

SUCCESSION PLAN PADA PERUSAHAAN KELUARGA PT. RIA PUTRA METALINDO

Mikhail Yuwono Sutiknodan Ronny H. Mustamu
Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra
Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya
E-mail: mikhail_09206@yahoo.com ; mustamu@peter.petra.ac.id

Abstrak—Penelitian ini merupakan penelitian tentang penerapan *Succession Plan* yang dilihat dari pra suksesi, proses suksesi sampai paska suksesi. Kemudian peneliti mengumpulkan data dengan metode wawancara dan observasi. Setelah mendapatkan data, peneliti memastikan keabsahan data dengan metode triangulasi sumber, yaitu dengan membandingkan hasil wawancara dengan data-data tertulis PT. Ria Putra Metalindo dan juga hasil pengamatan. Dari penelitian yang dilakukan oleh penulis, ditemukan bahwa PT. Ria Putra Metalindo telah melaksanakan suksesi dengan baik dan sebagaimana mestinya. Saran penulis kepada perusahaan adalah agar perusahaan mengetahui pentingnya suksesi demi keberlangsungan perusahaan jangka panjang dengan mengetahui proses suksesi dari awal sampai akhir.

Kata Kunci—Kata kunci: *Succession Plan*, perusahaan keluarga

I. PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Dewasa ini kesuksesan perusahaan keluarga menjadi sebuah topik utama dalam perekonomian dunia. Berdasarkan penelitian yang dilakukan Beckhard & Dyer di Amerika Serikat menunjukkan bahwa perusahaan keluarga mendominasi sekitar 95 persen dari total seluruh perusahaan (dalam Suryadi, 2012). De Visscher & Bruel, (1994) juga menambahkan bahwa perusahaan keluarga tersebut juga mencapai 40 – 60 persen dari pendapatan domestik bruto (PDB) dan menyerap sampai 50 persen tenaga kerja yang ada (dalam Suryadi, 2012). Penelitian yang dilakukan Poza (1995) di Amerika Selatan mengatakan bahwa 80 – 98 persen dari perusahaan swasta merupakan perusahaan keluarga (dalam Morris, 2011).

Di Indonesia 96 persen dari 165.000 perusahaan yang ada di merupakan perusahaan keluarga (Pikiran Rakyat, 16 November 2006). Terbukti bahwa perusahaan keluarga memiliki posisi dan peran vital dalam perekonomian di Indonesia. Perusahaan keluarga di Indonesia merupakan perusahaan swasta yang punya kontribusi besar terhadap PDB, yaitu mencapai 82,44 persen (Biro Pusat Statistik). Apabila mengacu pada data Forbes Asia di tahun 2010, yang dilansir per tanggal 3 Desember 2009, mengenai 40 orang terkaya di Indonesia, ternyata memunculkan fakta yang sangat menakjubkan, yaitu dari 40 orang terkaya di Indonesia, sekitar 95% berasal dari perusahaan keluarga dengan total kekayaan sebesar US\$ 41,675 milyar, atau yang setara dengan Rp. 383,410 triliun (dengan menggunakan asumsi nilai tukar US\$1 = Rp. 9.200). Total kekayaan tersebut setara dengan 34,85% dari total APBN pada tahun 2010, yang mencapai angka sebesar Rp. 1.100 triliun (dalam Suryadi, 2012). Dari perusahaan keluarga yang dimiliki oleh 40 orang terkaya

Indonesia tersebut, kebanyakan sudah melalui suatu proses suksesi yang berhasil mengantarkan kepemilikan perusahaan dari generasi pertama ke generasi berikutnya. Kepemilikan perusahaan keluarga dari generasi ke generasi semakin mengalami kemerosotan eksistensinya. Hal ini dikuatkan dengan hasil survey yang dilakukan oleh Susanto (2007) yang menyatakan bahwa perusahaan keluarga di Indonesia yang bisa bertahan sampai generasi ketiga saat ini hanya 24 persen dan yang bertahan sampai generasi keempat hanya lima persen. Hasil survey juga menunjukkan perusahaan yang didirikan tahun 1932 – 1943 yang bertahan sampai sekarang tiga persen, periode 1944 – 1955 hanya dua persen, 1956 – 1967 sebesar 10 persen, 1968 – 1979 sebesar 24 persen dan 1980 – 1991 sebesar 24 persen. Oleh karenanya, peranan suksesi sangat berpengaruh besar dalam meneruskan perusahaan keluarga.

