli psikologi atau ahli SDM yang memadai, dan 3) Informasi dari Direksi dan manajer menunjukkan bahwa kinerja perusahaan mengalami penurunan dalam dua tahun terakhir.

Keywords: Bisnis Keluarga, Sumber Daya Manusia.

Dalam praktek dunia bisnis, terdapat dua istilah yang sering kita dengar, yaitu perusahaan profesional dimana dikelola oleh para profesional dengan sistem meritokrasi dan perusahaan keluarga yang dikelola secara kekeluargaan. Keduanya memiliki kelebihan dan kekurangan, saling eksis dan bahkan ada yang menonjol prestasinya.

Tak bisa dipungkiri masih banyak yang memandang sebelah mata terhadap hasil kinerja ataupun bisnis keluarga itu sendiri. Issue kelangsungan hidup perusahaan yang tidak langgeng antar generasi, tiadanya profesionalitas maupun tanggung jawab sosial menjadi masalah yang dibicarakan dari eksistensi bisnis keluarga. Mempertahankan kelangsungan hidup bisnis keluarga merupakan tantangan terbesar dalam pekerjaan manajemen.

Banyak pembicaraan yang menyebutkan bahwa pengelolaan sumber daya manusia di lingkungan perusahaan bisnis keluarga mengabaikan penerapan dari manajemen sumber daya manusia, sehingga tidaklah mengherankan bila masih banyak pendapat umum yang mengidolakan untuk dapat bekerja di perusahaan yang dikelola oleh non bisnis keluarga. Tetapi di lain sisi ada juga banyak eksekutif muda yang mempunyai karir yang cerah dan menjadi *key-person* di dalam perusahaan bisnis keluarga, bila perusahaan tersebut ditangani secara profesional.

Banyak temuan menarik dalam survei yang baru-baru ini dilakukan The Jakarta Consulting Group terhadap 87 perusahaan keluarga skala menengah ke atas yang tersebar di beberapa kota di Indonesia. Sengaja survey ini menyuguhkan responden dari perusahaan keluarga skala menengah ke atas karena posisi mereka yang seringkali dijadikan model bagi perusahaan keluarga lainnya, baik yang skalanya lebih kecil maupun usianya lebih muda. Di antara responden ini, sekitar sepertiganya mempunyai pasar nasional dan seperlima lainnya bahkan sudah merambah pasar internasional.

Dalam survey itu terdapat hasil bahwa mayoritas anggota keluarga mengharapkan menjadi bagian dari perusahaan keluarga. Hal ini berbeda jauh dengan hasil survey yang dilakukan di negara – negara maju dimana hanya 5% dari para anggota keluarga yang ingin masuk dalam perusahaan keluarga.

Perusahaan PT. Z adalah salah satu perusahaan keluarga yang didirikan berdasarkan Akta Notaris di Jakarta. Kantor Pusat Perseroan terletak di Jakarta Barat Perusahaan ini bergerak dalam bidang perawatan gedung dan pengelolaan bangunan-bangunan.

Dalam menjalankan usaha perusahaan keluarga ini telah berkembang dan menjadi perusahaan menengah besar, di tahun 2005. Dengan menjadi perusahaan menengah besar maka perusahaan tidak sulit untuk mendapatkan dana segar beberapa investor, dan sebagai konsekwensinya perusahaan harus terus meningkatkan kinerja, dan harus transparan dalam pengelolaan manajemen dan keuangan.

Bisnis keluarga menjadi sesuatu yang menarik untuk diteliti, hal ini dikarenakan banyaknya bentrokan kepentingan yang sering kali terjadi dalam bisnis keluarga. Di sisi lain, sistem manajemen sumber daya manusia yang diterapkan dalam perusahaan keluarga apakah sama dengan yang ada pada perusahaan non bisnis keluarga. Untuk itu jurnal ini akan membahas mengenai **"Analisis perjalanan Bisnis Keluarga dan pengaruhnya terhadap pengelolaan Sumber Daya Manusia"**.

