

ANALISIS PROSES SUKSESI PADA PERUSAHAAN KELUARGA DI BIDANG INDUSTRI MAKANAN RINGAN

Finney Sejahtera Hadi dan Ronny H. Mustamu

Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra
Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya

E-mail: finneysejahtera12@gmail.com ; mustamu@petra.ac.id

Abstrak—Pada umumnya perusahaan keluarga dibangun untuk dapat bertahan lama sampai banyak generasi. Dengan tujuan tersebut maka diperlukan landasan yang kuat yang dibangun oleh generasi pendiri dan proses regenerasi atau transisi yang baik pada generasi selanjutnya sehingga bisnis tersebut dapat bertahan sampai lintas generasi. Fenomena dalam perusahaan keluarga adalah pendiri mempunyai fokus agar perusahaan dapat bertahan dan berkembang (Brockhaus, 2004). Perusahaan dapat bertahan dan berkembang apabila perusahaan tersebut dapat melakukan regenerasi dan transisi kepemilikan dari pihak pendiri kepada generasi penerusnya. Penelitian ini dilakukan untuk membahas proses suksesi di dalam sebuah perusahaan makanan ringan di Surabaya agar berguna untuk keberlanjutan perusahaan. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif. Pengumpulan data dilakukan melalui metode wawancara disertai kunjungan. Keabsahan data diuji dengan menggunakan triangulasi sumber. Hasil yang didapat adalah calon suksesor siap untuk menggantikan *incumbent* dari dimensi kesiapan calon suksesor dan dimensi relasi dalam keluarga.

Kata Kunci— Perusahaan Keluarga, Proses Suksesi

I. PENDAHULUAN

Pada umumnya perusahaan keluarga dibangun untuk dapat bertahan lama sampai banyak generasi. Dengan tujuan tersebut maka diperlukan landasan yang kuat yang dibangun oleh generasi pendiri dan proses regenerasi atau transisi yang baik pada generasi selanjutnya sehingga bisnis tersebut dapat bertahan sampai lintas generasi.

Fenomena dalam perusahaan keluarga adalah pendiri mempunyai fokus agar perusahaan dapat bertahan dan berkembang (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 (Bañegil, Martinez dan Jiménez, 2013). Hal penting yang selalu melekat dalam perusahaan keluarga adalah perusahaan keluarga yang

bertumbuh, berkembang dan diterima luas (Bañegil, Martinez dan Jiménez, 2013). John Davis dan Morris Taguiri (1982) mengatakan akan ada hubungan tumpang tindih atau *overlap* antara keluarga, manajemen dan kepemilikan atau *ownership* (dalam Hoover, 2000). Hubungan yang kabur antara keluarga, bisnis dan *ownership/* kepemilikan dapat berpotensi menjadi konflik dalam proses suksesi. Oleh karena itu diperlukan perencanaan suksesi yang matang yang harus disiapkan oleh generasi pertama agar generasi selanjutnya dapat mengatasi masalah ini dan proses suksesi dapat berjalan dengan baik.

Pergantian pucuk pimpinan (suksesi) merupakan sesuatu yang pelik, krusial dan membuat pendiri enggan untuk melakukannya. Rasa enggan tersebut bisa saja karena kekhawatiran akan matinya perusahaan, enggan untuk menyerahkan kendali atas perusahaan, ketakutan akan hilangnya identitas diri, mengingat bahwa proses suksesi merupakan proses berkepanjangan yang menyangkut banyak hal di dalamnya (*The Jakarta Consulting Group*, 2014). Mulai dari menentukan calon suksesor, bagaimana kesiapan suksesor, bagaimana stabilitas perusahaan tetap terjaga saat ada proses pergantian kepemimpinan. suksesi menjadi agenda sangat penting bagi perusahaan keluarga karena ia secara langsung menentukan *sustainability* perusahaan dalam jangka panjang, dari satu generasi ke generasi berikutnya (Bizri, 2016). Suksesi ini seringkali menimbulkan masalah karena munculnya persoalan non-teknis dan muatan emosional yang tinggi dalam pelaksanaannya. Selain itu suksesi merupakan isu yang sensitif, khususnya bagi perusahaan keluarga generasi pertama. Suksesi merupakan isu utama yang harus diatasi untuk memastikan bisnis keluarga bertahan dari generasi ke generasi. Perusahaan keluarga umumnya tidak secara formal dan sistemik dalam mengelola persoalan suksesi ini sehingga persoalan ini umumnya tak terkelola dengan baik. Salah-urus dalam pengelolaan suksesi ini seringkali berakibat fatal, berupa ambruknya perusahaan keluarga tersebut dan membuat pesaing mendapat keuntungan yang signifikan.

