

NILAI KRISTIANI DALAM PROSES SUKSESI PADA PERUSAHAAN KELUARGA (STUDI DESKRIPTIF PADA PT. RANDU KARYA PRAJA)

Fransisca Ocktavia dan RR Retno Ardianti
Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra
Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya
E-mail: fransisca.oct@gmail.com;retnoa@petra.ac.id

Abstrak-Penelitian ini bertujuan untuk menggambarkan nilai Kristiani pada proses suksesi di PT. Randu Karya Praja (perusahaan keluarga). Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian kualitatif. Sumber data yang penulis gunakan yaitu melalui wawancara. Setelah data terkumpul, peneliti memastikan keabsahan data dengan triangulasi data, yaitu dengan membandingkan hasil wawancara dari berbagai narasumber yang telah ditentukan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa dalam PT. Randu Karya Praja telah melaksanakan hampir keseluruhan tahapan proses suksesi dan ditemukan nilai-nilai Kristiani mewarnai proses suksesinya. Oleh karena itu, saran yang penulis berikan kepada perusahaan adalah agar perusahaan menjalankan tahapan proses suksesi yang belum dilaksanakan yaitu mengenai pedoman tata kelola perusahaan dan menanamkan nilai kristiani membagikan apa yang Yesus miliki tidak hanya kepada suksesor, tetapi juga kepada karyawan.

Kata kunci : Perusahaan keluarga, proses suksesi, nilai kristiani.

I. PENDAHULUAN

Sebuah bisnis keluarga merupakan suatu fenomena tersendiri dalam dunia bisnis. Jumlah perusahaan keluarga di dunia ini sangat banyak dan memiliki andil yang signifikan terhadap pendapatan suatu negara. Poza (2010) menyatakan bahwa bisnis keluarga memiliki peran yang sangat besar bagi perekonomian dunia maupun perekonomian suatu negara secara khususnya. Sebanyak 90% perusahaan di Amerika Serikat merupakan perusahaan keluarga. Jumlah perusahaan keluarga (termasuk juga diantaranya milik perseorangan) tersebut ialah sebanyak 17 juta (Poza, 2010). Perusahaan keluarga menguasai 80-98% bisnis di dunia. Sekitar 200 dari masing-masing perusahaan tersebut mampu mencetak keuntungan kotor sebesar 2 miliar dolar Amerika setiap bulannya (csr.bankmandiri.co.id, para. 1).

Sebanyak 37% dari perusahaan besar yang tergabung dalam *Fortune* 500 adalah perusahaan keluarga. 60% dari perusahaan-perusahaan yang *go public* di Amerika Serikat merupakan perusahaan keluarga. Lebih dari 80% bisnis di Eropa dan Amerika Serikat yang dilakukan oleh perusahaan keluarga (Tantangan Perusahaan Keluarga di Era Bisnis Modern, 2012). Sebuah riset yang dilakukan pada 3.568 bisnis keluarga di sepuluh negara di Asia memperlihatkan bahwa bisnis keluarga menguasai 50% dari semua perusahaan yang terdaftar. Bisnis keluarga ini menguasai 32% dari total sumber dana yang ada di pasar modal (*Credit Suisse Emerging Markets Research Institute*, 2011).

Di Indonesia, mayoritas 90% pengusaha Indonesia

merupakan eksekutif yang menjalankan bisnis keluarga (Kompas, 2002). Sebanyak 96% atau sebesar 159.000 dari 165.000 perusahaan yang ada di Indonesia merupakan perusahaan yang dikendalikan oleh keluarga (Pikiran Rakyat, 16 November 2006). Berdasarkan data Biro Pusat Statistik, perusahaan keluarga di Indonesia adalah sebuah perusahaan swasta yang mempunyai kontribusi besar terhadap Produk Domestik Bruto yang mencapai 82,44% (Svara Karya, 28 Juni 2007).

Melalui berbagai uraian tersebut menunjukkan bahwa perusahaan keluarga memiliki peran yang sangat besar di dalam dunia perekonomian. Perkembangan bisnis keluarga tersebut tidak lepas dari pengaruh suksesi kepemimpinan yang diterapkan dari setiap pemimpin di setiap generasi. Suksesi merupakan suatu isu yang krusial dalam mempertahankan kelanggengan bisnis keluarga ini.

Terdapat beberapa isu-isu dalam suksesi yaitu mengenai rencana suksesi yang tidak jelas dan konflik antara calon-calon pengganti. Suksesi memiliki arti bahwa kita mengetahui kapan dan kepada siapa perusahaan akan diwariskan (Susanto, 2007 dalam *Jakarta Consulting Group*). 90% dari perusahaan besar di Amerika Serikat merupakan perusahaan yang dikendalikan oleh keluarga, namun hanya 30% perusahaan keluarga yang mampu bertahan sampai generasi kedua (Lansberg, 1999). Berdasarkan hasil *survey* menunjukkan bahawa di Indonesia terdapat sebanyak 88% perusahaan swasta nasional dikendalikan oleh keluarga. Namun, hanya 5% dari perusahaan keluarga yang mampu bertahan hingga generasi keempat (*Jakarta Consulting Group*). Maka dari itu, perencanaan suksesi kepemimpinan menjadi hal yang sangat penting untuk dilaksanakan demi mempertahankan kelanggengan bisnis keluarga tersebut.

PT. Randu Karya Praja adalah sebuah perusahaan keluarga yang bergerak dalam bidang pengolahan tanaman palawija. Saat ini PT. Randu Karya Praja tengah melaksanakan proses suksesi kepemimpinan kepada putera tunggal dari pemilik dan pemimpin perusahaan saat ini. Sebagai suatu perusahaan keluarga yang dipimpin oleh seorang *family business leader* (FBL) dengan latar belakang agama Kristen, maka nilai Kristiani mewarnai kegiatan perusahaan, termasuk proses suksesi yang sedang dijalankan saat ini.

Berdasarkan suatu penelitian terdahulu, terdapat dampak kekristenan dan keagamaan pada aktivitas ekonomi (Clark and Dawson, 1996; Longenecker *et al.*, 2004 dalam Andrea Werner, 2008). Namun penelitian mengenai proses suksesi pada perusahaan keluarga di Indonesia yang berlatar belakang agama Kristen belum banyak diulas. Mengingat terdapat sesuatu hal yang menarik untuk disorot pada perusahaan keluarga ini yakni

mengenai bagaimana sang ayah mampu menyalurkan nilai keluarga yang kental dengan kekristenan serta nilai bisnis dan kemampuannya kepada sang suksesor sehingga perusahaan keluarga mampu mempertahankan kelangsungan usaha dan mengembangkannya semakin pesat. Hal ini lah yang menyebabkan penulis tertarik untuk meneliti mengenai proses suksesi pada PT Randu Karya Praja ini.

Definisi Konseptual

Perusahaan keluarga adalah ketika kepemilikan perusahaan dimiliki oleh anggota keluarga, dimana terdapat dua atau lebih anggota keluarga yang terlibat di dalam perusahaan baik secara langsung maupun tidak langsung, minimal anggota keluarga tersebut terlibat dalam bidang keuangan dan keterlibatannya selama minimal dua generasi.

Family Business Enterprise adalah perusahaan yang dimiliki dan dikelola oleh anggota keluarga pendirinya.

Nilai Kristiani (*Christian Value*) adalah sebuah sikap dan tindakan sebagai bentuk penerimaan Tuhan Yesus Kristus sebagai Tuhan dan Juruselamat yang sesuai dengan standart yang ditetapkan oleh Tuhan melalui firman-Nya di Alkitab.