Berdasarkan latar belakang yang diuraikan di atas, maka penelitian yang dilakukan ini akan mengangkat permasalahan yang dinyatakan melalui pertanyaan: "Seberapa besar pengaruh Bisnis Keluarga Terhadap Implikasi Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) dan Kinerja Sumber Daya Manusia?" **Masalah yang akan dibahas dalam penelitian ini adalah sebatas manajemen sumber daya manusia yang ada pada bisnis keluarga di PT. Z.**

Tujuan dari penelitian ini adalah memahami karakteristik bisnis keluarga sehingga bisa diambil intisari positif dan menghilangkan sisi negatif yang dapat bermanfaat untuk dikembangkan pengaruhnya terhadap manajemen sumber daya manusia dan kinerja individu sumber daya manusia itu sendiri.

Dari hasil penelitian ini, penulis berharap memberikan kegunaan baik secara teoritis maupun praktis. Secara teoritis, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan bagi penerapan manajemen sumber daya manusia di lingkungan perusahaan bisnis keluarga, serta memberikan masukan-masukan bagi peneliti berikutnya untuk melanjutkan penelitian ini pada

faktor-faktor lainnya yang belum sempat diteliti dari bisnis keluarga. Sedangkan secara praktis, hasilnya dapat digunakan sebagai pedoman, bahan tambahan informasi ataupun bahan acuan bagi pihak-pihak yang terkait dalam lingkungan bisnis keluarga, terutama untuk mengeliminir sisi negatifnya.

1. TINJAUAN PUSTAKA

Manajemen Keuangan

Menurut Susanto (2007:4) terdapat dua jenis perusahaan keluarga. Pertama adalah *Family Owned Enterprise* (FOE), yaitu perusahaan yang dimiliki oleh keluarga tetapi dikelola oleh eksekutif profesional yang berasal dari luar lingkungan keluarga.

Jenis perusahaan keluarga yang kedua adalah *Family Business Enterprise* (FBE), yaitu perusahaan yang dimiliki dan dikelola oleh anggota keluarga pendirinya. Jadi baik kepemilikan maupun pengelolaan dipegang oleh pihak yang sama yaitu keluarga.

Menurut Longenecker, Moore dan Petty (2001:137), definisi usaha keluarga adalah: "*A family business is to imply ownership or other involvement of two or more family members in the life and functioning of that business.*"

Usaha keluarga adalah usaha yang secara langsung atau tidak langsung melibatkan dua atau lebih anggota keluarga di dalam kepemilikan modal dan di dalam menjalankan bisnis.

Scraborough dan Zimmerer (1996:12) mendefinisikan bisnis keluarga sebagai berikut: "*A family owned business is one that includes to or more members of a family with financial control or the company.*"

Pengertian Bisnis Keluarga secara umum adalah suatu kegiatan aktivitas bisnis atau ekonomi yang dibangun, dirintis, dijalankan dan dikembangkan oleh salah satu atau beberapa orang yang mempunyai hubungan persaudaraan keluarga, yang mana dalam perjalanan waktu beberapa anggota keluarga lainnya akan datang dan terlibat dalam usaha tersebut.

Menurut Susanto (2007:11) Perusahaan keluarga memiliki beberapa keuntungan dibandingkan dengan jenis perusahaan lain, diantaranya yaitu: 1) Tingginya tingkat kemandirian tindakan (*independence of action*).

Artinya sedikit atau tidak ada tekanan pasar bursa (*stock market*) dan kecil atau tidak ada resiko pengambil alihan perusahaan, 2) Sisi budaya perusahaan, kultur keluarga merupakan suatu kebanggaan tersendiri yang menunjukkan adanya stabilitas, identifikasi, motivasi, dan komitmen yang kuat, serta kontinuitas dalam kepemimpinan, dan 3) Adanya kemauan untuk menginvestasikan kembali profit sesuai kesepakatan bersama untuk mengembangkan perusahaan.

Sebaliknya perusahaan keluarga juga memiliki beberapa kerugian, diantaranya yaitu: 1) Perusahaan keluarga merupakan organisasi yang membingungkan. Misalnya : Seberapa besar pengaruh atau peran istri/suami dalam organisasi. Kalau istri/suami duduk dalam organisasi, tidak menjadi masalah, tetapi kalau istri/suami di luar organisasi tetapi ikut mengatur, maka akan terjadi organisasi yang membingungkan (*family reason over business logic*), sistem penghargaan yang tidak adil, dan kesulitan menarik manajemen profesional, 2) Disamping itu, terdapat sindrom anak manja (*spoiled child syndrome*) di perusahaan atau toleransi terhadap anggota keluarga yang tidak kompeten. Misalnya: Cucu kesayangan atau yang berkaitan dengan *crown prince* atau *princess* sebagai calon pengganti.