Data menunjukkan bahwa hanya 12% bisnis keluarga yang berhasil melakukan suksesi dari generasi kedua ke generasi ketiga dan hanya empat persen yang berhasil melakukan suksesi dari generasi ketiga ke generasi keempat, dan hanya 20 persen dari total perusahaan keluarga yang tetap bertahan melampaui 60 tahun di dalam kepemilikan keluarga yang sama (Poza, 2009). Dari hasil survei *The Jakarta Consulting Group* (2014), perusahaan-perusahaan keluarga di Indonesia ternyata belum semuanya mempersiapkan penerus melalui perencanaan suksesi untuk memimpin perusahaan. Sebanyak 67,8% sudah mempersiapkan proses suksesi sedangkan 32,2%

sisanya tidak atau belum mempersiapkannya dan salah satu faktor utama rendahnya survival rate itu tak lain terletak pada lemahnya perencanaan suksesi (*succession planning*) yang dilakukan. Santiago (2000) menemukan bahwa suksesi yang mulus itu tidak sepenuhnya tergantung pada perencanaan suksesi, tetapi lebih pada proses suksesi yang konsisten dengan nilai-nilai keluarga. Ketika perencanaan suksesi telah dilakukan, maka akan masuk dalam fase yang dinamakan proses suksesi. Dalam proses suksesi, maka akan terlihat bagaimana persiapan perencanaan suksesi yang telah dilakukan.

Sharma, Chrisman, Pablo, & Chua (2001) mengatakan "Succession is defined as those actions and events that lead to the transition of leadership from one family member to another". Definisi ini menunjukkan bahwa tindakan-tindakan dan peristiwa yang mengarah pada transisi kepemimpinan dari satu anggota keluarga yang lain. Menurut Sharma, Chrisman, Pablo & Chua (2001) perencanaan suksesi ditekankan dalam bisnis keluarga karena ada dua alasan :

1. Kegiatan relevan yang berhubungan dengan perencanaan suksesi yang merupakan bagian dari suksesi.
2. perencanaan suksesi diperhitungkan sebagai sarana untuk meningkatkan tingkat keberhasilan transisi kepemilikan.

Davis (dalam Wang, 2004) berpendapat bahwa perencanaan suksesi memiliki tiga tujuan utama :

1. *To efficiently and fairly distribute assets from older to younger generations*
2. *To pass control of the business in a way that will ensure effective business leadership*
3. *To maintain and promote family harmony*

Yang berarti perencanaan suksesi untuk secara efisien dan adil mendistribusikan harta atau aset dari generasi tua ke generasi yang lebih muda, untuk memberikan kontrol pada bisnis yang memastikan kepemimpinan bisnis yang efektif, dan untuk mempertahankan dan mempromosikan keharmonisan keluarga. Bagi perusahaan keluarga suksesi merupakan salah satu keputusan terberat yang harus dilakukan di dalam perusahaan keluarga dan juga merupakan hal yang terpenting (Lipman, 2010) hal ini dikarenakan keberhasilan suksesi merupakan ujian akhir masa kejayaan bagi pendiri perusahaan keluarga (Tracey, 2010). Suksesi merupakan sebuah isu yang sensitif. Neubauer dan Lank (2008) mengatakan:

1. Suksesi CEO sejauh ini merupakan isu yang paling sering dibicarakan
2. Faktor kritis yang menentukan apakah suatu perusahaan keluarga dapat bertahan adalah kemampuan dalam mengelola proses suksesi

Menurut Walsh (2011) suksesi dalam perusahaan keluarga adalah proses melakukan transisi manajemen dan kepemilikan perusahaan kepada generasi selanjutnya dalam anggota keluarga. Transisi tersebut bisa juga termasuk harta keluarga sebagai bagian dari proses.