Nilai Kristiani yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Kebenaran (*Truth*)
Nilai kebenaran diwujudkan melalui adanya integritas dan kejujuran, dimana terdapat keselarasan antara apa yang dikatakan dengan apa yang dilakukan, pemimpin kristen haruslah tidak emosional, berkepala dingin, mampu mengelola urusannya dan melakukan apa yang menjadi kewajibannya dengan taat.
2. Kasih (*Love*)
Nilai kasih diwujudkan melalui kemampuan untuk mengampuni yang bersalah, menyalurkan berkat Tuhan bagi orang yang membutuhkan dan menjadi seorang *servant leader* dimana pemimpin tidak hanya mau untuk dilayani tetapi mau untuk melayani.
3. Kesatuan (*Oneness*)
Kesatuan diwujudkan melalui kemauan untuk menjadi satu didalam keberagaman (*one in diversity*), mau mengasihi meskipun di benci, mampu bersatu dengan semua orang.
4. Bersama dengan para Murid (*Being with them*)
Bersama dengan para murid disini diartikan sebagai seorang pemilik perusahaan yang dalam proses suksesi tetap bersama dengan suksesor. Sehingga suksesor memiliki karakter yang sesuai, hubungan yang tepat dengan para *stakeholder* perusahaan dan fokus pada tujuan.
5. Membagikan apa yang Yesus Punya (*Shared everything He had*)
Membagikan apa yang Yesus punya disini diartikan sebagai membagikan apa yang pemilik perusahaan miliki. Seperti ilmu pengetahuan, kemampuan dan otoritas.

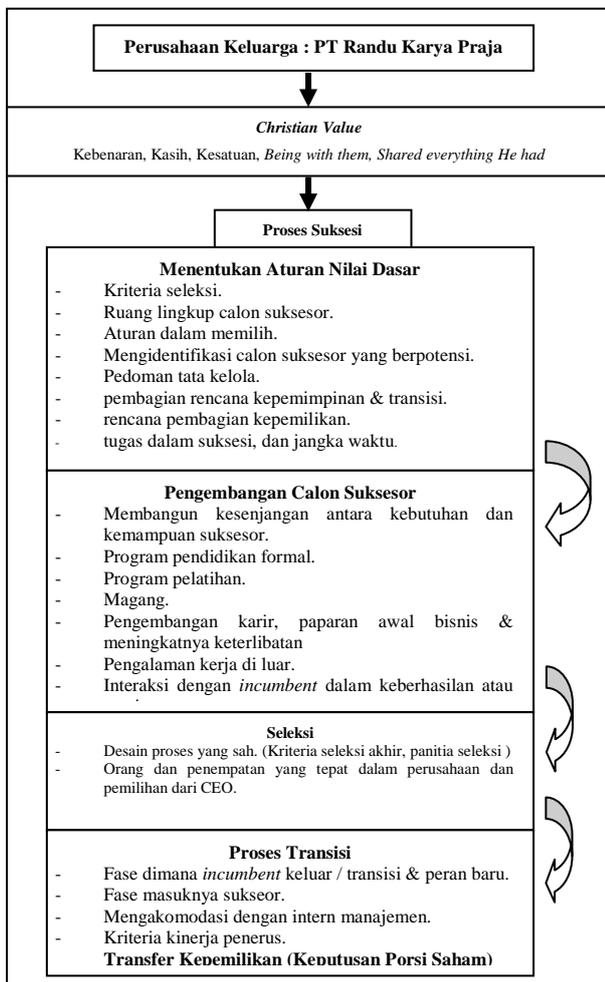
Succession plan adalah suatu proses pemilihan calon suksesor yang kompeten (baik itu anggota keluarga, karyawan atau pembeli eksternal) dengan serangkaian prosesnya yang panjang untuk mencapai hasilnya yang maksimal.

Proses suksesi adalah suatu tahapan penting untuk mempersiapkan calon suksesor perusahaan keluarga demi terlaksananya perencanaan suksesi yang berhasil. Proses suksesi menjadi begitu penting yakni dengan melakukan tahapan-tahapan berikut ini:

1. Menentukan aturan nilai dasar :
 - a. Kriteria seleksi : Dasar pemilihan suksesor.
 - b. Ruang lingkup calon suksesor : Batas siapa saja yang dapat menjadi calon suksesor, dalam hal ini adalah anggota keluarga.
 - c. Aturan dalam memilih : Patokan atau petunjuk yang diberikan dalam memilih calon suksesor.
 - d. Mengidentifikasi calon suksesor yang berpotensi : Proses melihat kemampuan suksesor.
 - e. Pedoman tata kelola : Aturan untuk kepemilikan dan dewan direksi.
 - f. Pembagian rencana kepemimpinan dan transisi : Aturan yang telah ditetapkan oleh pemilik perusahaan mengenai kepemimpinan perusahaan dan masa transisi.
 - g. Rencana pembagian kepemilikan : Hal yang dipikirkan oleh pemilik perusahaan mengenai pembagian kepemilikan kepada suksesornya.
 - h. Tugas dalam suksesi : Pekerjaan yang dilakukan selama proses suksesi.
 - i. Jangka waktu : Waktu yang diperlukan untuk melakukan proses suksesi.
2. Pengembangan calon suksesor :
 - a. Membangun kesenjangan antara kebutuhan dan kemampuan suksesor : Tindakan menyelaraskan kesenjangan yang mungkin ada antara kebutuhan perusahaan dengan kemampuan yang dimiliki oleh suksesor.
 - b. Program pendidikan formal : Salah satu bentuk pengembangan calon suksesor melalui sekolah dan kuliah formal.
 - c. Program pelatihan : Salah satu bentuk pengembangan calon suksesor untuk melihat kemampuan suksesor pada bidang pekerjaan di perusahaan.
 - d. Magang : Penempatan calon suksesor di perusahaan.
 - e. Pengembangan karir : Tanggung jawab organisasi atau perusahaan untuk menyiapkan suksesor dengan kualifikasi dan pengalaman tertentu agar pada waktu dibutuhkan organisasi atau karyawan tersebut telah memiliki kualifikasi dan pengalaman tersebut.
 - f. Paparan awal bisnis dan meningkatnya keterlibatan : Pemberitahuan kepada suksesor mengenai bisnis yang ditekuni oleh pemilik perusahaan.
 - g. Pengalaman kerja di luar : Salah satu bentuk pengembangan suksesor melalui pengalaman kerja di luar perusahaan keluarga.
 - h. Interaksi dengan *incumbent* dalam keberhasilan atau persiapan : Tindakan antara suksesor dan *incumbent* dimana terjadi efek diantara keduanya dalam proses suksesi.
3. Seleksi :
 - a. Desain proses yang sah

- Kriteria seleksi akhir : Dasar keputusan pemilihan suksesor.
 - Panitia seleksi : Orang-orang yang ditunjuk untuk memilih sang suksesor.
- b. Orang dan penempatan yang tepat dalam perusahaan dan pemilihan dari CEO : suksesor ditempatkan pada jabatan tertentu di dalam perusahaan.
4. Proses transisi :
- a. Fase dimana *incumbent* keluar / transisi & peran baru : Saat dimana *incumbent* berhenti bekerja di perusahaan dan andil perusahaan berada di tangan suksesor.
 - b. Fase masuknya suksesor : Saat dimana suksesor telah memegang kendali perusahaan.
 - c. Mengakomodasi dengan intern manajemen dan kriteria kinerja penerus : Menghubungkan dengan manajemen perusahaan dan memberitahukan mengenai aturan kinerja bagi suksesor.
 - d. Transfer modal dan kepemilikan
 - Keputusan struktur kepemilikan : Hasil akhir mengenai struktur kepemilikan yang kemudian dilaksanakan.
 - Kontrol : Orang-orang yang ditetapkan untuk tetap memiliki kontrol dalam perusahaan.
 - Pertimbangan hukum dan pajak : Hal-hal mengenai hukum dan pajak yang perlu untuk dipertimbangkan.

