

## BAB 4 METODE PENELITIAN

### 4.1. Pemilihan Disain Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah untuk menemukan bagaimana formula suksesi, faktor-faktor yang membentuk formula dan efektivitas suksesi dan dampaknya terhadap praktik entrepreneurial generasi kedua bisnis keluarga. Untuk mencapai tujuan tersebut maka harus digali pemahaman makna yang sebenarnya dari rangkaian kejadian dalam kehidupan keluarga dan bisnis mereka.

Suksesi adalah fenomena sosial, karena melibatkan interaksi antara pendiri perusahaan keluarga dan penggantinya. Menurut Faisal (2001:27), suatu fenomena sosial baru dapat dipahami apabila berhasil memahami makna yang tersimpan dalam diri pelakunya.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif, karena bertujuan mengungkap makna dari tindakan pendiri, suksesor dan anggota keluarga yang lain dalam proses suksesi. Menurut Faisal (2001:28), dengan pendekatan kualitatif, maka dunia makna itulah yang harus dibuka, dilacak untuk memahami realitasnya, bukan dengan jalan mencari penjelasan (*explanation*) sebagaimana positivisme (aliran kuantitatif) yang sibuk mencari hubungan antar faktor atau variabel. Weber (dalam Faisal, 2001:27) mengemukakan bahwa *social action* dari manusia senantiasa melibatkan niat tertentu, pertimbangan tertentu atau alasan-alasan tertentu. Menurut Nasution (1988:18), penelitian kualitatif disebut juga penelitian naturalistik, karena situasi lapangan penelitian bersifat natural atau wajar, sebagaimana adanya, tanpa diatur, tanpa dimanipulasi.

Studi kasus merupakan salah satu metodologi penelitian kualitatif yang digunakan dalam penelitian ini. Studi kasus menurut (Yin,1989:4) memungkinkan peneliti untuk mempertahankan karakteristik holistik dan bermakna dari peristiwa-peristiwa kehidupan nyata seperti proses-proses organisasional dan manajerial. *The holistic view assumes that person can be understood only as total entities. To explain the elements, it is argue, does not account for total configuration.* (Hjelle & Ziegler, 1992:23). Sebagai lawannya ialah pandangan atomistik. Menurut Maslow (1994:182), dalam pandangan atomistik, tugas ilmuwan melalui analisis dengan memisah-misahkan hingga substansinya makin lama makin kecil sampai tidak bisa diperkecil lagi (paling sederhana). Dalam hal yang berkaitan dengan psikologis, analisis yang demikian tidak dapat digunakan.

Nazir (1985:66) menyatakan bahwa subjek penelitian studi kasus dapat saja individu, kelompok, lembaga maupun masyarakat. Penelitian studi kasus ingin mempelajari secara intensif latar belakang serta interaksi lingkungan dari unit-unit sosial yang menjadi subjek. Tujuan studi kasus menurutnya memberi gambaran secara detail latar belakang, sifat-sifat karakter yang khas maupun status individu. Studi kasus menekankan untuk mengkaji variabel cukup banyak pada jumlah sampel yang kecil. Banyak penemuan atau konklusi dalam studi kasus didukung oleh rangkaian *multiple* fakta dari sumber-sumber yang berbeda dan oleh karena itu lebih meyakinkan dan akurat daripada penemuan atau konklusi dari suatu survei (Chetty,1996:77).

Penggunaan studi kasus diperlukan dalam penelitian ini, karena makna tindakan sosial para pelaku sosial terutama pendiri dan penggantinya bisa dipahami sebagai suatu kesatuan yang utuh. Melalui wawancara tidak berstruktur, pendiri dan pengganti diberi kebebasan menceritakan kehidupan dirinya, keluarganya dan perjuangannya membangun

bisnis. Pengamatan langsung atas ekspresi mereka saat melakukan pengakuan verbal berguna untuk pemahaman makna. Kondisi emosi atau perasaan dan sikap sewaktu bercerita tersebut bisa merefleksi karakter dan sikap berpikir mereka, sehingga bisa menggali makna dibalik tindakan mereka dalam proses suksesi. Studi dokumentasi juga perlu dilakukan atas foto, majalah, buku, piagam penghargaan, atau arsip penting yang disimpan oleh pelaku suksesi. Beberapa peninggalan tertulis dan koleksi *physical* yang mereka banggakan bisa menunjukkan minat, fokus perhatian, kesukaan yang mempertajam pemahaman makna tindakan mereka.

