

PERENCANAAN SUKSESI PADA PERUSAHAAN JAMU

Olivia Sharon Koeswono dan Ronny H Mustamu
 Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra
 Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya
 E-mail: i_am_liphia@hotmail.com;mustamu@petra.ac.id

Abstrak-Perusahaan keluarga terbukti mampu bertahan lintas generasi. Hal tersebut membutuhkan perencanaan suksesi yang terlembaga. Objek penelitian ini adalah perencanaan suksesi kepemimpinan dan kepemilikan serta kesiapan dari *family system, management system, dan ownership system*. Subjek penelitian adalah sebuah perusahaan jamu milik keluarga di Jawa Timur. Jenis penelitian ini adalah penelitian deskriptif kualitatif menggunakan metode wawancara dan observasi. Penetapan narasumber menggunakan teknik *purposive sampling*. Penelitian ini menggunakan triangulasi sumber untuk menguji keabsahan data. Penelitian ini membuktikan bahwa perencanaan suksesi kepemimpinan dan kepemilikan pada perusahaan subjek penelitian dilakukan secara non formal. Perencanaan suksesi perusahaan ini dilakukan merujuk pada tiga sistem perusahaan keluarga yaitu sistem keluarga (*family*), sistem manajemen (*management*), dan sistem kepemilikan (*ownership*). Ditemukan bahwa, dalam perencanaan suksesi ini, ketiga sistem tersebut sudah cukup siap dan saling berhubungan satu dengan yang lain.

Kata kunci : suksesi, keluarga, perencanaan suksesi, perusahaan keluarga

I. PENDAHULUAN

Jepang, Jerman, Perancis, Italia, Inggris, Amerika Serikat dan negara – negara besar lainnya sebagian besar ditopang oleh struktur perusahaan keluarga yang kokoh dan berkesinambungan dari generasi ke generasi (Marpa, 2012 p. 10).

Tabel 1.1 Daftar 10 Perusahaan Tertua di Dunia

| No | Company Name | Country | Year | Generation | Company |
|----|-------------------------------|-----------------|------|------------|--|
| 1 | Kongo Gumi | Osaka, Japan | 578 | Ke-40 | Construction |
| 2 | Hoshi Ryokan | Komatsu Japan | 718 | Ke-46 | Innkeeping |
| 3 | Chateau de Goulaine | France | 1000 | - | Vineyard, Museum, butterfly collection |
| 4 | Fonderia Pontificia Marinelli | Agnone, Italy | 1000 | - | Bell Foundry |
| 5 | Barone Ricasoli | Siena, Italy | 1141 | - | Wine and olive oil |
| 6 | Barovier & Toso | Venezia, Italy | 1295 | Ke-20 | Glass making |
| 7 | Hotel Pilgrim Haus | Soest, Germany | 1304 | - | Innkeeping |
| 8 | Richard de Bas | France | 1326 | - | Paper |
| 9 | Torrini Firenze | Florence, Italy | 1369 | - | Goldsmith |
| 10 | Antinori | Florence, Italy | 1385 | Ke-19 | Wine |

Sumber : *The Family Business School* (2003), olahan penulis

Berdasarkan tabel dapat dilihat bahwa perusahaan – perusahaan keluarga mampu bertahan hingga lebih dari 15 generasi bahkan perusahaan konstruksi Kongo Gumi di Jepang berdiri sejak tahun 578 mampu bertahan hingga 40 generasi. Di Indonesia, berdasarkan data Sensus Ekonomi Nasional (SUSENAS) pada tahun 2006 di Indonesia terdapat 48.929.636 perusahaan dan sebanyak 90,95% dikategorikan sebagai perusahaan keluarga. Fenomena yang sama juga terjadi pada perekonomian negara-negara lain di dunia. Berdasarkan data Biro Pusat Statistik, perusahaan keluarga di Indonesia merupakan perusahaan swasta yang mempunyai kontribusi besar terhadap Produk Domestik Bruto yang mencapai 82,44% (Suara Karya, 2007). Jangan pernah meremehkan perusahaan keluarga, terbukti dari 35% dari 500 perusahaan yang masuk dalam majalah *Fortune* di Amerika adalah perusahaan keluarga (Winardi 2012, p. 5). Menurut Soedibyo (2012, p. 14) perusahaan keluarga memiliki 4 peranan penting bagi perekonomian Indonesia :

Pertama, membantu pemerintah menciptakan lapangan pekerjaan. Semakin banyak perusahaan keluarga yang didirikan maka akan memberi pengaruh yang signifikan dalam mengurangi pengangguran. Kedua, makin banyaknya perusahaan keluarga baru yang berdiri secara tidak langsung menunjukkan pada dunia bahwa iklim bisnis di Indonesia memang kondusif. Ketiga, perusahaan keluarga yang dapat bertahan dari generasi ke generasi akan membantu menjaga warisan budaya Indonesia. Keempat, perusahaan keluarga akan menguatkan posisi Indonesia dalam percaturan perekonomian global, dimana perusahaan keluarga merupakan komponen utama dari sistem perekonomian global.

Di Indonesia, perusahaan keluarga rata – rata relatif masih sangat muda. Sebagian besar kandas di generasi pertama, atau mati pada saat peralihan dari generasi pertama ke generasi kedua (Marpa, 2012, p. 12). Menurut Susanto (2007) sebagai chairman The Jakarta Consulting Group, suksesi kepemimpinan perusahaan di lingkungan keluarga atau untuk profesional selalu menjadi pemicu berakhirnya perusahaan keluarga. Suksesi pada dasarnya berkaitan dengan berbagai kebijakan perusahaan, antara lain seperti perubahan pola pergerakan perusahaan, pengembangan perusahaan, kebijakan perencanaan karir, sistem promosi, dan mutasi. Oleh karena itu suksesi tidak terbatas pada peralihan pimpinan puncak saja, ataupun dari pemilik kepada generasi penerus (Susanto, 2007, p. 299).

