

PENERAPAN *SUCCESSION PLAN* PADA PERUSAHAAN DI BIDANG INDUSTRI FARMASI

Kevin F. Halim dan Ronny H. Mustamu

Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra

E-mail: Vcaution92@gmail.com ; mustamu@petra.ac.id

Abstrak-Penelitian ini merupakan penelitian mengenai penerapan *Succession Plan* dengan menitikberatkan pada proses pemilihan suksesor, persiapan suksesor dan melihat apakah ada dan jika ada, bagaimana pengaruh Konfusianisme dalam proses suksesi tersebut.

Peneliti mengumpulkan data dengan metode wawancara dan observasi. Peneliti memastikan keabsahan data dengan metode triangulasi sumber dan *member check*. Dari penelitian yang dilakukan oleh penulis, ditemukan bahwa penerapan *succession plan* dari sisi pemilihan dan persiapan suksesor telah berjalan dengan cukup baik. Kendala yang dihadapi perusahaan adalah banyaknya calon suksesor dan belum adanya kebutuhan akan suksesor sehingga perusahaan berasumsi belum perlu memiliki *succession plan*. Selain itu, ditemukan pula pengaruh Konfusianisme dalam proses suksesi yang berdampak pada rendahnya penolakan/hambatan terhadap proses suksesi itu sendiri.

Rekomendasi penulis kepada perusahaan adalah agar ke depan, perusahaan tetap merencanakan *succession plan*, meskipun kini perusahaan belum memiliki kebutuhan akan suksesor. Suksesi yang telah direncanakan tidak selalu menunjukkan bahwa perusahaan akan melakukan suksesi saat itu juga, namun rencana suksesi membuat perusahaan siap apabila terjadi situasi yang mengharuskan perusahaan melakukan pergantian jajaran manajemen puncak secara mendadak.

Kata Kunci: *Succession Plan*, *family business*, Konfusianisme

I. PENDAHULUAN

Bisnis keluarga memiliki peran yang sangat besar bagi perekonomian dunia maupun perekonomian suatu negara secara khususnya. 80%-98% bisnis di dunia merupakan usaha keluarga, perusahaan menciptakan 64% GDP di Amerika Serikat dan diperkirakan perusahaan andil dalam penciptaan GDP di negara lain sebesar 75%. Perusahaan menampung lebih dari 85% pekerja di seluruh dunia (Poza, 2007). Di Asia, bisnis keluarga merupakan sumber penting bagi penciptaan kekayaan pribadi dan juga merupakan pilar penting bagi perekonomian regional (*Credit Suisse Emerging Markets Research Institute*, 2011).

Ward dan Aronoff mendefinisikan suatu perusahaan dinamakan perusahaan apabila terdiri dari dua atau lebih anggota keluarga yang mengawasi keuangan perusahaan. Sedangkan menurut Donnelley, suatu organisasi dinamakan perusahaan apabila paling sedikit ada keterlibatan dua generasi dalam keluarga itu dan mereka mempengaruhi kebijakan perusahaan (dalam Susanto *et al.*, 2007). Tjondrorahardja (2005) menyatakan perusahaan adalah perusahaan yang dimiliki oleh keluarga (saham dan kepemilikan) dan yang menjalankan atau mengoperasikan perusahaan sehari-hari adalah salah satu dari pihak keluarga

yang telah dipilih berdasarkan kriteria tertentu yang ditentukan bersama dalam perusahaan tersebut.

Dalam penelitian ini, definisi perusahaan yang digunakan penulis merupakan perpaduan antara definisi-definisi di atas dimana sebuah perusahaan dinamakan perusahaan apabila kepemilikan perusahaan dimiliki oleh anggota keluarga, ada dua atau lebih anggota keluarga yang terlibat di dalam perusahaan minimal terlibat di bidang keuangan dan keterlibatan-keterlibatan itu telah berjalan minimal dua generasi.

Perusahaan memiliki peran yang besar di dalam perekonomian, maka suksesi dalam tubuh perusahaan menjadi hal yang patut diteliti. Suksesi merupakan hal yang sangat *crucial* dalam mempertahankan kelanggengan perusahaan (Susanto *et al.*, 2007).

Menurut Susanto *et al* (2007), suksesi kepemimpinan merupakan hal yang menjangkau berbagai lapisan manajerial. Suksesi pada dasarnya berkaitan dengan berbagai kebijakan perusahaan, antara lain perubahan pola pergerakan perusahaan, pengembangan perusahaan, kebijakan perencanaan karir, sistem promosi dan mutasi. Oleh karena itu, suksesi tidak hanya terbatas pada “alih generasi” pimpinan puncak saja, dan tidak hanya didasarkan pada kriteria usia, ataupun dari pemilik kepada generasi penerus dan profesional saja. Suksesi hendaknya direncanakan dan dilaksanakan untuk tujuan yang lebih luas. Hess (2006) mendefinisikan suksesi sebagai perubahan kepemimpinan ganda. Perubahan kepemimpinan di dalam bisnis dan di dalam kasus tertentu, perubahan kepemimpinan di dalam keluarga. Perubahan kepemimpinan di level bisnis dapat berdampak pada strategi bisnis dan budaya saat pemimpin baru berusaha untuk membuat ciri khasnya sendiri. Suksesi juga dapat menjadi perubahan bagi keluarga karena pada dasarnya individu yang berbeda memiliki gaya kepemimpinan dan kemampuan bernegosiasi yang berbeda pula kepada anggota keluarga dan masalah yang berkaitan dengan bisnis. Sering diabaikan, suksesi dapat menjadi perubahan besar individual bagi CEO yang telah pensiun dan CEO yang baru. CEO yang telah pensiun bergerak menuju fase hidup yang berbeda dan CEO yang baru, mengemban beban berat yaitu tanggung jawab kesejahteraan keluarga dalam kaitannya dengan bisnis keluarga.

Menurut *The Chartered Institute of Personnel and Development* (CIPD), *succession planning* dapat diartikan secara luas sebagai suatu proses untuk mengidentifikasi dan mengembangkan pemimpin masa depan atau manajer senior bahkan individu yang potensial untuk mengisi suatu posisi bisnis yang penting, baik dalam jangka waktu yang

pendek maupun panjang. Dalam kaitannya dengan aktivitas pelatihan dan pengembangan, program *succession planning* juga termasuk dengan pembekalan pengalaman kerja yang praktis dan tersusun yang relevan dengan posisi kunci di masa depan. Menurut Rothwell (2010), *succession plan* adalah sebuah sarana untuk mengidentifikasi posisi manajemen kunci, dimulai dari level manajer proyek dan supervisor dan diperluas hingga posisi tertinggi dalam organisasi. *Succession plan* juga mendeskripsikan posisi manajemen untuk menyediakan fleksibilitas maksimal dalam pergerakan manajemen yang bercabang dan memastikan pekerja sebagai individual mencapai senioritas yang lebih baik, kemampuan manajemen yang lebih luas dan menjadi lebih berbaur dalam relasi di organisasi secara keseluruhan daripada hanya di satu departemen saja.

Definisi *succession plan* yang digunakan oleh penulis adalah definisi *succession plan* dari Susanto *et al.* (2007) karena adanya berbagai proses kebijakan perusahaan yang terlibat dalam *succession plan* termasuk di dalamnya proses pengembangan perusahaan, kebijakan perencanaan karir, sistem promosi dan mutasi. Susanto *et al.* (2007) juga mengatakan bahwa suksesi tidak hanya berarti 'alih generasi' di pimpinan puncak, tidak hanya berdasar kriteria usia atau dari pemimpin ke keturunan atau profesional saja. Suksesi harus memiliki kriteria kemauan dan kemampuan dari suksesornya. Pandangan Susanto *et al.* (2007) mengenai perencanaan dan pelaksanaan suksesi dengan tujuan yang lebih luas juga dapat diartikan suksesi tidak selalu berbicara mengenai tujuan bisnis saja, namun lebih luas dari itu yaitu keharmonisan keluarga yang menjadi alasan utama mengapa bisnis keluarga dibangun.

Penerapan *succession plan* dapat berjalan dengan baik bila proses pemilihan suksesor dan persiapan suksesornya juga berjalan dengan lancar. Proses pemilihan suksesor berbicara mengenai nilai komunikasi dalam proses pemilihan tersebut dan nilai objektivitas dalam proses pemilihan suksesor. Sedangkan proses persiapan suksesor berbicara mengenai *Successor Development Programme* (program yang berisi tahap-tahap pengembangan suksesor) dan *allowance from previous FBL* (restu yang diberikan oleh FBL sebelumnya). (Fishman, 2009).

Menurut Fishman (2009), nilai-nilai yang ada dalam proses pemilihan suksesor yaitu sebagai berikut:

1. Komunikatif

Nilai utama dari pemilihan suksesor adalah selalu mengkomunikasikan *succession plan* kepada anggota keluarga dan pihak yang bersangkutan sedini mungkin serta peka terhadap reaksi yang mungkin muncul di dalam anggota keluarga.

2. Objektif

FBL perlu memilih suksesor dengan mengidentifikasi faktor objektif yang dibutuhkan untuk menjalankan bisnis secara efektif. Faktor-faktor tersebut adalah sebagai berikut:

a. *Passion*

Kandidat suksesor perlu mengetahui apa yang suksesi butuhkan, termasuk di dalamnya pengorbanan dan komitmen yang perlu kandidat buat. Hanya suksesor yang benar-benar memiliki *passion* yang mau dan mampu untuk berkorban dan membuat komitmen demi suksesi bisnis

keluarga. Tanpa *passion* tersebut, suksesor akan gagal dalam menjalankan bisnis keluarga terlepas dari kemampuan yang mereka miliki.

b. Kompetensi

Kompetensi dapat diartikan ciri-ciri pengetahuan, keterampilan dan kepribadian yang diperlukan untuk mencapai performansi yang tinggi. Artinya orang dengan ciri-ciri tertentu diprediksi akan memiliki kinerja yang tinggi dalam suatu jabatan

c. *Aptitude* (Bakat)

Kemampuan tehnikal dalam menjadi FBL saja tidaklah cukup. Bakat untuk berpikir cepat, mandiri, dan mampu menyelesaikan masalah dengan kreatif dibutuhkan oleh suatu bisnis keluarga.

d. *Vision*

Suksesor memerlukan visi untuk beradaptasi dan merubah bisnis agar tetap kompetitif dan bertumbuh. Visi yang dimaksud adalah visi yang mampu melihat "gambaran besar" pada bisnis keluarga.

e. *Empathy*

Kepribadian yang memiliki empati merupakan kepribadian pemimpin yang dibutuhkan untuk memimpin bisnis secara efektif. Empati yang dimaksud disini adalah kemampuan untuk menempatkan diri di posisi orang lain dan mengerti apa yang dibutuhkan orang lain.