Metode studi kasus meliputi pengumpulan secara sistematis informasi yang cukup tentang orang, *social setting*, kejadian atau kelompok yang memungkinkan peneliti untuk secara efektif memahami bagaimana unit yang diteliti tersebut beroperasi atau berfungsi. Dalam praktiknya metode kasus adalah teknik yang digunakan secara ekstrim untuk penelitian hubungan (*relationship*), perilaku, sikap, motivasi dan *stressor* dalam *setting* organisasi (Berg, 1998:21&219).

Yin (1989:18) secara teknis mendefinisikan studi kasus adalah suatu *empirical inquiry* yang menyelidiki fenomena di dalam konteks nyata bilamana batas-batas antara fenomena tidak nampak secara jelas dan dimana multi sumber bukti digunakan. Menurutnya ada enam sumber bukti yang bisa dipergunakan yakni: wawancara, dokumen, rekaman arsip, observasi langsung, observasi pameran dan perangkat fisik. Hasil studi menunjukkan bahwa studi-studi kasus yang mempergunakan multi sumber bukti lebih tinggi kualitas secara keseluruhan dibandingkan studi-studi kasus yang hanya didasarkan pada sumber bukti tunggal. Namun ia juga menyatakan bahwa tidak semua sumber bukti yang disebutkan di atas akan relevan untuk semua studi kasus.

Penelitian ini pada dasarnya mempelajari kejadian-kejadian yang telah berlangsung pada waktu lampau. Dengan demikian penelitian ini sebenarnya juga menggunakan pendekatan *history*. Kjellen dan Soderman (dalam Gummesson, 1991:67-69) mengajukan alasan kuat dalam penggunaan pendekatan *history* untuk penelitian studi kasus. Mereka menganggap bahwa tidak mungkin untuk memahami kondisi aktual dari organisasi tanpa menelusuri ke dalam *company history*. Sudah menjadi sifat dari organisasi dan sistem sosial lainnya, dimana banyak karakteristik prinsipil mereka tidak bisa terbaca observasi pada tingkat luarnya saja.

Untuk memperoleh gambaran yang lebih luas tentang proses suksesi bisnis keluarga di Indonesia, maka penelitian ini mengambil beberapa perusahaan sebagai kasus (*multiple case studies*). *Multiple-cases are powerful means to create theory because they permit replication and extention among individual cases* (Eisenhardt dalam Chetty, 1996:77).

Sifat naturalistik menurut Guba (dalam Muhadjir, 2000:149) menghindari pengambilan sampel acak, yang menekankan kemungkinan munculnya kasus menyimpang. Pengambilan secara acak peran sejumlah variabel menjadi moderat, sehingga karakteristik ekstrim tidak muncul.. Patton (dalam Muhadjir,2000:105) mengemukakan beberapa tipe pengambilan sampel, antara lain: sampel ekstrim, sampel kasus tipikal, sampel yang memberikan keragaman maksimal.

Irawan (199:78), berpendapat bahwa penelitian kualitatif tidak mengenal populasi dan tidak pula sampel. Kalaupun kata sampel muncul dalam metode kualitatif, maka sampel tidak bersifat mewakili (*representatif*) populasi, tapi lebih diperlakukan sebagai kasus yang mempunyai ciri khas tersendiri, yang tidak harus sama dengan ciri populasi

yang diwakilinya. Temuan dalam penelitian kualitatif bersifat kasuistik, unik dan tidak dimaksudkan untuk digeneralisasikan ke konteks yang lain.

#### **4.2. Pertanyaan-Pertanyaan Penelitian (Research Questions)**

1. Bagaimana cara pendiri memperkenalkan anak pada bisnis dalam usia dini?
2. Bagaimana cara/model pendiri untuk membimbing dan mempersiapkan penggantinya.
3. Bagaimana efektivitas komunikasi tentang bisnis yang terjadi diantara pendiri dan suksesor?
4. Bagaimana respek pendiri terhadap suksesor dalam pekerjaannya di perusahaan keluarga?
5. Bagaimana efektivitas pembelajaran bisnis yang terjadi diantara pendiri dan suksesor?
6. Faktor-faktor apa saja yang menentukan efektif tidaknya komunikasi antara pendiri dan suksesor
7. Faktor-faktor apa saja yang menentukan respek pendiri terhadap suksesor
8. Faktor-faktor apa saja yang menentukan efektif tidaknya proses belajar suksesor dari pendiri?
9. Bagaimana praktik bisnis generasi kedua sebagai suksesor selama mengelola perusahaan keluarganya, apakah mengarah ke perilaku entrepreneurial atau administratif/manajerial?