Kerangka Pemikiran



Gambar 1. Kerangka Berpikir dari Nilai Kristiani dalam proses suksesi pada PT. Randu Karya Praja (Perusahaan Keluarga)

Sumber : Menanamkan Nilai-Nilai Kristiani Kepada Anak dan Remaja (Setiadarma, 2010), *The Christian Dicipline of Leadership Selection* (Jenks, 2009), *Placing Christ at The Center of Christian Leadership Value* (Hollinger, 2010), *Christian Value in Business: Asset or Liability* (Fazio, 2013), *The Interegrative Model of Successful FOB Succession* (Le Breton-Miller, Miller dan Steier, 2004), dan *The Influence of Christian Identity on SME Owners Managers* (Werner, 2008). Diolah oleh Penulis.

II. METODE PENELITIAN

Jenis penelitian, gambaran populasi dan sampel

Jenis penelitian yang digunakan oleh peneliti adalah penelitian kualitatif deskriptif. Penelitian kualitatif deskriptif merupakan penelitian yang digunakan untuk menganalisis data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana mestinya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku umum atau generalisasi.

Jenis data yang digunakan adalah data primer. Data primer didapatkan dari wawancara kepada berbagai narasumber dari perusahaan keluarga PT Randu Karya Praja. Pengumpulan data dilakukan dengan cara wawancara.

Penentuan narasumber menggunakan cara *purposive sampling* yang ditujukan kepada 4 orang narasumber yaitu pemilik perusahaan, suksesor, kakak suksesor dan pegawai yang paling lama bekerja di PT. Randu Karya Praja.

Teknik Analisa Data

Analisa Statistik Deskriptif

Menurut Moleong (2011), proses analisa data dimulai dengan:

1. Menelaah seluruh data dari berbagai sumber.
2. Reduksi data adalah satu upaya untuk membantu abstraksi. Abstraksi adalah usaha membuat rangkuman yang inti, proses dan pernyataanya tetap sesuai dengan tujuan penelitian.
3. Pemeriksaan keabsahan data, untuk menetapkan keabsahan data diperlukan teknik pemeriksaan, teknik pemeriksaan tersebut adalah triangulasi sumber.
5. Penafsiran data, untuk menjawab masalah pertama dilakukan dengan deskripsi analitik, yaitu rancangan yang dikembangkan dari kategori-kategori yang telah ditemukan dan mencari hubungan yang disarankan atau yang muncul dari data.

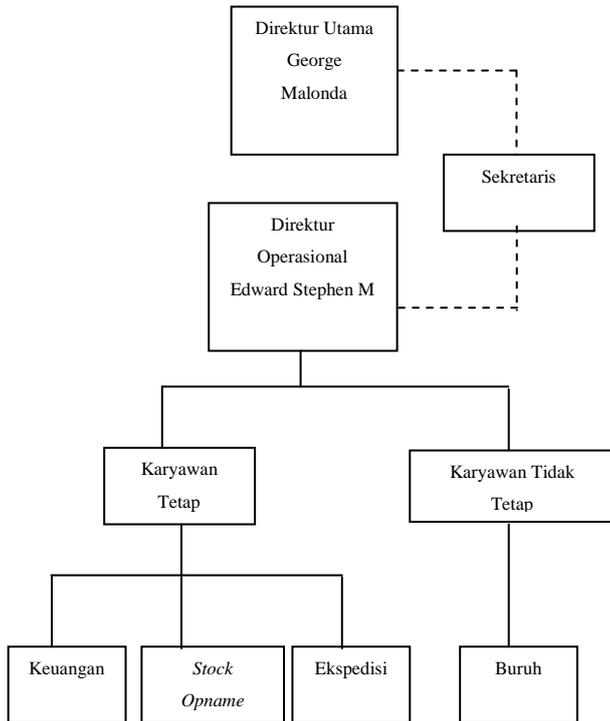
III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Perusahaan Keluarga

PT. Randu Karya Praja merupakan sebuah perusahaan keluarga yang tergolong dalam jenis *family business enterprise* (FBE). Artinya, perusahaan ini dimiliki, dikelola dan posisi kunci perusahaan dipegang oleh anggota keluarga pendiri.

PT. Randu Karya Praja merupakan sebuah perusahaan yang berbadan hukum, sehingga perusahaan ini pun memiliki sebuah struktur organisasi. Dengan adanya struktur organisasi yang jelas maka aka nada garis

wewenang dan tanggung jawab dari masing-masing bagian di dalam perusahaan. Berikut adalah struktur organisasi perusahaan keluarga PT Randu Karya Praja per 2013.



Gambar 2. Struktur Organisasi PT. Randu Karya Praja
Sumber: PT. Randu Karya Praja

Berikut merupakan tugas dari masing-masing jabatan dalam PT. Randu Karya Praja:

1. Direktur Utama : Mengawasi kegiatan operasional yang dilaksanakan oleh direktur operasional, mendapatkan *report* dari direktur operasional, sesekali terlibat dalam kegiatan operasional dan mengatur semua bagian dibawahnya, memberi saran dan pendapat dalam memutuskan kebijakan perusahaan.
2. Direktur Operasional : Terlibat langsung dalam kegiatan operasional perusahaan, mengatur semua bagian di bawahnya, memeriksa *report* dari semua karyawan dan memberikan *report* kepada direktur utama.
3. Sekretaris : Pejabat perusahaan yang berfungsi sebagai notulen dari direktur utama dan direktur operasional.
4. Direktur Keuangan : Membuat laporan keuangan (harian, mingguan, bulanan dan tahunan), membuat tagihan dan membuat laporan pajak.
5. Stock Opname : Bertanggung jawab atas jumlah *stock* yang diperoleh, yang akan dikirim dan yang disimpan di dalam gudang.
6. Ekspedisi : Bertanggung jawab atas kiriman barang-barang baik ke luar kota maupun luar negeri.
7. Buruh : Bertugas di lapangan yaitu selama proses penanaman, panen dan pengolahan.

Proses Suksesi pada PT. Randu Karya Praja

Proses suksesi memiliki beberapa tahapan. Tahapan-tahapan yang penulis gunakan untuk menyoroti hal ini pada PT. Randu Karya Praja adalah berdasar pada

Le Breton-Miller, Miller dan Steier (2004). Pada Le Breton-Miller, Miller dan Steier (2004) terdapat empat tahapan utama yang didalamnya terdapat *item-item* pendukung. Berikut penjelasannya :

1. Menentukan aturan nilai dasar
 - a. Kriteria seleksi

Penentu kriteria pemilihan suksesor adalah sang pemilik perusahaan saat ini. Pemilik mulai mengemukakan kriteria seleksi ini pada tahun 2009 kepada anggota keluarga, termasuk didalamnya 2 orang anak-anaknya.

