

## PROSES SUKSESI KEPEMILIKAN DAN MANAJERIAL DI PT CEMERLANG SAMARINDA

Jeffry Halim dan Thomas Santoso

Program *Business Management*, Program Studi Manajemen, Fakultas Bisnis dan Ekonomi,  
Universitas Kristen Petra

Jl. Siwalankerto 121–131, Surabaya 60236

*E-mail*: jeffryhalim@gmail.com; thomas@petra.ac.id

Abstrak - Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan proses suksesi kepemilikan dan manajerial di PT Cemerlang. PT Cemerlang sebagai perusahaan keluarga akan menghadapi tahap pergantian pemimpin atau suksesi, di mana suksesi merupakan salah satu proses penting karena memiliki konsekuensi jangka panjang bagi masa depan perusahaan keluarga. Penelitian ini menggunakan jenis penelitian kualitatif deskriptif dengan teknik pengumpulan data menggunakan teknik wawancara dan observasi. Hasil penelitian proses suksesi ini menunjukkan bahwa terdapat tujuh tahap dalam proses suksesi kepemilikan dan manajerial di PT Cemerlang. PT Cemerlang sendiri sudah melakukan empat tahap, yaitu mengevaluasi struktur kepemilikan, mengembangkan gambaran struktur yang diharapkan setelah suksesi, mengevaluasi keinginan keluarga dan *contingency plan*, dan melakukan aktivitas *team building* dari keluarga. Satu tahap, yaitu mengembangkan proses pemilihan, melatih, dan *mentoring* penerus masa depan sedang dilakukan dan hanya dilakukan sebagian saja. Satu tahap lainnya lagi sedang dilaksanakan, yaitu menciptakan dewan direksi yang efektif. Satu tahap terakhir, yaitu memasukan penerus pada saat terbaik belum dilakukan.

Kata kunci - perusahaan keluarga, proses suksesi, suksesi kepemilikan, suksesi manajerial.

### PENDAHULUAN

“Perusahaan keluarga telah menjadi suatu fenomena tersendiri dalam dunia bisnis. Selain jumlahnya yang sangat banyak, perusahaan keluarga juga mempunyai andil yang cukup signifikan bagi pendapatan negara” (Susanto et al., 2007, p. 3) serta menurut Astrachan dan Carey (1994) dapat dikatakan juga bahwa perusahaan keluarga telah menjadi salah satu jenis usaha yang paling berkembang di era globalisasi (dalam Poza, 2010). Perkembangan yang sangat pesat ini membuat perusahaan keluarga menjadi salah satu fenomena yang banyak menarik perhatian baik bagi anggota perusahaan keluarga maupun para ahli perusahaan keluarga.

Menurut data PricewaterhouseCoopers (2019), Perusahaan keluarga di Indonesia menunjukkan angka pertumbuhan yang sangat baik di tahun 2018. Survei menunjukkan bahwa sebanyak 35% perusahaan keluarga mengalami pertumbuhan sebanyak dua digit, 30% mengalami pertumbuhan sebanyak satu digit, dan hanya tujuh persen yang mengalami penurunan penjualan. Hal ini menunjukkan pertumbuhan perusahaan keluarga yang sangat potensial di Indonesia. Sinha dan Govindaraj (2020) juga menyatakan, pada tahun 2020 andil perusahaan keluarga di Indonesia bagi pendapatan negara adalah lebih dari \$ 100 miliar (sekitar 10% dari PDB).

Walaupun pencapaian perusahaan keluarga di Indonesia sangat baik, bukan berarti membangun

perusahaan keluarga merupakan hal yang mudah. Menurut Poza (2010), sebanyak 85 persen perusahaan keluarga gagal bertahan dalam lima tahun pertamanya. Sementara itu, 15 persennya dapat bertahan. Kemampuan perusahaan keluarga untuk bertahan menjadi semakin susah dengan merosotnya kemampuan perusahaan keluarga untuk bertahan lintas generasi. Menurut Poza (2010), “hanya 30 persen perusahaan keluarga yang dapat melakukan transisi ke generasi kedua. Sementara itu, keberhasilan transisi ke generasi ketiga sebesar 12% dan transisi ke generasi keempat sebesar 4%” (p. 4).

Aronoff et al. (2011) menyatakan bahwa, “keberhasilan transisi yang semakin menurun antargenerasi disebabkan karena tidak adanya atau tidak mapannya perencanaan suksesi ataupun karena pengelolaan perencanaan suksesi yang salah” (p. 1). Hal ini menunjukkan salah satu tantangan bagi perusahaan keluarga berkaitan dengan suksesi. Menurut Ward (2004), suksesi adalah “pelimpahan bisnis dari generasi yang sedang menguasai bisnis ke kepemimpinan dan kepemilikan generasi berikutnya” (dalam Susanto, 2005, p. 147). Menurut Susanto (2005), “salah satu kelemahan yang sering dimiliki oleh perusahaan keluarga di Indonesia adalah pengelolaan persiapan suksesi untuk tujuan jangka panjang” (p. 136). Perencanaan suksesi merupakan salah satu elemen penting agar perusahaan keluarga dapat bertahan untuk jangka waktu yang lama. Meskipun Antoro (2017) menyatakan bahwa perusahaan keluarga yang ditelitinya sudah membuat perencanaan suksesi dan enam dari delapan tahap perencanaan telah dilakukan. Namun sayangnya, masih banyak perusahaan keluarga yang mengabaikan bahkan tidak merancang proses suksesi yang bisa jadi kemudian menjadi sumber konflik dan kekacauan dalam perusahaan keluarga.