Morris, Williams & Nel (1996) mendefinisikan proses suksesi menjadi tiga dimensi yaitu:

1. Kesiapan calon suksesor meliputi:
 - a. 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

- b. 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.
- c. Pelatihan yang dijalani
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 *professional* dari perusahaan maupun dari luar perusahaan.
- d. Pembangunan motivasi.
merupakan proses yang menjelaskan intensitas, arah dan ketekunan usaha untuk mencapai suatu tujuan (Robbins dan 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.

2. Relasi dalam keluarga meliputi:

- a. 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, *professional* non-keluarga perlu terjadi agar calon suksesor mendapatkan dukungan dari keluarga dan *professional* non-keluarga dan dapat bekerja sama dengan baik dengan seluruh anggota perusahaan, sehingga di masa mendatang perusahaan dapat berjalan dengan baik.
- b. Pemberian kepercayaan
Kepercayaan (*trust*) menurut Sheth dan Mittal (dalam Tjiptono, 2002) 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. 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 men-

jalani proses suksesi. Sehingga kelak ketika sudah menjadi pemimpin tidak terdapat penolakan dari *professional* maupun keluarga, dan memiliki kepercayaan, komitmen, dan kemampuan kerja yang baik

c. 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 atau terjadi *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

Subjek penelitian adalah perusahaan yang bergerak dalam industri makanan ringan yang sedang melakukan proses suksesi. Dalam wawancara pra penelitian diketahui bahwa perusahaan ini didirikan tahun 2001 oleh informan-1 dan empat saudaranya. Alasan dilakukannya proses suksesi karena sudah waktunya bagi generasi kedua untuk menggantikan generasi pertama. Menurut generasi pertama generasi kedua sudah cukup dewasa, dan ada keinginan dari generasi kedua untuk dilibatkan dalam perusahaan. Hal lainnya mengingat faktor usia generasi pertama yang sudah di atas 50 tahun. Masalah pada awalnya tidak ada anak dan keponakan yang tertarik untuk mengelola bisnis keluarga yang sudah didirikan, namun masalah ini dapat diselesaikan karena akhirnya anak dari *incumbent* bersedia dan tertarik untuk masuk dalam perusahaan keluarga.

Berdasarkan latar belakang permasalahan yang ada tersebut itulah kenapa *incumbent* melakukan proses suksesi ini, dari proses suksesi ini diharapkan agar stabilitas dan kredibilitas perusahaannya tidak rusak ketika dia sudah tidak lagi memimpin perusahaan tersebut, dan perusahaan dapat bertahan lama dan turun temurun. Menjadi penting dalam perencanaan suksesi untuk mempersiapkan dan kemudian mendidik suksesor agar dapat memimpin perusahaan yang telah dibangun dan dapat membesarkan perusahaan, sehingga perusahaan dapat bertahan dalam jangka waktu yang lama. Inilah sebabnya kenapa memilih untuk melakukan penelitian dengan judul “Analisis Proses Suksesi Pada Perusahaan Keluarga di Bidang Industri Makanan Ringan”

Rumusan masalah: Bagaimana proses suksesi pada subjek penelitian?. Tujuan penelitian: Untuk mengetahui dan mendeskripsikan proses suksesi yang terjadi pada subjek penelitian.

Kerangka Penelitian

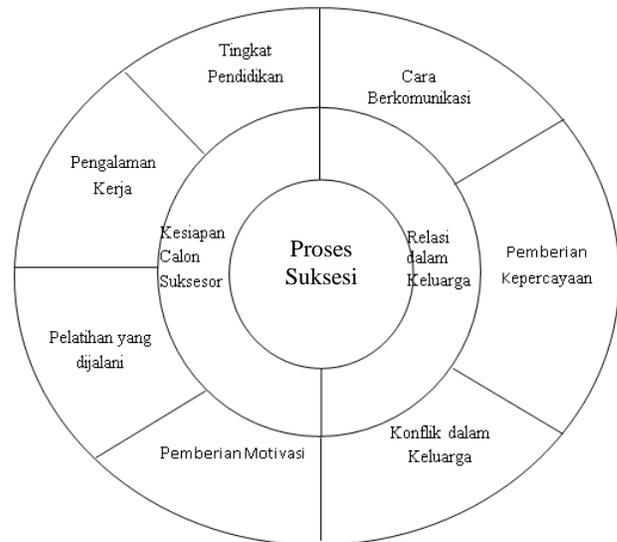
Proses Suksesi pada perusahaan dibagi menjadi dua dimensi:

1. Dimensi Kesiapan Calon Suksesor dibagi menjadi empat sub dimensi:
 1. Tingkat Pendidikan
 2. Pengalaman Kerja
 3. Pelatihan yang dijalani
 4. Pemberian Motivasi

2. Dimensi Relasi dalam Keluarga dibagi menjadi tiga sub dimensi:

1. Cara Berkomunikasi
2. Pemberian Kepercayaan
3. Konflik dalam Keluarga

Gambar 1. Kerangka Penelitian



II. METODE PENELITIAN

Jenis penelitian yang digunakan adalah kualitatif deskriptif, dengan tujuan untuk mendeskripsikan proses suksesi yang dilakukan oleh perusahaan yang diteliti. Sumber data yang digunakan ada dua yaitu sumber data primer dan sekunder. Sumber data primer diperoleh dari penelitian yang dilakukan di perusahaan, sedangkan sumber data sekunder berasal dari data yang diberikan oleh perusahaan maupun dari daftar pustaka, internet dan jurnal yang memounyai korelasi data dengan tema penulisan. Uji keabsahan data menggunakan uji traingulasi sumber. Alasan digunakannya triangulasi sumber adalah untuk mendapatkan data yang jelas dan informasi yang dapat dipercaya dari narasumber. Data dinyatakan valid jika minimal tiga narasumber mengatakan hal yang saling mendukung pernyataan satu dengan yang lain.

III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Perusahaan didirikan pada tahun 2001 oleh lima bersaudara salah satunya adalah informan-1. Pada awalnya tujuan didirikannya perusahaan adalah untuk mengembangkan bisnis yang sudah dimulai sebelumnya. Perusahaan bergerak pada bidang industri makanan ringan, dengan produk unggulan biskuit dan wafer. *Incumbent* merupakan Direktur Pemasaran pada perusahaan. Kepemilikan saham pada perusahaan dibagi rata pada setiap orang dari lima bersaudara yaitu 20 prosen setiap orang, sehingga *incumbent* memiliki 20 prosen saham dan empat orang saudaranya yang lain juga memiliki saham masing-masing 20 prosen setiap orangnya. Subjek penelitian dapat dikategorikan sebagai *Family Business Enterprise* (FBE), yang mana perusahaan keluarga ini dimiliki dan dikelola sendiri oleh anggota keluarga pendirinya, kepemilikan maupun pengelolaannya, dipegang oleh pihak

yang sama yaitu keluarga.

Proses suksesi pada subjek penelitian meliputi transisi manajemen dan kepemilikan perusahaan (Walsh, 2011) dari informan-1 kepada informan-2. Proses transisi manajemen dan kepemilikan pada perusahaan dilihat melalui dua sisi yaitu dari sisi kesiapan calon suksesor dan dari sisi relasi dalam keluarga yang dimiliki oleh calon suksesor baik kepada keluarga inti, sepupu maupun kepada anggota profesional non-keluarga dalam perusahaan. Proses transisi manajemen dilakukan dengan memberikan posisi sesuai yang dimiliki oleh informan-1 kepada informan-2. Dalam hal ini informan-1 berada pada posisi Direktur Pemasaran pada perusahaan, sedangkan informan-2 diberikan jabatan pada komisaris dengan tujuan untuk belajar dari informan-1. Namun pada proses kegiatan sehari-hari informan-2 dilibatkan dalam kegiatan pemasaran perusahaan, sedangkan transisi kepemilikan perusahaan dari informan-1 kepada informan-2 dilakukan dengan memberikan saham yang dimiliki informan-1 kepada informan-2. Informan-2 menjadi satu-satunya kandidat untuk menggantikan informan-1 karena tidak ada saudara kandung (informan-3) maupun saudara sepupu dari informan-2 yang mau dan tertarik untuk masuk bergabung dalam perusahaan karena para saudara sepupu juga sudah memiliki bisnis sendiri-sendiri, sehingga mau tidak mau satu-satunya kandidat adalah informan-2. Hal ini menjadikan bahwa informan-2 adalah satu-satunya pilihan yang dimiliki oleh informan-1 untuk menggantikan informan-1. Pada proses suksesi ini juga terdapat dimensi keluarga untuk mengetahui hubungan informan-2 dengan anggota keluarga inti, anggota keluarga sepupu, dan karyawan perusahaan.