### 4.3. Unit Analisis

Penentuan unit analisis yang didasarkan pada pertanyaan penelitian diperlukan untuk mengidentifikasi data yang dibutuhkan dan menyusun metode pengumpulan data.

Daftar unit analisis diuraikan pada tabel 4.1.

Tabel 4.1.  
Unit Analisis Penelitian

NOMOR PERTANYAAN PENELITIAN	UNIT ANALISIS
1	Berbagai aktivitas mengajak anak (walau tidak terlibat langsung) pada usia muda seperti: <ul style="list-style-type: none"> <li>- pembelian bahan/barang</li> <li>- pengiriman barang</li> <li>- pertemuan dengan relasi bisnis</li> <li>- pameran</li> <li>- melihat proses produksi</li> </ul>
2	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Jenis pekerjaan/tugas dalam perusahaan keluarga yang pernah dijalankan suksesor</li> <li>- Aktivitas-aktivitas dimana suksesor mendampingi pendiri dalam menjalankan bisnis</li> <li>- Cara pendiri membimbing atau mentransfer pengetahuan bisnis kepada suksesor</li> </ul>
3	Aktivitas komunikasi antara pendiri dan suksesor: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Banyaknya diskusi</li> <li>- tukar pendapat</li> <li>- penyampaian informasi</li> </ul>
4	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Banyaknya kewenangan atas tugas dan pengambilan keputusan yang diberikan oleh pendiri kepada suksesor</li> <li>- Kontrol pendiri terhadap tugas yang diberikan</li> <li>- Usulan dari suksesor yang disetujui pendiri untuk diimplementasikan</li> </ul>

5	Pengetahuan yang dikuasai suksesor sebelum pergantian tentang : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Proses produksi/operasi</li> <li>- Penjualan</li> <li>- Hubungan Suplier</li> <li>- Hubungan dengan karyawan</li> <li>- Administrasi kantor</li> </ul>
6	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Struktur keluarga</li> <li>- Kejadian dalam kehidupan keluarga yang membentuk hubungan emosional pendiri – suksesor</li> <li>- Kondisi kehidupan keluarga</li> </ul>
7	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pengalaman kerja atau berbisnis suksesor</li> <li>- Tingkat dan bidang pendidikan suksesor</li> <li>- Karakter pendiri dan suksesor</li> </ul>
8	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pandangan suksesor terhadap pendidikan anak</li> <li>- Kemauan suksesor menggantikan pendiri</li> <li>- Kondisi dan prospek perusahaan keluarga</li> <li>- Bakat berbisnis suksesor</li> <li>- Aktivitas suksesor menarik minat bisnis anaknya</li> </ul>
9	Perubahan-perubahan strategis yang dilakukan pemimpin pengganti dalam : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Disain/kualitas produk</li> <li>- Proses produksi</li> <li>- Perubahan dalam pelayanan konsumen</li> <li>- Ekspansi usaha</li> <li>- Efisiensi sumber daya</li> </ul>

#### 4.4. Kriteria Memilih Perusahaan Sebagai Kasus

Beberapa kriteria dalam memilih perusahaan yang diangkat menjadi kasus perlu ditetapkan sebelum menentukan perusahaan yang dipilih. Penetapan ini untuk

memenuhi tujuan penelitian dan sesuai definisi bisnis keluarga. Beberapa kriteria yang peneliti tentukan adalah:

1. Pengelolaan operasi sehari-hari telah dialihkan dari pendiri kepada salah satu anak yang menggantikannya.
2. Lebih dari satu anggota keluarga terlibat dalam perusahaan.
3. Pergantian dari pendiri ke generasi kedua sudah dilakukan minimal 5 tahun.
4. Bidang usaha perusahaan yang dijadikan kasus beragam
5. Ukuran perusahaan yang diangkat sebagai kasus bervariasi ada yang kecil dan menengah ke atas ( Menurut Undang-Undang No.9 tahun 1995 definisi usaha kecil badan usaha dengan aset bersih maksimal Rp. 200 Juta dan omset penjualan maksimal Rp. 1 Milyar.)