Ada beberapa faktor yang menyebabkan perusahaan keluarga tidak berumur panjang, salah satunya yang utama adalah kurang suksesnya generasi pertama mempersiapkan atau melakukan transfer pengetahuan kepada generasi kedua dan berikutnya. Akibatnya, pemimpin baru perusahaan keluarga ini menjadi kurang matang dan tidak mampu beradaptasi dengan persaingan yang dihadapi, padahal menurut Kotter (1996) mengatakan bahwa peran seorang pemimpin sangatlah penting sebagai penentu kesuksesan kinerja perusahaan (dalam Soedibyo, 2012)

Perencanaan suksesi penting untuk kelangsungan hidup lanjutan bagi perusahaan. Salah satu perhatian utama dari seorang pemilik usaha adalah bagaimana mengatur suksesi bisnis secara teratur dan terjangkau sambil memastikan bahwa bisnis akan menyediakan kebutuhan pemilik selama masa pensiun (Grassi, Sebastian, Gianmarco, 2009) Menurut Miller (2003) dikarenakan banyak pendiri perusahaan keluarga berusaha untuk mengabdikan warisan mereka dan tetap memegang kendali perusahaan melalui suksesi antar generasi, saat mereka mewariskannya kepada keturunannya (dalam Marpa, 2012, p. 96), Berdasarkan *Making a Difference: The Pricewaterhouse Coopers Family Business Survey 2007/2008*, 84% perusahaan keluarga akan menyerahkan kontrol perusahaan kepada generasi penerus. Namun banyak yang tidak siap karena suksesi tersebut hanya terjadi satu kali dalam setiap generasi. Menurut hasil survey yang dilakukan oleh Lansberg (1999) yang diadakan diseluruh dunia, menunjukkan rendahnya “*survival rate*” dari perusahaan keluarga, dimana hanya 30% perusahaan keluarga di seluruh dunia bertahan hingga generasi kedua dan salah satu faktor utama yaitu karena terletak pada lemahnya perencanaan suksesi. Jika dilihat dari sisi finansial, survey dari Monash University (1997) menunjukkan bahwa rata – rata kekayaan generasi pertama sebesar 690 juta dolar AS, Kekayaan generasi kedua menurun menjadi 293 juta dolar AS, dan Kekayaan generasi ketiga turun menjadi 170 juta dolar AS. (dalam Soedibyo, 2012, p. 69)

Suksesi menjadi agenda sangat penting bagi perusahaan keluarga karena secara langsung suksesi menentukan keberlangsungan perusahaan dalam jangka panjang dari satu generasi ke generasi berikutnya (Soedibyo, 2012, p. 73). Menurut Susanto (2007) Rata – rata umur perusahaan keluarga kurang dari 25 tahun atau satu generasi, karena peralihan antar generasi yang tidak berjalan dengan baik. Oleh sebab itu, tidak dapat dipungkiri bahwa suksesi merupakan hal yang sangat *crusial* dalam mempertahankan perusahaan keluarga. Penelitian yang dilakukan terhadap 178 perusahaan menemukan bahwa hanya 34% perusahaan yang memiliki perencanaan tertulis mengenai suksesi di perusahaannya (Bowman – Upton, 1988 dalam Marpa, 2012, p. 96). BDO Seimam melakukan penelitian terhadap 1873 perusahaan keluarga dan ditemukan bahwa sebesar 76% dari mereka tidak mempunyai perencanaan suksesi, sedangkan penelitian yang dilakukan Fieldman (1989) di King County, Washington menunjukkan bahwa 57% perusahaan tidak memiliki rencana, baik untuk suksesi kepemilikan maupun untuk alih kepemimpinan (dalam Marpa, 2012, p. 97). Dalam perencanaan suksesi, komunikasi antar anggota keluarga dan pemahaman tentang hubungan

keluarga dan bisnis sama pentingnya. Isu suksesi sangatlah emosional karena mempengaruhi kebutuhan psikologi terhadap penerimaan seorang anggota keluarga (Ward, 2004). Wijanarko (2007) mengungkapkan bahwa agar mundurnya generasi senior berlangsung dengan baik, perlu diperhatikan kebutuhan emosional dan perasaan *incumbent* guna membantu *incumbent* dalam melewati masa – masa kritis dalam proses perencanaan dan pelaksanaan suksesi. Untuk menjaga keharmonisan keluarga maka keluarga harus dapat menyelesaikan emosi tersebut. Hubungan keluarga sering memainkan peran yang lebih besar daripada kemampuan atau pendidikan dalam menentukan susunan manajemen (Withrow, 1997). Pada umumnya pemegang kekuasaan puncak perusahaan menyadari dibutuhkan perencanaan suksesi yang baik untuk menghasilkan generasi penerus perusahaan yang mempunyai kualitas dan kapabilitas yang baik (Widyasmoro, 2008 dalam Wahjono, 2009). Dalam hal ini pendiri sebenarnya memiliki peluang untuk menjalankan perencanaan suksesi sejak jauh hari sebelumnya, karena pada umumnya pendiri memegang tampuk kekuasaan di perusahaan dalam jangka waktu yang lama dan memang pergantian pemimpin tidak sering dilakukan diperusahaan keluarga (Soedibyo, 2012 hlm 33). Menurut Neil C Churchil (1997) Pada saat pimpinan berumur 40 atau 45 tahun sudah sewajarnya dilakukan perencanaan terhadap siapa yang menggantikannya dalam mengelola perusahaan (Marpa, 2012, p. 104). Menurut Withrow (1997) perencanaan suksesi harus dimulai minimal 10 – 15 tahun sebelum kepergian dari pemilik. Kesuksesan suksesi kepemimpinan dalam bisnis keluarga ditentukan berdasarkan seberapa baik dalam mempersiapkan keluarga baik *incumbent* maupun suksesor, sistem manajemen, dan sistem kepemilikan. Saat ini owner perusahaan subjek penelitian telah berumur 55 tahun dan owner ingin segera melakukan pensiun dini. Masa paling kritis bagi perusahaan adalah saat – saat dilakukan transisi kepemimpinan dari pemimpin lama kepada penggantinya (Marpa, 2012, p. 106). Wijanarko (2007) mengungkapkan bahwa bagaimanapun juga generasi senior tidak bisa memimpin selamanya apabila sudah waktunya bagi anak – anak untuk memegang peran utama dalam perusahaan, generasi senior harus mulai memikirkan kegiatan – kegiatan diluar perusahaan.

Menurut Soedibyo (2012, p. 125) perlu adanya persiapan untuk mengantisipasi kemungkinan estafet kepemimpinan secara mendadak maupun tidak, perencanaan suksesi sendiri sebenarnya bukanlah hal yang sulit jika pendahulu menyadari pentingnya perencanaan suksesi. Sedangkan menurut Sharma, Chua, dan Chrisman (2005) mengungkapkan dengan perencanaan suksesi maka masalah dapat didiskusikan dan kebijakan dapat ditetapkan selain itu perencanaan suksesi dapat mengurangi timbulnya efek kerusakan yang ditimbulkan apabila pemimpin bisnis tidak dapat meneruskan kepemimpinan akibat sakit atau meninggal.

II. METODE PENELITIAN

Dalam penelitian ini menggunakan jenis penelitian kualitatif deskriptif. Penelitian kualitatif adalah penelitian yang bermaksud untuk memahami fenomena tentang apa yang

dialami oleh subjek penelitian misalnya perilaku, persepsi, motivasi, tindakan, dll (Moeleng 2005, p. 6). Penelitian dengan menggunakan pendekatan kualitatif lebih menekankan pada analisis terhadap dinamika hubungan antar fenomena yang diamati, dengan menggunakan logika ilmiah (Azwar 2005, p. 5). Penelitian kualitatif dipengaruhi oleh refleksi pribadi, pengetahuan, latar belakang sosial, kreatifitas, dan kemampuan personal peneliti (Semiawan, 2010, p. 10). Sedangkan menurut Mukhtar (2013, p. 10) penelitian deskriptif merupakan penelitian yang dimaksudkan untuk mengumpulkan informasi mengenai subyek penelitian dan perilaku subjek penelitian. Sehingga Penulis menyimpulkan berdasarkan definisi – definisi diatas penelitian kualitatif deskriptif adalah Penelitian yang dimaksudkan untuk mengumpulkan mengenai fenomena yang dialami oleh subyek penelitian yang dipengaruhi oleh refleksi pribadi, pengetahuan, latar belakang sosial, kreatifitas, dan kemampuan personal peneliti.