Menurut survei perusahaan keluarga tahun 2018 oleh PricewaterhouseCoopers (2019), di Indonesia hanya 13% perusahaan keluarga yang memiliki perencanaan suksesi yang mapan, tertulis, dan dikomunikasikan. Selanjutnya, 39% memiliki rencana suksesi yang belum didokumentasikan dan sebanyak 48% sisanya tidak memiliki atau mengetahui perencanaan suksesi. Kurangnya perhatian dari beberapa perusahaan keluarga terhadap masalah suksesi ini, membuat kemampuan perusahaan keluarga untuk bertahan lintas generasi menurun. Selain itu, sering juga terdapat miskonsepsi terkait suksesi. Menurut Susanto (2005), “suksesi sering kali diartikan sebagai peralihan pemimpin puncak saja. Padahal, suksesi merupakan hal yang menjangkau berbagai lapisan manajerial. Suksesi akan berdampak terhadap kebijakan perusahaan” (p. 135). Dalam kata lain, suksesi memiliki konsekuensi jangka panjang bagi arah dan keberlangsungan perusahaan keluarga.

Berdasarkan pernyataan yang disebutkan di atas, peneliti memutuskan untuk meneliti proses suksesi

manajerial dan kepemilikan di PT Cemerlang (*Pseudonym*). PT Cemerlang merupakan salah satu perusahaan keluarga yang berdiri pada tahun 2000 dan bergerak di sektor retail perabotan elektronik dan rumah tangga yang berdomisili di Samarinda, Kalimantan Timur. PT Cemerlang sendiri dapat dikategorikan sebagai sebuah perusahaan keluarga karena adanya keterlibatan beberapa generasi dalam manajemennya dan penguasaan kepemilikan yang seluruhnya masih dimiliki oleh keluarga. Hal ini sesuai dengan definisi perusahaan keluarga menurut Donnelley (2002), “suatu organisasi dinamakan perusahaan keluarga apabila paling sedikit ada keterlibatan dua generasi dalam keluarga itu dan mereka dapat memberikan dampak terhadap kebijakan perusahaan” (dalam Susanto, 2005, p. 3).

Saat ini PT Cemerlang dipimpin oleh generasi kedua, yaitu Frederick yang berusia 45 tahun. Sementara, generasi ketiga terdiri dari tiga anak kandung laki-laki, yakni Edward yang berumur 22 tahun, Jason 21 tahun, dan Hendrik 17 tahun. Sebagai salah satu perusahaan keluarga, PT Cemerlang nantinya akan menghadapi tahap pergantian pemimpin atau suksesi. Pergantian pemimpin dari generasi kedua ke generasi ketiga sangat sarat dengan konflik, tekanan, dan kegagalan. Sebagaimana muncul sebuah klise yang mengatakan “Generasi pertama membangun, generasi kedua menikmati, dan generasi ketiga menghancurkan” (Susanto et al., 2007, p. 312). Oleh sebab itu, perlu bagi PT Cemerlang untuk mempersiapkan proses suksesi baik manajerial maupun kepemilikan yang matang untuk mencegah kekacauan di perusahaan keluarga.

Menurut Susanto et al. (2007) ada tujuh langkah proses suksesi, antara lain mengevaluasi struktur kepemilikan, mengembangkan gambaran struktur yang diharapkan setelah suksesi, mengevaluasi keinginan keluarga dan *contingency plan*, mengembangkan proses pemilihan, melatih, dan *mentoring* penerus masa depan, melakukan aktivitas *team building* dari keluarga, menciptakan dewan direksi yang efektif, dan memasukan penerus pada saat terbaik. Menurut Yonathan (2017), perusahaan keluarga yang ditelitinya telah melakukan lima dari tujuh langkah dalam proses suksesi. Sementara menurut Kuncoro (2018), perusahaan keluarga yang ditelitinya telah melakukan tahap pertama sampai dengan tahap keempat, yaitu melatih dan *mentoring* penerus masa depan. Sementara itu, proses suksesi di PT Cemerlang belum diketahui dengan jelas bagaimana pelaksanaannya.

Hal-hal yang disebutkan di atas menunjukkan bahwa PT Cemerlang akan menghadapi tahap pergantian pemimpin atau suksesi. Pemimpin PT Cemerlang sendiri telah memiliki keinginan serta pemikiran untuk melakukan suksesi. Hanya saja, tahapan-tahapan dalam proses suksesi masih belum diketahui dengan jelas bagaimana pelaksanaannya di PT Cemerlang sehingga dalam penelitian ini akan dilakukan studi deskriptif mengenai proses suksesi kepemilikan dan manajerial yang akan atau sedang dilaksanakan di PT Cemerlang.