Suksesi merupakan sebuah upaya yang dilakukan pendiri perusahaan untuk memberikan kuasanya kepada anggota keluarga yang dianggap mampu untuk menjadi seorang penerus (Susanto, 2007). Penelitian yang dilakukan oleh Family Firm Institute untuk jurnal Family Business Review (2008), mengungkap bahwa hanya 30 persen dari perusahaan keluarga yang bisa bertahan hingga generasi kedua, hanya 12 persen yang mampu bertahan pada generasi ketiga, dan cuma 3 persen saja yang mampu berkembang sampai generasi keempat, dan seterusnya. Sehingga, muncul mitos bahwa generasi pertama yang mendirikan, generasi kedua yang membangun, dan generasi ketiga yang merusak (dalam Susanto, 2007). Kur & Bunning (2002) mengatakan bahwa manajemen suksesi fokus pada pergeseran dari pembatasan tujuan untuk mengembangkan pemimpin yang individual untuk mengembangkan fungsi kepemimpinan dan pemimpin tim yang akan memimpin organisasi dalam perubahan yang signifikan (dalam Ip & Jacob, 2006). Oleh karena itu, suksesi sangat penting dalam kelangsungan perusahaan keluarga karena suksesi menjadi bagian dari rencana strategi organisasi.

Perencanaan strategis perusahaan salah satunya menganalisis bagaimana pelaksanaan suksesi di perusahaan keluarga. Perencanaan suksesi terdiri dari tiga pola yaitu:

- Planned Succession* yang merupakan perencanaan suksesi yang sifatnya terfokus
- Informal Planned Succession* yaitu perencanaan suksesi yang lebih mengarah pada pemberian pengalaman
- Unplanned Succession* dimana pemberian kekuasaan pada generasi selanjutnya berdasarkan pada keputusan dari pemilik yang bersifat sepihak (Susanto, 2007 p.300).

Selain itu Yong Wang (2002) juga menyatakan bahwa adanya hubungan dari proses pelatihan dan kesiapan suksesor. Penelitian yang dilakukannya membahas tentang

minat, kesiapan dan fasilitas yang disediakan untuk mempersiapkan suksesor dengan matang. Selain itu diperlukan pemahaman awal bahwa perusahaan keluarga memiliki sisi positif dan negatif. Sisi positifnya adalah komitmen yang tinggi terhadap perusahaan. Komitmen yang tinggi tersebut merupakan kelebihan anggota keluarga yang sulit tertandingi oleh para profesional. Rasa memiliki anggota keluarga sangat tinggi, karena secara nyata mereka memang pemilik perusahaan. Namun hal ini dapat menjadi boomerang ketika rasa memiliki ini berubah menjadi subyektifitas yang dapat mengurangi akurasi dalam pengambilan keputusan. Kekhawatiran yang dialami oleh pemimpin perusahaan diperkuat oleh adanya contoh dari menurunnya eksistensi perusahaan keluarga di Indonesia. Namun ketakutan ini dijadikan sebagai alasan kuat bagaimana cara mengelola perusahaan supaya tidak seperti perusahaan keluarga yang kinerjanya semakin menurun. Berbalik dari ketidaksuksesan perusahaan keluarga, adapun kesuksesan yang hebat yang dirasakan oleh pabrik cat Emco, pabrik jamu Nyonya Mener dan pabrik rokok Djarum. Ketiga contoh perusahaan besar yang sudah mulai mendunia itu adalah perusahaan keluarga yang banyak berkontribusi devisa bagi negara. Berdasarkan uraian di atas penulis tertarik untuk membahas seberapa pentingnya perencanaan suksesi pada PT. Ria Putra Metalindo menurut pemilik dan apa upaya yang dilakukan untuk bisa menjadi perusahaan keluarga yang sukses dan tetap berjaya secara bisnis dalam peningkatan profit dan hubungan internal keluarga yang harmonis dan jauh dari konflik.

1.2. Rumusan Masalah

1. Bagaimana persiapan suksesi pada perusahaan keluarga PT. Ria Putra metalindo?
2. Bagaimana evaluasi suksesi pada perusahaan keluarga PT. Ria Putra metalindo?

1.3. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari penelitian yang dilakukan oleh penulis adalah sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui bagaimana persiapan suksesi pada perusahaan keluarga PT. Ria Putra Metalindo.
2. Memberi masukan tentang suksesi pada perusahaan keluarga PT. Ria Putra Metalindo.