Kriteria seleksi yang diungkapkan oleh pemilik perusahaan adalah sebagai berikut:

- Beriman kepada Tuhan Yesus
Pemilik perusahaan yang merupakan pimpinan pada PT. Randu Karya Praja adalah seorang yang berlatarbelakang agama Kristen. Pemilik menyatakan keinginannya untuk memiliki penerus perusahaan yang juga beragama Kristen, sehingga setiap perilaku berdasar pada kebenaran Firman Tuhan.
- Memiliki kemauan
Seorang suksesor perusahaan haruslah memiliki kemauan. Menurut pemilik perusahaan, banyak perusahaan yang tidak berkembang karena dipegang oleh suksesor yang tidak memiliki kemauan untuk meneruskan perusahaan meskipun suksesor sendiri memiliki kemampuan yang memadai untuk menjalankan perusahaan.
- Jenis kelamin
Jenis kelamin laki-laki menjadi nilai tambah dalam pemilihan suksesor perusahaan. Pemilik perusahaan akan lebih mengutamakan kepada sosok anak laki-laki.
- Kompetensi dan kemampuan
Kompetensi dan kemampuan menjadi penting ketika calon suksesor adalah homogen, terdapat banyak calon suksesor (lebih dari dua) dan suksesor terpilih tidak menghendaki untuk bergabung dengan usaha keluarga. Kompetensi dan kemampuan dari tiap-tiap calon suksesor tentu berbeda. Maka dari itu, suksesor terpilih adalah suksesor yang dapat memenuhi kebutuhan perusahaan dan keinginan dari pemilik perusahaan. Kompetensi dan kemampuan tersebut antara lain:
 - > Pemimpin yang baik, dimana mampu untuk mengambil keputusan dengan bijaksana (memikirkan perusahaan dan bagaimana perasaan para karyawan), memiliki integritas dan jujur.
 - > Cerdas, cerdik dan pintar.
 - > Komunikator yang baik.
- Usia
Pemilik tidak mempermasalahkan usia, karena mengingat kandidat calon suksesor memiliki beda usia yang tidak terpaut jauh.
Suksesor perusahaan yang terpilih adalah sang anak bungsu yang merupakan anak laki-laki yang beriman kepada Tuhan Yesus, memiliki

kemauan dan diikuti dengan kompetensi dan kemampuan. Uniknya, dalam prakteknya dasar keutusan pemilihan calon suksesor lebih mengacu kepada dua hal, yaitu jenis kelamin dan beriman kepada Tuhan Yesus. Akhirnya pada tahun 2010, sang anak bungsu mulai bergabung ke dalam perusahaan.

b. Ruang lingkup calon suksesor

Ruang lingkup calon suksesor pada PT. Randu Karya Praja dibatasi hanya kepada para anggota keluarga, yaitu kepada anak-anak dari pemilik perusahaan. Jumlah kandidat calon suksesor PT. Randu Karya Praja adalah dua orang.

c. Aturan dalam memilih

Aturan dalam memilih ini diungkapkan oleh sang pemilik perusahaan pada tahun 2009 pada seluruh anggota keluarga inti. Berikut aturan dalam memilih sang suksesor:

- Anak laki-laki.
- Anak yang berkomitmen untuk mau belajar dan diajar.

d. Mengidentifikasi calon suksesor yang berpotensi

Dalam PT. Randu Karya Praja ini, pemilik perusahaan dalam mengidentifikasi calon suksesornya memiliki beberapa cara. Pertama, mengingat kriteria utama adalah jenis kelamin, maka anak laki-laki memiliki peluang yang lebih besar dibanding anak perempuannya. Pemilik perusahaan mulai melihat dan mengenali karakter, kompetensi dan kemampuan anak laki-lakinya. Apakah ia merupakan orang beriman kepada Tuhan Yesus, komunikator yang baik, mau belajar dan diajar dan memiliki kompetensi dan kemampuan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

Kedua, setelah pemilik perusahaan melihat karakter dari sang anak laki-laki, pemilik perusahaan juga melihat karakter, kompetensi dan kemampuan dari anak perempuannya.

Terakhir, pemilik perusahaan membandingkan karakter, kompetensi dan kemampuan dari kedua calon kandidat suksesornya.

Pemilik perusahaan memutuskan bahwa sang suksesor perusahaan adalah si anak bungsu. Selain ia merupakan anak laki-laki, ia pun memiliki latar belakang pendidikan manajemen dan memiliki kemampuan bahasa Inggris yang baik dan merupakan komunikator yang baik. Cara pemilik perusahaan dalam mengidentifikasi calon suksesor yang berpotensi adalah objektif. Pemilik perusahaan memang cenderung lebih mengutamakan anak laki-lakinya untuk menjadi suksesor, namun pemilik tidak lupa untuk menimbang karakter, kompetensi dan kemampuan dari calon suksesor yang Beliau miliki lainnya.

e. Pedoman tata kelola

Pemilik perusahaan mengungkapkan bahwa dalam PT. Randu Karya Praja pedoman

tata kelola perusahaan belum diatur secara spesifik. Mengenai kepemilikan perusahaan sepenuhnya berada di tangan pemilik perusahaan saat ini. Aturan mengenai dewan direksi perusahaan pun dalam PT. Randu Karya Praja belum diatur secara spesifik. Mengingat struktur organisasi di dalam perusahaan ini belum kompleks. Kedepannya, perusahaan akan mengatur tata kelola perusahaan dengan lebih spesifik seiring dengan berjalannya waktu dan meningkatnya kompleksitas perusahaan.

f. Pembagian rencana kepemimpinan dan transisi

Pembagian rencana kepemimpinan dan transisi ini diatur oleh pemilik perusahaan yang juga merupakan *family business leader* (FBL) saat ini.

Pada tahun 2010 ketika suksesor telah memasuki perusahaan untuk magang pada PT. Randu Karya Praja, pemilik telah memberitahukan jabatan suksesor di dalam perusahaan yaitu sebagai direktur operasional. Suksesor memiliki keleluasaan di dalam pekerjaannya, karena statusnya yang masih magang dan masih menjalani studinya di luar kota. Suksesor selama minimal satu minggu sekali pasti akan meluangkan waktu untuk bekerja pada perusahaan sebagai mana tanggung jawabnya sebagai direktur operasional.

Kerja magang di perusahaan dan menjalankan studi di luar kota bukanlah hal yang terlalu susah, karena pekerjaan operasional perusahaan ini merupakan musiman. Satu tahun terdapat satu hingga dua musim dan satu musimnya memakan waktu sekitar tiga bulan. Jadi kesibukan perusahaan mayoritas selama tiga bulan.

g. Rencana pembagian kepemilikan

Pada saat ini kepemilikan perusahaan sepenuhnya berada pada tangan pemilik. Kemudian saat kelak pemilik benar-benar keluar dari perusahaan, maka kepemilikan perusahaan akan diserahkan seratus persen kepada suksesor perusahaan.

h. Tugas dalam suksesi

Tugas sang suksesor adalah menjalankan kewajibannya sebagai direktur operasional. Meskipun statusnya yang masih magang di dalam perusahaan, suksesor tetap melakukan kewajiban dan tanggung jawabnya dengan benar. Selama minimal satu minggu sekali suksesor datang ke perusahaan untuk memeriksa laporan dari semua divisi di bawahnya, kemudian memeriksa kegiatan operasional perusahaan (mulai dari pengadaan bahan baku dari *supplier*, pengolahan bahan baku, jumlah barang di gudang, jumlah barang yang harus di kirim dan ekspedisi barang kiriman) dan selanjutnya suksesor menasehati karyawan di bawahnya apabila terdapat kinerja yang tidak sesuai dengan harapannya.

Suksesor pun menyatakan visinya bagi PT. Randu Karya Praja yakni menjadi perusahaan

nasional yang mampu menjangkau pasar lokal dan internasional, menghasilkan produk-produk berkualitas untuk menunjang kebutuhan sehari-hari masyarakat serta tidak melupakan kesejahteraan karyawan.

Di tahun 2013 ini, sebagaimana yang diungkapkan oleh pemilik perusahaan suksesor mampu menunjukkan prestasi dengan adanya peningkatan kedisiplinan karyawan tetap dan tidak tetap. Kedisiplinan terlihat melalui kemampuan pegawai untuk datang tepat waktu dan jumlah karyawan bolos kerja berkurang.

Melalui visi suksesor yang baru, kesejahteraan karyawan dan penghargaan atas kinerja yang baik menjadi hal yang penting. Karyawan dipandang sebagai asset perusahaan dan bukanlah beban. Penghargaan atas kinerja karyawan yang baik berupa bonus. Maka dari itu, karyawan perlu diberdayakan dan disejahterakan sehingga mampu terjalin hubungan kerjasama yang harmonis antara karyawan dengan perusahaan.

i. Jangka waktu

Jangka waktu suksesi ini adalah selama 13 tahun, apabila tidak ada halangan seperti gangguan kesehatan. Proses suksesi ini dilaksanakan selama 13 tahun memiliki beberapa alasan yakni adanya keinginan dari pemilik perusahaan untuk pensiun pada usia 65 tahun dan pemilik perusahaan ingin melatih suksesor perusahaannya sejak dini agar suksesor mampu mengenali perusahaan, karyawan didalamnya dan membangun visi untuk fokus pada peningkatan kinerja dan laba perusahaan. Pemilik memberikan keleluasaan jam kerja kepada suksesor, mengingat suksesor masih melaksanakan studinya di luar kota.