Metode pengumpulan data menggunakan teknik wawancara dan observasi. Teknik wawancara adalah teknik memperoleh informasi secara langsung melalui permintaan keterangan – keterangan kepada pihak pertama yang dipandang dapat memberikan keterangan atau jawaban terhadap pertanyaan yang diajukan (Mukhtar, 2013, p. 101). Pada penelitian ini, penulis menggunakan teknik wawancara *in depth interview*. Menurut Cooper dan Schlinder (2006, p. 241) *Individual depth interview* adalah interaksi antara peneliti dengan seorang peserta tunggal biasanya membutuhkan waktu 20 menit untuk wawancara melalui telepon sampai 2 jam untuk wawancara tatap muka. Selain itu dalam penelitian ini menggunakan metode wawancara semi terstruktur. Menurut Sugiyono (2008, p. 233) metode wawancara semi terstruktur, dimana dalam pelaksanaannya lebih bebas. Teknik observasi merupakan teknik pengamatan yang mempunyai sifat dasar naturalistik yang berlangsung dalam konteks natural dari kejadian, dimana pelakunya berpartisipasi secara wajar dalam interaksi dan aliran alamiah dari kehidupan sehari – hari (Sedarmayanti dan hidayat, 2011, p. 75). Terdapat dua metode dalam observasi yaitu observasi perilaku dan observasi non perilaku (Cooper dan Schlinder 2008, p. 93). Pada penelitian ini penulis menggunakan baik observasi perilaku maupun observasi non perilaku. Observasi perilaku melihat bagaimana hubungan antara suksesor baik dengan *incumbent* maupun dengan anggota keluarga yang lain. Sedangkan observasi non perilaku yaitu dengan melakukan pengamatan atas dokumen nyata yang ada di perusahaan.

Teknik penetapan narasumber yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik *non-probability sampling* dengan jenis *purposive sampling*. Menurut Sugiyono (2008, p. 218), *purposive sampling* adalah teknik pengambilan sample sumber data dengan pertimbangan tertentu yakni sumber data dianggap paling tahu tentang apa yang diharapkan, sehingga mempermudah peneliti menjelajahi obyek atau situasi yang sedang diteliti. Dalam penelitian ini, penulis telah menetapkan beberapa narasumber, sebagai berikut :

1. Narasumber-1, yang merupakan *incumbent* serta *pemilik* perusahaan subjek penelitian.

2. Narasumber-2 yang disebut sebagai calon suksesor pertama, merupakan anak pertama dari *pemilik* perusahaan subjek penelitian sekaligus menjabat sebagai manajer operasional.
3. Narasumber-3 yang disebut sebagai calon suksesor kedua, merupakan anak kedua dari *pemilik* perusahaan subjek penelitian sekaligus menjabat sebagai manajer keuangan dan *sales distribution*
4. Narasumber-4 yang disebut sebagai calon suksesor ketiga, merupakan anak ketiga dari *pemilik* perusahaan subjek penelitian sekaligus menjabat sebagai manajer *business development* dan *research development*.

Pada penelitian ini menggunakan dua sumber data yaitu data primer dan data sekunder. Data primer adalah data yang dihimpun langsung oleh seorang peneliti umumnya dari hasil observasi terhadap situasi sosial dan atau diperoleh dari tangan pertama atau subyek (informan) melalui proses wawancara (Mukhtar, 2013, p. 100). Pada penelitian ini, data primer didapat dari data hasil wawancara dengan narasumber dan dengan data hasil observasi secara langsung pada perusahaan subjek penelitian. Sedangkan data sekunder adalah data tangan kedua dimana data yang diperoleh lewat pihak lain, tidak langsung diperoleh oleh peneliti dari subyek penelitiannya, data ini biasanya berupa data dokumentasi atau data laporan yang telah tersedia (Azwar, 2005, p. 91). Dalam penelitian ini data sekunder didapat dari gambar – gambar, video, dan dokumentasi yang ada di perusahaan.

Teknik Analisis data adalah proses mengolah, memisahkan, mengelompokan, dan memadukan sejumlah data yang dikumpulkan dilapangan secara empiris menjadi sebuah kumpulan informasi ilmiah yang terstruktur dan sistematis yang selanjutnya dikemas menjadi laporan hasil penelitian (Mukhtar, 2013, p 120). Miles dan Huberman (1990) mengungkapkan *flow model data analysis* dimana terdapat empat pendekatan, yaitu

1. Pengumpulan data

Pengumpulan data merupakan proses yang berlangsung sepanjang penelitian. Dengan menggunakan seperangkat instrumen yang telah dipersiapkan untuk memperoleh informasi data melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi. Dalam proses pengumpulan data, peneliti dapat melakukan analisis data secara langsung sesuai dengan informasi data yang diperoleh di lapangan

2. Reduksi data

Reduksi data adalah suatu bentuk analisis yang tajam, ringkas, terfokus, membuang data yang tidak penting, dan mengorganisasikan data sebagai cara untuk menggambarkan dan memverifikasi kesimpulan akhir. Reduksi data menunjukkan proses menyeleksi, memfokuskan, menyederhanakan, mengabstraksikan, dan mentransformasi data mentah yang muncul dalam penulisan catatan lapangan.

3. Display data

Display data adalah usaha merangkai informasi yang terorganisir dalam upaya menggambarkan kesimpulan dan mengambil tindakan. Dalam pannelitian kualitatif *display data* menggunakan teks narasi.

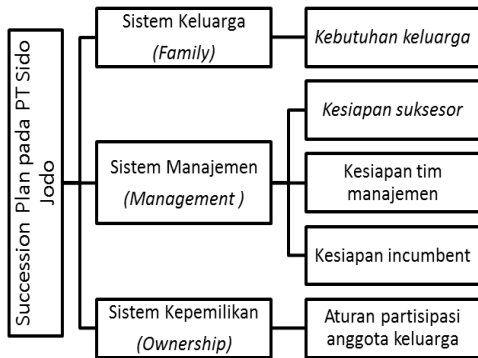
4. Verifikasi atau penarikan kesimpulan

Verifikasi dan penarikan kesimpulan merupakan aktivitas analisis, dimana pada awal pengumpulan data seorang analis mulai memutuskan apakah data tersebut bermakna atau tidak mempunyai keteraturan pola, penjelasan, kemungkinan konfigurasi, hubungan sebab akibat, dan proposisi.