II. METODE PENELITIAN

1.1. Jenis dan Metode Penelitian

Jenis penelitian ini menggunakan penelitian kualitatif, yaitu "penelitian yang digunakan untuk menganalisis data dengan cara mendeskripsikan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum atau generalisasi" (Sugiyono, 2008). Penulis memilih metode kualitatif karena ingin meneliti pentingnya suksesi pada perusahaan keluarga. Metode kualitatif dapat melihat masalah yang tidak tampak seperti perasaan dan interaksi sosial. (Sugiyono, 2012). Pendekatan deskriptif merupakan metode penelitian yang menggambarkan, situasi, sehingga data-data yang dikumpulkan berupa kata-kata dan gambar-gambar. Penelitian ini mempelajari masalah-masalah dalam masyarakat tentang tata cara yang berlaku dimasyarakat dalam situasi tertentu, diantaranya tentang hubungan, kegiatan, sikap, pandangan serta proses yang sedang berlangsung dari suatu fenomena.

1.2. Jenis dan Sumber Data

Jenis data penelitian yang digunakan penulis adalah data kualitatif. Sugiyono (2008) menyatakan penelitian kualitatif merupakan penelitian yang digunakan untuk menganalisis data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum dan generalisasi.

Sumber data dalam penelitian merupakan faktor yang penting, karena sumber data akan menyangkut kualitas dari hasil penelitian dan menjadi bahan pertimbangan dalam metode pengumpulan data (Purhantara, 2010, p.79). Data primer dari hasil wawancara dengan narasumber pada PT. Ria Putra Metalindo. Menurut Bungin (2009) data sekunder adalah data yang di peroleh dari sumber kedua atau sumber sekunder yang kita butuhkan. Sumber data sekunder penulis didapat dari *company profile* dan akta perusahaan. Selain itu data sekunder berasal dari hasil pengamatan penulis di perusahaan.

1.3. Teknik Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini, teknik pengumpulan data dengan teknik wawancara, dimana Jogiyanto (2008) mengatakan wawancara adalah komunikasi dua arah untuk mendapatkan data dari responden yang dapat dilakukan dengan tiga cara, yaitu wawancara personal, wawancara intersep, dan wawancara telepon. Moleong (2007) wawancara adalah percakapan dengan maksud tertentu antara dua pihak yaitu pewawancarayang mengajukan pertanyaan dan terwawancara yang memberikan jawaban atas pertanyaan yang diajukan. Purhantara (2010) wawancara adalah proses percakapan dengan maksud untuk mengkontruksi mengenai orang, kejadian, kegiatan, organisasi, motivasi, perasaan dan sebagainya yang diajukan oleh dua pihak yaitu pewawancara yang mengajukan pertanyaan kepada orang lain yang diwawancarai.

1.4. Uji Keabsahan Data

Dalam penelitian ini, penulis menggunakan triangulasi sumber, yaitu membandingkan informasi yang diperoleh melalui waktu dan alat yang berbeda, seperti membandingkan hasil wawancara dengan pengamatan, atau hasil wawancara dengan data tertulis. Penulis juga membandingkan hasil wawancara antara orang yang berbeda lalu menghubungkannya dengan hasil pengamatan. Untuk menguji kredibilitas data tentang pengelolaan dan pengembangan suara pekerja, maka pengumpulan dan pengujian data yang telah diperoleh dapat dilakukan kepada pemilik perusahaan, dan kepada kepala divisi yang bersangkutan.

1.5. Teknik Analisis Data

Teknis analisis data dalam penelitian ini menggunakan model analisis kualitatif (Sugiyono, 2012) Setelah semua data diperoleh, kemudian dikumpulkan untuk diolah dan dianalisis sehingga diperoleh penjelasan serta dapat ditarik kesimpulan (Sugiyono, 2012).

III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

3.1. Suksesi pada PT. Ria Putra Metalindo

3.1.1. Pra Suksesi

Pada pra suksesi, penulis menggunakan variabel yaitu kriteria dan sistem pengukuran (Susanto, 2007) Membahas

tentang kriteria yang dibutuhkan untuk menjadi generasi penerus. Terdapat dua indikator :