Sedangkan menurut Flippo, Edwin B. (1980) manajemen Sumber Daya Manusia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan kegiatan-kegiatan pengadaan, pengembangan pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pelepasan sumber daya manusia agar tercapai berbagai tujuan individu, organisasi dan masyarakat.

Penelitian Terdahulu (A. B. Susanto, 2004)

Penelitian ini di muat dalam majalah Eksekutif pada bulan Desember 2004, dalam penelitiannya (Susanto, 2007) lebih membahas mengenai konflik yang ada dalam perusahaan keluarga dan bagaimana solusinya.

Penelitian ini sampai pada suatu kesimpulan yaitu untuk menyelaraskan kepentingan keluarga dan kepentingan bisnis dapat dilakukan melalui *matching process*, penyelarasan (*alignment*) antara keinginan keluarga dan *business requirements*, dengan tujuan agar proses-proses yang ada dalam operasi perusahaan berjalan lancar. Dalam

penyelarasan ini kunci utamanya terletak pada upaya menggandengkan *company values* dan *family values*.

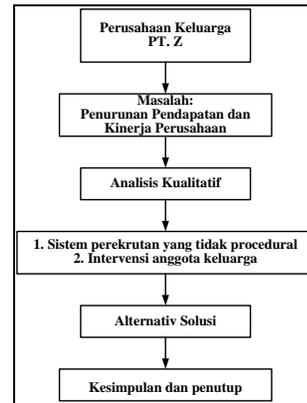
2. METODOLOGI PENELITIAN

Lokasi Penelitian

Perusahaan PT. Z adalah salah satu perusahaan keluarga yang didirikan berdasarkan Akta Notaris di Jakarta. Kantor Pusat Perseroan ini terletak di Jakarta Barat. Perusahaan ini bergerak dalam bidang pembangunan (kontraktor), perdagangan, pengelolaan bangunan-bangunan, perkebunan, jasa, pembangunan perumahan (*real estate*) dan developer.

Kerangka Penelitian

Penelitian ini menggunakan rasio keuangan yang biasa digunakan perusahaan untuk mengukur tingkat profitabilitasnya.



Gambar 1. Kerangka Pikir Penelitian

Desain Penelitian

Desain Penelitian ini menggunakan analisis kualitatif dengan menggunakan teknik analisis domain yaitu dengan analisis gambaran objek penelitian pada lembaga sosial, secara umum atau di tingkat permukaan, namun relatif utuh tentang obyek penelitian tersebut (Bungin, 2003 :83).

Operasionalisasi Variabel

Berdasarkan judul penelitian yang diambil oleh penulis, yaitu Pengaruh Bisnis Keluarga terhadap manajemen Sumber daya manusia, maka yang termasuk variabel dalam penelitian ini adalah pihak – pihak yang mewakili perusahaan keluarga dan pihak – pihak yang mewakili departemen sumber daya manusia.

Sumber dan Pengumpulan Data

Sumber data penelitian terdiri atas: 1) Data Primer, yaitu sumber data penelitian yang diperoleh secara langsung dari sumber asli. Untuk mendapatkan data ditempuh dengan cara melakukan observasi. Kuesioner diberikan kepada responden yang berkompeten menjawab pertanyaan kuesioner, yaitu kepada Direksi, Manajer, karyawan, dan para tenant (Penyewa), dan 2) Data Sekunder, yaitu sumber data penelitian yang diperoleh peneliti secara tidak langsung melalui media perantara, bisa lewat orang lain atau studi dokumen-dokumen perusahaan dan kepustakaan yang berkaitan dengan objek penelitian.

Metode Analisis

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode analisis domain yaitu dengan analisis gambaran objek penelitian pada lembaga sosial, secara umum atau di tingkat permukaan, namun relatif utuh tentang obyek penelitian tersebut (Bungin, 2003 :83).

Teknik analisis domain digunakan untuk menganalisis gambaran objek penelitian secara umum atau tingkat permukaan, namun relatif utuh tentang objek penelitian tersebut. Teknik analisis domain terkenal sebagai teknik yang dipakai dalam penelitian yang

bertujuan eksplorasi. Artinya, analisis hasil penelitian ini hanya ditargetkan untuk memperoleh gambaran seutuhnya dari objek yang diteliti tanpa harus memperincikan secara detail unsur-unsur yang ada dalam keutuhan objek penelitian.