### Kerangka Pemikiran

Proses Suksesi (Susanto et al., 2007):

1. Mengevaluasi struktur kepemilikan
2. Mengembangkan gambaran struktur yang diharapkan setelah suksesi
3. Mengevaluasi keinginan keluarga dan *contingency plan*
4. Mengembangkan proses pemilihan, melatih, dan *mentoring* penerus masa depan
5. Melakukan aktivitas *team building* dari keluarga

6. Menciptakan dewan direksi yang efektif
7. Memasukan penerus pada saat terbaik.

## METODE PENELITIAN

### Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan pada penelitian ini adalah penelitian kualitatif. Menurut Sugiyono (2020), “metode kualitatif digunakan untuk mendapatkan data yang mendalam, suatu data yang mengandung makna. Makna adalah data yang sebenarnya, data yang pasti yang merupakan suatu nilai di balik data yang tampak. Oleh karena itu dalam penelitian kualitatif tidak menekankan pada generalisasi, tetapi lebih menekankan pada makna” (p.18).

Penelitian ini akan menggunakan metode penelitian kualitatif deskriptif. Metode ini digunakan untuk mencari tahu informasi dan gambaran yang lebih lengkap terkait fenomena suksesi di PT Cemerlang. Data dan informasi penelitian ini diperoleh melalui wawancara dan observasi sehingga mampu memperoleh informasi yang mendalam.

### Sumber Data

Sumber data yang digunakan pada penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Menurut Sugiyono (2020), “sumber primer adalah sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data” (p. 296). Sumber data primer berasal dari hasil wawancara dengan narasumber dan observasi pada PT Cemerlang. Sementara itu, sumber data sekunder berasal dari sumber-sumber dokumentasi tertulis mengenai sejarah perusahaan dan struktur organisasi maupun struktur keluarga yang ada di perusahaan.

### Teknik Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini, peneliti memutuskan untuk menggunakan dua teknik pengumpulan data, yaitu:

#### a. Teknik wawancara

Teknik wawancara yang digunakan adalah teknik wawancara semi terstruktur. Proses wawancara semi terstruktur dilakukan dengan menggunakan panduan wawancara kepada narasumber PT Cemerlang yang telah ditetapkan. Dengan demikian diharapkan data yang diperoleh melalui teknik wawancara mampu memberikan gambaran yang lebih terbuka untuk dianalisa lebih lanjut.

#### b. Teknik observasi

Teknik observasi yang digunakan adalah teknik observasi partisipatif. Observasi partisipatif akan melihat aktivitas manajerial dan interaksi antar anggota keluarga di PT Cemerlang terkait dengan proses suksesi kepemilikan dan manajerialnya. Selain melakukan observasi partisipatif, peneliti juga melakukan observasi untuk mendapatkan data berupa sumber-sumber dokumentasi tertulis yang berkaitan dengan sejarah perusahaan dan struktur organisasi perusahaan PT Cemerlang.

### Teknik Pemilihan Informan

Teknik yang digunakan dalam pemilihan informan adalah teknik *purposive sampling*. Menurut Sugiyono (2020), teknik *purposive sampling* adalah “teknik pengambilan sampel sumber data dengan pertimbangan tertentu” (p. 289). Informan penelitian terdiri dari: (1) Frederick selaku dewan direksi PT Cemerlang; (2) Lucy selaku istri pemimpin yang dapat disebut juga sebagai pemimpin di PT Cemerlang; dan (3) Edward selaku salah satu calon penerus di PT Cemerlang.

### Teknik Analisis Data

Data yang diperoleh dari penelitian akan dianalisis dengan menggunakan teknik analisis data model Miles dan Huberman yang terdiri dari reduksi data, penyajian data, dan kesimpulan serta verifikasi.

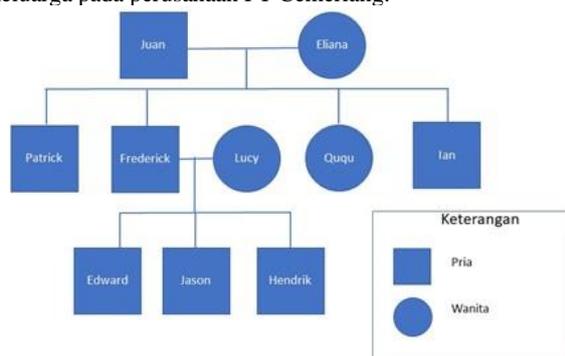
### Uji Keabsahan Data

Untuk menguji kredibilitas data pada penelitian ini, digunakan triangulasi sumber dan triangulasi teknik. Sugiyono (2020), “triangulasi sumber untuk menguji kredibilitas data dilakukan dengan cara mengecek data yang telah diperoleh melalui beberapa sumber” (p. 369). Untuk menguji kredibilitas data, peneliti nantinya akan melakukan wawancara pada narasumber PT Cemerlang, dan hasil wawancara dari berbagai sumber yang diperoleh, akan dideskripsikan, dikategorisasikan, dan ditarik kesimpulan. Selain itu, juga digunakan triangulasi teknik. Menurut Sugiyono (2020), “triangulasi teknik untuk menguji kredibilitas data dilakukan dengan cara mengecek data kepada sumber yang sama dengan teknik yang berbeda” (p. 369). Peneliti nantinya akan memastikan keabsahan data yang diperoleh dari wawancara dengan data yang diperoleh melalui observasi.