Dimensi Kesiapan Calon Suksesor

Dimensi kesiapan calon suksesor menurut Morris, William & Nel (1996) dibagi menjadi empat sub dimensi yaitu:

1. Tingkat pendidikan

Mengenai kesiapan informan-2 untuk menggantikan informan-1 dari segi pendidikan. Dari wawancara yang dilakukan maka didapatkan hasil bahwa pendidikan sarjana yang dimiliki oleh informan-2 cukup memenuhi syarat untuk menggantikan informan-1 menjadi pemilik perusahaan. Informan-1 sampai informan-5 memberikan pernyataan bahwa pendidikan yang dimiliki oleh informan-2 memenuhi syarat karena merupakan sarjana, tetapi ada perbedaan linearitas karena pendidikan yang ditempuh adalah psikologi yang berbasis pada pengelolaan manusia atau *human resources*, tidak sesuai dengan pekerjaan yang dimiliki yaitu pada bagian pemasaran produk perusahaan. Pendidikan yang dimiliki oleh informan-2 adalah S-1 dan pendidikan tersebut cukup untuk menggantikan *incumbent* karena pendidikan S-1 mendapatkan pengalaman teori yang kuat, memiliki kemampuan riset dan analisis yang mendalam, sering ditempatkan di tataran manajemen strategis, karena memiliki wawasan teoretik, dan diharapkan mampu merancang rencana strategis perusahaan.

2. Pengalaman kerja

Mengenai kesiapan informan-2 untuk menggantikan informan-1 dari segi pengalaman kerja. Dari wawancara yang dilakukan maka didapatkan hasil bahwa pengalaman kerja yang dimiliki oleh informan-2

sebagai syarat untuk menggantikan informan-1 kurang. Namun pengalaman kerja dapat dilakukan sambil berjalannya waktu dalam proses suksesi yang sedang dilakukan. Pengalaman kerja yang pernah didapatkan informan-2 adalah pada waktu kuliah saat informan-2 diharuskan untuk membuka bisnis oleh universitas tempat kuliah. Pada saat informan-2 belum masuk ke perusahaan, informan-2 sering diajak ke perusahaan oleh informan-1 untuk proses pengenalan pada perusahaan. Pengalaman kerja merupakan salah satu hal yang penting karena pengalaman memunculkan potensi seseorang. Potensi penuh akan muncul bertahap seiring berjalannya waktu sebagai tanggapan terhadap bermacam-macam pengalaman. Jadi sesungguhnya yang penting diperhatikan dalam hubungan tersebut adalah kemampuan seseorang untuk belajar dari pengalamannya, baik pengalaman manis maupun pahit. Maka pada hakikatnya pengalaman adalah pemahaman terhadap sesuatu yang dihayati dan dengan penghayatan serta mengalami sesuatu tersebut yang diperoleh dari pengalaman, keterampilan ataupun nilai yang menyatu pada potensi diri (Johnson, 2007)

3. Pelatihan yang dijalani

Mengenai kesiapan informan-2 untuk menggantikan informan-1 dari segi pelatihan yang dijalani. Dari wawancara yang dilakukan maka didapatkan hasil bahwa tidak ada pelatihan khusus yang dilakukan oleh informan-2 hanya ada pembinaan secara langsung dari informan-1, sedangkan informan yang lain tidak memberikan jawaban sehingga data yang diperoleh tidak valid karena hanya dua dari lima informan yang menjawab pertanyaan mengenai pelatihan yang dijalani sehingga data tidak bisa diolah. Pertanyaan tentang pelatihan pada awalnya dimaksud untuk mengetahui apakah informan-2 selaku calon suksesor pernah mendapatkan pelatihan atau *training* sebelum informan-2 masuk kedalam perusahaan keluarga, tetapi dari hasil yang diperoleh informan-2 tidak pernah mendapatkan maupun mengikuti pelatihan apapun sebelum maupun sesudah masuk kedalam perusahaan. Pelatihan yang diharapkan disini adalah pelatihan tentang ilmu pemasaran mengingat informan-2 tidak memiliki dasar dalam ilmu pemasaran karena latar belakang pendidikannya adalah ilmu psikologi. Pelatihan perlu untuk didapatkan dan dijalani karena tujuan pelatihan adalah agar para pegawai dapat menguasai pengetahuan, keahlian dan perilaku yang ditekankan dalam program-program pelatihan dan untuk diterapkan dalam aktivitas sehari-hari para karyawan. Pelatihan memberikan karyawan baru atau lama suatu keterampilan yang mereka butuhkan untuk menjalankan pekerjaan mereka (Dessler, 2009)