Setelah proses pemilihan suksesor, proses persiapan suksesor juga memiliki nilai yang terdiri dari variabel dan indikator. Variabel dan indikator dari proses persiapan suksesor menurut Fishman (2009) adalah sebagai berikut:

1. *Successor Development Programme*

FBL perlu memiliki *Successor Development Plan* atau SDP untuk menyiapkan suksesor dan menghindari rasa frustrasi suksesor akibat pergeseran kekuasaan yang besar secara tiba-tiba.

SDP berisi fase-fase tingkatan tanggung jawab. Fase-fase tingkatan tanggung jawab ini berarti SDP harus termasuk tahapan transfer tanggung jawab dan kekuasaan secara terjadwal di berbagai area berbeda dari bisnis dengan objektif memberi kontrol dan menambahkan kekuasaan satu per satu kepada suksesor.

Di dalam SDP, FBL melakukan tiga macam transfer kepada suksesor yakni sebagai berikut:

a. Transfer Kebijaksanaan

b. Transfer Tanggung Jawab

c. Transfer Kekuasaan

SDP memiliki tolok ukur melalui proses pengembangan skill dan pengalaman. Proses pengembangan skill dan pengalaman tersebut mencakup bidang-bidang di berbagai bagian di perusahaan. Melalui tolok ukur tersebut, FBL dapat mengatasi masalah terhadap suksesor yang memiliki ekspektasi dan keinginan yang terburu-buru untuk menduduki posisi FBL. Suksesor dapat diberi pengertian dan tetap bertahan di dalam bisnis keluarga dengan cara FBL menunjukkan rencana mengenai apa yang harus dicapai oleh suksesor melalui proses pengembangan skill dan pengalaman ini.

2. *Allowance from Previous FBL* (Restu dari FBL Sebelumnya)

Restu dari FBL sebelumnya untuk suksesor menggantikan dirinya sangatlah penting demi kelancaran proses persiapan suksesor.

Restu dari FBL dapat dilihat dari indikator-indikator sebagai berikut:

- a. Adanya pengumuman rencana mundur dari FBL sesaat setelah dirinya memiliki rencana suksesi.
- b. Adanya kemauan dari FBL untuk menyerahkan wewenang yang selama ini dipegangnya untuk kemudian dipegang oleh suksesornya.
- c. Adanya ruang kesalahan bagi pembelajaran suksesor yang ditolerir oleh FBL.

Pembahasan mengenai *succession plan* pada perusahaan di Indonesia, khususnya dengan latar belakang etnis Tionghoa yang kental dengan nilai Konfusianisme belum pernah dibahas sebelumnya.

Konfusianisme adalah ideologi (gagasan yang dijalankan dengan komitmen dan diyakini mengantarkan orang menuju cita-cita) filsafat (ilmu pengetahuan yang mencari kebenaran sesungguhnya di luar jangkauan ilmu pengetahuan biasa) kuno yang sangat berpengaruh. Konfusianisme telah membentuk interaksi sosial di masyarakat timur dan negara-negara Asia Tenggara selama lebih dari 2.000 tahun (De Bary, 1991; Fung, 1952; Levenson, 1972; Slote & Devos, 1998; Tu, 1998a, 1998b). Selain itu, Konfusianisme juga merupakan tradisi yang pada umumnya berakar pada budaya Cina dan dipelihara oleh Konfusius sendiri. Konfusianisme bukan agama melainkan seperangkat pedoman untuk perilaku yang tepat yang diajarkan oleh Konfusius (Yao, 2000; Hofstede, 1991; Tu, 1998b). Konfusius (551-479 SM) adalah filsuf yang paling berpengaruh dalam sejarah Cina (Fung, 1952; Tu, 1998a, 1998b).

Tu (1998b) secara lengkap menyatakan Konfusianisme sebagai pandangan hidup, etika sosial, ideologi politik, tradisi ilmiah, dan cara hidup. Baik dalam teori dan praktek, Konfusianisme telah membuat tanda tak terhapuskan pada pemerintah, masyarakat, pendidikan, dan keluarga dari Asia Timur. Nilai-nilai etika Konfusian selama lebih dari 2.000 tahun menjadi sumber inspirasi serta pembanding interaksi manusia di semua tingkat antar individu, masyarakat, dan bangsa-bangsa di dunia, sehingga tertanam dalam struktur masyarakat dan pemerintahan. (Tu, 1998b).

Menurut Tu dan Xing (1998c & 1995), secara umum Konfusianisme menggunakan lima nilai utama untuk menentukan hubungan antara individu yaitu:

1. Kebajikan (ren)

Kebajikan adalah nilai yang pertama dan paling penting diantara lima nilai utama ajaran Konfusian. Kebajikan memanifestasikan dirinya dalam pikiran batin, cinta kasih serta menghindarkan individu dari bahaya atau iri terhadap orang lain. Dalam hal perilaku, kebajikan menuntut bahwa seseorang harus ramah, tidak bertengkar dengan orang lain atau melakukan perbuatan jahat.

Kebajikan dalam pandangan Konfusianisme didasarkan pada harmoni dengan orang lain.

2. Kebenaran (yi)

Kebenaran berbeda dengan kebajikan yang melibatkan berpikir dan bertindak dari sudut pandang sendiri, Kebenaran menuntut tindakan rasional, menahan diri untuk menolak godaan dan ketabahan untuk melakukan kewajiban orang lain. Kebenaran berbicara tentang menjaga integritas seorang individu.

3. Kepatutan (li)

Kepatutan berbicara mengenai loyalitas, bakti, persaudaraan, kesucian, dan kehormatan. Kepatutan dalam pengertian umum berarti norma-norma perilaku yang memelihara hierarki. Dalam masyarakat kuno, selain hubungan raja dan mata pelajaran, ada juga hubungan ayah dan anak, suami dan istri, yang tua dan muda, guru dan siswa. Hubungan ini berbeda tetapi semua menuntut sikap saling menghormati orang lain. Semangat kesetaraan merupakan syarat penting dari kepatutan, terutama dalam hubungan dengan orang lain.

4. Kebijaksanaan (zhi)

Kebijaksanaan adalah pengetahuan bawaan yang dapat membedakan mana yang benar dan salah, mana yang baik dan jahat. Kebijaksanaan diperlukan dalam praktek norma-norma moral, karena tanpa kebijaksanaan, individu tidak akan memiliki rasa etika, atau keterampilan sosial.

5. Kesetiaan (xin)

Kesetiaan berkaitan erat dengan kejujuran. Kesetiaan berarti bahwa, secara eksternal, perbuatan seorang individu sesuai dengan kata-katanya, dan kata-kata dan pikiran individu tersebut juga sejalan. Kesetiaan adalah kunci untuk kesempurnaan kodrat manusia. Kesetiaan adalah dasar dari nilai utama lainnya. Tanpa kesetiaan, nilai lain akan kehilangan maknanya. Oleh karena itu, nilai Kesetiaan tidak dapat dilepaskan dengan nilai-nilai utama lainnya. Kesetiaan melekat pada diri anak kecil, tapi dapat hilang karena pengaruh eksternal anak kecil tersebut.

Nilai-nilai Konfusianisme juga memiliki lima dasar dalam hubungan sosial yakni sebagai berikut:

1. Ayah dan anak
2. Penguasa dan yang dikuasai
3. Suami dan istri
4. Kakak dan adik
5. Teman dan teman.

Jika lima sikap dasar ini dipraktikkan akan ada harmoni di antara semua individu. Dalam Konfusianisme, hubungan yang paling penting adalah keluarga, unit dasar dari seluruh umat manusia. Konfusianisme tidak percaya pada seorang diri individu saja. Peran dan hubungan individu mendefinisikan individu tersebut. Tujuan hidup menurut Konfusianisme adalah untuk mencapai keselarasan melalui perilaku tepat dalam peran-peran dan hubungan.

Dalam unit keluarga, ayah adalah tokoh kunci. Ayah harus menjadi contoh yang baik untuk anak-anaknya. Tugas anak adalah mematuhi tanpa mempertanyakan dan menghormati ayahnya, bahkan setelah kematian. Ketika ayah meninggal, ketaatan diberikan kepada kakak tertua.

Konfusius mengajarkan bahwa pemerintah harus untuk rakyat. Pemerintahan harus responsif terhadap kebutuhan rakyat banyak. Jika para penguasa hidup dengan prinsip kebenaran, orang-orang kemudian akan mengikuti prinsip

tersebut dan negara akan berjalan dengan harmoni. Tugas rakyat yang diperintah atau dikuasai adalah setia tanpa bertanya kepada Pemerintah mereka (Zukeran, 2001)

Konfusianisme menekankan pentingnya penyerahan bakti, loyalitas, tugas, hati nurani, harmoni, konsensus, timbal balik, kepercayaan, dan simpati (Tu, 1998a, 1998c, Xing, 1995). Penekanan ini mendesak individu untuk beradaptasi dengan kolektivitas, mengendalikan keinginan pribadi dan emosi, menahan kepentingan pribadi untuk kepentingan kelompok, dan menghindari konflik dan menjaga keharmonisan (Kirkbride & Tang, 1992).

Tu (1998a) mengungkapkan bahwa dalam Konfusianisme ada dua "aturan emas" (shu) yang mengatur hampir semua jenis hubungan interpersonal sosial. Aturan-aturan tersebut adalah:

1. **"Jangan lakukan kepada orang lain apa yang kita tidak ingin orang lain lakukan kepada kita."**

Ini adalah prinsip timbal balik. Prinsip ini membangun rasa saling percaya dan mengurangi kegiatan oportunistik di antara mitra, teman, dan para pelaku sosial lainnya. Aturan ini ditetapkan dalam keyakinan bahwa apa yang terbaik bagi saya mungkin bukan yang terbaik bagi orang lain. Hal ini mendukung adanya keragaman dan menunjukkan bahwa harmoni dapat dibentuk meskipun ada kepentingan yang berbeda.

2. **"Dalam rangka membangun diri sendiri, kita harus membantu orang lain untuk membangun diri dan dalam rangka untuk memperbesar diri kita sendiri, kita juga harus membantu orang lain untuk memperbesar diri mereka."**

Konfusianisme mengajarkan bahwa kegiatan sosial dan ekonomi yang tidak didasarkan pada persaingan, melainkan pada prinsip-prinsip kolektif kerjasama, koeksistensi, dan saling mendukung. Sebuah organisasi tidak dipandang sebagai independen, tetapi merupakan bagian integral dari jaringan yang lebih besar dari organisasi yang bertahan dan berhasil bersama-sama. Mempertahankan hubungan saling percaya dalam jaringan organisasi sangat penting.

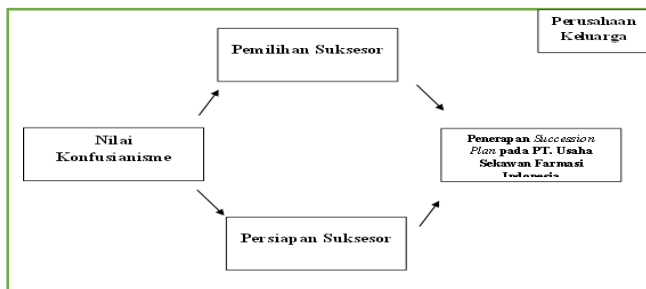
Rumusan Masalah

Bagaimana penerapan *Succession Plan* pada perusahaan?

Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui proses pemilihan suksesor.
2. Untuk mengetahui proses persiapan suksesor.

Kerangka Berpikir



Sumber: data diolah oleh penulis

II. METODE PENELITIAN

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kualitatif. Sumber data berasal dari data primer melalui hasil wawancara dan observasi, serta data sekunder.

Teknik analisis data:

1. Reduksi data
2. Penyajian data
3. *Verification*
4. Keabsahan data menggunakan teknik Triangulasi dan *Membercheck*.

III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Visi dan Misi Perusahaan

1. Visi Perusahaan

Menjadi perusahaan berskala nasional yang menghasilkan produk-produk berkualitas untuk menunjang kesehatan masyarakat.

2. Misi Perusahaan

- a. Menyediakan produk-produk yang berkualitas, aman, dan bermanfaat dengan harga yang terjangkau untuk masyarakat.
- b. Memperhatikan kesejahteraan dan meningkatkan kualitas sumber daya manusia sebagai faktor penggerak utama.
- c. Meningkatkan kerjasama yang baik dengan pelanggan dan instansi pemerintah terkait untuk perkembangan perusahaan.

Profil Perusahaan

Perusahaan ini merupakan perusahaan yang bergerak di bidang industri farmasi. Sebagai perusahaan, perusahaan ini tergolong jenis *Family Business Enterprise* (FBE) karena perusahaan dimiliki, dikelola, dan posisi kunci perusahaan dipegang oleh anggota keluarga pendiri. Keluarga pemilik sekaligus pengelola berlatar belakang etnis Tionghoa, sehingga perusahaan ini memiliki budaya perusahaan Tionghoa yang dapat dikenali dari karakteristik perusahaan yang menerapkan jalur patrilinear, berlandaskan hemat dan kerja keras, kepemilikan dan pengawasan yang tidak dipisahkan, serta bisnis etik Tionghoa khususnya rasa saling percaya terhadap kerabat dekat atau saudara (*Xinyong*). Sejak berdiri tahun 1949 hingga kini (tahun 2013), perusahaan ini telah melakukan suksesi kepemimpinan sebanyak tiga generasi.

Penerapan *Succession Plan* pada Perusahaan

Penerapan *Succession Plan* pada perusahaan akan menjelaskan tiga dimensi yaitu proses pemilihan suksesor, proses persiapan suksesor dan nilai Konfusianisme.

Proses Pemilihan Suksesor

Dalam kajian proses pemilihan suksesor akan dibahas dua hal yaitu perlunya sikap *Family Business Leader* (FBL) yang komunikatif dan objektif.

1. Komunikatif

Sikap komunikatif ini meliputi empat dimensi yaitu alasan suksesi, alasan penunjukan suksesor, jangka waktu suksesi, dan aturan suksesi.

a. Alasan Sukses

Aturan utama dari suksesi adalah selalu mengkomunikasikan rencana suksesi kepada anggota keluarga dan pihak-pihak yang bersangkutan sehingga setiap pihak tahu bahwa perusahaan sedang mempersiapkan FBL masa depan. (Susanto *et al.*, 2007; Fishman, 2009). Dalam rencana suksesi, tentu ada alasan-alasan yang melatarbelakangi hingga suksesi terjadi. Alasan-alasan ini perlu diketahui anggota keluarga dan pihak-pihak terkait atau *stakeholder* agar aturan utama dari suksesi yaitu komunikasi dapat terpenuhi.

Narasumber-1 pada saat melakukan suksesi pada tahun 1990 telah berumur 58 tahun. Kondisi perusahaan di tahun 1990 tersebut dalam kondisi baik hal ini dapat dilihat dari lokasi perusahaan ketika itu yang telah menempati lahan pabrik baru seluas 1.5 hektar setelah sebelumnya pada tahun 1973-1986 menempati lahan yang hanya memiliki luas 1000m².

Pada tahun 1990, para pemegang saham mengadakan rapat pemegang saham yang beragendakan pergantian jajaran direksi atas pertimbangan usia dan kesehatan Direktur Utama yaitu Narasumber-1 serta untuk mengisi beberapa jabatan direktur yang kosong kala itu, termasuk jabatan direktur pemasaran dan pembelian. Sehingga pada tahun 1990, selain Narasumber-2 yang diangkat menjadi Direktur Utama melalui rapat pemegang saham, Narasumber-3 dan saudaranya yang lain turut diangkat pula menjadi Direktur Pemasaran dan Direktur Pembelian.

Kini pada tahun 2013, perusahaan belum memiliki rencana untuk mengadakan suksesi. Hal ini dikarenakan suksesi di perusahaan tergantung pada kebijakan para pemegang saham yang menganggap belum perlunya pergantian direksi utama serta isu banyaknya saudara sepu pada generasi keempat.

Isu banyaknya saudara pada generasi keempat juga menjadi alasan dari belum adanya rencana suksesi pada perusahaan. Generasi keempat dari keluarga Narasumber berjumlah 20 orang. Banyaknya generasi keempat ini bila tidak disikapi dengan bijak (asal menerima generasi keempat yang hendak masuk perusahaan), maka dikhawatirkan akan menimbulkan kekacauan pada perusahaan yang bersumber dari ketidakefektifan peran para pekerja yang masuk perusahaan bukan berdasarkan kebutuhan perusahaan namun berdasarkan keinginan keluarga.

Penundaan pemilihan suksesor biasanya diakibatkan oleh ketakutan FBL untuk meninggalkan bisnis yang telah dibangun dari awal. Ketakutan ini kemudian mewujudkan pada sikap FBL yang tidak percaya pada "tangan" lain untuk mengurus perusahaan yang ia besarkan. Selain itu FBL juga memiliki ketakutan kehilangan rasa aman dalam hal keuangan apabila tidak lagi memiliki kontrol pada bisnis. (Fishman, 2009; Kets de Vries, 1985; Ward & Aronoff, 1996)

Bila melihat penjelasan dari narasumber sebelumnya, maka penundaan pemilihan suksesor ini tidak disebabkan oleh rasa takut yang dimiliki FBL melainkan karena memang perusahaan belum merasa perlu melakukan suksesi serta mempertimbangkan jumlah suksesor dari

generasi keempat yang banyak. Mengenai ketakutan dalam hal keuangan, Narasumber-1 menyatakan tidak khawatir akan masalah keuangan dan krisis kepercayaan terhadap penerusnya. Narasumber-1 tidak khawatir masalah keuangan sebab dirinya saat ini masih menerima penghasilan sebagai pemegang saham perusahaan. Meskipun kelak narasumber-1 pensiun total dan menyerahkan kepemilikan sahamnya kepada anak-anaknya kelak, ia tetap tidak khawatir sebab ia percaya anak-anaknya akan tetap mengurusnya. Bakti anak yang terwujud dalam mengurus orang tua mereka hingga jompo, merupakan salah satu nilai Konfusianisme dan akan dibahas lebih lanjut di poin Konfusianisme.

Kembali pada topik rencana suksesi ke depan, Narasumber-2 menuturkan, meskipun saat ini keadaan terlihat tidak memungkinkan bagi perusahaan untuk melakukan suksesi, namun Narasumber-2 masih berharap bahwa dalam lima tahun ke depan akan ada sosok yang menggantikan posisinya saat ini. Menurut Narasumber-2, meskipun mendapat benefit lebih selaku FBL dari perusahaan, namun hal itu tidak membuat FBL tidak jenuh dan tidak memerlukan penyesuaian/ pergantian. Perlu ada individu baru yang menggantikan FBL nantinya demi tetap terjaganya keberlangsungan perusahaan. Dengan kata lain, narasumber-2 memiliki keinginan untuk pensiun dalam lima tahun mendatang.

Harapan dari narasumber-2 tentu tidak sekedar berharap bahwa lima tahun mendatang tiba-tiba telah ada suksesor yang siap meneruskan perusahaan. Perlu adanya proses persiapan suksesor yang perlu diperhatikan oleh FBL saat ini. (Fishman, 2009). Proses persiapan suksesor akan lebih mendalam dibahas di poin (4.3.2).

Setelah melihat penjelasan di atas, dapat dilihat bahwa suksesi yang terjadi pada tahun 1990 di perusahaan, didasarkan pada pertimbangan usia dan kesehatan Narasumber-1. Sedangkan alasan untuk suksesi ke depan, didasarkan pada keinginan narasumber-2 untuk pensiun dalam lima tahun lagi. Namun, masih kurang satu indikator yang menunjukkan bahwa proses pemilihan suksesor pada perusahaan telah komunikatif pada sisi Alasan Sukses, yaitu pengumuman dari FBL sebelumnya bahwa akan ada suksesi.

FBL perlu mengumumkan akan adanya suksesi kepada karyawan dan terutama kepada anggota keluarga sedini mungkin dan peka terhadap reaksi yang mungkin muncul di dalam keluarga. melalui hal tersebut, FBL dapat mengetahui siapa anggota keluarga yang benar-benar menginginkan posisi sebagai suksesor tersebut. (Susanto *et al.*, 2007; Fishman, 2009).

b. Alasan Penunjukkan Suksesor

Suksesor yang kini menduduki jabatan sebagai Direktur Utama perusahaan yaitu Narasumber-2 dipilih oleh FBL sebelumnya (Narasumber-1) beserta para pemegang saham dalam rapat pemegang saham tahun 1990, berdasarkan pertimbangan Narasumber-2 memiliki gelar sarjana dari Amerika, tidak memiliki bisnis lain ketika bergabung dengan perusahaan, telah memiliki pengalaman kerja sebelumnya di Amerika (4 tahun), dan memang ingin melanjutkan perusahaan di bawah kendalinya.

Narasumber-2 dengan jelas menunjukkan bahwa dirinya memprioritaskan perusahaan sebagai prioritas pertamanya. Narasumber-2 tidak memiliki bisnis lain dan memiliki keinginan untuk melanjutkan perusahaan di bawah kendalinya. Prioritas kepada bisnis inti merupakan aturan utama suksesi setelah Pengumuman suksesi yang telah dijelaskan di poin (a). (Susanto *et al.*, 2007)

Untuk ke depan, perusahaan belum secara resmi mengumumkan penunjukkan suksesor, mengingat kendala dari banyaknya jumlah generasi keempat yang dijelaskan di poin (a), namun generasi keempat telah disiapkan bila sewaktu-waktu akan ditunjuk sebagai suksesor. Bentuk persiapan ini melingkupi pendidikan hingga sarjana serta pengalaman kerja di perusahaan yang memiliki skala lebih besar dari perusahaan.