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### Struktur Keluarga PT Cemerlang

Struktur keluarga merupakan salah satu hal penting untuk membantu memahami siapa saja anggota keluarga pada perusahaan PT Cemerlang.



Gambar 1 Struktur keluarga PT Cemerlang  
Sumber: Data diolah

### PT Cemerlang sebagai Perusahaan Keluarga

PT Cemerlang dapat disebut sebagai perusahaan keluarga karena terdapat kontrol keluarga dalam menentukan arah perusahaan melalui kepemilikan saham yang semuanya masih dimiliki oleh keluarga pendiri PT Cemerlang. Dengan komposisi saham saat ini, yaitu 50% persen dimiliki oleh Frederick, 25% oleh Juan, dan 25% sisanya oleh Patrick. Di dalam PT Cemerlang saat ini juga terlihat adanya keterlibatan beberapa generasi seperti Juan anggota generasi pertama yang menjabat sebagai komisaris, Frederick dan Lucy anggota generasi kedua yang menjabat sebagai pemimpin atau dewan direksi serta Edward dan Jason anggota generasi ketiga yang terlibat dalam aktivitas toko sehari-hari. Sebagai salah satu perusahaan keluarga maka PT Cemerlang akan menghadapi tahap sukses kepemilikan dan manajerial. Pemimpin PT Cemerlang sendiri telah memiliki harapan untuk meneruskan perusahaan ke generasi selanjutnya.

### Jenis Perusahaan Keluarga

Berdasarkan jenis perusahaan keluarga yang dikemukakan oleh Susanto et al. (2007), PT Cemerlang dapat dikategorikan dalam jenis perusahaan keluarga FBE (*Family Business Enterprise*) karena pengelolaan dan kepemilikan saham semuanya masih dikendalikan oleh keluarga pendiri perusahaan. Di dalam struktur perusahaan PT Cemerlang saat ini, posisi penting dijabat semuanya oleh anggota keluarga dan saham 100% masih dikendalikan oleh keluarga pendiri. PT Cemerlang juga belum memperkerjakan profesional non keluarga di level manajer atau pengambilan keputusan.

### Karakteristik Perusahaan Keluarga pada PT Cemerlang

Susanto et al. (2007) mengungkapkan sejumlah karakteristik perusahaan keluarga. Di PT Cemerlang, beberapa karakteristik yang terlihat antara lain:

- Keterlibatan anggota keluarga**  
Dalam manajemen PT Cemerlang terlihat bahwa ada keterlibatan beberapa anggota keluarga seperti Juan anggota generasi pertama yang berperan sebagai komisaris, Frederick dan Lucy anggota generasi kedua yang berperan sebagai direktur, dan Patrick anggota generasi kedua yang berperan sebagai pemegang saham. Selain itu, Edward dan Jason anggota generasi ketiga yang membantu aktivitas toko sehari-hari.
- Tingginya saling keterandalan**  
Saat pengambilan keputusan selalu melibatkan Frederick dan Lucy. Dalam pengambilan keputusan juga sesekali melibatkan generasi pertama, yaitu Juan untuk dimintai saran dan pertimbangannya. Namun, sering kali hanya melibatkan Frederick dan Lucy karena mereka sudah dianggap mapan untuk mengambil keputusan.
- Lingkungan pembelajaran yang saling berbagi**  
Di dalam PT Cemerlang, ada pembelajaran yang diberikan generasi kedua kepada generasi ketiga terkait alur kerja, cara menentukan harga, cara melayani pengunjung toko, dan sebagainya.
- Kepemimpinan ganda**  
Di dalam PT Cemerlang, Frederick memimpin toko Baru Elektronik dan Lucy memimpin toko Andalan Jaya. Namun, sering kali Frederick juga memberikan perintah dan mengambil keputusan di toko Andalan Jaya, dan begitu pula sebaliknya.
- Kurang formal**  
Di dalam PT Cemerlang, meskipun Frederick dan Lucy menjabat sebagai direksi, terkadang mereka juga melakukan tugas dari admin seperti mencetak nota penjualan, surat jalan, dll.

