

PERENCANAAN SUKSESI PADA PERUSAHAAN KELUARGA: TOKO KACA MAWAR

Harman Iwanto dan Sesilya Kempa
Program Business Management, Program Studi Manajemen, Fakultas Bisnis dan
Ekonomi, Universitas Kristen Petra
Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya 60236
e-mail: harman.iwanto@gmail.com; sesilya.kempa@petra.ac.id

Abstrak - Perencanaan suksesi adalah sebuah proses yang panjang dimana berawal dari memilih kandidat terbaik dari generasi penerus, lalu menentukan posisi-posisi kunci perusahaan, hingga terjadinya proses pergantian kepemilikan dan kepemimpinan dalam perusahaan. Para peneliti setuju bahwa perencanaan suksesi adalah hal yang paling penting dalam siklus hidup bisnis keluarga karena akibat nyata terhadap kultur, strategi dan kelangsungan perusahaan. Penelitian ini akan melihat bagaimana perencanaan suksesi yang telah dilakukan sebuah usaha kecil menengah yang dikelola oleh sebuah keluarga. Perusahaan keluarga memang cenderung untuk tidak melakukan perencanaan suksesi, tetapi banyak contoh mengatakan bahwa perusahaan keluarga yang memiliki perkembangan yang pesat mempunyai strategi bisnis untuk 3 tahun kedepan, termasuk perencanaan suksesi.

Kata Kunci: Perencanaan Suksesi, Bisnis keluarga

PENDAHULUAN

Perusahaan keluarga memiliki peranan tersendiri dalam perekonomian dunia, menghasilkan lapangan pekerjaan dan keuntungan yang besar hampir dalam semua negara (Gagne, Marwick, Brun de Pontet, & Wrosch, 2019). Dalam LeCounte (2020) dijelaskan lebih lanjut bahwa perusahaan keluarga tidak dapat diremehkan karena perusahaan keluarga hampir memperkerjakan 2/3 total pekerja di Amerika dan bahkan lebih di beberapa negara lain. Perencanaan suksesi bisnis keluarga sendiri adalah sebuah proses panjang yang penting untuk diperhatikan karena menyita banyak waktu dan tenaga. (Michel & Kammerlander, 2015). Tidak dapat dihindari bahwa para pemimpin perusahaan pasti akan meninggalkan kepemimpinannya, tetapi masih banyak perusahaan yang tidak memiliki perencanaan suksesi yang baik (Harell, 2016).

Menurut Harell (2016), tiap tahun terdapat 10% hingga 15% perusahaan yang harus menentukan pemimpin baru dengan alasan pengunduran diri, pensiun, diberhentikan atau sakit. Banyak pemimpin-pemimpin baru yang tidak siap memimpin perusahaan terpilih akibat buruknya perencanaan suksesi dan mengakibatkan perusahaan mengalami kemunduran. Data lebih lanjut menunjukkan hanya 54% anggota kepemimpinan perusahaan yang sudah dilatih dalam bidangnya dan hanya 39% yang memiliki pemimpin pengganti jika pemimpin yang lama turun karena suatu hal. Menurut Perrenoud dan Sullivan (2016), hanya 30% bisnis keluarga yang berhasil melakukan transisi kepemimpinan ke pemimpin generasi selanjutnya dan lebih sedikit lagi yang bertahan hingga ke generasi ketiga.

Perencanaan suksesi dalam bisnis keluarga sendiri adalah sebuah pergantian kepemilikan dan kepemimpinan, dari seorang *incumbent* ke seorang suksesor, yang dapat dari keluarga maupun non-keluarga (Michel & Kammerlander, 2015). Menurut Sharma dan Sengupta (2017), perencanaan suksesi adalah sebuah proses

pemilihan kandidat terbaik untuk mengisi posisi senior di dalam perusahaan. Sedangkan menurut Perrenoud dan Sullivan (2016), perencanaan suksesi adalah perencanaan dalam mempersiapkan pemimpin perusahaan dan karyawan untuk mengantikan posisi tertentu yang kosong akibat kematian, pensiun, penyakit serius atau promosi. Proses perencanaan ini berlangsung berkelanjutan untuk pergantian posisi dimasa depan. Dari ketiga definisi perencanaan tersebut dapat disimpulkan bahwa, perencanaan suksesi adalah sebuah proses yang panjang dimana berawal dari memilih kandidat terbaik dari generasi penerus, lalu menentukan posisi-posisi kunci perusahaan, hingga terjadinya proses pergantian kepemilikan dan kepemimpinan dalam perusahaan.