Keabsahan data pada penelitian ini menggunakan triangulasi sumber. Menurut Patton (1987) triangulasi sumber berarti membandingkan dan melihat kembali derajat keterpercayaan suatu informasi yang diperoleh melalui waktu dan alat yang berbeda dalam metode kualitatif dengan tujuan untuk dapat mengetahui alasan yang menyebabkan terjadinya perbedaan informasi. (dalam Mukhtar, 2013, p. 138). Pada penelitian ini keabsahan data akan diuji dengan cara membandingkan data hasil wawancara keempat narasumber pada perusahaan subjek penelitian dan data hasil observasi.

Kerangka Kerja Penelitian

Gambar 1.2 Kerangka Kerja Penelitian



Berikut merupakan penjelasan mengenai kerangka kerja penelitian :

Pada perusahaan keluarga terdapat keterkaitan antara ketiga system yaitu *family system*, *management system*, dan *ownership system*. Dalam perencanaan suksesi pada perusahaan keluarga akan dipengaruhi oleh ketiga sistem tersebut seperti apa saja kebutuhan keluarga dalam perencanaan suksesi, bagaimana kesiapan ketiga calon suksesor perusahaan subjek penelitian, *incumbent* perusahaan subjek penelitian, dan tim manajemen perusahaan subjek penelitian yang terdiri atas manajer perusahaan subjek penelitian dan lima orang karyawan perusahaan subjek penelitian serta aturan – aturan yang telah disepakati oleh anggota keluarga perusahaan subjek penelitian mengenai partisipasi anggota keluarga yang dapat mengelola perusahaan. Dengan adanya ketiga sistem tersebut diharapkan dapat mencakup seluruh aspek yang ada dalam bisnis keluarga. Dari kerangka kerja penelitian ini peneliti bisa menjadikan pedoman untuk menjawab rumusan masalah .

III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Perencanaan Suksesi Pada Perusahaan subjek penelitian

Suksesi yang akan terjadi pada perusahaan subjek penelitian adalah *evolutionary succession* yang terjadi karena adanya perubahan dasar pada otoritas dan kontrol perusahaan

ke tahap yang lebih kompleks. Saat ini perusahaan subjek penelitian terletak pada tahap *controlling owner* dimana kekuasaan terdapat pada *incumbent* perusahaan subjek penelitian kemudian ketika suksesi terjadi maka akan berada pada tahap *Sibling Partnership* dimana pada tahap ini terjadi perubahan pada perusahaan yaitu kekuasaan dan otoritas harus dibagi diantara ketiga anak *incumbent*.

Penelitian yang dilakukan oleh Sekarbumi (2001) mengungkapkan bahwa perencanaan suksesi manajemen harus dipersiapkan secara baik untuk dapat menghilangkan masalah yang mungkin dapat mengganggu perusahaan dikemudian hari. Saat ini *incumbent* sebagai pemegang pimpinan puncak telah berumur 55 tahun dan ingin segera menikmati masa pensiunya. *Incumbent* ingin segera menyerahkan tongkat kepemimpinan dan kepemilikan kepada anaknya. Hal ini sesuai dengan yang diungkapkan oleh Bliss (1993) dimana perencanaan suksesi harus dimulai minimal 10 – 15 tahun sebelum kepergian dari pemilik. Dapat dikatakan bahwa saat ini merupakan saat yang tepat bagi perusahaan subjek penelitian untuk merencanakan suksesi. Meskipun sebelumnya perusahaan subjek penelitian telah melakukan suksesi, namun perencanaan suksesi dari generasi pertama ke generasi kedua tidak dilakukan secara formal dan sistematis.

Pada perencanaan suksesi perusahaan subjek penelitian tidak terjadi isu – isu potensial yang dapat terjadi mengenai perencanaan suksesi seperti yang diungkapkan oleh Hess (2006, P. 77)

Menurut Moores dan Barret (2002, p. 6) terdapat tiga model sistem pada perusahaan keluarga yaitu sistem keluarga (*family*), sistem manajemen (*management*), dan sistem kepemilikan (*ownership*). Pada penelitian ini akan membahas mengenai perencanaan suksesi perusahaan subjek penelitian berdasarkan tiga dimensi yang berbeda yaitu sistem keluarga (*family*), sistem manajemen (*management*), dan sistem kepemilikan (*ownership*).

Sistem Keluarga (Family)

Perusahaan subjek penelitian merupakan perusahaan keluarga karena Perusahaan ini dimiliki dan dikelola oleh anggota keluarga. Perusahaan subjek penelitian dikelola oleh keluarga narasumber dimana Narasumber-1 berperan sebagai suami dan kepala keluarga sekaligus sebagai direktur di perusahaan subjek penelitian. Istri Narasumber-1 berperan sebagai ibu, dan sebagai komisaris di perusahaan subjek penelitian. Narasumber-1 dan istri memiliki tiga orang anak laki-laki. Narasumber-2 merupakan anak sulung dari tiga bersaudara dan menjabat sebagai manajer operasional, Narasumber-2 merupakan anak kedua dan menjabat sebagai manajer keuangan dan *sales distribution*, dan Narasumber-3 sebagai anak bungsu yang menjabat sebagai manajer *bussiness development* untuk Ekstraksi dan *Toll Manufacturing Products* dan *Research and Development*. Keluarga narasumber sangatlah berperan dalam mengelola perusahaan subjek penelitian, dilihat dari posisi – posisi penting di perusahaan subjek penelitian dipegang oleh anggota keluarga narasumber. Selain itu keputusan – keputusan penting diambil oleh anggota keluarga narasumber sehingga arah dan tujuan perusahaan subjek penelitian ditentukan oleh keluarga narasumber.

Terdapat tiga kebutuhan keluarga dalam perencanaan suksesi di perusahaan subjek penelitian :

Pertama, Tujuan jangka panjang yang diinginkan oleh keluarga narasumber untuk perusahaan subjek penelitian. Penulis menganalisa tujuan jangka panjang dari *incumbent* dan ketiga anaknya bahwa tujuan jangka panjang keluarga bagi perusahaan subjek penelitian adalah menjadikan perusahaan subjek penelitian menjadi perusahaan yang berkembang di bidangnya hingga ke seluruh Indonesia dan bahkan internasional. Adanya kesamaan tujuan yang dimiliki oleh setiap anggota keluarga akan memperkuat hubungan kekeluargaan serta mengurangi timbulnya konflik akibat perbedaan tujuan.

Kedua, Nilai – nilai apa yang diyakini dalam keluarga. Berdasarkan hasil analisis, narasumber-1 selalu mengajarkan kepada anak-anaknya untuk melakukan segala sesuatu selalu berpegang kepada Firman Tuhan. Firman Tuhan digunakan sebagai pedoman dalam melakukan segala sesuatu terutama dalam hal pekerjaan. Perusahaan tidak mau melakukan tindakan semena – mena dan tidak adil kepada para karyawannya karena beliau memahami ayat Firman Tuhan.