Ketika ditanya mengenai apa kriteria seseorang akan ditunjuk sebagai suksesor? Semua Narasumber sepakat bahwa ada dua kriteria yang perlu dimiliki bagi seorang suksesor kelak, yaitu kemampuan dan kemauan. Kemampuan penting untuk menjadi kriteria sebab tantangan dalam menjalankan perusahaan akan senantiasa semakin berat. Dalam kemampuan ini, pendidikan memang menjadi pertimbangan, namun pengalaman kerja menjadi tolok ukur sejauh mana kemampuan seorang suksesor dapat dilihat. Memang pendidikan membantu suksesor memiliki pandangan yang lebih luas sesuai teori yang didapatnya semasa sekolah, namun kenyataan yang ada di lapangan menuntut hal yang lebih dari sekedar teori.

Pernyataan narasumber diatas, sesuai dengan paparan yang dikemukakan Susanto *et al.* (2007), dimana kriteria suksesor dapat dilihat dari beberapa aspek yang meliputi kepribadian, **minat** (kemauan), **bakat**, **kemampuan** (kapasitas untuk melakukan sesuatu), dan kompetensi.

Narasumber-3 menekankan bahwa suksesor juga perlu memiliki kemauan (minat). Saat ini banyak fenomena-fenomena perusahaan yang gagal atau dijual dikarenakan tiadanya kemauan dari generasi penerus untuk menjadi suksesor. Perusahaan semestinya tidak perlu khawatir akan tiadanya generasi penerus yang memiliki kemauan untuk menjadi suksesor mengingat banyaknya jumlah generasi keempat. Suatu keniscayaan bila tidak ada satu pun orang diantara generasi keempat yang mau untuk menjadi suksesor dari perusahaan. Namun menurut Narasumber-2, bila memang tidak ada satu pun generasi keempat yang ingin menjadi suksesor, maka tenaga profesional akan di rekrut untuk menjalankan perusahaan, sedangkan pihak keluarga hanya akan menjadi pengawas via posisi Komisaris dan Pemegang Saham.

c. Jangka Waktu Suksesi

Ketika Narasumber-1 selaku Direktur Utama perusahaan melakukan suksesi kepada Narasumber-2, jangka waktu suksesi tidak secara khusus disebutkan dari awal. Namun sejarah perusahaan mencatat waktu yang dibutuhkan Narasumber-2 mulai dari awal masuk perusahaan hingga menjadi Direktur Utama hanya satu tahun.

Menurut Susanto *et al.* (2007), perlu waktu yang cukup untuk persiapan suksesi agar baik suksesor maupun anggota keluarga mempunyai pengertian dan penerimaan yang baik

mengenai suksesi di perusahaan. Oleh karena itu, suksesi pada tahun 1990 memiliki kesan bahwa suksesi yang dilakukan kala itu singkat dan dilakukan terburu-buru.

Namun hal ini tidak mempengaruhi performa kerja dan keharmonisan keluarga suksesor. Pasca suksesi, narasumber-2 mampu menjalankan perusahaan dengan lebih baik hingga mendapatkan penghargaan dari Kementerian Tenaga Kerja. Selain itu, pasca suksesi tidak ada konflik yang bersumber dari penolakan keluarga atas terpilihnya narasumber-2 sebagai suksesor. Hingga kini (tahun 2013), narasumber-2 masih bekerja sama dengan saudara-saudaranya di perusahaan.

Selain itu menurut Narasumber-3, suksesi atau pergantian direksi, istilah yang digunakan Narasumber-3, telah sesuai dengan hasil rapat pemegang saham yang memang menginginkan adanya pergantian direksi pada tahun 1990 tersebut atas pertimbangan usia dan kesehatan Narasumber-1 serta adanya jabatan direktur yang kosong kala itu.

Saat ini (tahun 2013), perusahaan memang belum memiliki rencana suksesi, namun Narasumber-2 mengharapkan dalam lima tahun ke depan telah ada generasi penerus yang menggantikan posisinya. Hal ini dapat diartikan bahwa jangka waktu suksesi perusahaan sekurang-kurangnya lima tahun dari sekarang.

d. Aturan Suksesi

Suksesi memerlukan suatu aturan guna memastikan suksesi dapat berjalan mulus tanpa menimbulkan konflik di dalam perusahaan maupun di dalam keluarga. Anggota keluarga perlu tahu bahwa perusahaan sedang mempersiapkan FBL masa depan. Tujuan persiapan adalah untuk memilih FBL baru perusahaan agar masing-masing anggota keluarga mempunyai pengertian dan penerimaan yang lebih baik terhadap suksesor. (Susanto *et al.*, 2007)

Terpilihnya Narasumber-2 sebagai FBL baru perusahaan diterima dan dimengerti oleh keluarga. Hal ini terbukti dari tidak adanya penolakan dari saudara Narasumber-2 ketika FBL sebelumnya, Narasumber-1 memilih Narasumber-2 sebagai FBL baru perusahaan. Baik kakak maupun adik dari Narasumber-2 yang dari awal bersama-sama memulai karir di perusahaan, semuanya setuju atas terpilihnya Narasumber-2 sebagai FBL baru.

Hal ini ditegaskan oleh Narasumber-3 yang merupakan adik dari Narasumber-2. Narasumber-3 telah bergabung di perusahaan sejak tahun 1984, dan memulai karir dari bawah sebagai sales. Narasumber-3 menyatakan bahwa dirinya tidak memperlakukan Narasumber-2 untuk mengisi jabatan sebagai Direktur Utama, meskipun Narasumber-2 baru satu tahun bergabung dengan perusahaan dibanding dengan Narasumber-3 yang telah bergabung lebih dahulu di tahun 1984.

Narasumber-3 mengatakan, secara struktur perusahaan mungkin posisi kakaknya lebih tinggi darinya dan kakaknya yang lain yang menjabat Direktur Pembelian, namun setiap pengambilan keputusan perusahaan selalu dirundingkan bersama, tidak ada yang merasa lebih tinggi satu sama lain. Hal ini dapat terjadi karena adanya suatu prinsip yang diyakini oleh Narasumber-3 dan saudara-saudaranya yaitu

“saudara pasti menginginkan yang terbaik bagi kebaikan bersama.”

2. Objektif

Sikap Objektif ini meliputi enam dimensi yaitu: *Passion*, Kompetensi, *Aptitude*, *Vision*, *Empathy*, dan *Personality* yang dimiliki oleh suksesor.

a. *Passion*

Suksesor perlu mengetahui apa yang suksesi butuhkan, termasuk di dalamnya pengorbanan dan komitmen yang perlu dibuat, termasuk di dalamnya menjadikan perusahaan sebagai prioritas. Hanya suksesor yang benar-benar memiliki *passion* yang mampu berkorban dan membuat komitmen demi suksesi bisnis keluarga. (Fishman, 2009; Susanto *et al.*, 2007)

Narasumber-2 selaku suksesor, memiliki *passion* untuk melanjutkan perusahaan. Narasumber-2 menjadikan bisnis inti perusahaan sebagai prioritas. Hal ini terbukti dari tidak adanya bisnis sampingan lain yang dikerjakan oleh Narasumber-2 selain perusahaan ini sendiri.

Selain hal di atas, *passion* diartikan oleh tiga narasumber sebagai kemauan dari suksesornya sendiri untuk meneruskan perusahaan. Apabila suksesor menyatakan tidak memiliki kemauan untuk meneruskan perusahaan, maka Narasumber-2 tidak akan memaksakan suksesi dan merekrut profesional untuk mengisi jabatan Direktur Utama, sedangkan keluarga hanya bertindak sebagai pengawas di posisi Komisaris dan Pemegang Saham. Hal ini berarti jenis perusahaan dapat berubah dari *Family Business Enterprise* menjadi *Family Owned Business*. (Susanto *et al.*, 2007)

Pernyataan narasumber-2 yang tidak akan memaksakan suksesi bila suksesor tidak memiliki *passion*, sejalan dengan paparan yang dikemukakan Fishman (2009), dimana *passion* dalam menjalankan bisnis keluarga merupakan hal yang penting bagi suksesor miliki. Tanpa *passion*, suksesor akan gagal dalam menjalankan bisnis keluarga terlepas dari kemampuan yang mereka miliki.

b. Kompetensi

Kompetensi dapat diartikan sebagai ciri-ciri pengetahuan, keterampilan dan kepribadian yang diperlukan untuk mencapai performansi yang tinggi. Artinya orang dengan ciri tertentu diprediksi akan memiliki kinerja yang tinggi dalam suatu jabatan. (Susanto *et al.*, 2007)

Narasumber-2 mengemban pendidikan perguruan tinggi di Amerika Serikat selama empat tahun kemudian bekerja di Amerika selama empat tahun sebelum akhirnya bergabung dengan perusahaan.

Kompetensi yang diyakini oleh Narasumber-3, berisikan pendidikan dan pengalaman kerja. Seperti yang dijelaskan di poin (1.b), kemampuan penting sebab tantangan dalam menjalankan perusahaan akan senantiasa semakin berat. Dalam kemampuan ini, pendidikan memang menjadi pertimbangan, namun pengalaman kerja menjadi tolok ukur sejauh mana kemampuan seorang suksesor dapat dilihat.

Pengalaman kerja penting untuk mendapatkan pemahaman yang sesungguhnya yang ada di lapangan kerja. Untuk perusahaan ini sendiri, pemahaman yang perlu

untuk dimengerti adalah budaya kekeluargaan sangat kuat diantara para pekerjanya, sehingga FBL perusahaan kelak diharapkan tidak hanya mampu menerapkan teori namun juga mampu menyesuainya dengan kondisi perusahaan yang memiliki budaya kekeluargaan yang *ngemong* para pekerjanya.

c. *Aptitude*

Sebagai FBL suatu perusahaan, suksesor perlu memiliki *aptitude* atau potensi / bakat yang merupakan kemampuan untuk menyerap hal baru dan mampu memberikan solusi pada peristiwa yang tidak pernah ia alami sebelumnya. Memiliki *aptitude* untuk menjadi FBL merupakan hal yang sulit. Hal ini sulit karena *aptitude* tidak hanya dinilai dari seberapa baik suksesor menjalankan tanggung jawab yang sebelumnya diberikan pada mereka. (Fishman, 2009)

Pada tahun 1988, ketika dalam proses sebelum menjadi Direktur Utama, Narasumber-2 selama satu tahun lebih berpartisipasi dalam setiap kegiatan yang dilakukan oleh masing-masing direktur. Jabatan direktur-direktur yang dikepalai langsung oleh Direktur Utama perusahaan adalah Direktur Keuangan, Direktur HRD, Direktur Produksi, Direktur Pembelian, dan Direktur Pemasaran.