Para peneliti setuju bahwa perencanaan suksesi adalah hal yang paling penting dalam siklus hidup bisnis keluarga karena akibat nyata terhadap kultur, strategi dan kelangsungan perusahaan (Michel & Kammerlander, 2015). Menurut Gagne *et al.* (2019) banyak alasan dalam kegagalan suksesi seperti persiapan dan perencanaan suksesi yang buruk, suksesor tidak bersemangat dan pemilik yang tidak ingin menyerahkan kepemimpinan. Perencanaan suksesi bukan hanya sebuah pencarian calon penerus yang memiliki keahlian, suksesor juga harus sejalan dengan nilai-nilai dalam perusahaan, etika kerja, dan proses, dimana hal-hal tersebut sangat dekat kaitannya dengan pemilik perusahaan sebelumnya (Perrenoud & Sullivan, 2016).

Penelitian ini akan melihat bagaimana perencanaan suksesi yang telah dilakukan sebuah usaha kecil menengah yang dikelola oleh sebuah keluarga. Perusahaan keluarga memang cenderung untuk tidak melakukan perencanaan suksesi, tetapi banyak contoh mengatakan bahwa perusahaan keluarga yang memiliki perkembangan yang pesat mempunyai strategi bisnis untuk 3 tahun kedepan, termasuk perencanaan suksesi (LeCounte, 2020). Biasanya, perencanaan suksesi dilakukan secara informal terlebih dahulu, setelah berjalannya waktu perencanaan suksesi harus dilakukan secara resmi yaitu secara tertulis (Perrenoud & Sullivan, 2016). Dalam hal ini, penelitian ingin memfokuskan untuk membantu perusahaan dalam membuat proses perencanaan suksesi yang bersifat formal dan tertulis.

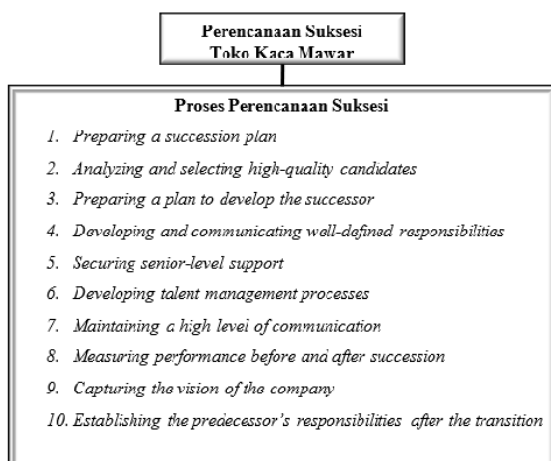
Perrenoud dan Sullivan (2016) meneliti 12 perusahaan konstruksi dengan tujuan untuk mengetahui hubungan 10 komponen perencanaan suksesi dengan tingkat kepuasan suksesor mengenai pergantian kepemimpinan yang telah terjadi, dengan menggunakan metode penelitian kuantitatif. Penelitian ini menggunakan 10 komponen perencanaan suksesi tersebut untuk meneliti proses perencanaan suksesi pada sebuah perusahaan kecil menengah yang dikelola oleh keluarga dengan menggunakan metode penelitian kualitatif. Dalam penelitian ini juga menggunakan proses perencanaan suksesi menurut Michel & Kammerlander (2015) yang terdiri dari 4 tahap yaitu *trigger*, *preparation*, *selection*, dan *training*. Dalam penelitian ini akan terlihat apakah pemilik sudah ingin menyerahkan

kepemimpinannya, bagaimana kriteria pemilihan suksesor dan pelatihan yang telah diterima suksesor selama ini.