1. Motivasi

Dalam penelitian ini penulis melihat motivasi generasi penerus dari alasan generasi penerus masuk dalam perusahaan dan alasan generasi penerus untuk mau menggantikan posisi manager perusahaan. Dari hasil wawancara, calon suksesor beranggapan karena PT. Ria Putra Metalindo ini adalah perusahaan keluarga maka jabatan – jabatan yang ada dalam perusahaan harus diteruskan kepada keluarga dan di sini jabatan narasumber-1 sebagai *manager*, oleh karena itu ketika harus digantikan akan digantikan oleh Martin sendiri. Akan tetapi berbeda pandangan dengan narasumber-1 yang mengatakan “calon suksesor boleh saja dari orang luar asalkan ada minat, bakat dan potensi yang tinggi pada perusahaan” yang berarti akan mengubah *system* dari FBE menjadi FOE. Narasumber-2 meyakini bahwa motivasi untuk jadi generasi penerus pertama karena kepemilikan saham yang dimiliki ayahnya akan diberikan kepada Martin. Hal ini merupakan salah satu kriteria lain di luar kriteria yang digunakan dalam penelitian ini, menurut perusahaan yaitu adanya kekuatan dari kepemilikan (saham). Namun narasumber-1 menambahkan bahwa tidak hanya bergantung pada itu, tapi juga adanya kemauan dari diri sendiri untuk memiliki minat pada perusahaan. Beliau sempat mengatakan keyakinan minat dari narasumber-2 sudah ada dilihat dari hal – hal kecil seperti ketika narasumber-2 diajak ke perusahaan untuk diajarkan seluk – beluk perusahaan, tata kelola, cara memimpin, menjaga hubungan baik dengan karyawan atau customer dan sebagainya martin selalu bertanya ketika tidak mengerti karena rasa ingin tahunya yang tinggi tentang perusahaan.

Menurut Susanto (2007) tentang rencana suksesi yang efektif dalam perusahaan keluarga antara lain merencanakannya sedini mungkin dengan melibatkan anggota keluarga. Hal yang sangat penting yaitu sebelum bergabung dengan perusahaan, pemimpin harus dapat mengidentifikasi motivasi suksesor karena penerus dalam bisnis keluarga memiliki peran yang sulit. Mereka sering tidak bisa memenuhi harapan orang tua mereka karena mereka tidak seperti orang tua mereka.

Penulis menganalisis adanya minat dari narasumber-2 untuk masuk ke perusahaan memang sudah kuat. Ketika minat yang tinggi muncul maka akan menimbulkan motivasi yang tinggi pula. Meskipun narasumber-2 merupakan anak dari pemilik perusahaan namun ia tidak ingin mengandalkan kepemilikan yang dimilikinya dalam perusahaan saja untuk dapat menjadi bagian dalam perusahaan.

2. Pendidikan dan pengalaman

Di dalam proses suksesi, generasi penerus wajib untuk meningkatkan pengetahuan dan keahlian yang dimiliki untuk menjadi modal yang dapat dimanfaatkan bagi kesuksesan generasi penerus menjalankan tugas-tugas strategis, pengalaman bekerja di luar perusahaan sebelum bergabung dalam perusahaan keluarga juga akan memberi nilai tambah. Oleh karena itu, sebelum benar-benar masuk dalam perusahaan, generasi penerus harus memaksimalkan kesempatan belajar dan diharapkan mendapatkan kesempatan kerja di luar perusahaan. (Susanto, 2007).

Hasil wawancara yang telah dilakukan, narasumber-1 pernah sekolah arsitek di Jerman selama tiga tahun dan tahun

1988 baru kembali ke Surabaya. Sedangkan narasumber-2 masih duduk di bangku kuliah akan tetapi hasil analisis menunjukkan bahwa narasumber-2 ini memiliki motivasi kuat untuk dapat masuk ke perusahaan, hal ini dapat dilihat dari kegigihannya belajar sewaktu SMA sampai sekarang kuliah. Narasumber-2 bercerita modal belajar selama ini akan ia gunakan untuk dapat masuk ke perusahaan dan mengembangkan perusahaan. Menurut narasumber-2 kalau ia tidak rajin ketika belajar perusahaan keluarga ini tidak akan berjalan lancar karena Martin sendiri merupakan satu – satunya penerus. Narasumber-2 berpikir jangka panjang, ia tidak ingin ayahnya tidak dapat menikmati masa pensiun karena harus tetap bekerja di perusahaan. Narasumber-1 menambahkan cerita ketika Martin diajak untuk mengelola perusahaan cabang yang berlokasi di Manado, beliau pun merasakan minat dari Martin untuk masuk dan memimpin perusahaan dilihat dari mudahnya Martin menangkap semua penjelasan yang telah diajarkan. Meskipun pengalamannya dalam tata – kelola perusahaan dinilai belum sesuai ketentuan, namun beliau sebagai pembimbing mengatakan bahwa ia telah menilai Martin sudah memenuhi kriteria karena minatnya dalam bidang ini dan kemampuannya untuk menjadi pemimpin sudah sangat bagus.