Menurut Leach (2011, p. 52) nilai yang tampak pada perusahaan keluarga, adalah :

a. *Honesty and integrity*

Narasumber-1 selalu menekankan untuk selalu mengutamakan kejujuran dan integritas kepada anak-anaknya. Keluarga narasumber selalu terbuka, transparan, dan tidak ada yang dirahasiakan antar anggota keluarga dalam mengelola perusahaan. Menurut Ismail dan Mahfodz (2009) Adanya rasa saling percaya dan komunikasi dapat memacu bisnis kearah yang lebih baik. Dengan adanya keterbukaan antara anggota keluarga maka dapat menghindari adanya rasa saling curiga antara satu dengan yang lain.

b. *Care and Share*

Perusahaan subjek penelitian dikelola oleh anggota keluarga, dimana sejak kecil selalu bersama-sama. Hal ini menumbuhkan rasa saling peduli dan berbagi. Narasumber-1 dan istrinya selalu memberikan kasih sayang kepada anak-anaknya sejak kecil. Dengan adanya rasa saling peduli antara anggota keluarga maka akan terjalin hubungan yang erat di antara anggota keluarga.

c. *Respect*

Sejak kecil anak-anak Narasumber-1 selalu diajarkan untuk selalu menghormati orang-orang yang lebih tua. Nilai *respect* yang diajarkan oleh Narasumber-1 sangatlah baik karena dengan menghormati orang tua maka anak – anak Narasumber-1 akan selalu mengingat mengenai jasa – jasa dan pengorbanan dari orang tua mereka.

d. *Unity*

Narasumber-1 menekankan kepada anak-anaknya untuk selalu bekerja sama dan saling membantu ketika dalam kesulitan. Menurutnya kesatuan keluarga lebih penting dibandingkan dengan harta dan kekayaan. Dapat dilihat dari peran tiap anggota keluarga dalam mengelola perusahaan subjek penelitian. Narasumber-2 menjabat sebagai manajer operasional, Narasumber-3 menjabat sebagai manajer keuangan dan sales distribution, Narasumber-3 menjabat sebagai manajer bussiness development (untuk Ekstraksi dan

Toll Manufacturing Products) dan *Research and Development*, dimana peran dan tanggung jawab yang berbeda – beda namun saling melengkapi satu dengan yang lain. Nilai – nilai yang terdapat pada keluarga narasumber membantu perusahaan subjek penelitian dalam meletakkan landasan bagi budaya perusahaan, menyediakan arahan untuk mengambil keputusan, mendukung *pemilik* dalam mencapai tujuan jangka panjang, serta memberikan pengertian dalam bekerja. Hal ini sesuai dengan 12 kekuatan nilai – nilai bagi perusahaan yang diungkapkan oleh Ward dan Arronof (2001, p. 5).

Ketiga, Kriteria – kriteria apa yang harus dimiliki oleh calon suksesor. Berdasarkan hasil analisis mengenai kriteria – kriteria yang harus dimiliki oleh calon suksesor, menurut Sharma, Chua, Chrisman (2005) kriteria yang ditetapkan harus sesuai dengan tujuan keluarga, kriteria – kriteria tersebut diharapkan dapat membawa perusahaan subjek penelitian dalam mencapai tujuan jangka panjangnya yaitu menjadikan perusahaan subjek penelitian menjadi perusahaan yang berkembang di bidangnya hingga ke seluruh Indonesia dan bahkan internasional. Terdapat tiga kriteria calon suksesor yang diinginkan oleh keluarga narasumber. Kriteria yang pertama adalah memiliki tanggung jawab bagi keluarga dan bagi perusahaan. Kriteria ini sangatlah penting karena dengan adanya tanggung jawab bagi keluarga dan bagi perusahaan maka suksesor akan mengutamakan kepentingan perusahaan dan keluarga diatas kepentingan diri sendiri. Sharma, Chua, Chrisman (2005) mengungkapkan bahwa tanpa komitmen dan kepercayaan, diragukan bahwa calon suksesor akan memiliki dukungan yang diperlukan baik dari keluarga maupun dari karyawan untuk menerapkan strategi jangka panjang. Kriteria yang kedua adalah calon suksesor harus mampu melihat bagaimana situasi bisnis dimasa mendatang, Mengetahui peluang – peluang yang mungkin muncul dikemudian hari akan memberikan kesempatan bagi perusahaan subjek penelitian untuk dapat lebih berkembang. Kriteria yang ketiga adalah calon suksesor harus mau bekerja keras, disiplin dan ulet dalam bekerja. Kriteria yang ketiga ini sangatlah penting karena seseorang yang ingin sukses harus mau bekerja keras, disiplin, dan ulet dalam bekerja.

Sistem Manajemen (*Management*)

Sistem manajemen memegang peranan penting dalam kesuksesan perencanaan suksesi perusahaan keluarga. Pada perusahaan subjek penelitian terdapat tiga calon suksesor yaitu Narasumber-2, Narasumber-3, dan Narasumber-4 dimana ketiganya berperan sebagai manajer perusahaan subjek penelitian. Sedangkan tim manajemen perusahaan subjek penelitian terdiri atas ketiga manajer perusahaan subjek penelitian serta lima orang karyawan inti. *Incumbent* perusahaan subjek penelitian adalah Narasumber-1. Pada sistem ini membahas mengenai bagaimana perusahaan subjek penelitian dalam mengelola kesiapan dari calon suksesor, kesiapan tim manajemen, serta kesiapan dari *incumbent*.

Kesiapan Suksesor

Pertama, Pendidikan yang telah ditempuh oleh calon suksesor. Tapias dan Ward (2008, p. 18) Agar suksesi berjalan efektif, generasi penerus harus telah menyelesaikan pendidikan formal. Jika dibandingkan dengan Sharma, Chua, Chrisman (2005) yang diungkapkan dalam 8 langkah atau proses dalam

sukseksi keluarga, Agar dapat berkomitmen, penerus potensial harus tertarik. Terdapat beberapa cara agar anak –anak tertarik pada bisnis keluarga yaitu melibatkan mereka pada usia dini, memperkerjakan mereka setelah mereka menyelesaikan pendidikan formal, dan merancang posisi bisnis yang sesuai dengan minat mereka. Narasumber-2 melanjutkan kuliah program studi teknik industri dan manajemen dimana saat ini ia menjabat sesuai dengan program studi yang ditempuhnya sebagai manajemen operasional bertanggung jawab terhadap kelancaran operasional perusahaan secara keseluruhan. Narasumber-3 melanjutkan kuliah program studi keuangan dan manajemen marketing sehingga saat ini ia menjabat sebagai manajer keuangan dan *sales distribution* yang bertanggung jawab atas mengontrol keuangan, permodalan, dan penjualan serta distribusi produk di seluruh Indonesia. Narasumber-4 melanjutkan kuliah program studi teknologi pangan dan gizi, saat ini ia menjabat sebagai manajer bussiness development (untuk Ekstraksi dan *Toll Manufacturing Products*) dan *Research and Development* yang bertanggung jawab terhadap pengembangan produk yang dilakukan perusahaan setiap tahun, melakukan riset dalam bidang ekstraksi bahan alam dan pengembangannya untuk menjalin kerjasama dengan perusahaan lain dan perguruan tinggi di Indonesia. Dapat dilihat bahwa Narasumber-1 telah membimbing anak-anaknya agar melanjutkan kuliah mereka sesuai dengan minatnya selain itu beliau juga telah merencanakan posisi manajemen bagi ketiga anaknya.