Medio 1988-1990 awal, Narasumber-2 ikut turun dalam setiap kegiatan perusahaan yang melibatkan masing-masing bagian direktur. Narasumber-3 yang kala itu masih menjadi tim sales membenarkan hal itu. Menurut Narasumber-3, ketika itu Narasumber-2 turut serta tim sales mendatangi toko-toko langganan produk perusahaan. Selain bertujuan untuk lebih mengenal seluk beluk pemasaran mulai dari lini paling bawah, hal ini ternyata dilakukan untuk memperkenalkan Narasumber-2 sebagai calon Direktur Utama kelak kepada para pelanggan setia perusahaan.

Selain ikut turun pada bagian pemasaran, Narasumber-2 juga turut membantu pembukuan perusahaan, perencanaan produksi, dan rekrutmen karyawan. Hal ini dibenarkan oleh Narasumber-1 yang mengaku bangga terhadap bakat Narasumber-2 yang mampu menyerap segala pengetahuan mengenai perusahaan dengan cepat.

Tentu ketika itu dapat diperdebatkan, apakah memang bakat Narasumber-2 yang cepat belajar atau kondisi yang mengharuskan Narasumber-2 mempelajari semuanya dengan cepat? Ternyata semua itu dapat dijawab Narasumber-2 dengan kepemimpinannya selama periode 1990-sekarang (tahun 2013) yang memiliki prestasi di bidang ketenagakerjaan (penghargaan dari Lions Club tahun 1993 dan Menteri Tenaga Kerja tahun 1998) serta mampu melakukan ekspor produk hingga ke Belgia pada tahun 1994.

Dengan mempertimbangkan keadaan perusahaan yang semakin baik pasca dipimpin oleh Narasumber-2, maka narasumber-2 dapat dinilai memiliki *aptitude* yang diperlukan oleh seorang suksesor. Bakat untuk berpikir cepat, mandiri, dan mampu menyelesaikan masalah dengan kreatif dibutuhkan oleh suatu bisnis keluarga. (Fishman, 2009).

Pada suksesi yang akan datang, baik Narasumber-2 dan Narasumber-3 sepakat bahwa bakat suksesor perlu

ditemukan terlebih dahulu, tidak seperti pada tahun 1988, dimana semuanya serba terkesan terburu-buru. Mereka sepakat bahwa generasi keempat perlu berkerja di perusahaan lain yang memiliki skala lebih besar dari perusahaan ini. Dari kinerja generasi keempat di perusahaan lain tersebut, kelak dapat dipilih mana dari antara generasi keempat itu yang memiliki bakat untuk menjadi suksesor dan menggantikan peran Direktur di perusahaan.

d. *Vision*

Suksesor perlu untuk mewujudkan strategi peremajaan bisnis seiring dengan pergerakan bisnis dari generasi ke generasi selanjutnya. Untuk itu, suksesor memerlukan visi untuk beradaptasi dan merubah bisnis agar tetap kompetitif dan bertumbuh.

Narasumber-2 menuturkan ketika ia baru masuk ke dalam perusahaan tahun 1988, visi bukan menjadi hal yang diperhatikan di perusahaan kala itu. Hal ini berbanding terbalik dengan pengalaman kerjanya di Amerika, dimana perusahaan Amerika kala itu telah menanamkan betapa pentingnya visi perusahaan, dan perlunya para pekerja untuk mengetahui dan berjalan selaras dengan visi perusahaan.

Fokus perusahaan kala itu (tahun 1988) adalah memenuhi kebutuhan masyarakat akan produk-produk kesehatan seperti minyak kayu putih. Berawal dari fokus itu, Narasumber-2 akhirnya merumuskan visi bersama dengan pemegang saham dan jajaran direksi lainnya, hingga kini menjadi visi resmi perusahaan yaitu "Menjadi Perusahaan Berskala Nasional yang Menghasilkan Produk-Produk Berkualitas untuk Menunjang Kesehatan Masyarakat."

Narasumber-3 mendukung pernyataan Narasumber-2 tersebut. Narasumber-3 menjelaskan, pada tahun 1988 ketika Narasumber 1 masih menjabat sebagai Direktur Utama, visi perusahaan masih belum ada. Hal ini dapat dimaklumi, sebab menurut Narasumber 3, pola pikir orang pada masa itu masih tradisional dan sederhana, sehingga lebih kental unsur praktis daripada teorinya.

Baik Narasumber-2 dan Narasumber-3 menyatakan visi perlu dimiliki oleh suksesor kelak. Visi yang dimaksud adalah visi operasional, mengenai apa yang akan dilakukan oleh suksesor kelak bila menjadi FBL (Family Business Leader). Namun, visi operasional itu tidak boleh bertentangan dengan visi perusahaan yang telah ada. Hal ini sejalan dengan teori Fishman (2009) yang menyatakan bahwa suksesor perlu memiliki visi yang mampu melihat "gambaran besar" pada bisnis keluarga.

e. *Empathy*

Empati merupakan perilaku kepemimpinan yang penting selain kecerdasan dan pengalaman. (Fishman, 2009). Empati menjadi bagian yang tak terpisahkan dari perusahaan. Sifat kekeluargaan menjadi sumber dari empati ini.

Memang terkadang empati menjadi alat bagi beberapa pihak untuk memperlak dan memperoleh keuntungan pribadi, namun ternyata empati di perusahaan ini juga membawa hal yang baik. Para pekerja menjadi *kerasan* bekerja dan hal ini berarti tingkat *turnover* pekerja yang rendah. Bahkan pada tahun 2012, jumlah pekerja yang

keluar berjumlah 0. Selain itu, dengan adanya empati ini, para pekerja menjadi loyal. Narasumber-2 bercerita bahwa ada satu orang pekerja bagian produksi, dari Narasumber-2 kecil hingga kini, pekerja itu masih bekerja di perusahaan. Narasumber-3 menambahkan, pekerja tersebut telah bekerja dari tahun 1964 hingga kini tahun 2013 atau hampir 50 tahun. Usia pekerja tersebut kini menginjak 70 tahun.

Dari paparan diatas, dapat disimpulkan bahwa empati menjadi nilai yang harus dimiliki oleh suksesor perusahaan ini kelak. Hal ini dikuatkan dengan paparan Fishman (2009) yang menyatakan bahwa kepribadian yang memiliki empati merupakan kepribadian pemimpin yang dibutuhkan untuk memimpin bisnis secara efektif.

Ketika ditanya mengenai kemungkinan suksesor yang terpilih kelak memiliki rasa empati yang rendah, Narasumber-2 menjawab bahwa hal itu dapat diatasi. Bila memang suksesor kelak tidak terlalu mampu menangani hubungan antar pekerja, maka saudara yang lain dapat membantu. Suksesor cukup fokus pada pekerjaannya, sedangkan hubungan antar personal dapat diwakilkan dengan saudara yang lain. Ditambahkan oleh Narasumber-3, kecil kemungkinan untuk terjadi hal yang demikian.

Sebab bila "anak bos" yang mengambil alih komando perusahaan dari FBL sebelumnya, maka pekerja akan tetap hormat dan menaati pemimpin yang baru. Hal yang berbeda terjadi apabila yang menjadi pemimpin adalah profesional non-keluarga. Meskipun memiliki empati yang tinggi, para pekerja tidak serta merta menerima kehadiran pemimpin tersebut akibat mindset mereka yang masih memandang pemilik perusahaan.

Hal ini sesuai dengan karakteristik *The Moon Culture* yang jamak ditemui pada budaya organisasi dalam perusahaan dimana loyalitas pekerja lebih condong kepada pribadi daripada perusahaan. (Susanto *et al.*, 2007). Hal ini berarti, keloyalitasan pekerja akan tetap dominan pada pemilik perusahaan, sehingga bila ada profesional non-keluarga yang memimpin perusahaan, maka para pekerja memiliki kemungkinan untuk tidak loyal terhadap profesional tersebut.

f. *Personality*

Telah dijelaskan di poin (e) bahwa empati menjadi bagian yang tak terpisahkan dalam perusahaan maka kepribadian yang memungkinkan munculnya rasa empati tersebut juga perlu dimiliki oleh FBL perusahaan ini.

Menurut Narasumber-2, kepribadian yang dimaksud adalah sikap saling menghormati antar pekerja di perusahaan terlepas jabatan strukturalnya apa, dan kehangatan layaknya keluarga sendiri bagi setiap orang yang bekerja di perusahaan, baik orang tersebut keluarga maupun non keluarga.

Hal ini diamini oleh Narasumber-3. Narasumber-3 juga menambahkan, selama memimpin perusahaan sejak 1990 hingga saat ini (tahun 2013), narasumber-2 mampu merangkul setiap lapisan pekerja yang ada di lapangan sehingga pekerja merasa diperhatikan dan pada akhirnya loyal pada perusahaan.

Narasumber-1 menambahkan, pemimpin harus bisa memperhatikan dan mengayomi bawahan dan menjadi

contoh yang baik sehingga perusahaan dapat tumbuh dan maju bersama.

Dari keterangan tiga narasumber tersebut, dapat diambil kesimpulan bahwa kepribadian yang diperlukan dalam perusahaan adalah kepribadian/*personality* yang mengayomi dan menghormati setiap pekerja yang ada di perusahaan namun dengan tetap menjaga profesionalitas dalam bekerja.

Proses Mempersiapkan Suksesor

Dalam kajian proses persiapan suksesor akan membahas empat dimensi yaitu perlunya FBL memiliki *Successor Development Programme*, memberikan *Allowance*, menyediakan *Caretaker*, dan menginvestasikan sumber daya perusahaan untuk training suksesor.

1. *Successor Development Programme*

Successor Development Programme berisi tiga hal secara garis besar yaitu proses transfer kebijaksanaan, tanggung jawab, dan kekuasaan kepada suksesor, pengembangan *skill* dan pengalaman suksesor, dan mempertahankan kandidat lain yang tidak menjadi suksesor. (Fishman, 2009)

a. Transfer Kebijaksanaan, Tanggung Jawab, dan Kekuasaan

FBL memiliki kecenderungan untuk menyimpan sendiri kunci informasi perusahaan dari suksesor. FBL memiliki ketakutan apabila mereka membagi "power", maka posisi mereka akan melemah di dalam keluarga. FBL perlu untuk membagi kunci perusahaan tersebut melalui transfer kebijaksanaan, tanggung jawab, dan kekuasaan. Tanpa hal tersebut, pengembangan suksesor akan berjalan lambat dan suksesor berpotensi tidak siap ketika tiba saatnya untuk memegang kendali perusahaan. (Fishman, 2009).

Transfer kebijaksanaan di perusahaan, dilakukan melalui pertemuan-pertemuan antara narasumber-1 dan narasumber-2 pada medio tahun 1988-1990. Pertemuan-pertemuan tersebut bersifat informal dan berisi diskusi antara narasumber-1 dan narasumber-2, mengenai pekerjaan yang telah dikerjakan dengan narasumber-2, beserta saran, bila ada, dari narasumber-1 kepada narasumber-2. Meskipun tidak terjadwal, namun pertemuan tersebut dilakukan paling tidak satu bulan sekali, baik di kantor maupun di kediaman narasumber-1.