### Struktur Perusahaan Keluarga

Friedman & Friedman (1994), menjelaskan empat macam struktur perusahaan keluarga, yaitu: kepemilikan tunggal, perkongsian umum, perkongsian terbatas, dan perusahaan (dalam Susanto, 2007, pp. 139-141). Struktur perusahaan keluarga PT Cemerlang pada awalnya dapat dikategorikan sebagai perkongsian umum (*general partnership*) karena awalnya merupakan asosiasi sukarela antara Frederick, Lucy, dan Juan. Ketiga orang ini bekerja sama yang mana sebagian besar modal berasal dari Juan, sementara Frederick dan Lucy lebih bertugas untuk memimpin dan mengawasi perusahaan. Kemudian pada tahun 2010 berubah menjadi badan hukum PT dan dapat dikategorikan sebagai perusahaan (*corporation*)

yang mana di dalam perusahaan saat itu telah ada pembagian saham sebesar 50% untuk Frederick, 25% untuk Juan, dan 25% sisanya untuk Patrick. Struktur kepemilikan tersebut masih tetap sama hingga saat ini.

### **Pola Suksesi**

Menurut Susanto et al. (2007), “pada umumnya terdapat tiga pola suksesi untuk manajemen level puncak yang biasanya diterapkan oleh perusahaan-perusahaan di Indonesia” (p. 300). Berdasarkan tiga pola yang diungkapkan, pola suksesi yang terjadi di PT Cemerlang adalah *planned succession* yang berfokus pada penerus yang akan menduduki posisi kunci dan selanjutnya diberikan *accelerated development program* untuk memberikan *exposure* dan untuk meningkatkan pengalaman dan kebijakan berpikir. Dalam PT Cemerlang, generasi kedua mengasah kemampuan dan pengalaman generasi ketiga yang nantinya akan memimpin PT Cemerlang. Hal ini terlihat dari pendidikan yang ditempuh generasi kedua adalah di program studi manajemen yang berkaitan dengan aspek manajerial perusahaan. Selain itu, generasi kedua juga memberikan pelatihan untuk mengembangkan kemampuan penerus melalui keterlibatan generasi ketiga di perusahaan sejak dini. Hal ini dilakukan dengan tujuan agar generasi ketiga dapat menjiwai perusahaan dan mengembangkannya.

### **Proses Suksesi**

#### **a) Mengevaluasi Struktur Kepemilikan**

Di PT Cemerlang, nantinya struktur kepemilikan saham akan dibagi sama rata 25% di antara Frederick dan anggota generasi ketiga. Struktur kepemilikan PT Cemerlang ini memiliki kemiripan dengan salah satu skenario yang dikemukakan oleh Carlock dan Ward (2001), “struktur kepemilikan yang menunjukkan keputusan keluarga dalam mentransfer kepemilikan kepada generasi berikutnya akan berdampak pada bisnis. Salah satu skenarionya adalah adanya persamaan distribusi kepada semua ahli waris” (dalam Susanto et al., 2007, p. 427).

Struktur kepemilikan saham PT Cemerlang akan dibagi rata dengan tujuan agar ada perlakuan yang adil bagi anggota keluarga. Selain itu, agar dalam pengambilan keputusan dilakukan dengan hati-hati terutama dalam RUPS. Adanya kepemilikan saham yang sama rata 25% membuat pengambilan keputusan dalam RUPS tidak dapat dilakukan secara sepihak, melainkan harus dilakukan dengan persetujuan setidaknya tiga anggota keluarga pemegang saham sebelum keputusan tersebut dapat direalisasikan. Selanjutnya, juga agar anggota keluarga nantinya dapat berkembang bersama dan tidak saling meninggalkan. Hal yang disebutkan di atas menunjukkan juga bahwa tahap pertama, yaitu mengevaluasi struktur kepemilikan telah dilakukan oleh PT Cemerlang.

### **Mengembangkan Gambaran Struktur yang Diharapkan Setelah Suksesi**

Posisi kunci dalam struktur organisasi PT Cemerlang saat ini dijabat semuanya oleh anggota keluarga pendiri di mana Frederick dan Lucy sebagai pemimpin atau dewan direksi, Juan sebagai Komisaris, dan Patrick sebagai pemegang saham. Ketika generasi ketiga terlibat di dalam perusahaan, gambaran struktur organisasi akan mengalami perubahan. Pengembangan gambaran struktur tersebut ialah Frederick akan menjabat sebagai komisaris menggantikan Juan. Sementara itu,

Edward, Jason, dan Patrick akan menduduki posisi dewan direksi menggantikan Frederick dan Lucy.

Antara saudara generasi ketiga nantinya akan menduduki posisi manajerial yang sama, yaitu dewan direksi. Hal ini menunjukkan lagi salah satu skenario yang dikemukakan oleh Carlock dan Ward (2001) berkaitan dengan suksesi dari perspektif kepemilikan dan manajemen. Salah satu skenarionya adalah adanya persamaan distribusi manajemen kepada semua ahli waris (dalam Susanto et al., 2007). Selain itu, struktur manajerial yang dikembangkan oleh Frederick telah memberikan kejelasan mengenai penempatan posisi anggota keluarga generasi kedua dan ketiga secara eksplisit. Hal ini sesuai dengan pernyataan Susanto et al. (2007), “dengan memiliki struktur yang baik dan jelas maka tanggung jawab, wewenang, serta hak dan kewajiban setiap anggota keluarga yang mempunyai posisi dalam bisnis tersebut juga akan menjadi jelas” (p. 424). Oleh karenanya, akan muncul juga pemahaman anggota keluarga berkaitan dengan tanggung jawab, hak, wewenang, dan kewajibannya sesuai posisi yang dijabat.