3. PEMBAHASAN

Deskripsi

Jumlah informan dalam penelitian ini berjumlah 4 (empat) orang tokoh kunci (*key person*) dalam kasus perusahaan keluarga. Mereka dibagi menjadi dua kelompok. Kelompok pertama pihak internal perusahaan sedangkan yang kedua adalah pihak eksternal perusahaan.

Pihak pertama internal perusahaan 3 (tiga) orang yang diwakili dari 3 level jenjang kepangkatan, yaitu: BOD, Manajer A, Karyawan 1, Sedangkan pihak kedua dari eksternal perusahaan adalah Penyewa.

Karakteristik Rresponden

BOD (*Board of Director*) adalah pimpinan perusahaan tertinggi pada perusahaan tersebut, dengan Direkturnya adalah Direktur A yang berasal dari kalangan profesional, bukan dari keluarga di perusahaan tersebut. Sedangkan latar belakang dari Manajer A adalah salah satu manajer level menengah perusahaan, yang telah berkarya di perusahaan tersebut selama 3 (tiga) tahun. Ia adalah salah satu profesional yang direkrut oleh perusahaan, untuk meningkatkan produktivitas dan kinerja perusahaan. Ia berasal dari kalangan profesional, bukan anggota keluarga dalam perusahaan tersebut.

Karyawan 1 adalah karyawan senior yang telah berkarya di perusahaan tersebut selama lebih dari 5 tahun. Penyewa adalah para penyewa gedung yang kepemilikan dan pengelolaannya dilakukan oleh perusahaan PT Z.

Pembahasan

Para penyewa yang memiliki hubungan dengan Perusahaan “Z” menyatakan bahwa perusahaan keluarga tersebut tidak profesional dan jauh kualitasnya dibandingkan dengan perusahaan lain. Ada kesan bahwa setiap

departemen berjalan sendiri-sendiri tidak ada koordinasi, dan tidak ada niat dari manajemen untuk memperbaiki keadaan tersebut. Hal ini mungkin dikarenakan adanya pegawai yang direkrut tidak melalui prosedur yang sesuai. Hal ini mengakibatkan menurunnya tingkat kepercayaan para penyewa terhadap perusahaan. Padahal perlu diketahui bahwa penyewa juga merupakan partner bahkan ia merupakan konsumen perusahaan, karena perusahaan mendapatkan pemasukan keuangan dari mereka. Tentu saja kerja sama ini harus dijaga terus kesinambungannya, bila tidak maka mereka akan kecewa dan keluar dari perusahaan.

Karyawan 1 dan Manajer A memiliki pendapat yang sama mengenai prosedur perekrutan pegawai yang kadang kala keluar dari prosedur. Sering kali pihak keluarga mengambil pegawai tanpa memperhatikan kebutuhan perusahaan. Dalam hal kompensasi juga demikian, karyawan 1 dan Manajer A menyatakan bahwa terdapat perbedaan kompensasi antara pegawai yang merupakan anggota keluarga dan yang bukan anggota keluarga.

Bila orang lain telah menilai negatif maka keadaan perusahaan sungguh dalam situasi kondisi yang sangat mengkhawatirkan. Analisis silang dari pihak internal maupun eksternal perusahaan menunjukkan satu titik kecocokan satu sama lain, bahwa *ada yang tidak beres* dalam perusahaan tersebut.

Dari pertanyaan diatas bahwa penerapan manajemen SDM di perusahaan keluarga, pihak manajemen sudah berusaha menerapkan perbaikan-perbaikan. Tetapi karena pengaruh seseorang di dalam perusahaan tersebut, dimana ia juga merupakan owner perusahaan, maka perbaikan itu menjadi sia-sia. Hubungan perbaikan dengan kedua pihak terkendala atau dirusak oleh satu orang dalam perusahaan, dimana ia merupakan orang memaksakan kehendaknya dan juga salah satu pemegang saham perusahaan.

Dari wawancara tersebut terlihat nama Bapak YZ disebut sebagai orang yang cukup berpengaruh terhadap perusahaan keluarga. Namun dalam pembahasan penelitian ini tidaklah terfokus pada orang per orang

maupun pribadi melainkan secara komprehensif terhadap permasalahan manajemen sumber daya manusia di perusahaan keluarga.