Proses transfer kebijaksanaan pada perusahaan dapat dikatakan berjalan dengan baik melalui pertemuan-pertemuan yang terjadi antara narasumber-1 dan narasumber-2. Meskipun tidak memiliki jadwal yang tetap, namun materi pertemuan tetap membahas mengenai *review* pekerjaan yang dilakukan oleh narasumber-2 dan masukan dari narasumber-1 seperti yang dipaparkan oleh Fishman (2009), dimana idealnya proses transfer kebijaksanaan dilakukan melalui pertemuan terjadwal dan berisi *review* mengenai perkembangan suksesor dan berbagi pandangan mengenai apa yang telah terjadi dan apa yang seharusnya terjadi.

Berbicara mengenai proses pengembangan suksesor dalam kaitannya dengan transfer tanggung jawab dan kekuasaan, Susanto *et al.* (2007), menyatakan bahwa proses

pengembangan suksesor harus menjadi pengembangan dengan menggunakan "jalur cepat". Hal ini berarti, FBL perlu memberikan tanggung jawab yang lebih dini dalam area-area yang signifikan yang memberikan kontribusi terhadap bisnis pada suksesor.

Pengembangan suksesor dengan "jalur cepat" yang dijelaskan oleh Susanto *et al.* (2007) dialami oleh Narasumber-2. Pada tahun 1988 ketika awal bergabung dengan perusahaan, narasumber-2 langsung menduduki jabatan sebagai wakil direktur pelaksana, dimana saat itu masih ada jabatan direktur pelaksana, yang berkedudukan dibawah direktur utama. Lalu dua tahun kemudian narasumber-2 diangkat sebagai Direktur Utama melalui rapat pemegang saham perusahaan.

b. Pengembangan *Skill* dan Pengalaman

Dalam proses persiapan suksesor, pengembangan *skill* dan pengalaman menjadi hal yang perlu ditempuh oleh suksesor dalam suksesi. Pengembangan *skill* dan pengalaman dapat dilakukan dengan penempatan suksesor di bidang-bidang pekerjaan yang berkaitan dengan posisi jabatan yang akan dijabat oleh suksesor. (Susanto *et al.*, 2007; Fishman, 2009)

Pengembangan *skill* dan pengalaman juga ditempuh oleh narasumber-2 sebelum menjabat sebagai direktur utama perusahaan pada tahun 1990. Seperti yang dijelaskan pada poin *aptitude*, narasumber-2 yang pada medio tahun 1988-1990 bergabung di perusahaan dan menjabat sebagai wakil direktur pelaksana, ikut terlibat dalam setiap kegiatan operasional perusahaan dari bidang produksi hingga pemasaran. Hal ini dilakukan dalam rangka mengembangkan *skill* dan pengalaman sebelum menjabat sebagai direktur utama yang memiliki kewajiban untuk terlibat dan mengatur setiap kegiatan perusahaan.

Untuk suksesi yang akan datang, narasumber-3 mengatakan bahwa generasi keempat yang telah berada di usia kerja belum ada yang bekerja di perusahaan. Generasi keempat tersebut bekerja di perusahaan lain yang memiliki skala lebih besar dari perusahaan. Selain bekerja di perusahaan yang memiliki skala lebih besar, generasi keempat yang telah berada di usia kerja ini bekerja di bidang yang mungkin akan dibutuhkan oleh perusahaan di masa depan.

Diungkapkan oleh narasumber-3, anak pertamanya yang telah berusia 22 tahun dan telah lulus kuliah, kini bekerja di salah satu perusahaan kertas ternama di Indonesia yang berlokasi di kota Mojokerto. Anak pertama ini bekerja di divisi Marketing Internasional.

Meskipun belum ada kepastian kapan perusahaan akan memutuskan untuk menerima generasi keempat masuk ke perusahaan, namun narasumber-3 tetap memilih untuk mempersiapkan anaknya kelak dengan *skill* dan pengalaman kerja yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan kelak.

Kebutuhan perusahaan yang diyakini oleh narasumber-3 tersebut adalah divisi ekspor yang saat ini belum dimiliki oleh perusahaan. Dengan bekerja di perusahaan dengan skala lebih besar, merambah pasar luar negeri dan bekerja di bidang marketing internasional, diharapkan pengalaman

yang dimiliki sang anak mampu menjawab kebutuhan perusahaan kelak ketika divisi ekspor dibuka.

Namun baik narasumber-2 dan narasumber-3 mengaku jika memang kelak keputusan pemegang saham memutuskan untuk menunda generasi keempat masuk perusahaan atau bahkan memutuskan untuk merekrut profesional guna menjalankan operasional perusahaan, maka mereka akan menerimanya. Sebab sedari awal pihak pemegang saham tidak menjanjikan untuk menerima generasi keempat untuk masuk perusahaan. Oleh karena itu, narasumber-2 dan narasumber-3 telah memberitahu anaknya untuk bersiap meniti karir sendiri di luar perusahaan.

c. Mempertahankan Kandidat

Seiring dengan proses persiapan suksesor, kandidat suksesor yang tidak terpilih (dalam penelitian ini, saudara suksesor yang bekerja di perusahaan yang sama), perlu dipertahankan dengan cara mempromosikan mereka pada peran yang lebih penting di area yang mereka sukai. (Fishman, 2009).

Tidak ada isu adanya kandidat suksesor yang hendak keluar dari perusahaan sebab kandidat suksesor (narasumber-3 dan saudara) memiliki penerimaan yang baik akan terpilihnya narasumber-2 sebagai direktur utama. Penerimaan yang baik akan terpilihnya narasumber-2 sebagai direktur utama ternyata bersumber dari rasa kekeluargaan yang membuat mereka saling percaya satu sama lain.

Selain itu, tidak adanya isu kandidat suksesor yang hendak keluar dari perusahaan juga disebabkan oleh promosi jabatan yang diterima dua kandidat suksesor yang juga merupakan saudara narasumber-2. Narasumber-3 yang sebelumnya menduduki posisi sebagai *sales manager*, di promosikan sebagai direktur pemasaran.

Diungkapkan oleh narasumber-3, tidak ada kecemburuan sosial antara beliau dengan narasumber-2. Hal ini disebabkan pembagian keuntungan perusahaan yang sama rata antar tiga bersaudara tersebut. Sehingga meskipun gaji yang diterima berbeda sesuai dengan jabatan, namun kesetaraan antar saudara terjaga dengan pembagian keuntungan yang sama rata antar saudara.

Jadi, perusahaan mempertahankan kandidat suksesor dengan cara mempromosikan kandidat ke posisi yang lebih penting di area yang mereka sukai, pembagian keuntungan perusahaan yang sama rata, serta dibalut dengan rasa kekeluargaan yang membuat masing-masing saudara percaya satu sama lain.

2. Allowance From Previous FBL

Allowance from Previous FBL berarti FBL terdahulu memberikan restu sepenuhnya bagi suksesor melanjutkan perusahaan di bawah kendali suksesor tersebut. *Allowance* atau restu tersebut dapat dilihat dari pengumuman mundur dari FBL dan kemauan FBL terdahulu untuk menyerahkan wewenang kepada suksesor. (Fishman, 2009)

Melalui teori Fishman diatas, restu dari FBL sebelumnya yaitu narasumber-1 telah diberikan. Hal ini dapat dilihat dari tidak berpartisipasinya lagi narasumber-1 pada setiap kegiatan perusahaan setelah suksesi tahun 1990. Narasumber-1 hanya bertindak selaku pemegang saham

perusahaan. Bahkan menurut pengakuan narasumber-3, rapat pemegang saham pun diwakilkan narasumber-1 kepada narasumber-2, narasumber-3 dan saudara mereka selaku Direktur Pembelian. Hal ini menandakan FBL terdahulu menyerahkan wewenang sepenuhnya kepada suksesor, meskipun proses suksesi kala tahun 1990 tersebut terkesan terburu-buru sehingga pengumuman mundur dari FBL terkesan tidak ada.

3. Ada Caretaker – Manajer Interim

Keputusan tersulit yang pernah ditempuh suatu perusahaan adalah menentukan apakah perlu atau tidak menempatkan tenaga profesional (*caretaker*) dari luar keluarga untuk menduduki jabatan kepemimpinan perusahaan.

Narasumber-2 menuturkan keinginan dirinya untuk merekrut tenaga profesional untuk menjalankan perusahaan sehingga anggota keluarga hanya bertindak selaku pengawas melalui posisi Komisaris dan Pemegang Saham untuk menjawab isu banyaknya calon suksesor di generasi keempat.

Menurut Hatcheson (1999), tenaga profesional atau *caretaker* biasanya dipanggil dalam 5 skenario:

1. Terjadi perubahan dramatis dalam bisnis.
2. Kematian seorang eksekutif senior secara mendadak.
3. Suksesor belum siap untuk menjalankan posisi kepemimpinannya.
4. Ketika anggota keluarga berkonflik dalam proses menguasai bisnis keluarga dan proses tersebut mendevaluasi bisnis.
5. Ketika pemilik dan direksi mengalami kesulitan memilih suksesor terbaik bagi perusahaan.

Tampak skenario kelima sesuai dengan alasan narasumber-2 mengungkapkan keinginannya menggunakan *caretaker* untuk menjalankan perusahaan.

Narasumber-2 menuturkan tenaga profesional ini harus berasal dari luar perusahaan, bukan karyawan yang telah bekerja di perusahaan. Hal ini dimaksudkan agar kelak individu yang menjalankan perusahaan benar-benar profesional dan *fresh*, sehingga diharapkan perusahaan mampu menjaga kontinuitasnya dengan baik.

Narasumber-2 mengatakan, proses untuk merekrut tenaga profesional cukup sederhana. Perusahaan mengecek profil tenaga profesional ini, termasuk melihat di posisi apa tenaga profesional ini sebelumnya bekerja, dimana ia bekerja apakah perusahaan nasional atau multinasional serta pendidikannya apa. Kemudian perusahaan melakukan wawancara, membicarakan gaji sesuai dengan target omzet dan profit yang dirumuskan perusahaan kepada tenaga profesional ini.

Narasumber-3 menambahkan, performa tenaga profesional dalam menjalankan perusahaan tidak semata berdasarkan kemampuan dan pengalamannya saja namun juga kepandaian tenaga profesional untuk menempatkan diri di kalangan pekerja. Perusahaan ini kental dengan rasa kekeluargaan diantara para pekerjanya. Hal ini mengakibatkan pekerja lebih menghormati keluarga *owner* daripada tenaga profesional yang berasal dari non keluarga. Oleh karena itu, tenaga profesional tidak hanya dibutuhkan kemampuan dan pengalamannya saja, namun

kepandaiannya menempatkan diri dan diterima di kalangan pekerja menjadi poin penting dalam karirnya di perusahaan kelak.