2. Pengembangan calon suksesor

a. Membangun kesenjangan antara kebutuhan dan kemampuan suksesor

Pemilik perusahaan menyatakan perlu dilaksanakan penyesuaian antara kebutuhan perusahaan dengan kemampuan suksesor. Perusahaan tentu memiliki berbagai macam kebutuhan yang harus mampu untuk dipenuhi oleh suksesor perusahaan. Suksesor pun tentu memiliki berbagai macam keahlian, namun hanya keahlian tertentu yang dibutuhkan didalam PT. Randu Karya Praja. Pemilik membutuhkan kemampuan untuk mengenali tanaman palawija yang benar-benar berkualitas baik sangat dibutuhkan.

Perusahaan memiliki berbagai macam kebutuhan, namun salah satunya untuk menjadi perusahaan yang ingin terus mengembangkan usahanya, maka pemimpin harus memiliki kemampuan *forecasting* atau meramal. Melalui kemampuan *forecasting*, perusahaan akan mampu menentukan arah strategis perusahaan. Untuk pemenuhan semua kebutuhan perusahaan tersebut yang tentunya tidak mudah bagi suksesor, maka dilaksanakanlah pelatihan dan magang.

b. Program pendidikan formal

Bagi pemilik perusahaan pendidikan formal tetaplah penting. Kedua orang kandidat calon suksesor menjalani pendidikan formal hingga lulus kuliah. Suksesor perusahaan mengenyam pendidikan manajemen sehingga lebih sesuai dengan kebutuhan perusahaan disbanding kandidat yang lain.

c. Program pelatihan

Program pelatihan tidak kalah penting dengan pendidikan formal. Melalui pelatihan, kemampuan akademis dari pendidikan formal di aplikasikan ke dunia kerja.

Pelatihan juga berguna untuk menyelaraskan antara kebutuhan perusahaan dengan kemampuan suksesor (seperti yang dibahas dalam poin 1 pengembangan calon suksesor). Suksesor memperoleh pelatihan kerja ini oleh pemilik selama 3 bulan pertama. Suksesor perusahaan melaksanakan pelatihan kerja dengan baik selama proses magangnya diperusahaan.

d. Magang

Di dalam menjalankan proses suksesi ini, pemilik perusahaan melaksanakan magang kepada sang suksesor sesuai dengan jabatan yang telah diberikan. Pemilik perusahaan langsung memberikan jabatan direktur operasional karena pemilik ingin agar suksesor mampu untuk memahami kegiatan operasional perusahaan dan ingin melatih kemampuan suksesor dalam memimpin perusahaan.

Melalui magang, kemampuan dan pengetahuan suksesor semakin bertambah. Suksesor mempelajari bagaimana menghadapi karyawan, mengecek kinerja divisi-divisi dibawahnya (keuangan, *stock opname*, ekspedisi dan buruh) dan memberikan laporan kepada pemilik sekaligus direktur utama (Narasumber 1). Kemudian terdapat evaluasi secara berkala dari pemilik atas kinerja suksesor. Selain itu, melalui magang juga menimbulkan suksesor memiliki rasa kesatuan dengan perusahaan dan para *stakeholder* di dalamnya. Di dalam perusahaan tentu terdapat perbedaan, namun melalui magang, suksesor akan belajar untuk menghargai perbedaan dan menganggap perbedaan sebagai suatu keuntungan.

e. Pengembangan karir

Mengenai tahapan pengembangan karir dalam pengembangan calon suksesor, pemilik mengatakan bahwa hal ini sudah dilaksanakan melalui adanya pendidikan formal, pelatihan dan magang yang diberikan kepada calon suksesor.

PT. Randu Karya Praja membutuhkan calon suksesor yang mampu memimpin perusahaan kearah yang lebih baik dari pada sebelumnya. Maka dari itu, pemilik perusahaan memberikan pendidikan formal yang sesuai yakni dalam bidang ekonomi manajemen. Melalui pendidikan formal ekonomi manajemen ini, suksesor belajar mengenai manajemen

perusahaan dan organisasi, mengelola sumber daya manusia, akuntansi, keuangan dan pemasaran. Kemudian melalui pelatihan, kemampuan suksesor mulai diselaraskan dengan kebutuhan perusahaan. Selanjutnya diaplikasikan melalui magang.

f. Paparan awal bisnis dan meningkatnya keterlibatan

Tahapan ini telah dilaksanakan oleh PT. Randu Karya Praja selama menjalankan proses suksesi. Pada awal pengumuman mengenai akan dilaksanakannya proses suksesi dan Narasumber 2 yang terpilih, pemilik telah menceritakan mengenai bisnis keluarga yang dijalankannya. Pemilik juga mengatakan bahwa seorang suksesor akan terlibat di dalam seluruh aktivitas bisnis perusahaan dan kemudian keterlibatannya akan semakin bertambah seiring berjalannya waktu, kematangan dari suksesor dalam memimpin perusahaan dan ketika pemilik benar-benar keluar dari perusahaan.

g. Pengalaman kerja di luar

Suksesor perusahaan tidak pernah benar-benar bekerja di suatu perusahaan, tetapi suksesor pernah melaksanakan program magang kerja sebagai syarat kelulusan dari jurusannya di bangku kuliah.

Suksesor perusahaan bekerja sambil menempuh pendidikannya di luar kota. Pemilik ingin agar sang suksesor perusahaannya menjadi sosok pemimpin perusahaan yang matang dan kata beliau, "*Memang sengaja dilatih dari muda sambil kuliah biar mentalnya juga terlatih, biar gak males juga*".

h. Interaksi dengan *incumbent* dalam keberhasilan atau persiapan

Selama proses suksesi pada PT. Randu Karya Praja terjalin interaksi antara *incumbent* (Narasumber 1) dan suksesor. Interaksi tersebut terlihat melalui pendampingan yang diberikan oleh pemilik selama proses pelatihan dan kemudian terdapat evaluasi kerja secara berkala (1 bulan 1 kali).

Melalui adanya interaksi ini, maka timbullah transfer pengetahuan, pengalaman kerja dan *insting* bisnis dari pemilik perusahaan. Pengetahuan, pengalaman dan *insting* bisnis ini berguna bagi suksesor sebagai pelajaran untuk kinerja perusahaan selanjutnya.

3. Seleksi

a. Desain proses yang sah

- Kriteria seleksi akhir

Kriteria seleksi akhir ini merujuk kepada hal-hal apa saja yang menjadi dasar pemilihan suksesor perusahaan keluarga. Pada PT. Randu Karya Praja kriteria seleksi dengan kriteria seleksi akhir tidak memiliki perbedaan. Berdasarkan kriteria tersebut, sudah menunjuk kepada sang anak bungsu untuk menjadi suksesor perusahaan.

- Panitia seleksi

Pihak yang akhirnya menunjuk siapa suksesor perusahaan adalah sang pemilik

perusahaan yang juga merupakan direktur utama dan ayah dari kedua orang kandidat calon suksesor.

b. Orang dan penempatan yang tepat dalam perusahaan dan pemilihan dari CEO

Pemilik dan direktur utama PT. Randu Karya Praja telah memilih suksesor perusahaannya. Pemilik perusahaan memberikan jabatan kepada sang suksesor sebagai direktur operasional. Jabatan sebagai direktur operasional sudah tepat karena dapat mengasah kemampuannya dalam operasional perusahaan dan mengatur karyawan-karyawan di bawahnya.