Kriteria pertama dan kriteria kedua untuk memenuhi persyaratan definisi bisnis keluarga, dimana suatu perusahaan dianggap sebagai perusahaan bila dua atau lebih anggota keluarga terlibat langsung dan telah beralih dari generasi pendiri ke generasi penerusnya. Kriteria ketiga dibuat untuk memenuhi tujuan penelitian dalam mengidentifikasi praktik entrepreneurial selama kepemimpinan generasi kedua. Apabila jangka waktunya pendek, kurang objektif dalam menilai kemampuan kewirausahaan mereka. Selain itu , kriteria keempat dan kriteria kelima diperlukan bagi penelitian ini untuk mencapai keragaman maksimal bagi penelitian multikasus.

#### **.5. Cara memperoleh akses ke perusahaan kasus.**

Penelitian ini banyak mengungkap hal-hal berkaitan dengan keluarga secara mendalam dari pemilik perusahaan. Tidak mudah memperoleh kesediaan pihak



perusahaan karena tujuan tersebut. Karena itu, peneliti harus mempunyai akses untuk masuk ke perusahaan yang memenuhi kriteria yang telah disebutkan di atas.

Pada tiga kasus di Banjarmasin, peneliti sudah lama mengenal dengan baik pengelola perusahaan. Peneliti banyak mengetahui perkembangan tiga perusahaan tersebut sejak lama. Dalam Tiga Serangkai di Surakarta Jawa Tengah, peneliti bisa meminta kesediaan pengelola perusahaan, melalui keluarga dekat peneliti yang mengenal baik sejak lama salah seorang pimpinan kelompok usaha tersebut. Demikian pula pada kasus Setia Usaha, perusahaan bahan bangunan ini telah lama menjadi suplier dari keluarga dekat peneliti yang memiliki usaha kontraktor. Tabel 4.2. memperlihatkan lima perusahaan yang dipilih menjadi kasus.

Tabel 4.2.  
Daftar Perusahaan Yang Menjadi Kasus Penelitian

NO	NAMA PERUSAHAAN	SKALA USAHA	BIDANG USAHA	GENDER PENDIRI-ANAK	LOKASI
1	Sasirangan Kayuh Baimbai	Kecil	Kain Olahan Tradisional	Ibu – anak wanita	Banjarmasin
2	PT. Karya Rapi	Kecil	Produksi Meubel Kayu	Ayah – anak wanita	Banjarmasin
3	Kelompok Usaha Rapi Sari	Menengah	Meubel kayu jati, perdagangan telepon seluler, alumunium, jasa Toko fotocopy dan wartel	Ayah – anak laki-laki	Banjarmasin
4	Kelompok Usaha Setia Usaha	Menengah	Bahan bangunan dan angkutan bus	Ibu – anak laki-laki	Tawamangu, Surakarta
5	Kelompok Usaha Tiga Serangkai	Besar	Penerbitan, Perdagangan mesin cetak, bengkel mobil, pendidikan	Ayah – Ibu (transisi) - Anak wanita	Surakarta

Sumber : Pengolahan data primer.

#### 4.6. Metode Pengumpulan data

Sesuai metode studi kasus, maka dalam pengumpulan data digunakan tiga metode yaitu: wawancara langsung tidak berstruktur, studi dokumenter dan observasi langsung.

## 1. Wawancara Tidak Berstruktur.

Wawancara tidak berstruktur, mendalam dengan tatap muka langsung menjadi sarana terpenting dalam penelitian ini. Dalam kasus Sasirangan Kayuh Baimbai dan Setia Usaha, sumber informasinya adalah pendiri perusahaan dan anak yang menggantikannya. Pada kasus Karya Rapi, Rapi Sari dan Tiga Serangkai, karena pendiri sudah meninggal dunia, maka peneliti mewawancarai informan lain selain pemimpin pengganti. Daftar sumber informasi ditunjukkan pada tabel 4.3. Tape recorder digunakan untuk merekam wawancara, agar peneliti bisa lebih berkonsentrasi dengan pengajuan pertanyaan agar informan bisa mengungkap dengan jawaban yang dikehendaki.