4. Motivasi

Mengenai kesiapan informan-2 untuk menggantikan informan-1 dari segi motivasi. Dari wawancara yang dilakukan maka didapatkan hasil bahwa motivasi merupakan salah satu hal penting yang harus dimiliki untuk menggantikan informan-1. Motivasi yang dimiliki oleh informan-2 sangat bagus dan memenuhi

kriteria untuk menggantikan informan-1 karena informan-2 memiliki motivasi yang bagus dan semangat kerja yang tinggi walaupun pada awalnya informan-2 tidak tertarik untuk masuk kedalam perusahaan, namun lama kelamaan karena informan-2 terus dilibatkan kedalam perusahaan maka motivasi yang timbul baik, dan informan-2 juga bertekad untuk terus mengembangkan perusahaan keluarga ini ditunjukkan dengan dampak yang diberikan informan-2 sejak masuk kedalam perusahaan, informan-2 menerapkan teknologi e-marketing yang sebelumnya tidak diterapkan perusahaan. Hal ini sesuai dengan pendapat Robbins dan Judge (2007) motivasi menjelaskan intensitas, arah dan ketekunan usaha untuk mencapai suatu tujuan.

Dimensi Relasi dalam Keluarga

Dimensi relasi dalam keluarga menurut Morris, William & Nel (1996) dibagi menjadi tiga sub dimensi yaitu:

1. Cara berkomunikasi
Mengenai relasi dalam keluarga dari segi komunikasi. Dari wawancara yang dilakukan maka didapatkan hasil bahwa informan-2 tidak memiliki masalah komunikasi dengan anggota keluarga inti, sepupu maupun staf profesional perusahaan. komunikasi yang terjadi juga baik dan berkelanjutan hal ini sesuai dengan pendapat Pace dan Faules (2000) sifat terpenting komunikasi organisasi adalah penciptaan pesan, penafsiran dan penanganan kegiatan anggota organisasi. Bagaimana komunikasi berlangsung dalam organisasi dan apa maknanya bergantung pada konsepsi seseorang mengenai organisasi.
2. Pemberian kepercayaan
Mengenai relasi dalam keluarga dari segi pemberian kepercayaan. Informan-2 mendapat kepercayaan dari para informan yang lain. Hal ini dapat dibuktikan dengan pemberian saham yang diberikan dari informan-1 kepada informan-2 dan informan-3, informan-4, informan-5 juga setuju dengan informan-2 sebagai calon suksesor. Hal ini sesuai dengan konsep kepercayaan Sheth dan Mittal (dalam Tjiptono, 2002) kepercayaan merupakan faktor paling krusial dalam setiap relasi, sekaligus berpengaruh pada komitmen.
3. Konflik dalam keluarga
Mengenai relasi dalam keluarga dari segi konflik. Dari hasil wawancara yang dilakukan maka didapatkan bahwa tidak ada konflik yang terjadi antara informan-2 dengan saudara kandung, maupun dengan saudara sepupu hal ini dibuktikan dengan pernyataan yang diberikan oleh informan-3 selaku saudara kandung bahwa informan-3 mendukung informan-2 sedangkan dengan saudara sepupu dibuktikan dengan pernyataan informan-2 dan informan-4 yang menyatakan bahwa saudara sepupu dari informan-2 sudah memiliki bisnis sendiri-sendiri dan tidak tertarik untuk bergabung kedalam perusahaan. Hal ini sesuai pendapat Lacey (2003) tentang konflik yaitu bahwa konflik adalah suatu pertarungan, suatu benturan; suatu pergulatan; pertentangan kepentingan, opini-opini atau tujuan-tujuan; pergulatan mental, penderitaan batin.