Profil singkat Toko Kaca Mawar adalah sebuah usaha kecil menengah (UKM) yang dikelola oleh keluarga, yang menjual segala jenis kaca dan bingkai foto. Didirikan oleh Iwan Wahyu pada tahun 1975 dan sekarang berlokasi di jalan diponegoro no.62 Pasuruan. Toko Kaca Mawar memiliki 8 karyawan, yang terdiri dari tukang potong kaca, tukang angkat, dan sopir. Pada awalnya Iwan Wahyu memimpin Toko kaca mawar sendirian, yang selanjutnya dibantu oleh istrinya pada tahun 1994 dan anaknya yang pertama pada tahun 2018.

Iwan Wahyu memiliki 3 anak, anak pertama bernama Cynthia Pratiwi Iwanto, anak kedua bernama Indra Iwanto dan anaknya yang terakhir bernama Harman Iwanto. Anak pertama yaitu Cynthia tidak mau meneruskan Toko Kaca Mawar karena belum memiliki keinginan untuk berwirausaha dan memilih untuk meneruskan karirnya dalam bidang perhotelan. Anak kedua yaitu Indra sudah masuk ke dalam manajemen Toko Kaca Mawar sejak tahun 2018, usai menyelesaikan studinya di Bali dan direncanakan akan menjadi penerus toko kaca mawar. Anak ketiga yaitu Harman akan masuk ke manajemen juga selepas menyelesaikan studinya pada tahun 2021.

Melihat juga usia Iwan Wahyu yang sudah menginjak 63 tahun dan pentingnya perencanaan suksesi, menarik untuk melihat apa saja yang telah dilakukan dan perencanaan yang telah dipersiapkan dalam hal pergantian kepemimpinannya. Berdasarkan hal tersebut peneliti akan melakukan penelitian tentang perencanaan suksesi pada perusahaan keluarga Toko Kaca Mawar.



Gambar 1 Kerangka Penelitian

Sumber : Perrenoud dan Sullivan (2016)

METODE PENELITIAN

Jenis penelitian

Penelitian ini termasuk dalam penelitian kualitatif deskriptif. Menurut Sugiyono (2012), penelitian kualitatif deskriptif adalah penelitian yang digunakan untuk mendeskripsikan dan menggambarkan data yang telah terkumpul tanpa bermaksud memberikan kesimpulan yang berlaku secara umum. Sedangkan menurut Moleong (2011), penelitian kualitatif adalah penelitian yang menganalisis fenomena yang terjadi secara holistik dan dengan cara deskriptif yaitu kata-kata dan bahasa, dengan memanfaatkan berbagai metode ilmiah.

Objek dan Subjek Penelitian

Menurut Sugiyono (2013), Objek penelitian adalah suatu penilaian terhadap orang, kegiatan atau suatu objek yang bervariasi sesuai yang ditetapkan oleh peneliti yang kemudian dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Objek dari

penelitian ini adalah proses perencanaan suksesi dan persiapan suksesor pada Toko Kaca Mawar. Menurut Moleong (2013), subjek penelitian adalah informan, informan itu sendiri adalah seseorang yang berada dalam lingkup penelitian. Informan memberikan informasi mengenai hal-hal yang akan diteliti. Dalam penelitian ini yang akan menjadi subjek penelitian adalah pemilik, istri, dan anak ke dua Toko Kaca Mawar.

Sumber Data

Menurut Sugiyono (2012), sumber data primer adalah sumber data yang dapat langsung memberikan data yang dibutuhkan peneliti atau pengumpul data. Dalam kasus ini peneliti menggunakan data berupa transkrip wawancara.

Metode Pengumpulan Data

Pada penelitian ini teknik pengumpulan data yang akan digunakan adalah wawancara. Menurut Sarosa (2012), wawancara adalah sebuah percakapan yang terjadi pada 2 orang, dimana pewawancara memberikan sejumlah pertanyaan kepada partisipan, untuk dapat menggali informasi yang ingin didapat. Jenis wawancara yang digunakan adalah wawancara semi terstruktur, dimana menurut Sarosa (2012) wawancara semi terstruktur dapat artikan adanya pergabungan antara wawancara terstruktur dan tidak terstruktur. Dalam wawancara ini peneliti sudah menyiapkan sejumlah pertanyaan namun, pada saat terjadinya wawancara tetap memungkinkan untuk bertanya lebih lanjut untuk dapat menggali informasi lebih jauh.