Menurut Susanto (2007) dalam bukunya *The Jakarta Consulting Group*, terdapat beberapa kriteria pemimpin dalam perusahaan keluarga yang dikelompokkan menjadi ACE MAN sebelum generasi masuk dalam perusahaan.

Dari sini, penulis melihat bahwa pendidikan serta pengalaman yang telah ditempuh oleh generasi penerus sangat membantu generasi penerus sendiri untuk menjadi manager, dimana seorang manager harus dapat memimpin sebuah tim dan itu didapat dari pendidikan S1 yang telah ditempuhnya. Pengalaman bidang marketing juga sangat membantu suksesor karena menurut narasumber-1 “calon manager harus bisa menjual, memiliki pengetahuan *financial/accounting*”. Narasumber-2 pernah mencoba memasarkan dengan cara keliling didampingi oleh karyawan bagian pemasaran dan hasilnya ada customer baru yang sebelumnya tidak memiliki koneksi ke perusahaan menjadi tau dan menjadi pelanggan tetap sampai saat ini. Karyawan inipun juga yang mengajari cara masuk kepada pelanggan lama, berarti sesuai dengan *acceptable*. Dari sini penulis bisa menilai bahwa pendidikan serta pengalaman generasi penerus sangat baik dan mendukung kriteria yang dibutuhkan sebagai seorang *manager*. Penulis menilai narasumber-2 ini orangnya *low profile* karena dia anak seorang manager akan tetapi ia rela turun langsung kelapangan bertemu langsung dengan customer dengan mobil kelilingan. Padahal karyawan yang kelilingan itu adalah sopir dan kuli truck. Dari sini penulis melihat narasumber-2 mau untuk bersosialisasi dengan pekerjaanya.

3.1.2. Proses Suksesi

Pada proses suksesi, penulis membahas tentang praktek yang dilakukan untuk mempersiapkan generasi penerus menjadi seorang pemimpin. Dalam praktek yang dilakukan oleh suksesor dengan cara memimpin perusahaan cabang dibawah monitoring narasumber-1. Dari wawancara dengan narasumber-1, beliau mengatakan seluruh keluarga juga sempat ikut terlibat dalam proses suksesi ini. Narasumber-1 melatih dan mengembangkan suksesor dengan

cara menempatkan suksesor pada perusahaan cabang yang berlokasi di Manado. Susanto (2007) mengatakan tahap yang dilakukan pada proses suksesi antara lain:

1. Mengevaluasi struktur kepemilikan

Status narasumber-1 diperusahaan keluarga PT. Ria Putra Metalindo adalah sebagai direktur, oleh karena itu narasumber-1 menempatkan suksesor sebagai direktur pada perusahaan cabang tetapi tetap dalam pengawasan narasumber-1. Beliau berharap dengan menempatkan suksesor pada perusahaan cabang ini dapat memberikan pengalaman yang berguna dikemudian hari.

2. Mengembangkan gambaran struktur yang diharapkan setelah suksesi

Dari hasil wawancara narasumber-1 mengatakan bahwa struktur perusahaan harus dirapatkan terlebih dahulu sebelum diganti. Oleh karena itu ketika suksesor dapat membuat gambaran struktur perusahaan lebih baik tetap harus dengan kesepakatan semua anggota keluarga.

3. Mengevaluasi keinginan keluarga dan *contingency plan*

Jauh sebelum suksesi dilakukan keluarga telah sepakat mensuksesi Martin, oleh karena itu narasumber-1 membekali suksesor dengan mengkuliahkan di Universitas Kristen Petra jurusan manajemen bisnis. Narasumber-1 meyakini manajemen bisnis di Universitas Kristen Petra adalah yang terbaik di Surabaya.

4. Mengembangkan proses pemilihan, melatih, dan *mentoring* penerus masa depan

Calon suksesor pada perusahaan keluarga PT. Ria Putra Metalindo ini hanya narasumber-2 jadi tidak ada proses pemilihan disini. Narasumber-1 yang melatih suksesor dengan cara menempatkan suksesor pada perusahaan cabang dan tetap dalam pengawasan. Beliau juga selalu menceritakan seluk beluk perusahaan, masalah serta cara penanganannya pada suksesor yang diharapkan dapat menjadi masukan untuk suksesor.