Pada tiga kasus di Banjarmasin, peneliti sangat terbantu karena telah lama mengenal pengelola dan mengikuti perkembangan perusahaan-perusahaan tersebut. Peneliti pernah terlibat dalam program konsultasi usaha kecil dan menengah dimana ketiga perusahaan itu menjadi sasarannya. Sedangkan untuk dua kasus di Solo juga memperoleh banyak informasi awal dari keluarga dekat peneliti yang lama mengenal dan mengetahui perkembangan perusahaan.

Peneliti juga mengklarifikasi beberapa fakta temuan yang diberikan kurang meyakinkan untuk informan utama. Klarifikasi dilakukan dengan wawancara singkat dengan salah seorang karyawan pada semua perusahaan yang dijadikan kasus.

Dalam menggali sejumlah fakta tentang suksesi, maka upaya peneliti ialah dengan meminta pendiri atau penggantinya untuk mengkonstruksi rangkaian peristiwa yang dialami kehidupan keluarga dan bisnis mereka yang membentuk formula suksesi. Selain itu juga untuk menemukan berbagai praktik entrepreneurial yang telah

dilakukan oleh suksesor selama mengelola perusahaan keluarganya. Strategi untuk mendapatkan pengakuan secara lisan (testimoni verbal) ini sangat bermanfaat untuk memahami makna yang tersimpan dalam diri pendiri atau penggantinya.

## 2. Studi dokumentasi.

Metode ini digunakan untuk mendukung wawancara langsung. Studi dokumentasi bisa memperkuat fakta atau bukti dari kejadian atas kegiatan yang terjadi pada masa lalu. Pada studi multikasus ini, peneliti menelaah dan mencatat informasi dari dokumen seperti foto-foto, buku, majalah, piagam penghargaan, sertifikat, beberapa peninggalan fisik dan dokumen resmi yang menggambarkan karakter, sikap pikir (*mindset*) dan pola pandangan mereka terhadap kehidupan keluarga dan bisnis.

Tabel 4.3.  
Informan Yang Diwawancarai

NO	NAMA PERUSAHAAN	NAMA INFORMAN	KEDUDUKAN/HUBUNGAN DENGAN PERUSAHAAN
1	Kayuh Baimbai Sasirangan	1. Hj. Siti Masmurah 2. Hj. Eva Wani Rosita	Pendiri Pemimpin sekarang
2	PT. Karya Rapi	1. Hj. Fitriani, SE 2. H. Gusti Kaltaris	Pemimpin sekarang Wakil pemimpin (masih keluarga dekat pendiri dan bekerja sejak perusahaan berdiri)
3	Kelompok Usaha Rapi Sari	1. Ismail Ibrahim, SE 2. H. Syahrani	Pemimpin Pelaksana Direktur (non aktif)
4	Toko Bahan Bangunan dan PO. Setia Usaha	1. Darmo Mugiyem 2. Sunarjo, S.Pd. 3. Bagus Puspoyudho	Pendiri Pengelola Toko Pelanggan lama perusahaan
5	Kelompok Usaha Tiga Serangkai	1. Eny Rahma Zaenah, SE, MM 2. Drs. Achyadi 3. Miswandi	Pemimpin Pelaksana Perusahaan Penerbitan Ka. Bag. Personalia/Mantan Sekretaris Perusahaan Karyawan Senior

### 3. Observasi langsung.

Pada waktu wawancara, dimana pengelola sekarang dan pendiri diminta antara lain untuk menceritakan sejarah kehidupan dan bisnisnya, peneliti bisa melihat ungkapan perasaan atau emosi dan sikap mereka. Di luar waktu wawancara, peneliti juga mengamati interaksi pengelola dengan pendiri dan karyawannya.. dari pengamatan atas perasaan, emosi dan cara-cara berinteraksi tersebut, bisa memahami lebih dalam makna yang tersembunyi dari tindakan mereka. Selain itu, observasi atas kondisi tempat produksi, tempat penjualan juga bisa memperoleh fakta yang mendukung tentang kinerja dari pengelola perusahaan sekarang.