IV. KESIMPULAN/RINGKASAN

Berdasarkan dari hasil analisis ditemukan bahwa:

1. Proses suksesi yang dilakukan oleh subjek penelitian terjadi dari informan-1 menuju ke informan-2 dengan melakukan transisi kepemilikan dan manajemen serta mempertimbangkan dimensi-dimensi yang merupakan syarat untuk menggantikan *incumbent*. Dimensi tersebut meliputi dimensi kesiapan calon suksesor dan dimensi relasi dalam keluarga
2. Dimensi kesiapan calon. Suksesor memenuhi syarat dan kriteria untuk menggantikan *incumbent*. Walaupun suksesor kurang dalam memiliki pengalaman kerja dan pelatihan, tetapi pengalaman kerja dan pelatihan dapat didapatkan seiring berjalannya waktu bersamaan dengan transisi kepemilikan saham yang diberikan sedikit demi sedikit dari *incumbent* kepada suksesor.
3. Dimensi relasi dalam keluarga. Suksesor memenuhi syarat dan kriteria untuk menggantikan *incumbent*. Suksesor memiliki komunikasi yang bagus dengan anggota keluarga dan staf perusahaan karena ada komunikasi yang berkelanjutan, mendapatkan kepercayaan dari pihak keluarga dan staf perusahaan, serta tidak memiliki konflik baik dengan keluarga maupun staf perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Banegil, T. M., Martínez P. A. B. & Jiménez J. L. T. (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
- Bizri, R. (2016). Succession in The Family Business: drivers and pathways. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, Vol. 22 Iss 1 pp. 133 - 154
- Brockhaus, R. (2004). Family business succession: suggestions for future research. *Family Business Review*, Vol. 17 No. 2, pp. 165-77.
- Dessler, G. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Index
- Hoover, E. A. (2000). *Getting Along in Family Business The Relationship Intelligence Handbook*, edisi bahasa Indonesia. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada
- Johnson, E, B. (2007). *Contextual Teaching and Learning: Menjadikan Kegiatan Belajar-Mengajar Mengasyikkan dan Bermakna*. Bandung: MLC
- Lacey, H. (2003). *How to Resolve Conflict the Workplace*. Semarang: walisono
- Lipman, F. D. (2010). *The Family Business Guide: Everything You Need to Know to Manage Your Business from Legal Planning to Business Strategies*. New York: Palgrave Macmillan.
- Morris, M. H., William, R. W. & Nel, D. (1996). Factors Influencing Family Business Succession. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*
- Neubauer, F and Lank A. G. (2008). *The Family Business, Its Governance for Sustainability*, London: MacMillan Press, Ltd.

- Pace, W.R. & Faules, D.F. (2000). *Komunikasi Organisasi*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Poza, E. J. (2009). *Family Business* 3rd Edition. United States of America: Thomson South-Western.
- Robbins, S.P. & Judge. T. (2007). *Organizational Behavior* 13th edition. Pearson/ Prentice Hall.
- Santiago, A.L. (2000), *Succession Experiences in Philippine Family Businesses*. *Family Business Review*, Vol. 13 No. 1, pp. 15-35.
- Sharma, P., Chrisman, J.J., Pablo, A.L. & Chua, J.H. (2001). *Determinants of Initial Satisfaction with The Succession Process in Family Firms: A Conceptual Model*. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 25 No. 3, pp. 17-35.
- The Jakarta Consulting Group. (2014). *Sukses Dalam Perusahaan Keluarga*, Retrieved March 14, 2016 from <http://www.jakartaconsulting.com/publications/articles/family-business/sukses-dalam-perusahaan-keluarga>
- Tjiptono. (2002). *Manajemen Jasa*. Yogyakarta: Penerbit ANDI.
- Tracey. D. (2001). *Family Business – Stories from Australian family business and the people who operate them, the volatile mix of love, power and money*, Melbourne: Information Australia
- Walsh. G. (2011). *Family Business Succession: Managing the All-Important Family Component*. KPMG LLP, Canada.
- Wang. Y., Watkins. D., Harris. N., & Spicer. K. (2004). *The Relationship Between Succession Issues and Business Performance*. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, Vol. 10 Iss 1/2 pp. 59 - 84