Bapak YZ adalah kakak tertua dalam perusahaan keluarga tersebut, dan ia ditempatkan sebagai salah satu Direktur Perusahaan. Direktur berfungsi sebagai orang yang menjalankan perusahaan, tetapi dalam batas departemen yang dipimpinnya. Tetapi dalam kenyataannya Bapak YZ cenderung bertindak jauh, lebih dari sekedar direktur bagian. Ia bahkan bertindak seolah-olah ia adalah pengambil keputusan dengan kekuasaannya yang diam-diam melebihi Direktur Utama, yang mana merupakan adik dari istrinya.

Seringkali dalam keputusan rapat perusahaan ia tidak hadir ataupun bilamana menyetujui suatu kesepakatan, tetapi bila telah keluar dari ruang rapat, di lapangan ia merusak kesepakatan tersebut. Ia sering menyebut bahwa dirinya sebagai pemilik perusahaan, pemegang perusahaan dan owner perusahaan, yang tidak seorangpun dapat mengganggu gugatnya.

Ini adalah suatu bentuk kelemahan dari perusahaan keluarga. Kebingungan peran, pekerjaan tidak selesai, nepotisme, peran ganda, intervensi dalam pembelajaran dan obyektivitas, memungkinkan masuknya anggota keluarga yang tidak *qualified* ke dalam dalam perusahaan.

Kebingungan peran ini jelas dialami oleh Mr YZ yang mungkin tidak ia sadari, emosi bahwa ia adalah salah satu pemilik perusahaan, bahwa keluarganya adalah yang memiliki perusahaan ini telah menutupi bentuk rasionalitasnya. Sehingga ia kadang bertindak berlebihan dan tidak mengikuti kesepakatan yang telah diambil dalam rapat perusahaan atau rapat Dewan keluarga. Akibatnya adalah perusahaan mengalami kerancuan dalam peran, dan pada akhirnya mengganggu keharmonisan antara dirinya dengan karyawan perusahaan dan penyewa atau pihak ketiga.

Selain itu budaya dalam perusahaan keluarga adalah cenderung tidak efisien, emosional, resisten terhadap perubahan, reaktif, resiko tinggi terjadinya konflik.

Bentuk konflik inilah yang sering terjadi antara dirinya dengan karyawan perusahaan.

Perusahaan, dalam hal ini pemegang saham mayoritas, akhirnya merekrut dan menyerahkan urusan ini kepada seorang profesional dengan jabatan Konsultan, dengan tujuan untuk memperbaiki kinerja perusahaan dan keharmonisan antar para karyawan. Selain itu ada pula tujuan implisit lainnya yaitu untuk meredam aktivitas oknum tersebut yang cenderung tidak sehat dan mengurangi kenyamanan karyawan dalam bekerja.

Dalam perjalanannya sempat terjadi perbaikan, karena sang pimpinan baru ini berusaha meningkatkan motivasi para Manajer dan karyawan. Konsultan tersebut telah memberikan training dan pelatihan internal seperti “Spirit of Winner” yang umum diterapkan di perusahaan-perusahaan besar lainnya. Namun demikian oknum tersebut tidak mau berubah, bahkan ia berpikiran negatif terhadap niat baik Konsultan tersebut. Akhirnya ada kecenderungan penurunan kinerja perusahaan dari waktu ke waktu.

Berdasarkan pembahasan diatas, diperoleh kenyataan bahwa dalam perusahaan keluarga, terutama dalam kasus Perusahaan “Z” terdapat beberapa masalah SDM salah satunya adalah system perekrutan karyawan yang tidak sesuai dengan prosedur. Hal ini dikarenakan adanya kepentingan keluarga yang lebih didahulukan daripada kepentingan perusahaan.

Di sisi lain, adanya intervensi yang dilakukan oleh oknum – oknum tertentu dalam kegiatan perusahaan menyebabkan banyak kebijakan yang telah dibuat tidak dapat dijalankan sebagaimana mestinya. Salah satunya adalah apabila dalam sebuah rapat pemegang saham dibahas mengenai sebuah permasalahan dan telah diambil keputusan yang telah disepakati bersama dalam rapat tersebut, pada pelaksanaannya hasil keputusan tersebut diintervensi oleh oknum – oknum keluarga yang ada dalam perusahaan. Hal ini jelas mempengaruhi kinerja perusahaan dan kepercayaan pihak luar kepada perusahaan.