Kedua, Pengalaman yang telah ditempuh oleh calon suksesor. Berdasarkan hasil analisis, dari tiga orang calon suksesor hanya satu orang memiliki pengalaman bekerja di luar perusahaan subjek penelitian. Menurut Ward (2008, p. 56) Agar perencanaan suksesi berjalan efektif, generasi penerus perlu memiliki pengalaman – pengalaman secara informal yang bertujuan agar generasi penerus dapat mengukur kemampuan mereka sebelum memutuskan akan memasuki bisnis keluarga.

Ketiga, Motivasi apa yang mendorong suksesor untuk menjalankan. Menurut Sharma, Chua, Chrisman (2005) Tanpa komitmen dan kepercayaan, diragukan bahwa penggantinya akan memiliki dukungan yang diperlukan baik dari keluarga maupun dari karyawan untuk menerapkan strategi jangka panjang. Berdasarkan hasil wawancara Sebagai anak pertama yang memotivasi Narasumber-2 untuk menjalankan perusahaan adalah keinginan untuk memberikan contoh dan teladan bagi saudara-saudaranya untuk bekerja sama mengembangkan perusahaan. Penulis melihat bahwa motivasi Narasumber-2 adalah baik karena motivasinya tidak terfokus kepada materi. Motivasi yang mendorong Narasumber-3 untuk menjalankan perusahaan adalah karena ia melihat ada tantangan untuk memperbaiki perusahaan ini dan yang paling utama berbakti kepada orang tua. Motivasi yang mendorong Narasumber-3 juga baik karena ia melihat perusahaan sebagai sarana untuk berbakti kepada orang tua. Motivasi yang mendorong Narasumber-4 untuk menjalankan perusahaan adalah karena ia melihat perjuangan yang dilakukan oleh orang tuanya pada saat masa-masa sulit dahulu. Motivasi Narasumber-4 menurut penulis baik karena ia ingin

membalaskan jasa kedua orang tuanya yang telah membesarkan perusahaan dan keluarganya.

Keempat, Nilai dan etika yang diyakini oleh suksesor dalam menjalankan perusahaan. Dalam mengelola perusahaan calon suksesor memiliki nilai dan etika yang diyakini. Yang pertama adalah bekerja keras, calon suksesor percaya bahwa dengan bekerja keras maka akan dapat mencapai kesuksesan namun bekerja keras tentunya tidaklah mudah dalam dilakukan dan dibutuhkan pengorbanan seperti bangun pagi hari dan disiplin dalam pekerjaan. Sesuai dengan teori Tapies dan Ward (2008, p. 18) yang mengungkapkan bahwa nilai – nilai tersebut dapat ditransfer melalui bukti – bukti perilaku yang koheren dan berkelanjutan. Bukti – bukti tersebut ditunjukkan dengan kesetiaan dan kepercayaan kepada nilai – nilai yang dianut meskipun kesetiaan kepada nilai – nilai tersebut membutuhkan pengorbanan. Nilai dan etika yang kedua adalah berdoa. Penulis menganalisa bahwa calon suksesor percaya bahwa tidak hanya bekerja keras namun juga dibutuhkan berdoa kepada Tuhan. Menurut para calon suksesor hanya Tuhan yang dapat memberikan berkat kepada anak-anaknya. Nilai dan etika yang ketiga adalah dalam mengelola perusahaan dapat dimulai dari mengelola hal-hal yang kecil terlebih dahulu. Ketika seseorang mau melakukan hal – hal yang kecil dengan sepenuh hati maka ia dapat dipercayakan tanggung jawab yang besar, namun sebaliknya ketika seseorang tidak dapat mengelola sesuatu yang kecil maka ia juga tidak dapat mengelola sesuatu yang lebih besar. Nilai dan etika yang keempat adalah para calon suksesor juga diajarkan untuk berpikir besar. Dengan adanya impian - impian maka calon suksesor akan termotivasi dalam meraih impian tersebut.

Kesiapan Tim Manajemen

Pertama, Program pengembangan apa yang telah dipersiapkan tim manajemen untuk mengembangkan suksesor. Program pengembangan yang dipersiapkan untuk calon suksesor agar suksesi berjalan lancar (Sharma, Chua, Chrisman 2005). Perusahaan subjek penelitian tidak memiliki program pengembangan untuk calon suksesor. Program pengembangan tersebut apabila dibuat, dapat menambahkan bekal ilmu bagi para calon suksesor dalam mengelola perusahaan subjek penelitian.

Kedua, Hubungan antara tim manajemen dengan suksesor. Berdasarkan hasil analisis hubungan antara calon suksesor dengan karyawan yang termasuk tim manajemen berlangsung cukup baik. Calon suksesor dapat bekerja sama dalam mengembangkan perusahaan subjek penelitian. Selain itu calon suksesor juga menghargai karyawannya dengan cara tidak berlaku semena – mena dan tidak adil. Ward dan Arronof (2001, p. 5) mengungkapkan bahwa keluarga yang secara konsisten menghargai harga diri dan individu dari setiap orang telah meletakkan dasar di tempat kerja. Para pegawai akan lebih cepat untuk mengerti sudut pandang pemberi kerja jika mereka merasa dihargai dan dihormati sebagai seorang individu. Adanya komunikasi yang baik antara atasan dengan bawahan akan mengurangi munculnya kesalahpahaman yang dapat merugikan perusahaan.

Kesiapan *incumbent*

Pertama, Persiapan finansial yang dibutuhkan *incumbent* setelah melepaskan jabatannya. Menurut Sharma Chrisman dan

Chua (2005) Sebuah pengaturan keuangan harus dibuat untuk memungkinkan transfer kepemilikan kepada penerus agar dapat memastikan keamanan masa depan *incumbent*. Marpa (2012, p. 123) mengungkapkan banyak orang yang tidak siap untuk mundur dari perusahaan keluarga karena merasa akan kehilangan kebebasan finansialnya. Berdasarkan hasil analisis pada perusahaan subjek penelitian, Narasumber-1 telah memiliki persiapan finansial berupa tabungan yang ada di Bank. Dengan adanya persiapan finansial tersebut Narasumber-1 tidak akan merasa kehilangan kebebasan finansialnya selain itu dengan adanya tabungan tersebut Narasumber-1 dapat memanfaatkannya untuk biaya menyalurkan hobinya yaitu bermain tenis. Penulis menyimpulkan bahwa Narasumber-1 telah siap secara finansial apabila beliau harus melepaskan jabatannya.