Teknik Analisis Data

- (1) *Data Reduction* (Reduksi Data), mereduksi data berarti merangkum dan mencari hal-hal yang penting sebuah data lalu mencari tema atau polanya. Dengan demikian data jadi lebih ringkas dan memberikan gambaran yang lebih jelas mengenai data yang didapat, serta memudahkan peneliti untuk melakukan pengumpulan data selanjutnya dan memudahkan untuk mencarinya saat diperlukan.
- (2) *Data Display* (Penyajian Data), penyajian data dapat berupa uraian singkat, bagan, hubungan antar kategori, *flowchart* dan sejenisnya. Hal ini dapat mempermudah pemahaman data untuk merencanakan kegiatan selanjutnya.
- (3) *Conclusion Drawing / Verification* (Penarikan Kesimpulan / Verifikasi), apabila kesimpulan dapat dibuktikan dengan bukti yang valid, maka kesimpulan dapat dikatakan konsisten

Uji Validasi Data

Dalam penelitian ini digunakan uji validasi triangulasi untuk menguji valid atau tidaknya penelitian ini. Menurut Sugiyono (2015) terdapat 3 jenis triangulasi, yaitu: triangulasi sumber, teknik dan waktu. Dalam penelitian ini yang akan digunakan adalah uji triangulasi sumber, karena kredibilitas hasil dalam penelitian ini akan dibuktikan dengan cara mengecek beberapa data yang diperoleh dari beberapa sumber.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Preparing a succession plan

Pemilik sebenarnya sudah memiliki kesadaran bahwa perlunya sebuah suksesi kepemimpinan dan sudah berkeinginan untuk meninggalkan perusahaan, dengan mengungkapkan keinginannya untuk pensiun. Namun, yang perlu diperhatikan juga adalah kerelaan pemilik untuk melepaskan diri dengan perusahaan. Meski sudah mengungkapkan keinginannya untuk pensiun, Pemilik sangat terlihat belum memikirkan bagaimana perusahaan di masa depan. Hal tersebut dapat disimpulkan dengan mempertimbangkan beberapa hasil wawancara.

Pertama, pemilik tidak pernah membahas persoalan mengenai suksesi kepemimpinan atau transisi kepemimpinan dengan suksesor. Menurut Mokher *et al* (2017), perencanaan suksesi yang efektif memiliki 3 poin penting yang perlu diperhatikan, yaitu: (a) membicarakan keputusan kepada suksesor dan pemegang kepentingan, (b) pelatihan suksesor, (c) merencanakan strategi setelah terjadinya suksesi. Dari 3 poin tersebut dapat disimpulkan bahwa sangat penting untuk mendiskusikan keputusan bahkan strategi sebuah suksesi antara pemilik dan suksesor.

Kedua, pemilik hendak pensiun, tetapi tidak ada bayangan umur berapa ia akan pensiun. Semakin lama pemilik pensiun, semakin tua juga usia suksesor pada saat nanti memimpin perusahaan. Semakin lama terjadinya penundaan pergantian kepemimpinan, akan mengakibatkan terjadinya sebuah fenomena yang sering disebut dengan “*Prince Charles Syndrome*” yang mengakibatkan suksesor berada pada posisi menunggu. Hal ini perlu di perhatikan, jangan sampai Pemilik masih memimpin hingga nafas terakhirnya, karena jika pemilik pensiun atau terjadi sesuatu hal, perusahaan dapat berjalan lancar jika Pemilik sudah melakukan pengawasan terhadap kepemimpinan Indra.

Ketiga, hingga sekarang Pemilik belum mengajarkan Indra beberapa hal yang krusial seperti bagaimana cara melakukan *restocking*. Melihat usia pemilik yang sudah berusia lebih dari 60 tahun, seharusnya tidak ada alasan lagi untuk menunda mengajarkan semua hal kepada suksesor. Menurut Michel dan Kammerlander (2015), permasalahan pada fase persiapan suksesi ini memang pada penundaan yang dilakukan oleh Pemilik, jika ini berlanjut maka informasi mengenai bagaimana dan kapan suksesi terjadi tidak akan jelas, karena Pemilik tidak mau membahas keinginannya atau terus berubah pikiran karena kebingungan. Jadi, meski Pemilik sudah memiliki keinginan untuk pensiun dan kalau pun sudah rela untuk meinggalkan perusahaan, Pemilik harus lebih membicarakan hal-hal mengenai suksesi ini sehingga pada proses-proses suksesi yang selanjutnya akan lebih jelas arahnya.