4. Proses transisi

a. Fase dimana *incumbent* keluar / transisi & peran baru

Fase ini merupakan suatu masa dimana pemilik perusahaan berhenti bekerja di perusahaan dan menyerahkan andil perusahaan sepenuhnya ke tangan suksesor. Pada saat ini (tahun 2013) fase ini belum terjadi.

Apabila tidak ada halangan apapun (seperti: gangguan kesehatan), maka fase ini akan terjadi ketika pemilik perusahaan pensiun dari perusahaan, yaitu saat usia 65 tahun. Hal ini berarti bahwa fase ini terjadi ketika 13 tahun masa suksesor berakhir.

b. Fase masuknya suksesor

Fase ini merupakan masa dimana suksesor telah memasuki perusahaan dan memegang kendali sepenuhnya atas perusahaan. Pemilik mengatakan bahwa apabila proses suksesi lancar (tidak ada halangan seperti salah satu contohnya dalam hal kesehatan dari pemilik) maka masa ini akan terjadi ketika tahun 2023. Tahun 2023 adalah tahun ketika jangka waktu suksesi yang telah ditetapkan oleh pemilik berakhir.

Apabila terjadi halangan selama proses suksesi (misalkan mengenai kesehatan pemilik perusahaan yang menurun), maka suksesor harus dengan siap siaga kapanpun menggantikan posisi pemilik perusahaan. Masuknya suksesor akibat kejadian yang tidak diharapkan atau kejadian mendadak, tidak akan menjadi suatu permasalahan berarti apabila suksesor serius dalam bekerja di perusahaan sejak awal.

c. Mengakomodasi dengan intern manajemen dan kriteria kinerja penerus

Ketika nanti suksesor menggantikan perusahaan dan ketika keadaan posisi normal serta tidak ada halangan, maka perlu adanya pemberitahuan dan pengenalan kepada pihak-pihak intern manajemen oleh pemilik perusahaan. Penyampaian pergantian kepemimpinan ini menjadi penting karena suksesor akan berhubungan secara langsung dengan pihak internal perusahaan. Dengan demikian terciptalah hubungan yang baik antara suksesor dengan pihak intern manajemen.

Kriteria kinerja penerus pun perlu untuk diberitahukan kepada sang suksesor. Sehingga suksesor dapat bekerja sesuai dengan harapan

pemilik perusahaan dan dapat terus mengembangkan kinerja perusahaan.

- d. Transfer modal dan kepemilikan
 - Keputusan struktur kepemilikan
Masa transisi belum terjadi pada PT. Randu Karya Praja. Maka dari itu belum terdapat keputusan struktur kepemilikan. Namun, pemilik telah memiliki rencana untuk hal ini. Pemilik menyatakan bahwa sekarang ini struktur kepemilikan berada di tangan pemilik sepenuhnya. Ketika pemilik keluar dari perusahaan, maka pemilik akan memberikan seratus persen kepemilikan perusahaan kepada suksesornya.
 - Kontrol
Orang-orang yang memiliki kontrol atas perusahaan adalah orang-orang yang memiliki sepenuhnya kepemilikan perusahaan dan bekerja aktif di dalam perusahaan. Saat ini kontrol berada ditangan pemilik perusahaan. Pemilik perusahaan tidak boleh menggabungkan antara kepentingan perusahaan dengan kepentingan keluarga.
 - Pertimbangan hukum dan pajak
Pemilik perusahaan menyatakan bahwa ketika proses suksesi berakhir dan mulai memasuki masa transisi maka akan terjadi perpindahan kepemilikan dan modal dari pemilik ke suksesor. Hal ini tentu berhubungan dengan aspek hukum dan perpajakan. Pemilik akan mempersiapkan surat wasiat yang memiliki kekuatan hukum dimana dibuat bersama dengan notaris yang ditunjuk oleh keluarga.

Nilai Kristiani pada PT. Randu Karya Praja

Nilai Kristiani yang penulis gunakan dalam penelitian ini adalah kebenaran, kasih, kesatuan, bersama dengan para murid (*being with them*), dan membagikan apa yang Yesus punya (*shared everything He had*). Nilai kebenaran dan kasih penulis gunakan karena kedua nilai tersebut merupakan nilai yang memiliki pengaruh terhadap aktivitas ekonomi (terbukti melalui beberapa hasil penelitian terdahulu). Nilai kesatuan, bersama dengan para murid (*being with them*), dan membagikan apa yang Yesus punya (*shared everything He had*) penulis gunakan karena nilai-nilai ini merupakan nilai yang muncul pada proses suksesi di Alkitab (Yohanes 17). (Setiadarma, 2010; Hollinger, 2010 & Fazio, 2013).

1. Kebenaran (*Truth*)

Melalui berbagai kutipan mengenai nilai kebenaran, nilai kebenaran diwujudkan melalui adanya integritas dan kejujuran, dimana terdapat keselarasan antara apa yang dikatakan dengan apa yang dilakukan, pemimpin kristen haruslah tidak emosional, berkepala dingin, mampu mengelola urusannya dan melakukan apa yang menjadi kewajibannya dengan taat (Setiadarma, 2010; Hollinger, 2010 & Fazio, 2013).

Nilai ini mewarnai proses suksesi di PT. Randu Karya Praja yakni dalam penentuan kriteria seleksi awal dan akhir serta proses magang. Dalam memilih ahli waris atau suksesornya, pemilik perusahaan juga

menyertakan sikap dari suksesor yang berintegritas dan jujur. Hal ini sesuai dengan nilai kebenaran karena nilai kebenaran berarti terdapat kemampuan untuk berintegritas dan jujur. Dalam melaksanakan tugasnya, para pimpinan perusahaan juga berusaha memisahkan antara urusan perusahaan dengan urusan keluarga. Meskipun di dalam prakteknya tidak selalu mulus untuk dilaksanakan, tetapi nilai ini terbukti mewarnai proses suksesi dan aktivitas bisnis di perusahaan.

2. Kasih (*Love*)

Nilai kasih diwujudkan melalui kemampuan untuk mengampuni yang bersalah, menyalurkan berkat Tuhan bagi orang yang membutuhkan dan menjadi *servant leader* dimana pemimpin tidak hanya mau untuk dilayani tetapi mau melayani (Setiadarma, 2010; Hollinger, 2010 & Fazio, 2013).

Dalam perusahaan keluarga ini, nilai kasih muncul ketika tahapan kriteria seleksi awal dan akhir, pelatihan, magang dan pengembangan karir. Tidak ada kecemburuan diantara para kandidat calon suksesor dan kadidat tidak terpilih terus mendukung dan memotivasi suksesor dalam melaksanakan kegiatan pelatihan, magang dan pengembangan karirnya. Suksesor juga selalu berusaha menjadi sosok pemimpin yang mampu menerapkan nilai kasih. Seperti menjadi seorang pemimpin yang mau melayani dan bukan hanya dilayani, mendengar, merespon dan mendukung bawahannya serta saling memaafkan ketika terjadi konflik.

3. Kesatuan (*Oneness*)

Kesatuan diwujudkan melalui kemauan untuk menjadi satu didalam keberagaman (*one in diversity*), mau mengasihi meskipun di benci dan mampu bersatu dengan semua orang (Setiadarma, 2010; Hollinger, 2010 & Fazio, 2013). Dalam suatu perusahaan yang memiliki karyawan yang heterogen yakni terdiri dari berbagai suku, agama, usia dan jenis kelamin membuat para pihak didalam perusahaan harus mampu saling menghargai keberagaman tersebut. Para pihak di dalam perusahaan tidak boleh fokus kepada perbedaan, tetapi harus fokus kepada persamaan untuk mencapai tujuan perusahaan. Para pihak di perusahaan pun harus mampu memandang keberagaman tersebut sebagai suatu keuntungan untuk mencapai keunggulan kompetitif perusahaan (Harvey, 2005).