#### 4.7. Validitas dan Reliabilitas

Dalam penelitian kualitatif untuk mencapai validitas internal, menyangkut upaya mencapai kebenaran atau dapat dipercayanya temuan sesuai dengan kondisi yang sesungguhnya. Beberapa upaya yang dilakukan dalam penelitian ini adalah:

1. Menciptakan situasi wawancara dimana orang yang diwawancarai mengungkapkan fakta secara wajar. Dalam tiga kasus perusahaan di Banjarmasin, peneliti menggunakan bahasa daerah Banjar dalam wawancara. Sementara untuk dua kasus di Surakarta, peneliti didampingi orang lain yang bisa berbahasa Jawa. Selain itu peneliti menciptakan suasana santai, memilih waktu dimana informan tidak sedang sibuk.
2. Melakukan *cross check* setiap fakta yang ditemukan, dengan memperoleh informasi tidak hanya dari satu sumber informasi dalam setiap kasus. (tabel 4.3.)

3. Waktu wawancara yang cukup. Peneliti melakukan 3 kali kunjungan untuk wawancara ke setiap perusahaan yang menjadi kasus. Lama setiap wawancara rata-rata antara 2 sampai 3 jam. Pada semua kasus, peneliti juga melakukan wawancara melalui telepon, untuk menanyakan beberapa informasi yang masih belum tercakup dari wawancara langsung.

Dari sisi lain, validitas eksternal dalam penelitian kualitatif menyangkut tingkat aplikasi hasil penelitian dalam situasi yang serupa di tempat lain. Dalam penelitian ini, akan digambarkan dengan jelas kondisi keluarga dan karakteristik perusahaan-perusahaan yang diangkat sebagai kasus.

Syarat reliabilitas pada penelitian kuantitatif tidak bisa diberlakukan penelitian kualitatif. Situasi kehidupan nyata tidak dapat diulangi. Upaya untuk meningkatkan reliabilitas adalah dengan:

1. Memilih situasi sosial yang bisa membuat orang yang diwawancarai bisa mengungkapkan fakta secara objektif. Misalnya dengan melakukan wawancara pada saat orang yang dimintai informasi sedang sendirian (terpisah), bukan pada saat ia berada dalam kelompok orang.
2. Memilih informan yang bisa memberikan fakta yang objektif.

#### **4.8. Analisis Data**

Analisis data dalam penelitian ini mengacu pada pendapat Miles dan Huberman (1984,15-19), terdiri dari tiga komponen yakni: reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan atau verifikasi.

#### 4.8.1. Reduksi dan klasifikasi data.

- Rekaman wawancara dengan tape recorder pada setiap kasus ditulis transkripnya. Peneliti kemudian menggabungkannya dengan catatan-catatan hasil dari pengamatan di perusahaan dan dari mempelajari dokumen.
- Informasi yang tidak relevan dengan pertanyaan penelitian dibuang. Peneliti juga meringkas beberapa narasi yang terlalu panjang.
- Peneliti selanjutnya mendistribusikan fakta-fakta yang tersebar dalam transkrip dan catatan pada setiap kasus ke dalam enam bagian deskripsi proses suksesi dan profil perusahaan yakni: pendirian dan perkembangan penting perusahaan, struktur dan hubungan keluarga, proses mempersiapkan suksesor, keterlibatan anggota keluarga dalam perusahaan dan perubahan strategis dari pemimpin pengganti (ditulis pada Bab V)

#### 4.8.2. Penyajian data

Dalam tahap ini peneliti menyusun kumpulan informasi dalam bentuk tertentu yang memberi kemungkinan adanya penarikan kesimpulan. Penyajian yang baik merupakan suatu cara bagi analisis kualitatif yang valid. Beberapa bentuk model matriks dan diagram kausal digunakan dalam penyajian data penelitian ini.

#### 4.8.3. Penarikan kesimpulan/verifikasi

Pada tahap akhir dalam analisis data, peneliti menarik makna-makna yang muncul dari data yang telah disusun dalam penyajian data.

- Dengan diagram kausal, peneliti menyelidiki alur yang mengungkap beberapa faktor penting yang menentukan efektivitas proses suksesi.
- Dengan matriks tahapan proses suksesi dapat diverifikasi tingkat efektifitas suksesi masing-masing perusahaan yang menjadi kasus
- Dengan matriks klasifikasi praktik entrepreneurial dapat dinilai tingkat entrepreneurial pemimpin pengganti dalam bisnis keluarga.
- Analisis komparatif antar perusahaan yang menjadi kasus dilakukan untuk dapat melihat lebih tajam perbedaan faktor yang membentuk efektif atau tidak efektifnya proses suksesi