Di PT Cemerlang, Juan nantinya akan keluar dari perusahaan. Hal ini disebabkan karena umur Juan sudah pada masa pensiunnya. Adanya keinginan dari Juan untuk keluar secara tegas dari perusahaan membuat PT Cemerlang dapat mencegah *prince charles syndrome*. Susanto et al. (2007) menggambarkan *prince Charles syndrome* sebagai sebuah kondisi di mana pemimpin tidak mau melepas posisinya padahal pemimpin sudah bukan berada pada periode optimalnya dan generasi penerus berada pada posisi stagnan menunggu pergantian pemimpin.

Sementara Frederick akan menduduki posisi komisaris karena Frederick dianggap sebagai salah satu sosok pemimpin yang telah memberikan dampak positif bagi perusahaan sehingga memiliki pengetahuan dan pengalaman yang dapat digunakan untuk memantau performa perusahaan dan memberikan saran demi masa depan perusahaan. Selain itu, sosok Frederick sebagai ayah membuat Frederick dapat menjadi mediator yang menjembatani perbedaan pendapat antara anggota generasi ketiga. Hal ini sesuai dengan pernyataan Susanto et al. (2007), “dalam perusahaan keluarga, suami atau istri memainkan peran sebagai pengawal emosional keluarga, yang secara konstan membentengi keluarga dari isu-isu suksesi yang sensitif” (p. 322).

### **Mengevaluasi Keinginan Keluarga dan Contingency Plan**

“Keluarga lebih bersifat emosional karena disatukan oleh ikatan mendalam yang mempengaruhinya di dalam berbisnis” (Susanto et al., 2007, p. 64). Keinginan keluarga bisa menjadi problematis bilamana terdapat ketidaksetujuan dari anggota keluarga terhadap struktur kepemilikan dan manajerial yang telah dirancang oleh Frederick. Namun, di PT Cemerlang sejauh ini belum ada ketidaksetujuan dari anggota keluarga terhadap struktur kepemilikan dan manajerial yang telah dirancang.

Meskipun saat ini rancangan struktur kepemilikan dan manajerial masih mendapatkan persetujuan dari anggota keluarga, Frederick telah merancang sebuah *contingency plan* bilamana suatu saat terdapat sebuah gangguan terhadap rancangan struktur kepemilikan dan manajerial. *Contingency plan* di PT Cemerlang berisi rencana generasi kedua yang akan mendorong salah satu anggota dari generasi ketiga untuk memulai bisnis di bidang usaha yang lain atau di bidang

usaha yang sama tapi di daerah yang lain. Dasar pertimbangannya adalah agar tidak terjadi persaingan atau pergesekan antara saudara. Adanya *contingency plan* di PT Cemerlang sesuai dengan apa yang dibahas dalam Poza (2010), yaitu *contingency plan* mengacu pada rangkaian rencana alternatif yang akan diambil jika terjadi gangguan terhadap hal-hal yang direncanakan.

### **Mengembangkan Proses Pemilihan, Melatih, dan Mentoring Penerus Masa Depan**

Proses pemilihan di PT Cemerlang terhadap penerus masa depan dilakukan secara adil. Frederick merancang nantinya semua anggota generasi ketiga akan memiliki kesempatan sendiri-sendiri yang adil. Edward sebagai salah satu calon penerus mengungkapkan bahwa di dalam PT Cemerlang tidak ada kriteria khusus dalam memilih calon penerus. Padahal, Susanto et al. (2007), mengungkapkan dalam memilih penerus yang dianggap memiliki talenta dilakukan dengan “melibatkan beberapa aspek yang meliputi kepribadian (personality), minat (interest), bakat (aptitude), kemampuan (ability), dan kompetensi” (p. 343). Belum adanya pertimbangan-pertimbangan ini dalam memilih penerus memperlihatkan bahwa PT Cemerlang telah melakukan proses pemilihan namun belum mengembangkan proses pemilihan tersebut.

Proses pelatihan dan *mentoring* generasi ketiga dilakukan dengan melibatkan generasi ketiga secara langsung di dalam perusahaan. Generasi ketiga sudah mulai dilibatkan di toko sehingga mereka dapat memahami alur kerja perusahaan. Selain itu, generasi ketiga juga diajak ke toko agar mereka dapat menjiwai perusahaan. Dalam proses pelatihan dan *mentoring* ini, Frederick dan Lucy berperan sebagai *mentor*. Sementara itu, Edward, Jason, dan Hendrik merupakan *mentee* yang sedang dibekali pengalaman dan pengetahuan.