Kedua, Persiapan emosional yang dibutuhkan Narasumber-1 setelah melepaskan jabatannya. Ward dan Aronoff (1996) mengatakan bahwa *Incumbent* merasa bisnis adalah sebagai identitas pribadi. Tanpa mempertahankan otoritas dalam bisnis, *incumbent* takut jika pendapat mereka tidak dihargai. Mereka melihat bahwa pengakuan dan penghormatan akan hilang bersama dengan kekuasaan dan kontrol. Berdasarkan hasil analisis, Narasumber-1 sudah tidak khawatir jika menyerahkan perusahaan kepada anak-anaknya karena mereka dapat dipercayakan bertanggung jawab. Penulis menyimpulkan bahwa Narasumber-1 telah siap secara emosional untuk melepaskan jabatannya.

Ketiga, Persiapan aktivitas yang akan dilakukan *incumbent* setelah melepaskan jabatannya. Marpa (2012, p. 123) mengungkapkan aktivitas ini bervariasi, bisa berupa aktivitas sosial, keagamaan, pendidikan, konsultasi, penyaluran hobi, dan lain sebagainya, yang membuat pendahulu merasa tetap nyaman dan bermanfaat, tidak kehilangan rasa percaya diri. Berdasarkan hasil analisis Narasumber-1 telah memiliki kesibukan aktivitas yang bervariasi yaitu bermain tenis, mengelola sekolah, serta *traveling*. Aktivitas tersebut yang membuat *incumbent* merasa tetap nyaman dan bermanfaat sehingga tidak kehilangan rasa percaya diri.

Sistem Kepemilikan (*Ownership*)

Sistem kepemilikan memegang peranan penting dalam kesuksesan perencanaan suksesi perusahaan keluarga. Pada sistem ini membahas mengenai aturan – aturan partisipasi anggota keluarga. Aturan – aturan tersebut disepakati agar tidak terjadi konflik dikemudian hari mengenai pengelolaan dan kepemilikan perusahaan subjek penelitian.

Pertama, Komitmen apa yang telah disepakati anggota keluarga mengenai partisipasi keluarga dalam mengelola perusahaan. Menurut Ward (2008, p. 18) perlu adanya pengembangan dan penyampaian konsep kepemilikan kepada generasi berikutnya yang mempertimbangkan perusahaan sebagai aset berharga yang meskipun jumlah kepemilikan yang dipegang sedikit, namun harus dikelola dengan rasa tanggung jawab. Berdasarkan hasil analisis anggota keluarga sepakat bahwa anggota keluarga yang diperbolehkan berpartisipasi dalam mengelola perusahaan adalah anggota inti keluarga narasumber. Adanya penyampaian konsep kepemilikan dan tanggung jawab yang sudah ditentukan sejak awal dapat mengurangi timbulnya konflik dikemudian hari.

Kedua, Standard kemampuan yang telah disepakati oleh anggota perusahaan dalam mengelola perusahaan. Menurut teori yang diungkapkan oleh Sharma, Chua, dan Chrisman (2005) mengungkapkan bahwa dalam manajemen keluarga harus dapat membentuk aturan terkait partisipasi anggota keluarga. Berdasarkan hasil analisis, anggota keluarga narasumber tidak menetapkan standard kemampuan terkait dalam pengelolaan perusahaan. Hal ini terjadi karena anggota keluarga narasumber yang berpartisipasi dalam mengelola perusahaan subjek penelitian belum terlalu banyak dan kompleks sehingga standard kemampuan dirasa belum perlu untuk dibuat. Namun apabila perusahaan subjek penelitian berkembang dikemudian hari maka keluarga narasumber harus menetapkan standard kemampuan bagi anggota keluarga yang ingin mengelola perusahaan. Hal ini bertujuan agar perusahaan subjek penelitian dapat dikelola secara profesional oleh orang – orang yang benar – benar memiliki kemampuan.

Hasil Temuan

Adanya kesamaan tujuan antar anggota keluarga perusahaan subjek penelitian akan memperkuat hubungan antar anggota keluarga serta dapat mengurangi timbulnya konflik akibat perbedaan tujuan.

Dampak menekankan adanya *honesty* dan *integrity* antara anggota keluarga dapat menghindari adanya rasa saling curiga antara satu dengan yang lain. Sehingga perencanaan suksesi dapat dilakukan dengan transparan tanpa ada yang ditutup – tutupi.

Pengalaman – pengalaman yang ditempuh oleh calon suksesor berguna menambahkan wawasan bagi calon suksesor terutama dalam hal profesionalitas dan etos kerja.

Adanya motivasi yang baik dari calon suksesor dalam menjalankan perusahaan. Motivasi yang baik dari calon suksesor membantu calon suksesor dalam menerapkan strategi jangka panjangnya.

Uji Triangulasi

| Variabel | Indikator | Sub Indikator | Narasumber | Hasil Wawancara | Hasil Observasi | Valid |
|--------------------|--------------------------------|---|---|--|--|-------|
| 1. Sistem Keluarga | 1.1 Kebutuhan Anggota Keluarga | 1.1.1 Tujuan Jangka Panjang yang diinginkan keluarga untuk perusahaan | Incumbent | Menjadikan perusahaan subjek penelitian menjadi perusahaan yang berkembang hingga ke seluruh pelosok Indonesia bahkan Internasional. | Berdasarkan hasil observasi peneliti melihat adanya visi dan misi di kantor perusahaan subjek penelitian | Valid |
| | | | Calon Suksesor 1 | Membawa perusahaan menjadi perusahaan yang berkembang dan maju di bidangnya | | |
| | | | Calon Suksesor 2 | Menjadikan perusahaan ini sebagai perusahaan yang dikelola secara profesional, tumbuh sesuai dengan tren konsumsi masyarakat | | |
| | | Calon Suksesor 3 | Membawa perusahaan menjadi lebih besar baik dari segi omzet maupun aset dan berkembang dari generasi sebelumnya | | | |
| | | 1.1.2 Nilai-nilai yang diyakini oleh | Incumbent | Menekankan nilai-nilai sesuai dengan Firman Tuhan. Sebagai satu keluarga harus saling | Berdasarkan hasil observasi peneliti melihat bahwa hubungan antar anggota | Valid |