Pada akhirnya pihak keluarga mengadakan rapat pemegang saham (para anggota keluarga) dan mencapai pada beberapa alternatif solusi. Alternatif Solusi

tersebut adalah: 1) Mengganti Bapak YZ dan ataupun termasuk membeli sahamnya, sehingga beliau tidak lagi menjadi suatu penghalang dalam menjalankan perusahaan secara benar dan seharusnya, dan 2) Bila para anggota keluarga tidak dapat melakukan usulan point no.1 di atas dengan alasan lebih kepada persaudaraan ataupun tidak dapat mengendalikan Bapak YZ, maka sebaiknya perusahaan dijual kepada pihak lain sehingga perusahaan dapat dijalankan secara lebih baik dan profesional.

Dari alternatif solusi tersebut di atas, maka para pemegang saham lebih condong kepada alternatif kedua yaitu menjual saham perusahaan kepada pihak lain. Hal ini dilakukan demi menjaga kelangsungan hidup perusahaan. Namun disisi lain, penjualan perusahaan kepada pihak lain menyebabkan para karyawan di perusahaan tersebut harus kehilangan pekerjaannya.

Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan penulis, dapat diambil beberapa kesimpulan yang merupakan rangkuman dari hasil penelitian ini. Kesimpulan yang dapat diambil adalah sebagai berikut:

- 1) **Dari Segi Manajemen Sumber Daya Manusia Secara Umum.** Perusahaan keluarga PT. Z, khususnya dari pihak pemilik tidak menerapkan manajemen SDM secara sungguh-sungguh. Di perusahaan tersebut manajemen sumber daya manusia berfungsi sebagai kepersonaliaan saja dan hanya dianggap clerk dan karyawan administrasi. Informasi dari para karyawan menyebutkan bahwa di dalam perusahaan tidak ada pembinaan dan pengembangan karyawan.
- 2) **Dari Segi Rekrutmen di Perusahaan Bisnis Keluarga.** Proses perekrutan terhadap karyawan di perusahaan bisnis keluarga di atas, anggota keluarga merasa bagian dari perusahaan dan anggota keluarga / kenalan sering minta pekerjaan.

Akibatnya perekrutan karyawan ditangani sesuai dengan keinginan owner serta tidak menggunakan ahli psikologi atau ahli SDM yang memadai.

- 3) Dari Segi Kinerja di dalam Perusahaan Bisnis Keluarga. Informasi dari Direksi dan manajer menunjukkan bahwa kinerja perusahaan mengalami penurunan dalam dua tahun terakhir. Sementara itu laporan kepada pemegang saham non keluarga tidak transparan, padahal perusahaan tersebut adalah perusahaan terbuka (Tbk) dimana laporan keuangannya harus dikelola dengan benar, profesional dan transparan.

Kepustakaan

_____. 2005. *Menguak Perusahaan Keluarga*, (Online), (<http://strategi-bisnis.blogspot.com/2005/07/menguak-perusahaan-keluarga-di.html>), diakses pada Februari 2006).

Bungin, Burhan. 2003. *Analisis Data Penelitian Kualitatif*. Penerbit PT Raja Grafindo Persada. Jakarta.

Hasibuan, Malayu SP. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Penerbit Bumi Aksara. Jakarta.

Longenecker, Justin G, Carlos W. Moore dan J. William Petty. 2001. *Kewirausahaan Manajemen Usaha Kecil*. Penerbit Salemba Empat. Jakarta.

Santoso, Singgih. 2001. *SPSS Mengolah Data Statistik secara Profesional: cetakan keempat*. Elex Media Komputindo. Jakarta.

Santoso, Tan, Adi. 2007. *Sejarah dan Strategy HM Sampoerna dalam 92 Tahun dan 4 Generasi untuk Menciptakan Merek yang Bertahan Sepanjang Masa*. Ringkasan buku. (Online),

(<http://www.tanadisantoso.com>, diakses pada Februari 2008).

Sartono, R. Agus. 1997. *Manajemen Keuangan*. BPFE. Yogyakarta.

Siagian, Sondang P. 2002. *Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja*. Penerbit Rineka Cipta. Jakarta.

Susanto, A. B. 2007. *The Jakarta Consulting Group on Family Business*. Penerbit Divisi Penerbitan The Jakarta Consulting Group. Jakarta.