### **Melakukan Aktivitas Team Building dari Keluarga**

Aktivitas *team building* dalam perusahaan keluarga PT Cemerlang dilakukan di antara anggota keluarga dalam bentuk diskusi mengenai hal-hal yang berkaitan dengan bisnis dan non bisnis. Diskusi ini terjadi ketika ada kesempatan untuk melakukan hal tersebut seperti ketika suasana toko sedang santai, di mobil, ketika lagi makan, dan lain-lain. Aktivitas *team building* juga dilakukan pada setiap hari Minggu yang melibatkan semua anggota keluarga. Aktivitas pada hari Minggu dilakukan dalam bentuk jalan bersama, makan bersama, dan lain-lain. Dalam aktivitas *team building* di PT Cemerlang selain mempererat kohesi keluarga melalui interaksi sosial, juga memunculkan pemahaman berkaitan dengan implementasi suatu kebijakan di PT Cemerlang. Hal ini sesuai dengan yang dibahas dalam Susanto et al. (2007), *Team building* dapat membangkitkan semangat bekerja dalam perusahaan. *Team building* yang dimulai dari keluarga akan mempererat hubungan keluarga maupun ketika anggota keluarga sudah terlibat di perusahaan keluarga.

### **Menciptakan dewan direksi yang efektif**

Di PT Cemerlang saat ini, dewan direksi dijabat oleh Frederick dan Lucy. Ke depannya Edward, Jason, dan Hendrik akan menjabat sebagai dewan direksi. Susanto et al. (2007), “dewan direksi yang dirancang dengan baik adalah sumber keahlian dan perspektif yang banyak dibutuhkan selama perencanaan suksesi. Dewan direksi berfungsi sebagai pemantau dengan mengawasi peralihan tanggung jawab manajemen dari satu generasi ke generasi berikutnya sesuai dengan rencana yang telah

disusun” (p. 331). Generasi kedua yang masih menjabat sebagai dewan direksi di PT Cemerlang memantau dan mengawasi peralihan tanggung jawab manajemen ke generasi selanjutnya sebagaimana adanya pengawasan, pelatihan, dan pemberian wewenang kepada generasi ketiga terkait pemesanan barang, pengelolaan toko *online*, dan lain sebagainya. Hal ini juga dipertegas dengan pernyataan Edward yang mengungkapkan dalam melakukan tanggung jawab manajemen terkadang Edward bertanya kepada Frederick dan Lucy untuk dimintai sarannya yang menunjukkan peran generasi kedua sebagai pemantau yang mengawasi kinerja generasi ketiga. Dalam menciptakan dewan direksi yang efektif juga ada usaha memperkaya wawasan penerus seperti penanaman nilai-nilai keluarga dan pemberian pengetahuan nirwujud ketika aktivitas *team building* atau *mentoring*. Hal yang diungkapkan di atas menunjukkan bahwa tahap ini sedang dilakukan di dalam PT Cemerlang.

### **Memasukan penerus pada saat terbaik**

Tahap terakhir dalam proses suksesi yang dikemukakan oleh Susanto et al. (2007). Frederick dan Lucy sebagai generasi kedua nantinya akan menyerahkan PT Cemerlang kepada generasi ketiga untuk dipimpin ketika generasi ketiga sudah dianggap siap dan mapan. Frederick dan Lucy juga mengungkapkan ketika nanti penerus sudah aktif di perusahaan, maka Frederick dan Lucy berencana untuk mencari kesibukan baru yang tidak terlalu berat seperti melakukan hobi, bersantai di rumah, dan Lucy mungkin sesekali ke toko. Hal ini sesuai dengan yang diungkapkan Susanto et al. (2007), “apabila benar-benar sudah waktunya bagi anak-anak untuk memegang peran utama dalam perusahaan, sebaiknya pendiri atau pemilik mulai mencari atau melakukan hobinya dan tidak berkatut dengan perusahaan lagi sehingga tidak terjadi *Prince Charles Syndrome* dan proses suksesi dapat berjalan mulus” p. (314). Hingga hari ini, tahap ini masih belum dilakukan di PT Cemerlang karena peran utama dalam perusahaan masih dipegang oleh generasi kedua sebagai pemimpin atau direksi. Sementara itu, Edward sebagai salah satu calon penerus mengungkapkan bahwa dirinya masih perlu belajar dan melatih kemampuannya hingga dia merasa siap untuk memimpin perusahaan. Pada saat Edward merasa siap, barulah Edward akan masuk memimpin dan mengambil alih peran utama dalam perusahaan.