4. Investasi Sumber Daya Perusahaan untuk Training Suksesor

Perusahaan hingga saat ini belum memiliki rencana untuk melakukan *training* kepada suksesor sehingga perusahaan juga tidak memiliki investasi sumber daya pada *training* suksesor. Dalam pengertian ketiga narasumber, *training* pada suksesor berarti pendidikan hingga pengalaman kerja anak mereka sebelum nanti bila terpilih, bekerja di perusahaan.

Menurut Fishman (2009), *training* pada suksesor tidak hanya berarti pendidikan maupun *on-the-job training* namun membutuhkan lebih daripada itu. Fishman yakin, penting bagi suksesor untuk bergabung dengan sebuah organisasi dimana para pemimpin-pemimpin bisnis bertemu dan berdiskusi mengenai bisnis masing-masing. Melalui organisasi ini, suksesor akan mampu menjalankan bisnis keluarga dengan lebih efektif dan kompetitif di masa depan.

Menurut narasumber-1, pada tahun 1980 ketika narasumber-2 melanjutkan studi dan kemudian bekerja di Amerika Serikat hingga tahun 1988, segala biaya studi maupun biaya hidup narasumber-2 berasal dari dana narasumber-1 sendiri bukan dari perusahaan. Demikian pula dengan narasumber-3 yang menyekolahkan anaknya di Singapura, dana untuk menyekolahkan anaknya berasal dari dana pribadi, bukan dana perusahaan.

Meskipun narasumber memiliki pemahaman berbeda mengenai arti *training*, namun bagi Fishman (2009), mengalokasikan waktu dan dana perusahaan untuk pelatihan bisnis di luar perusahaan merupakan investasi terpenting dalam pengembangan suksesor dan masa depan perusahaan.

Konfusianisme

Kajian mengenai nilai-nilai Konfusianisme dalam perusahaan akan di analisis melalui tiga Dasar Hubungan Sosial antar individu menurut Konfusianisme yaitu Hubungan Ayah-Anak, Suami-Istri, dan Kakak-adik.

1. Hubungan antar Ayah-Anak

Konfusianisme menekankan pentingnya orientasi keluarga. Bisnis dianggap sebagai harta keluarga, anggota keluarga diharapkan untuk bekerja dalam bisnis, dan asumsi bahwa bisnis akan tetap berada di dalam keluarga dengan anak-anak menerima jumlah saham kepemilikan yang sama. (M. Chen, 1995).

Dalam suksesi bisnis, Konfusianisme memiliki dua hal yang mempengaruhi hubungan antara ayah-anak. Yang pertama, dalam pengaruh Konfusianisme, anak memiliki loyalitas dan kewajiban yang kuat terhadap keluarga dan bisnis keluarga, sama kuatnya dengan rasa bakti dan patuh terhadap keputusan orang tua. Konfusianisme menekankan kepentingan keluarga diatas kepentingan pribadi, sehingga keputusan-keputusan yang diambil kelak, berdasar pada apa yang baik untuk keluarga dibandingkan apa yang baik untuk diri sendiri. (Yan & Sorenson, 2006)

Kedua, Konfusianisme mengajarkan saat orang tua mengambil keputusan terkait dengan anak mereka, orang tua memiliki kewajiban untuk mempertimbangkan kesejahteraan sang anak dan seluruh keluarga. Aturan Konfusianisme yang pertama, "Jangan lakukan kepada orang lain apa yang kita tidak inginkan orang lain lakukan pada kita." menjadi acuan utama orang tua dalam mengambil keputusan. Karena aturan pertama Konfusianisme itu dijalankan oleh orang tua, maka sang anak akan percaya bahwa keputusan yang diambil oleh orang tua merupakan keputusan terbaik bagi setiap orang di keluarga. (Tu, 1985; Yan & Sorenson, 2006)

Dalam kaitan dengan penelitian mengenai penerapan *succession plan* pada perusahaan, hubungan ayah-anak juga berarti hubungan antara pendiri /Manajer perusahaan dengan suksesor.

Narasumber-2 menuturkan bahwa dirinya menghormati dan menjalankan permintaan yang diberikan oleh narasumber-1. Narasumber-2 menyanggupi permintaan narasumber-1 agar narasumber-2 kembali ke Indonesia untuk bekerja di perusahaan. Padahal tahun 1988, ketika diminta kembali ke Indonesia, karir narasumber-2 di Amerika Serikat menjanjikan dan narasumber-2 mengaku telah *kerasan* dan berkeinginan menetap di negeri paman Sam tersebut. Namun demi menuruti keinginan narasumber-1, akhirnya narasumber-2 pulang ke Indonesia dan akhirnya bergabung dengan perusahaan.

Kepatuhan narasumber-2 kepada narasumber-1 menunjukkan pengaruh Konfusianisme yaitu rasa bakti pada orang tua oleh anak. Tentu menjadi pertanyaan, apakah tinggal dan berinteraksi dengan budaya Amerika selama delapan tahun tidak menghapus pengaruh Konfusianisme pada diri narasumber-2? Diungkapkan oleh Hall (1959), bahwa adat istiadat berubah sangat perlahan, bahkan hampir tidak bisa berubah. Adat juga sangat menghambat perubahan yang berasal dari luar adat itu sendiri.

Selain rasa bakti, kepatuhan narasumber-2 pada narasumber-1 menunjukkan bahwa narasumber-2 melaksanakan nilai utama dari Konfusianisme yaitu nilai Kebenaran, dimana nilai kebenaran ini menuntut tindakan menahan diri untuk menolak godaan dan ketabahan untuk menjalani kewajiban (Yan & Sorenson, 2006). Narasumber-2 yang telah kerasa tinggal di Amerika dan memiliki karir, memilih untuk menjalani kewajibannya sebagai anak yang menuruti kehendak orang tua dan menolak godaan hidup nyaman di Amerika.

Baik narasumber-2 dan narasumber-3 percaya akan keputusan narasumber-1. Narasumber-2 dan narasumber-3 percaya bahwa setiap keputusan yang diambil oleh narasumber-1 adalah untuk kebaikan keluarga secara keseluruhan. Hal ini menunjukkan narasumber-2 dan narasumber-3 menjalankan nilai utama Konfusianisme yaitu nilai kepatutan yang menekankan loyalitas, bakti, dan saling menghormati keputusan individu (Yan & Sorenson, 2006). Contoh dari dijalankannya nilai ini adalah keputusan untuk menunda pemilihan suksesor dari generasi keempat.

Penundaan ini di satu sisi mengundang kekhawatiran dari narasumber-2. Narasumber-2 khawatir bahwa kelak

sukseksi akan dilakukan terlambat. Namun di sisi lain, narasumber-1 selaku pemegang saham perusahaan memiliki pertimbangan untuk menunda sukseksi karena jumlah generasi keempat yang terlalu banyak, sehingga dikhawatirkan akan mengundang kecemburuan diantara generasi keempat. Belum lagi hubungan antar generasi keempat yang tidak terlalu dekat karena hubungan yang terjadi adalah hubungan saudara sepupu, tidak seperti generasi ketiga yang memiliki hubungan saudara kandung, sehingga isu mengenai rasa saling percaya juga menjadi pertimbangan.

Kesanggupan narasumber-2 untuk menuruti keinginan narasumber-1 untuk kembali dan bekerja di Indonesia serta kepercayaan narasumber-2 dan narasumber-3 terhadap keputusan narasumber-1 mengenai penundaan sukseksi, menunjukkan bahwa Konfusianisme mempengaruhi hubungan antara ayah-anak dalam perusahaan ini.

2. Hubungan antar Suami-Istri

Proses sukseksi tidak terbatas hanya terjadi pada hubungan ayah-anak (pendiri-suksesor) saja, namun sukseksi adalah proses kompleks yang melibatkan aktor di dalam dan luar perusahaan. (Handler, 1994) Oleh karena itu, peran istri pendiri/manajer perusahaan patut dilihat dalam proses sukseksi yang terjadi dalam suatu perusahaan. Keputusan istri untuk terlibat maupun tidak terlibat dalam perusahaan membawa pengaruh yang berbeda proses sukseksi dalam suatu perusahaan.

Dalam hubungan antar suami-istri, narasumber-3 mengatakan bahwa baik ibunya maupun istrinya kini, memiliki kesadaran untuk tidak terlibat dalam perusahaan. Hal ini mengakibatkan pengambilan keputusan, terutama keputusan untuk sukseksi, tidak mengalami hambatan dari istri.

Dikhawatirkan terlibatnya istri dalam perusahaan, akan menimbulkan "2 kepala" dalam pengambilan keputusan. Hal ini selaras dengan teori yang dikemukakan Handler & Kram (1988) bahwa hambatan dari sukseksi dapat datang dari level yang berbeda, termasuk individu (istri pendiri), grup, organisasi bisnis keluarga dan lingkungan luar bisnis keluarga.

Selain itu, kesadaran istri untuk tidak terlibat dalam perusahaan menunjukkan kepercayaan (trust) sang istri terhadap keputusan-keputusan yang diambil suami. Kepercayaan ini merupakan salah satu faktor yang ditekankan dalam Konfusianisme di atas lingkungan sosial. Faktor yang ditekankan lainnya adalah bakti, kesetiaan, tugas, hati nurani, harmoni, konsensus, timbal balik, dan simpati (Tu, 1985). Tidak terlibatnya istri juga menunjukkan nilai Kebajikan yang dijalankan oleh sang istri. Sang istri dianggap menghindari pertengkaran yang mungkin terjadi apabila ikut terlibat dalam pengambilan keputusan perusahaan yang dilakukan oleh sang suami (Yan & Sorenson, 2006).

3. Hubungan antar Kakak-Adik

Lansberg dan Astrachan (1994) mengidentifikasi dua faktor penting yang menentukan keberhasilan suatu sukseksi, yaitu komitmen keluarga pada bisnis dan kualitas hubungan antara pendiri/manajer/FBL terhadap suksesor. Riset lain mengindikasikan hubungan keluarga yang

kompak dan harmonis memiliki dampak positif terhadap proses sukseksi (Dyer, 1986; Malone, 1989; Morris *et al.*, 1997) dan sifat favoritisme orangtua kepada salah satu anak memiliki kecenderungan yang kuat bagi anggota keluarga, khususnya saudara, untuk menghambat sukseksi. (Friedman, 1991).