Analyzing and selecting high-quality candidates

Pemilik dan Indra memiliki hubungan yang baik karena tidak pernah ada permasalahan yang sulit terselesaikan atau berlarut-larut. Hal ini dipengaruhi oleh sifat Indra yang lebih menerima atau mengalah dan menghormati pemilik. Indra juga memiliki komitmen dan ketertarikan terhadap bisnis yang tinggi. Faktor yang menyebabkan ketertarikan dan komitmen tersebut adalah karena Indra sudah dikenalkan sejak kecil kepada perusahaan. Perasaan nyaman dan kedekatan antara Indra dan perusahaan tersebut yang membuat Indra merasa sudah menjadi hak dan kewajibannya untuk meneruskan perusahaan. Bahkan, Indra merasa tidak ada alasan untuk tidak melanjutkan perusahaan dan ia juga tidak ingin membuat perusahaan baru dari awal. Dari segi pengalaman, Indra pernah bekerja di sebuah perusahaan, di hotel dan pernah mencoba beberapa bisnis jual-beli barang.

Preparing a plan to develop the successor

Indra dikembangkan kemampuannya oleh pemilik dan Erlina dengan cara diajarkan cara memotong kaca, mengenal jenis-jenis kaca, peluang-peluang dalam berbisnis dan cara melayani pelanggan. Indra juga sudah diajarkan untuk tidak memboroskan uang, dan mencari uang sendiri sejak kecil, bahkan sudah hidup berpisah dengan orang tuanya pada saat SMP, untuk diajarkan cara mandiri. Meskipun Indra tidak menempuh pendidikan yang berhubungan dengan bisnis atau ekonomi, Indra memiliki *soft skill* seperti bagaimana cara mengatur keuangan, cara bergaul dengan banyak orang dan bagaimana bekerja dalam sebuah sistem perusahaan. *Soft skill* tersebut ia dapatkan dari pengalamannya bekerja di perusahaan lain dan dari pengalamannya hidup sendiri.

Developing and communicating well-defined responsibilities

Menurut Perrenoud dan Sullivan (2016), FBL harus mengajarkan suksesor tanggung jawab apa saja yang akan diterima setelah terjadinya transisi kepemimpinan. Tanggung jawab ini harus dijabarkan dengan jelas dan *realistic*. Dengan mengerti tanggung jawab serta tugas yang akan diterima, suksesor akan memiliki pandangan yang lebih jelas akan apa yang harus dilakukan. Indra mengerti tanggung jawab yang akan diterimanya jika memimpin perusahaan. Dengan diterjunkan langsung ke perusahaan, secara tidak langsung Indra harus cepat belajar apa saja yang perlu ia lakukan. Beberapa tanggung jawab utama di Toko Kaca Mawar adalah: (a) Untuk membuat pelanggan yang datang percaya dan puas terhadap pelayanan Toko Kaca Mawar lalu mau datang Kembali, (b) Dapat mengarahkan karyawan dan (c) Memahami produk yang ditawarkan, dari harga produk, jenis-jenis produk hingga keuntungan yang dapat dari penjualan produk.

Securing senior-level support

Menurut Perrenoud dan Sullivan (2016) seluruh pemimpin perusahaan harus mengerti dan turut serta dalam proses suksesi, agar ada rasa memiliki terhadap proses terjadinya suksesi tersebut. Dalam perusahaan keluarga, seluruh keluarga yang berperan dalam perusahaan khususnya para pemimpin harus ikut berperan dalam perencanaan suksesi. Para pemimpin yang harus ikut serta dalam proses suksesi di Toko Kaca Mawar adalah pemilik dan Erlina. Pemilik dan Erlina sama-sama berkontribusi dalam proses pengembangan suksesor yaitu Indra. Pemilik lebih berkontribusi dalam mengajarkan bagaimana cara berjualan dan mengelola toko. Kalau Erlina berkontribusi dalam bagaimana cara mencari untung, bagaimana menata stok di Gudang dan hal-hal yang lebih pembentukan pribadi Indra. Sejak kecil Indra telah diajarkan bagaimana cara untuk menghargai uang dan mandiri, dengan cara harus hidup jauh dari orang tua sejak SMP karena sekolah di Malang.