5. Melakukan aktivitas *team building* dari keluarga

Selalu ada rapat keluarga setiap keluarga besar berkumpul, jadi bukan hanya rapat resmi tetapi pembicaraan sekitar perusahaan juga selalu dilakukan untuk membentuk *team building* dari keluarga

6. Menciptakan dewan direksi yang selektif

Narasumber-1 menceritakan cara untuk dapat membuat suksesor nyaman di perusahaan adalah dengan mengenalkan semua dewan direksi yang ada. Jadi dewan direksi pada perusahaan cabang ini sudah ada dan selektif, narasumber-1 hanya mengenalakan.

7. Memasukkan penerus pada saat terbaik, yakni ketika pendiri berusia sekitar 50 tahun dan usia penerus di awal 30 tahun. Narasumber-1 menceritakan ketika suksesor telah lulus kuliah, suksesor dapat langsung memimpin perusahaan cabang, jadi tidak bergantung dengan umur melainkan dengan kesiapan suksesor.

Selain tahapan diatas narasumber-1 menambahkan indikator yang dianggap penting pada proses suksesi ini :

1. Tanggung jawab (*responsibility*)

Pada saat awal suksesor belajar pada perusahaan cabang yang berlokasi di Manado tugas narasumber-2 adalah sebagai karyawan bagian pemasaran. Jadi basic yang dimiliki narasumber-2 pertama kali adalah bekerja langsung pada perusahaan cabang sekaligus belajar menjadi seorang

peminpin walaupun hanya memimpin team kecil. Narasumber-2 menceritakan, “ pada saat saya bekerja sebagai karyawan tekanan untuk belajar, berusaha dan bekerja keras sangat tinggi karena penerus dari pihak keluarga inti yang bisa meneruskan hanya saya selain itu saya juga membangun hubungan yang baik dengan karyawan agar pekerja dapat loyal pada perusahaan”. Pendapat narasumber-1 mengatakan bahwa narasumber-2 mampu menjalankan tanggung jawab yang diberikan dengan baik, *care* terhadap perusahaan dan juga mau ikut turun tangan dalam kegiatan. Beliau juga menilai bahwa narasumber-2 selalu datang tepat waktu, selalu ingat akan janjinya ketika bekerja di perusahaan cabang. Dari hasil wawancara di atas, penulis dapat melihat bahwa suksesor mampu memegang tanggung jawabnya sebagai calon penerus perusahaan dilihat dari tanggung jawabnya sebagai karyawan dalam menghargai waktu ketika bekerja. Proses suksesi akan berjalan dengan baik ketika suksesor telah disiapkan dengan baik, tanggung jawab yang tinggi harus dimiliki oleh suksesor.

2. Cara Berpikir

Dalam hal ini, penulis melihat cara berpikir suksesor dari bagaimana suksesor menjadi seorang pemimpin dalam sebuah tim. (Susanto, 2007). Pada saat wawancara, narasumber-2 mengatakan kesulitan yang dihadapinya ketika bekerja sebagai karyawan adalah pekerja kurang *repsek* padanya. Pekerja yang telah lama bekerja kurang dapat menerima masukan dari martin. Narasumber-2 menjelaskan ia memiliki beberapa visi misi demi memajukan perusahaan tetapi visi misi ini belum dapat terlaksana dikarenakan ia belum menduduki jabatan sebagai manager di perusahaan cabang. Sehingga untuk memperbaiki visi misipun juga belum dapat. Narasumber-1 juga menjelaskan “martin belum waktunya untuk mengelola perusahaan karena tata kelola pada perusahaan keluarga ini harus dirapatkan jadi bukan hanya pikiran seorang. Ketika rapatpun harus disetujui bersama apabila martin akan memasukkan pendapat , karena berhubungan dengan perusahaan yang sahamnya dimiliki oleh semua anggota keluarga dan saudara”.

Menurut cerita dari narasumber-2, dengan beriringnya waktu para pekerja di perusahaan dapat bekerja sama dengan baik. Narasumber-2 sangat terbuka dengan karyawan sehingga karyawan tidak takut dan memberikan respon yang baik pula ketika diberi masukan oleh Martin. Narasumber-1 menambahkan, perusahaan selalu *respect* dengan karyawan. Perusahaan tidak pernah mengharuskan karyawan untuk bekerja lembur kalau tidak terdesak. Sebaliknya ketika karyawan tersebut lembur tentu saja perusahaan memberikan upah bonus juga ketika karyawan memiliki kinerja yang bagus bagi perusahaan perkerja tersebut akan mendapat reward tertentu. Ketika hubungan yang baik terbangun dengan para karyawan maka karyawan ini biasanya tidak takut dalam memberikan pendapat atau masukan. Narasumber-2 menambahkan, dalam hal ini ia percaya bahwa, “semakin banyak perspektif tentang suatu hal, semakin bagus keputusan yang akan didapatkan”. Namun, jika pengambilan keputusan harus dilakukan secara langsung dan cepat, beliau akan melibatkan beberapa karyawan atau manajer yang lebih senior untuk berdiskusi sebelum mengambil keputusan.