Dalam perusahaan keluarga ini, penerapan nilai kesatuan dalam proses suksesi terlihat saat proses pelatihan, magang dan pengembangan karir. Pada tiap tahapan tersebut terdapat interaksi diantara para pemangku kepentingan (*stakeholders*) di dalam perusahaan. Interaksi diantara para pemangku kepentingan (*stakeholders*) yang heterogen tersebut menunjukkan bahwa mereka mampu bersatu didalam keberagaman individual yang ada. Kemudian mampu fokus terhadap persamaan dan mencapai tujuan-tujuan perusahaan.

4. Bersama dengan para murid (*Being with them*)

Bersama dengan para murid disini diartikan sebagai seorang pemilik perusahaan yang dalam proses suksesi tetap bersama dengan suksesor. Sehingga suksesor memiliki karakter yang sesuai,

hubungan yang tepat dengan para *stakeholder* perusahaan dan fokus pada tujuan (Setiadarma, 2010; Hollinger, 2010 & Fazio, 2013).

Di dalam PT. Randu Karya Praja, nilai bersama dengan para murid dalam proses suksesi terlihat pada beberapa tahapan, antara lain: penyalarsan antara kebutuhan perusahaan dengan kemampuan suksesor, pelatihan, magang, pengembangan karir, interaksi antara *incumbent* dengan suksesor dan mengakomodasikan suksesor dengan pihak intern manajemen. Didalam berbagai tahapan tersebut, terlihat pendampingan dari pemilik perusahaan kepada suksesor untuk dapat menjadi seorang suksesor yang memiliki karakter yang sesuai, hubungan yang tepat dengan para pemangku kepentingan (*stakeholder*) dan fokus terhadap pencapaian tujuan perusahaan.

5. Membagikan apa yang Yesus punya (*Shared everything He had*)

Membagikan apa yang Yesus punya disini diartikan sebagai membagikan apa yang pemilik perusahaan miliki. Seperti ilmu pengetahuan, kemampuan dan otoritas (Setiadarma, 2010; Hollinger, 2010 & Fazio, 2013). Dalam PT. Randu Karya pra ja nilai membagikan apa yang Yesus miliki terlihat pada beberapa tahapan proses suksesi, diantaranya: pelatihan, magang, paparan awal bisnis dan pengembangan karir.

Pemilik perusahaan dari PT. Randu Karya Praja membagikan seluruh pengetahuan, kemampuan dan pengalaman kerjanya kepada suksesor perusahaan. Hal ini dilakukan agar suksesor mampu menjadi sosok pemimpin yang sesuai dengan harapan pemilik perusahaan. Kemudian pemilik perusahaan pun telah memberikan otoritas kepada suksesor sejak suksesor bergabung dengan perusahaan.

Analisa Menyeluruh

PT. Randu Karya Praja telah melaksanakan hampir keseluruhan tahapan proses suksesi berdasar pada Le Breton-Miller, Miller dan Steier (2004). Pada tahapan proses suksesi dari Le Breton-Miller, Miller dan Steier (2004) terdapat empat tahapan utama yang didalamnya terdapat *item-item* pendukung. Tahapan proses suksesi yang belum dilaksanakan oleh PT. Randu Karya Praja adalah pedoman tata kelola. Pemilik dan suksesor perusahaan mengungkapkan bahwa perusahaan belum mengatur tata kelola perusahaan dimana juga menyangkut mengenai dewan direksi. Namun, untuk kedepannya perusahaan akan berusaha mengatur mengenai pedoman tata kelola.

Menurut Giarmarco (2012) mengungkapkan bahwa perencanaan suksesi menjadi hal yang sangat penting apabila pemilik perusahaan telah berencana untuk pensiun dalam waktu 10 tahun kedepan atau kurang dari itu. Pada PT. Randu Karya Praja, perencanaan suksesi dengan serangkaian prosesnya telah dilakukan lebih awal yakni selama 13 tahun (apabila tidak ada halangan seperti gangguan kesehatan).

Dalam sebuah penelitian terdahulu menunjukkan bahwa terdapat pengaruh dari kekristenan atau keagamaan terhadap aktifitas ekonomi (Clark and Dawson, 1996; Longenecker *et al.*, 2004 dalam Andrea Werner, 2008). Pada PT. Randu Karya Praja, proses suksesi di warnai

dengan nilai-nilai kristiani di dalamnya. Pertama, nilai kebenaran mewarnai tahapan proses suksesi mulai dari penentuan kriteria seleksi awal, kriteria seleksi akhir dan magang. Kedua, nilai kasih mewarnai tahapan proses suksesi mulai dari kriteria seleksi awal, kriteria seleksi akhir, pelatihan, magang dan pengembangan karir. Ketiga, nilai kesatuan mewarnai tahapan proses suksesi mulai dari pelatihan, magang dan pengembangan karir. Keempat, nilai bersama dengan para murid (*being with them*) mewarnai tahapan proses suksesi mulai dari membangun kesenjangan antara kebutuhan perusahaan dengan kemampuan suksesor, pelatihan, magang, pengembangan karir, paparan awal bisnis dan mengakomodasikan dengan intern manajemen serta kriteria kinerja penerus. Terakhir, nilai membagikan apa yang Yesus memiliki (*share everything He had*) mewarnai tahapan proses suksesi mulai dari pelatihan, magang, paparan awal bisnis dan pengembangan karir.

Berdasarkan pada Le Breton-Miller, Miller dan Steier (2004) terdapat berbagai macam tahapan proses suksesi. Terdapat beberapa nilai Kristiani yang terlihat dalam beberapa tahapan proses suksesi yang ada. Namun ada pula tahapan proses suksesi yang tidak terlihat pada nilai Kristiani. Tahapan proses suksesi yang tidak terlihat pada nilai Kristiani adalah mengenai pedoman tata kelola perusahaan. Pedoman tata kelola perusahaan melanggar nilai kebenaran. Nilai kebenaran menghendaki adanya kemampuan untuk melakukan apa yang menjadi kewajibannya dengan taat (Setiadarma, 2010; Hollinger, 2010 & Fazio, 2013). Pedoman tata kelola perusahaan merupakan suatu kewajiban bagi suatu perusahaan. Namun perusahaan ini masih belum mengatur secara spesifik mengenai pedoman tata kelola perusahaannya.

Sebagai suatu perusahaan keluarga dengan pimpinan yang beragama Kristen, nilai-nilai Kristiani pun terlihat dalam kegiatan perusahaan, termasuk dalam kegiatan proses suksesi yang sedang dilaksanakan saat ini. Terdapat beberapa contoh tindakan atau penerapan bisnis yang sesuai dengan nilai Kristiani. Pertama, adanya kemampuan suksesor untuk memiliki integritas dalam bekerja (salah satunya terlihat melalui adanya kedisiplinan untuk datang lebih awal dibanding para karyawan meskipun suksesor sendiri tidak memiliki jam kerja tetap). Kedua, suksesor mampu untuk jujur dalam setiap kinerjanya. Kinerja suksesor antara lain memeriksa laporan dari semua divisi di bawahnya, kemudian memeriksa kegiatan operasional perusahaan (mulai dari pengadaan bahan baku dari *supplier*, pengolahan bahan baku, jumlah barang di gudang, jumlah barang yang harus di kirim dan ekspedisi barang kiriman) dan selanjutnya suksesor menasehati karyawan di bawahnya apabila terdapat kinerja yang tidak sesuai dengan harapannya. Apabila suksesor melakukan kesalahan, ia pun berani untuk mengakuinya. Ketiga, ketika mengatasi konflik yang ada. Para pimpinan perusahaan tidak gegabah dan tidak emosional. Para pimpinan perusahaan berusaha berpikir terlebih dahulu sebelum bertindak. Terakhir, terdapat kemampuan dari para pihak di perusahaan untuk bersatu dalam perbedaan yang ada. Hal ini menimbulkan kemampuan untuk bekerja sama dan mencapai tujuan perusahaan.