## **KESIMPULAN DAN SARAN**

### **Kesimpulan**

Berdasarkan hasil analisis data mengenai proses suksesi kepemilikan dan manajerial di PT Cemerlang, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

- a) PT Cemerlang dapat dikategorikan sebagai perusahaan keluarga. Sebagai perusahaan keluarga, maka PT Cemerlang akan menghadapi proses suksesi kepemilikan dan manajerial. Proses suksesi kepemilikan dan manajerial sendiri terdiri dari tujuh tahap. Di PT Cemerlang empat tahap telah dilakukan, satu sedang dilakukan, satu sedang dilakukan tapi hanya dilakukan sebagian, dan satu tahap belum dilakukan.
- b) Proses suksesi yang telah dilakukan PT Cemerlang adalah tahap pertama mengevaluasi struktur kepemilikan, tahap kedua mengembangkan gambaran struktur yang diharapkan setelah suksesi, tahap ketiga

mengevaluasi keinginan keluarga dan *contingency plan*, dan tahap kelima melakukan aktivitas *team building* dari keluarga.

- c) Proses suksesi yang sedang dilakukan di PT Cemerlang adalah tahap keenam, yaitu menciptakan dewan direksi yang efektif. Saat ini dewan direksi masih dijabat oleh generasi kedua dan beberapa tanggung jawab manajemen telah didelegasikan kepada generasi ketiga. Generasi kedua sebagai dewan direksi saat ini berperan sebagai pemantau yang mengawasi kinerja manajerial generasi ketiga.
- d) Proses suksesi yang sedang dilakukan tapi hanya dilakukan sebagian di PT Cemerlang adalah tahap keempat, yaitu mengembangkan proses pemilihan, melatih, dan *mentoring* penerus masa depan. Proses pemilihan di PT Cemerlang tidak dikembangkan dengan menilai sifat, bakat, minat, dan lain-lain. Pemilihan penerus di PT Cemerlang justru dilakukan secara adil kepada anggota generasi ketiga, sedangkan proses pelatihan dan *mentoring* sedang dilakukan kepada generasi ketiga.
- e) Proses suksesi yang belum dilakukan di PT Cemerlang adalah tahap ketujuh, yaitu memasukan penerus pada saat terbaik karena saat ini peran utama di PT Cemerlang masih berada pada generasi kedua.

#### Saran

Berdasarkan hasil dari analisis data dan kesimpulan di atas maka peneliti bermaksud memberikan beberapa saran sebagai bentuk terima kasih peneliti kepada PT Cemerlang dan diharapkan saran-saran ini dapat bermanfaat bagi PT Cemerlang. Saran-saran tersebut, yaitu:

- a) PT Cemerlang dapat mengembangkan proses pemilihan penerus dengan menilai kepribadian, minat, bakat, kemampuan, dan kompetensi karena tanpa adanya hal tersebut, generasi penerus bisa jadi tidak memiliki cukup komitmen sehingga perusahaan keluarga nantinya dapat terjebak dalam kondisi stagnan bahkan kemunduran.
- b) Sebaiknya ketika peran utama dalam PT Cemerlang telah dipegang oleh generasi ketiga, generasi kedua yang sudah tidak menjabat lagi tidak perlu ke toko mengurus toko. Adanya kehadiran generasi sebelumnya di dalam aktivitas perusahaan ditakutkan dapat menjadi hambatan atau isu di dalam proses suksesi.
- c) Generasi kedua yang sedang memimpin sebaiknya mengumumkan dengan tegas kepada pemangku kepentingan bahwa generasi ketiga akan menggantikan peran generasi kedua di dalam perusahaan sehingga muncul kejelasan mengenai masa depan perusahaan dan akan memunculkan dukungan dari semua pihak.

#### Daftar Referensi

- Antoro, N.P. (2017). Perencanaan suksesi pada perusahaan keluarga PT Wijaya Panca Sentosa Food. (*Undergraduate Thesis*). Universitas Kristen Petra.
- Aronoff, C.E., McClure, S.L., & Ward, J.L. (2011). *Family Business Succession: The Final Test of Greatness*. Newyork, NY: Palgrave Macmillan.

- Kuncoro, C.E. (2018). Analisis proses suksesi pada PT Langgeng Sejahtera Abadi Cranindo. (*Undergraduate Thesis*). Universitas Kristen Petra.
- Poza, E.J. (2010). *Family Business: Third Edition*. Mason, OH: Cengage Learning Academic Resource Center.
- PricewaterhouseCoopers. (2019). *Family Business Survey 2018 – Indonesia results*.
- Sugiyono. (2020). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung, Indonesia: Alfabeta.
- Susanto, A.B. (2005). *World Class Family Business*. Jakarta, Indonesia: Quantum Bisnis & Manajemen. PT Mizan Pustaka.
- Susanto, A.B., Himawan, W., Susanto, P., & Mertoso, S. (2007). *The Jakarta Consulting Group on Family Business*. Jakarta: Publishing Division The Jakarta Consulting Group.
- Sinha, J., & Govindaraj, V. (2020). *Great Family Businesses Need Good Governance*. Boston, MA: Boston Consulting Group Henderson Institute.
- Tirdasari, N.L., & Dhewanto, W. (2020). *When is the right time for succession? Multiple cases of family businesses in Indonesia*. Journal of Family Business Management, (10) 4, 349-359.
- Yonathan, D. (2017). Analisis perencanaan suksesi pada CV Baja Putra. (*Undergraduate Thesis*). Universitas Kristen Petra.