Dari hasil wawancara yang dilakukan menunjukkan bahwa generasi penerus belajar dengan baik tentang peran dan fungsi seorang pemimpin dalam perusahaan. Kemampuannya

dalam melakukan inisiatif ataupun niatannya untuk merubah beberapa sistem perusahaan dan membuatnya lebih efektif serta memberikan dampak positif bagi perusahaan, dapat menunjukkan bahwa generasi penerus mampu menjalankan perannya sebagai *entrepreneur*. Kemampuannya menjalankan tanggung jawab dan juga selalu memberi masukan ketika karyawan mengalami kesulitan dalam melakukan suatu tugas.

3.1.3. Paska Suksesi

Pada paska suksesi, penulis membahas tentang evaluasi pada rangkaian kegiatan suksesi dari awal pemilihan kriteria sampai akhir dari proses suksesi yang telah dilakukan untuk memastikan bahwa generasi penerus telah siap dan mampu menjadi pemimpin (Susanto, 2007). Yang dievaluasi pada pra suksesi dan proses suksesi

1. Pra suksesi

Dari hasil evaluasi tentang pra suksesi, suksesor memiliki motivasi tinggi untuk masuk ke perusahaan salah satunya yang menjadi motivasi suksesor adalah jabatan/kepemilikan saham yang dimiliki oleh narasumber-1. Pendidikan suksesor sesuai dengan kriteria yang dibutuhkan oleh narasumber-1 karena beliau sendiri yang mengatur suksesor untuk masuk pada jurusan yang dibutuhkan. Pengalaman yang diterima oleh suksesor dari bekerja pada kantor cabang adalah hasil dari keputusan narasumber-1 yang didapat dari rapat keluarga.

2. Proses suksesi

Dari hasil evaluasi proses suksesi didapatkan:

1. Struktur kepemilikan yang jelas suksesor menduduki jabatan direktur pada perusahaan cabang.
2. Gambaran struktur tidak dapat diubah oleh pikiran satu orang, harus melalui rapat keluarga.
3. Keinginan keluarga terpenuhi dengan tersuksesnya Martin yang berguna untuk keberlanjutan perusahaan.
4. Tidak ada proses pemilihan karena calon suksesor hanya narasumber-2, pelatihan yang dilakukan di kantor cabang juga telah dilakukan dibawah *mentoring* narasumber-1 sendiri.
5. Aktivitas *team building* dari keluarga selalu dilakukan untuk mencapai kesepakatan bersama.
6. Dewan direksi yang selektif tidak dipilih oleh suksesor, akan tetapi telah dipersiapkan oleh narasumber-1.
7. Suksesor dapat masuk dan memimpin perusahaan cabang secara resmi (bukan dalam artian untuk pelatihan) ketika telah siap atau ketika narasumber-2 lulus kuliah.

3.2. Hasil Pengamatan

Berdasarkan hasil pengamatan yang dilakukan penulis saat mengunjungi perusahaan untuk wawancara dengan narasumber-1 selaku manager perusahaan didampingi oleh narasumber-2 sebagai anak dari manager sekaligus penerus perusahaan keluarga ini, penulis melakukan pengamatan. Dari hasil pengamatan tersebut pada waktu pertama kali datang ke perusahaan, penulis melihat adanya check lock yang mengharuskan setiap karyawan mengisi ketika datang dan pulang. Namun penulis tidak melihat adanya papan visi misi perusahaan ataupun struktur perusahaan yang tertempel di dinding perusahaan. Visi misi dan struktur perusahaan dijelaskan dan digambarkan langsung oleh Bapak Bambang.

IV. KESIMPULAN/RINGKASAN

4.1. Kesimpulan

Dari hasil penelitian dan analisis yang dilakukan oleh penulis pada PT. Ria Putra Metalindo, maka penulis dapat memberikan kesimpulan dan saran bagi perusahaan. Saran yang diberikan penulis ini sekiranya dapat menjadi masukan serta bahan pertimbangan dalam perencanaan suksesi PT. Ria Putra Metalindo untuk kedepannya.