Developing talent management processes

Menurut Perrenoud dan Sullivan (2016), proses *talent management* bertujuan agar tidak terjadi kecacauan pada perusahaan jika pemimpin tiba-tiba tidak dapat memimpin, para karyawan dapat langsung mengantikannya karena sudah dilatih sejak lama. Di perusahaan keluarga kecil seperti Toko Kaca Mawar, karyawan tidak diajarkan prinsip-prinsip kepemimpinan, karena pemimpin akan terus berasal dari generasi pemilik. Generasi penerus yaitu Indra diajarkan prinsip-prinsip manajemen di Toko Kaca Mawar, seperti pengelolaan sumber daya manusia, pengelolaan bahan baku (resource) dan pengelolaan produk. Dari sisi pengelolaan sumber daya manusia, Indra diajarkan bagaimana mengarahkan karyawan yaitu bagaimana memberi perintah dan tugas masing-masing bagian karyawan. Dari sisi produk, Indra diajarkan bagaimana cara menghitung harga jual produk.

Maintaining a high level of communication

Menurut Perrenoud dan Sullivan (2016), komunikasi antara FBL dan suksesor perlu dijaga karena akan menjaga hubungan yang baik antara mereka berdua. Sebaliknya jika hubungan komunikasi antara FBL dan suksesor buruk, rasa kepercayaan akan berkurang dan suksesor akan memiliki pandangan bahwa FBL secara sengaja untuk tidak memberikan informasi-informasi penting. Hubungan komunikasi antara Pemilik dan Indra dijalin dengan melakukan kerjasama di toko. Selain itu setiap liburan atau akhir pekan, Pemilik dan keluarga pasti menyempatkan untuk berkumpul bersama, entah berlibur atau hanya makan malam. Topik pembicaraan dijaga tetap menyenangkan dengan cara tidak terus menerus membahas pekerjaan. Secara keseluruhan antara Pemilik dan Indra saling mempercayai, karena jika ada apa-apa pasti dibicarakan. Hubungan komunikasi ini juga selalu terjaga karena adanya rasa

menghargai Indra kepada Pemilik dan karakter Indra yang lebih menerima.

Measuring performance before and after succession

Menurut Perrenoud dan Sullivan (2016), Dengan mengetahui performa perusahaan 1 tahun setelah suksesi lalu membandingkannya dengan sebelum terjadinya suksesi, dapat diukur bagaimana kemampuan pemimpin baru dan dampaknya terhadap performa perusahaan. Toko Kaca Mawar memang dari awal tidak pernah melakukan pengukuran performa secara formal. Pemilik mengetahui performa sedang naik atau turun dengan cara membandingkan penghasilan sehari-hari. Toko Kaca Mawar ini memang sebuah perusahaan keluarga yang masih menggunakan metode-metode tradisional, tanpa menggunakan teknologi-teknologi seperti mesin kasir atau metode pembukuan modern menggunakan komputer. Teknologi terbaru yang digunakan selama beberapa tahun terakhir hanya CCTV. Jadi sudah wajar jika baik Pemilik, Erlina atau Indra tidak menganggap perlunya pengukuran performa perusahaan secara formal. Sebenarnya tidak ada salahnya melakukan pengukuran performa untuk pengembangan bisnis, namun memang harus memperbaiki atau mengembangkan sistem bisnis terlebih dahulu, seperti membuat pembukuan atau mesin kasir otomatis yang dapat mengetahui arus masuk dan keluar keuangan.