IV. KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

1. Sebagai suatu perusahaan keluarga, PT. Randu Karya Praja tetap ingin mempertahankan kepemilikan perusahaan tetap di tangan keluarga. Maka dari itu, perusahaan ini mempersiapkan suksesor perusahaan dengan dilaksanakannya proses suksesi.
2. PT. Randu Karya Praja telah melaksanakan hamper keseluruhan tahapan proses suksesi. Terdapat satu tahapan yang belum dilaksanakan yaitu mengenai pedoman tata kelola perusahaan. Hal ini dikarenakan struktur organisasi perusahaan yang belum kompleks.
3. PT. Randu Karya Praja dipimpin oleh seorang FBL dengan latar belakang agama Kristen. Hal ini menimbulkan nilai Kristiani mewarnai proses suksesi yang sedang dijalankan.
4. Nilai kebenaran mewarnai tahapan proses suksesi mulai dari penentuan kriteria seleksi awal, kriteria seleksi akhir dan magang. Kedua, nilai kasih mewarnai tahapan proses suksesi mulai dari kriteria seleksi awal, kriteria seleksi akhir, pelatihan, magang dan pengembangan karir. Ketiga, nilai kesatuan mewarnai tahapan proses suksesi mulai dari pelatihan, magang dan pengembangan karir. Keempat, nilai bersama dengan para murid (*being with them*) mewarnai tahapan proses suksesi mulai dari membangun kesenjangan antara kebutuhan perusahaan dengan kemampuan suksesor, pelatihan, magang, pengembangan karir, paparan awal bisnis dan mengakomodasikan dengan intern manajemen serta kriteria kinerja penerus. Terakhir, nilai membagikan apa yang Yesus memiliki (*share everything He had*) mewarnai tahapan proses suksesi mulai dari pelatihan, magang, paparan awal bisnis dan pengembangan karir.
5. Adapun satu tahapan proses suksesi yang tidak berdasarkan pada nilai Kristiani. Satu tahapan tersebut adalah mengenai pedoman tata kelola perusahaan. Pedoman tata kelola perusahaan tidak sesuai dengan nilai kebenaran. Nilai kebenaran menghendaki adanya kemampuan untuk melakukan apa yang menjadi kewajibannya dengan taat. Pedoman tata kelola perusahaan merupakan suatu kewajiban bagi suatu perusahaan. Namun perusahaan ini masih belum mengatur secara spesifik mengenai pedoman tata kelola perusahaannya.
6. Nilai Kristiani yang paling mudah ditemukan didalam perusahaan saat menjalankan proses suksesi ini adalah nilai kesatuan (*oneness*). Para pihak didalam perusahaan memiliki rasa bersatu dan tidak ada gap diantara mereka. Melalui hal tersebut, perusahaan dapat melaksanakan kinerjanya dengan baik dan mencapai tujuan perusahaan.
7. Demikian penelitian ini penulis sajikan mengenai nilai Kristiani dalam proses suksesi pada perusahaan keluarga. Nilai Kristiani terbukti mewarnai dalam sebagian besar tahapan proses suksesi dalam perusahaan keluarga dengan latar belakang agama Kristen.

Saran

1. Saat ini PT. Randu Karya Praja belum memiliki pedoman tata kelola perusahaan dan dewan direksi. Kedepannya dengan semakin berjalannya waktu dan berkembangnya usaha serta kompleksitas struktur organisasi, maka perusahaan dapat mengembangkan pedoman tata kelola perusahaan dan dewan direksi.
2. Menyalurkan nilai Kristiani membagikan apa yang Yesus punya (*share everything He had*) tidak hanya kepada suksesor perusahaan saja, tetapi juga kepada para karyawan.

DAFTAR REFERENSI

- Alkitab Terjemahan Baru (TB). 2007. Alkitab. Jakarta: Lembaga Alkitab Indonesia
- Aronoff. (2003). *Business Succession : The Final Test of Greatness*. Family Enterprise Publisher.
- Azwar, Saifuddin (1998). *Metode Penelitian*. Yogyakarta: Pustaka pelajar.
- Bank Mandiri (22 Mei 2012) *POWER LUNCH "Tantangan Perusahaan Keluarga di Era Bisnis Modern"*. From <http://csr.bankmandiri.co.id/detail-pers-157-POWER%20LUNCH%20%E2%80%9CTantangan%20Perusahaan%20Keluarga%20di%20Era%20Bisnis%20Modern%E2%80%9D%20.html>
- Bocatto, Gispert & Rialp. (2010). Family-Owned Business Succession: The Influence of Pre-performance in the Nomination of Family and Nonfamily Members: Evidence from Spanish Firms
- Bungin, B. (2007). *Penelitian Kualitatif*. Indonesia: Prenada Media Group
- Breton-Miller, I. L., Miller, D., & Steier, L. P. (2004). Toward an integrative model of effective FOB succession. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(4), 305-328.
- Donnelley, R. G. (1988). The family business. *Family Business Review*, 1(4), 427-445.
- Fazio, Joe. (Mei, 2013). *Christian Value in Business: Aset or Liability?*
- Giarmarco, Julius JD LLM. (2012). *The Three Levels of Family Business Succession Planning*
- Harvey, Carol P. (2005). *Understanding and Managing Diversity*, 291-296
- Hollinger, Thomas D. (Juni, 2010). *Placing Christ as The Center of Christian Leadership Values*
- Iskandar, Eddy Dwinanto. (2011, Oktober 31) *Credit Suisse Kuliti 3.568 Bisnis Keluarga di Asia*. From <http://swa.co.id>
- Ismail, Noraini; Mahfodz; Ahmad Najmi. *Journal of Asia Entrepreneurship and Sustainability* (Dec, 2009) :86-107
- Jenks, Debora F. (2009). *The Christian Dicipline of Leadership Selection Are Organizational Choosing the Next Generation of Leaders Correctly*
- Jogiyanto. (2008). *Metodologi penelitian sistem informasi*. Yogyakarta : CV. Andi Offset
- Mazzola, Pietro; Marchisio, Gaia; Astrachan, Joe. *Strategic Planning in Family Business: A*

- Powerful Developmental Tool for the Next Generation* (Sep 2008): 239-258
- Moleong, Lexy J. (2007). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Indonesia: PT. Remaja Rosdakarya
- Poza, Ernesto J. (2010). *Family Business*, 3rd Edition. United States of America: Thomson South-Western
- Rothwell, W. J. (2010). *Effective succession planning: Ensuring leadership continuity and building talent from within*. Amacom.
- Setiadarma, Petrus F. (22 Mei 2010). *Menanamkan Nilai-Nilai Kristiani Kepada Anak dan Remaja*. From petrusfs.com/2010/05/22/menanamkan-nilai-nilai-kristiani-kepada-anak-dan-remaja/
- Sugiyono. (2012). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R & D*. Bandung : Alfabeta
- Sugiyono. (2013). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*.
- Susanto et al. (2007) *The Jakarta Consulting Group on Family Business*.Indonesia: The Jakarta Consulting Group
- Ward, J. L. & Aronoff, C. E. (1996). *Overcoming a major obstacle to Succession*. Nations Business.
- Ward, John L. and Craig E Aronoff. (2002). *Just What is a Family Business* dalam Aronoff et. al. (ed). "Family Business Sourcebook". Marietta: Family Enterprise Publishers
- Werner, Andrea. (2008). *The Influence of Christian Identity on SME Owners Managers*
- Whatley, L. (2011). A new model for family owned business succession. *Organization Development Journal*, 29(4), 21.