Kesimpulan yang dapat diambil oleh penulis dari hasil penelitian ini yaitu:

1. Dari hasil analisis pada bab 4, penulis menyimpulkan bahwa tahapan persiapan suksesi pada perusahaan sudah baik dan tepat.

a. Pra Suksesi

Suksesor telah memiliki kriteria yang dibutuhkan untuk memimpin perusahaan cabang, dilihat dari motivasi, pendidikan dan pengalaman yang dimiliki.

b. Proses Suksesi

Proses suksesi telah dilakukan dengan masuknya suksesor pada perusahaan cabang dan dinilai memiliki kinerja yang baik oleh narasumber-1. Tahapan proses suksesi juga telah dilakukan dengan baik.

c. Paska suksesi

Evaluasi dari pra suksesi berjalan dengan baik, proses suksesi juga telah sejalan dengan tahapan proses suksesi Susanto (2007)

2. PT. Ria Putra Metalindo termasuk dalam jenis perusahaan keluarga FBE karena dalam pengelolaannya, semua posisi kunci atau jabatan dipegang oleh anggota keluarga.

3. Generasi penerus telah memiliki motivasi yang kuat untuk meneruskan perusahaan. Itu terlihat dari usaha generasi penerus untuk belajar dan lebih berkembang.

4. Pendidikan serta pengalaman generasi penerus sangat baik dan mendukung kriteria yang dibutuhkan sebagai seorang *Manager*.

DAFTAR PUSTAKA

- Aronoff. (2003). *Business Succession : The Final Test of Greatness*. Family Enterprise Publisher.
- Bungin, Burhan. (2007). *Penelitian Kualitatif : Komunikasi, Ekonomi, Kebijakan Publik, dan Ilmu Sosial Lainnya*. Jakarta : Kencana.
- Bungin, Burhan. (2009). *Metodologi Penelitian Kuantitatif : Komunikasi, Ekonomi dan Kebijakan*. Jakarta : Kencana.
- Calmorin, L.P., et al. (2007). *Research Methods and Thesis Writing (2nd ed.)*. Philippine: Book Store, Inc.
- Donnelley, R. G. (2002). *The Family Business*. Marietta: Family Enterprise Publishers.
- Ip, Barry & Jacobs, Gabriel. (2006). *Journal of Small Business and Enterprise Development* Vol. 13 No. 3, 2006 pp. 326-350 Emerald Group Publishing Limited 1462-6004
- Ismail, Noraini & Mahfodz, Najmi. (2009). *Succession*. Retrieved Mei 27, 2013, from www.asiaentrepreneurshipjournal.com/2009/
- Jogiyanto. (2008). *Metodologi Penelitian sistem Indotmasi*. Yogyakarta: CV. Andi Offset

- Moleong, Lexy J. (2007). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Rev. ed. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Poza, E. J. (2007). *Family Business*, 2nd Edition. United States of America: Thomson South-Western.
- Purhantara, W. (2010). *Metode Penelitian Kualitatif untuk Bisnis*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Sharma, P., Chrisman, J. J., & Chua, J. H. (2003). Succession Planning as Planned Behavior: Some Empirical Results. *Family bussinees review*, 1-35
- Soedibyo, M. (2007). *Kajian Terhadap Sukses Kepemimpinan Puncak (CEO) Perusahaan Keluarga Indonesia-menurut Perspektif Penerus*. Jakarta: Disertasi, Program Pasca Sarjana, Universitas Indonesia
- Soedibyo, M. (2012). *Family Business Responses to Future Competition*. Jakarta : PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Sugiyono. (2008). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R & D*. Bandung : Alfabeta.
- Sugiyono. (2012). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R & D*. Bandung : Alfabeta.
- Suryadi, Erwin. (2012). Faktor Penentu Keberhasilan Proses Sukses Perusahan Keluarga. *JAMS – Journal of Management Studies* Vol. 01, No. 01, November 2012 ISSN # 2302-8122
- Susanto, A.B. (2007). *The Jakarta Consulting Group on Family Business*. Jakarta: The Jakarta Consulting Group.
- Susanto. A.B. (2007). *The Jakarta Consulting Group on Family Business*. Retrieved September 27, 2011, from <http://jakartaconsulting.com/art-05-09.htm>
- Wahjono.(2009). Sukses Dalam Perusahaan Keluarga. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*
- Wang, Yong. (2012). *Pass The Baton Within The Family – A Case Study on Succession Issues*. Post Doctoral Researcher University of Wolverhampton, UK ISSN 1363-6839.