Capturing the vision of the company

Menurut Perrenoud dan Sullivan (2016), suksesor perlu memahami visi dan misi awal perusahaan, agar apa pun yang dilakukan suksesor tetap sejalan dengan tujuan perusahaan. Indra memiliki visi dan misi yang sejalan dengan visi dan misi perusahaan. Indra yang telah berhubungan Toko Kaca Mawar sejak dini, menyebabkan Ia telah memahami seluk-beluk perusahaan, dari bagaimana perusahaan beroperasi, para pelanggan hingga para karyawan. Semejak Indra masuk secara resmi pada tahun 2018 juga terlihat sekali, Ia tidak perlu banyak belajar untuk dapat menjalankan perusahaan, bahkan bisa tanpa bantuan pemilik, dari sini dapat terlihat sejauh mana kompetensi Indra.

Establishing the predecessor's responsibilities after the transition

Menurut Perrenoud dan Sullivan (2016), karena beberapa FBL mungkin tidak mau benar-benar 100% keluar dari perusahaan, perlu dibuat peraturan atau perjanjian untuk kolaborasi antara Pemilik dan suksesor (dalam kepemimpinan suksesor). Pemilik, Erlina dan Indra tidak setuju untuk membuat peraturan secara formal, karena hubungan mereka didasari oleh rasa percaya satu sama lain. Namun, berdasarkan hasil wawancara dengan Pemilik dan Erlina, setelah pergantian kepemimpinan, pemilik akan masih berhubungan dengan pengawasan karyawan, *restocking* dan keuangan, selebihnya hanya melakukan pengawasan. Terlihat bahwa "pengawasan" setelah transisi kepemimpinan di perusahaan ini bukan hanya memberikan masukan atau saran, tetapi masih memegang banyak hal penting seperti *restocking* dan keuangan.

Sebenarnya jika pemilik memang ingin pensiun, Indra atau generasi penerus harus diberi kendali penuh dan harus dilatih sejak dini untuk membuat keputusan penting. Menurut Mokher *et al* (2017), jika suksesor terlalu melekat dengan sistem keluarga, hal ini menyebabkan tekanan untuk memikirkan identitas pendiri, dimana seharusnya suksesor harus memikirkan posisi perusahaan untuk dapat beradaptasi pada kondisi pasar. Hal ini menyebabkan para suksesor mengabaikan atau melewatkan kesempatan untuk dapat mengembangkan performa perusahaan karena mereka tidak bisa atau tidak mau untuk memutuskan strategi perusahaan yang berbeda dengan yang sebelumnya. Meski Pemilik memang bukan tipe orang yang memaksakan kehendak dan membiarkan Indra untuk belajar dengan sendirinya. Jika pemilik tidak menyerahkan fungsi-fungsi kepemimpinan secara penuh, pemimpin generasi baru secara

tidak langsung hanya menjadi asisten pemilik atau "boneka" pemilik yang harus menuruti keinginan pemilik. Pemilik mungkin boleh tidak melepaskan diri dari perusahaan sepenuhnya, tetapi jangan terus menerus memegang semua fungsi-fungsi penting perusahaan.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis, dapat disimpulkan bahwa perencanaan suksesi di Toko Kaca Mawar dapat dibidang secara tidak langsung berjalan cukup baik, berdasarkan hasil analisis dengan menggunakan 10 komponen perencanaan suksesi dari Perrenoud dan Sullivan (2016). Namun, meski suksesor yaitu Indra sudah berkompetensi atau sudah dapat memimpin perusahaan, hal ini akan percuma jika Pemilik tidak memiliki keinginan atau kerelaan untuk meninggalkan perusahaan. Hal ini dikarenakan kerelaan dan keinginan perusahaan adalah langkah pertama dalam perencanaan suksesi milik Michel dan Kammerlander (2015), dimana disebut tahap *trigger*. Jadi, karena perencanaan suksesi adalah sebuah proses berkelanjutan, sangat penting untuk melakukan proses perencanaan suksesi Langkah demi Langkah. Sangat penting juga untuk membicarakan perencanaan suksesi dan bagaimana perusahaan kedepannya setelah Pemilik pensiun. Fungsi-fungsi penting perusahaan seperti berhubungan dengan pemasok adalah hal yang krusial di Toko Kaca Mawar, karena akan berhubungan dengan harga jual produk, oleh karena itu harus segera diajarkan kepada Indra.