Secara umum, Konfusianisme berkontribusi untuk memfasilitasi faktor-faktor yang mendukung sukseksi dan mengatasi faktor yang menghambat sukseksi di atas. Konfusianisme mengajarkan kerjasama, harmoni, rasa saling percaya, dan kesesuaian sikap dengan keputusan anggota keluarga yang lebih senior. Apabila konflik masih tidak terselesaikan, maka Bakti pada orang yang lebih tua mendahului ajaran kebijaksanaan yang lain dan pada akhirnya anggota keluarga yang lebih senior yang mengambil keputusan. (C. Li, 1997; Tu, 1985; Weber, 1957)

Ajaran-ajaran diatas dikombinasikan dengan kesadaran bahwa keluarga lebih penting daripada bisnis dan komitmen penuh terhadap keluarga dapat membantu keluarga menerima keputusan sukseksi. Sebagai tambahan, pembagian harta yang sama diantara saudara laki-laki dalam keluarga, mampu membatasi perasaan favoritisme. (Yan & Sorenson, 2006)

Keterangan yang diberikan narasumber-3, sesuai dengan teori-teori yang ada di paragraf-paragraf sebelum ini. Menurut narasumber-3, dirinya dan dua saudara yang bekerja di perusahaan memiliki rasa saling percaya dan tidak memiliki kecemburuan mengenai siapa yang berada di jabatan Direktur Utama. Menurut narasumber-3, sesama saudara, apalagi saudara kandung harus saling percaya, sebab saudara pasti menginginkan yang terbaik bagi kepentingan bersama. "*Masak sama saudara sendiri tidak percaya?*" demikian canda Narasumber-3.

Hal ini sesuai dengan Aturan di dalam Konfusianisme, yaitu "Jangan lakukan kepada orang lain apa yang kita tidak inginkan orang lain lakukan pada kita." dan "Dalam rangka membangun diri sendiri, kita harus membantu orang lain untuk membangun diri dan dalam rangka memperbesar diri, kita juga harus membantu orang lain untuk memperbesar diri mereka."

Selain itu, narasumber-3 tidak merasa orangtuanya, dalam hal ini narasumber-1, memiliki sifat favoritisme kepada narasumber-2 hingga akhirnya memilih narasumber-2 sebagai suksesor dan menduduki jabatan Direktur Utama. Menurut narasumber-3, jabatan yang diduduki oleh narasumber-2 maupun dirinya, pada dasarnya saling *support*, sehingga tidak ada yang merasa lebih tinggi sebab masing-masing pihak sadar ia tidak akan bisa bekerja tanpa bantuan dari saudara maupun orang lain yang bekerja bersamanya. Ditambahkan oleh narasumber-3, pembagian profit perusahaan antar narasumber-2, narasumber-3 dan saudara narasumber, sama rata, sehingga tidak ada rasa iri meskipun kedudukan mereka bertiga tidak sama dalam struktur perusahaan.

Rasa saling percaya, tidak adanya kecemburuan antar kakak-adik, ditambah dengan sistem pembagian profit perusahaan yang sama rata antar saudara, membuat keluarga narasumber menjadi kompak dan harmonis

sehingga suksesi pada perusahaan ini dapat terfasilitasi dengan baik. Selain itu, dalam relasinya sebagai kakak-adik, narasumber-2 dan narasumber-3 menjalankan nilai utama Konfusianisme yaitu nilai Kesetiaan. Nilai kesetiaan ini dapat dilihat dari ketiadaan perpecahan antara hubungan kakak-adik sebab mereka melakukan apa yang mereka katakan dan mengatakan dengan jujur apa yang mereka pikirkan (Yan & Sorenson, 2006). Hal ini terbukti dari kompaknya mereka saat bekerja (tidak cemburu satu sama lain) dan rasa saling percaya yang kuat satu sama lain.

Triangulasi

KONSEP	SUMBER	HASIL	STATUS
Komunikatif	Narasumber-1	Suksesi pada tahun 1990 atas dasar pertimbangan usia dan kesehatan.	Valid
	Narasumber-2	Suksesi pada tahun 1990. Usia FBL memasuki masa pensiun.	
	Narasumber-3	Suksesi pada tahun 1990 awal melalui rapat pemegang saham.	
Objektif	Narasumber-1	Suksesor perlu punya kemampuan dan kemauan	Valid
	Narasumber-2	Kemampuan dan kemauan wajib dimiliki	
	Narasumber-3	Selain kemampuan dan kemauan, juga perlu empati.	
<i>Successor Development Programme</i>	Narasumber-1	Narasumber-2 diutus untuk terlibat dalam divisi-divisi di perusahaan. Narasumber-3 diangkat menjadi direktur pemasaran bersamaan dengan narasumber-2 sebagai direktur utama.	Valid
	Narasumber-2	Terlibat dalam divisi-divisi perusahaan. Narasumber-2 menjadi direktur pemasaran saat dirinya diangkat menjadi direktur utama.	
	Narasumber-3	Narasumber-2 pernah ikut terlibat dalam pemasaran PT USFI. Diangkat menjadi direktur pemasaran pada tahun 1990.	
<i>Allowance from Previous FBL</i>	Narasumber-1	Sudah tidak ikut berperan dalam operasional perusahaan. Menjabat sebagai pemegang saham	Valid
	Narasumber-2	Narasumber-1 menjadi pemegang saham saja.	
	Narasumber-3	Narasumber-1 menjadi pemegang saham. Keputusan perusahaan diserahkan pada narasumber-2.	
Ada Caretaker-Manajer Interim	Narasumber-1	Belum perlu menggunakan orang luar untuk memimpin	Invalid

		perusahaan.	
	Narasumber-2	Ingin merekrut tenaga profesional untuk menjalankan perusahaan.	
	Narasumber-3	Tenaga profesional perlu namun harus bisa menempatkan diri diantara pekerja lainnya di perusahaan.	
Investasi sumber daya perusahaan untuk training suksesor	Narasumber-1	Biaya pendidikan dan biaya hidup narasumber-2 di Amerika ditanggung oleh narasumber-1	Valid
	Narasumber-2	Biaya pendidikan dan biaya hidup di Amerika ditanggung narasumber-1.	
	Narasumber-3	Biaya pendidikan dan biaya hidup tidak ditanggung oleh perusahaan.	
Dasar Hubungan Sosial dalam Konfusianisme	Narasumber-1	Narasumber-2 menuruti keinginan narasumber-1 untuk bekerja di PT USFI. Istri tidak terlibat di perusahaan. Antar anak-anak narasumber-1 rukun.	Valid
	Narasumber-2	Menuruti keinginan narasumber-1 untuk bekerja di PT USFI. Istri tidak terlibat di perusahaan. Saling percaya dengan kakak-adik.	
	Narasumber-3	Narasumber-2 tidak menolak ketika diminta pulang dan bekerja di PT USFI. Istri tidak terlibat di perusahaan. Tidak iri dengan narasumber-2 yang menjadi direktur utama karena saling percaya.	

Sumber: Data diolah oleh penulis

IV. KESIMPULAN

Penerapan Succession Plan pada perusahaan telah berjalan dengan komunikatif dan objektif dari sisi proses pemilihan suksesornya. Dikatakan komunikatif karena adanya alasan yang jelas untuk melakukan suksesi dan alasan tersebut diketahui oleh pihak keluarga maupun pengelola perusahaan. Proses suksesi di perusahaan dilakukan dengan rapat pemegang saham. Selain itu, perusahaan mampu mengidentifikasi apa yang menjadi dasar dilakukannya suksesi pada perusahaan yaitu atas dasar kebutuhan perusahaan dan keinginan pensiun dari Family Business Leader (FBL) yang sedang menjabat. Sedangkan dikatakan Objektif karena dasar pemilihan suksesor didasarkan pada hal-hal objektif yang dimiliki oleh suksesor, yaitu passion, Kompetensi, dan empati. Dari sisi proses persiapan suksesor, perusahaan masih memiliki kekurangan pada bagian training suksesor yang belum memiliki program yang tetap di perusahaan. Training

suksesor diasumsikan perusahaan hanya sebatas pendidikan dan pengalaman kerja suksesor sebelum akhirnya bekerja di perusahaan.

Adapun pengaruh Konfusianisme di dalam proses suksesi perusahaan dapat dilihat dari adanya rasa bakti, saling percaya dan dua aturan utama Konfusianisme yang secara langsung ataupun tidak langsung, dijalankan oleh perusahaan. Pengaruh Konfusianisme dalam proses suksesi perusahaan berdampak pada rendahnya hambatan atau penolakan pihak keluarga pengelola terhadap keputusan suksesi yang dikeluarkan oleh FBL perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Azwar, Saifuddin (1998). *Metode Penelitian*. Yogyakarta: Pustaka pelajar.
- Bungin, B. (2007). *Penelitian Kualitatif*. Indonesia: Prenada Media Group
- The Chartered Institute of Personnel and Development (n.d) *Succession Planning Factsheet*. www.cipd.co.uk
- Fishman, Allen E. (2009) *9 Elements of Family Business Success*. United States of America: McGraw-Hill
- Flintoff, J. P. (2002). *Managing to keep the family happy*. Financial Times
- Hall, Edward T. (1959). *The Silent Language*. United States of America: Doubleday
- Hess, Edward D. (2006) *The Successful Family Business*. United states of America: Praeger Publisher
- Iskandar, Eddy Dwinanto. (2011, Oktober 31) *Credit Suisse Kuliti 3.568 Bisnis Keluarga di Asia*. From <http://swa.co.id>
- Kayser, G. & Wallau, F. (2002). *Industrial Family Businesses in Germany*. Family Business Review
- Kets de Vries, M. F. R. (1985). *The dark side of entrepreneurship*. Harvard Business Review.
- Moleong, Lexy J. (2007). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Indonesia: PT. Remaja Rosdakarya
- Poza, Ernesto J. (2007). *Family Business*, 2nd Edition. United States of America: Thomson South-Western
- Prabowo, Anung. (2011, September). Meneruskan Tongkat Estafet di Perusahaan. *HC*
- Saepudin, Epung. (2009, April, 7). Martha Tilaar Group Serius Garap Pasar ASEAN. Retrieved April, 25, 2013. www.industri.kontan.co.id
- Soelaeman, Henni T. (2005, November). Sindrom Prince Wales di Pangung Bisnis. *SWA*.
- Sugiyono (2008) *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Indonesia: Alfabeta
- Susanto et al. (2007) *The Jakarta Consulting Group on Family Business*. Indonesia: The Jakarta Consulting Group
- Tampubolon, Haposan. (2012, Februari). Sariayu Berawal dari Garasi. Retrieved April, 25, 2013. www.tokohindonesia.com
- Tjondrorahardja, Daud. (2005). *The Greatest FBI (Family Business Inspiration) On Earth*. Indonesia: PT. Elex Media Komputindo
- Tu, Wei-ming (1985). *Confucian Thought : Selfhood AS Creative Transformation*. New York: State University of New York Press
- Tu, Wei-ming (1998a). *Joining east and west*. Harvard International Review
- Tu, Wei-ming (1998b). *Confucius and Confucianism*. In W.H. Slote & G. A. Devos (Eds.), *Confucianism and the family*. New York : State University of New York Press
- Tu, Wei-ming (1998c). *Probing the "three bonds" and "five relationship" in Confucian humanism*. In W. H. Slote & G.A. De Vos (Eds.), *Confucianism and the Family*. New York: State University of New York Press.
- Ward, J. L. & Aronoff, C. E. (1996). *Overcoming a major obstacle to Succession*. Nations Business.
- Yan, Jun. & Sorenson, Ritch. (2006). *The Effect of Confucian Values on Succession in Family Business* from Proquest Database