Berdasarkan fenomena-fenomena yang berhasil ditangkap dalam analisis, Pemilik sebenarnya mungkin memang hendak pensiun pada suatu saat. Namun, proses suksesi ini akan berlangsung lama sekali. Menurut Michel dan Kammerlander (2015), FBL cenderung lebih suka dilakukan dalam waktu yang lama dan tidak suka untuk memformulasikan rencana-rencana suksesi. Jadi, Pemilik akan terus berhubungan dengan perusahaan dan tidak ada yang namanya transisi kepemimpinan. Jika hal ini terjadi, yang ditakutkan adalah pemimpin selanjutnya dapat gagal jika suatu saat Iwan Wahyu atau Pemilik yang lama tidak dapat membantu lagi.

Saran

Berdasarkan hasil analisis yang telah dilakukan, diberikan saran bagi Toko Kaca Mawar sebagai berikut:

- (1) Pemilik hendaknya menentukan kapan dan bagaimana proses transisi kepemimpinan dilakukan, beserta tata cara dan peraturan-peraturan yang diinginkan.
- (2) Proses suksesi adalah sebuah proses yang panjang, meski sudah dilakukan pengembangan suksesor, perencanaan suksesi harus lebih matang lagi. Bagaimana perusahaan bekerja setelah suksesi, bagaimana pembagian perusahaan kepada 2 anak lainnya (jika memutuskan ingin bergabung), atau pembagian tugas antara pemilik yang lama dengan yang baru. Jadi, pemilik harus lebih menaruh perhatian, masih banyak hal yang perlu diperhatikan karena proses suksesi tidak berhenti sampai suksesor naik ke kepemimpinan.
- (3) Pemilik juga hendaknya mengajarkan Indra sebagai suksesor bagaimana cara melakukan *restocking* produk, agar suksesor semakin memahami seluk-beluk perusahaan.
- (4) Indra sebagai suksesor harus lebih dapat memasukkan unsur-unsur modern di Perusahaan. sebagai contoh seperti, mesin kasir otomatis, pembukuan menggunakan komputer, atau mesin absensi *finger print*.

DAFTAR REFERENSI

- Gagné, M., Marwick, C., Brun de Pontet, S., & Wrosch, C. (2019). Family Business Succession: What's Motivation Got to Do With It?. *Family Business Review*
- Gomba, M., & Kele, T. (2016). Succession Planning in Black-Owned Family Businesses: A South African Perspective. *International Journal of Business Administration*, 7(5).
- Harrell, E. (2016). Succession Planning: What the Research Says. *Harvard Business Review*, 70-74
- LeCounte, J. F. (2020). Founder-CEOs: Succession planning for the success, growth, and legacy of family firms. *Journal of Small Business Management*, 1–18.
- Michel, A., & Kammerlander, N. (2015). Trusted advisors in a family business's succession-planning process—An agency perspective. *Journal of Family Business Strategy*, 6(1), 45–57.
- Mokhber, M., Gi Gi, T., Abdul Rasid, S. Z., Vakilbashi, A., Mohd Zamil, N., & Woon Seng, Y. (2017). Succession planning and family business performance in SMEs. *Journal of Management Development*, 36(3), 330–347.
- Moleong, L. J. (2011). *Metodologi Penelitian Kualitatif Edisi Revisi*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Moleong, L. J. (2013). *Metode Penelitian Kualitatif Edisi Revisi*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Sarosa, S. (2012). *Penelitian Kualitatif: Dasar-Dasar*. Jakarta: Permata Puri Media
- Sharma, A., & Sengupta, T. (2017). Perspective on succession planning in multiple MNCs: interview with Aparna Sharma. *Human Resource Development International*, 21(4), 382–390.
- Sugiyono. (2012). *Memahami Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. (2013). *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. (2015). *Metode Penelitian Kombinasi (Mix Methods)*. Bandung: Alfabeta
- Perrenoud, A. J., & Sullivan, K. T. (2016). Analysis of Executive Succession Planning in 12 Construction Companies. *International Journal of Construction Education and Research*, 13(1), 64–80.
- Phillips, L. K. (2020). Succession planning in nursing education. *Nursing Outlook*.