| | | | | | | | | |
|--|----------------------------|---|---|--|--|---|---|-------|
| | keluarga | | mengasahi dan menjaga kerukunan | keluarga perusahaan subjek penelitian saling menyayangi dan menghormati satu dengan yang lain | | | | |
| | | Calon Suksesor 1 | Sebagai putra sulung selalu diajarkan untuk menjaga adik-adik. Selain itu harus menjaga keluarga ini untuk selalu menjaga kerukunan | | | | | |
| | | Calon Suksesor 2 | Selalu diajarkan untuk menghormati kedua orang tua dan saudara-saudara serta Saling menyayangi dengan semua anggota keluarga | | | | | |
| | | Calon Suksesor 3 | Diajarkan untuk saling menghormati dan menjaga kepercayaan serta mengutamakan kepentingan keluarga diatas kepentingan pribadi | | | | | |
| | | 1.1.3 Kriteria - kriteria yang harus dimiliki calon suksesor | Incumbent | Memiliki tanggung jawab bagi keluarga dan bagi perusahaan selain itu calon pengganti harus mampu melihat bagaimana situasi bisnis dimasa mendatang | Berdasarkan hasil observasi peneliti tidak menemukan adanya daftar kriteria yang harus dimiliki suksesor secara tertulis | Valid | | |
| | | Calon Suksesor 1 | Harus memiliki kemampuan untuk melihat situasi serta harus mau bekerja keras | | | | | |
| | | Calon Suksesor 2 | Memiliki tanggung jawab dan kedisiplinan serta dapat melihat kondisi situasi yang akan datang | | | | | |
| | | Calon Suksesor 3 | Memiliki keuletan, kedisiplinan dan bekerja keras | | | | | |
| | | 2 Sistem Manajemen | 2.1 Kesiapan suksesor | 2.1.2 Pendidikan yang telah ditempuh oleh calon suksesor | Incumbent | Semua anak-anak telah lulus S1 sedangkan Olen dan Hansel telah lulus S2 | Berdasarkan hasil observasi peneliti melihat adanya dokumentasi wisuda calon suksesor | Valid |
| | | | | | Calon Suksesor 1 | SD: Taruna Nusa Harapan SMP: Taruna Nusa Harapan SMA : Taruna Nusa Harapan S1: Universitas Kristen Petra program studi teknik industri S2: Universitas Widya Mandala program studi manajemen strategi | | |
| | | | Calon Suksesor 2 | SD: Taruna Nusa Harapan SMP: Taruna Nusa Harapan SMA : Taruna Nusa Harapan S1: Universitas Pelita Harapan Jakarta program studi keuangan S2: Binus Jakarta program studi manajemen marketing | | | | |
| | | | Calon Suksesor 3 | SD: Taruna Nusa Harapan SMP: Taruna Nusa Harapan SMA : Taruna Nusa Harapan S1: Universitas Katholik Widya Mandala Surabaya program studi teknologi pangan dan gizi | | | | |
| | | 2.1.3 Pengalaman - pengalaman yang telah dialami oleh calon | Incumbent | Selain Hansel, anak-anak yang lain setelah selesai kuliah langsung ikut mengelola perusahaan | Berdasarkan hasil observasi, peneliti tidak melihat adanya piagam atau sertifikat yang dimiliki calon suksesor | Valid | | |
| | | | Calon Suksesor 1 | Tidak pernah bekerja di perusahaan lain | | | | |
| | | | Calon Suksesor 2 | UPH sebagai | | | | |
| | suksesor | Suksesor 2 | Division Mentoring System (2007) - AIA sebagai Executive Development Program-Junior Manager (2008) | | | | | |
| | | Calon Suksesor 3 | Setelah menyelesaikan S1 langsung bekerja diperusahaan subjek penelitian | | | | | |
| | | 2.1.4 Motivasi yang mendorong suksesor untuk menjalankan perusahaan | Incumbent | Incumbent selalu mendorong untuk kepentingan masa depan keluarga | | Berdasarkan hasil observasi peneliti mengamati bahwa ketiga calon suksesor memiliki hasil kinerja yang baik | Valid | |
| | | Calon Suksesor 1 | Ingin memberikan contoh dan teladan bagi saudara-saudara untuk bekerja sama mengembangkan perusahaan | | | | | |
| | | Calon Suksesor 2 | Melihat ada tantangan untuk memperbaiki perusahaan ini dan yang paling utama berbakti kepada orang tua | | | | | |
| | | Calon Suksesor 3 | Melihat perjuangan yang dilakukan generasi kedua pada saat estafet dari generasi pertama pada saat pabrik terbakar habis dan memulai kembali dari nol | | | | | |
| | | 2.1.5 Nilai dan Etika yang diyakini oleh suksesor dalam menjalankan perusahaan | Incumbent | Mengajarkan bahwa kesuksesan didapat oleh orang yang mau bekerja keras | | Berdasarkan hasil observasi peneliti mengamati bahwa ketiga calon suksesor memiliki etos kerja yang tinggi | Valid | |
| | | Calon Suksesor 1 | Selalu bekerja keras dan berdoa dalam menjalankan perusahaan | | | | | |
| | | Calon Suksesor 2 | Dalam menjalankan perusahaan harus mau bekerja keras, saling menjaga kepercayaan, dan kesederhanaan | | | | | |
| | | Calon Suksesor 3 | Untuk memulai segala sesuatu dari hal kecil, berpikir besar, bekerja keras dan dilakukan dengan segera | | | | | |
| | 2.2 Kesiapan tim Manajemen | 2.2.1 Program Pengembangan yang telah dipersiapkan untuk mengembangkan suksesor | Incumbent | Saat ini belum ada program-program khusus yang dipersiapkan untuk mengembangkan suksesor | | Berdasarkan hasil observasi peneliti mengamati bahwa tidak ada data-data mengenai program yang dipersiapkan untuk pengembangan suksesor | Valid | |
| | | | Calon Suksesor 1 | Untuk saat ini tidak ada program pengembangan suksesor | | | | |
| | | | Calon Suksesor 2 | Saat ini belum ada program pengembangan untuk suksesor | | | | |
| | | | Calon Suksesor 3 | Program pengembangan suksesor masih belum ada | | | | |
| | | | 2.2.2 Hubungan tim manajement dengan suksesor | Incumbent | Anak-anak memiliki hubungan yang baik. Baik dengan saudaranya maupun dengan karyawan | | Berdasarkan hasil observasi peneliti membuktikan bahwa tim manajemen dan suksesor dapat saling bekerja sama | Valid |
| | | | Calon Suksesor 1 | Hubungan dengan karyawan cukup baik | | | | |
| | | | Calon Suksesor 2 | Profesional, berusaha egaliter namun dengan tanggung jawab yang jelas dan keras | | | | |
| | | | Calon Suksesor 3 | Dinamis, terkadang ada perbedaan cara pandang dan pola berpikir, tapi semuanya bisa dibicarakan dan diselesaikan dengan baik, karena tiap orang memiliki karakter yang berbeda | | | | |

| | | | | | | |
|--------------------|---|---|---|---|--|-------|
| | 2.3 Kesiapan Incumbent | 2.3.1 Persiapan kebutuhan Finansial incumbent dimasa tua | Incumbent | Incumbent mengaku memiliki tabungan di Bank | Berdasarkan hasil observasi peneliti membuktikan bahwa incumbent memiliki tabungan di bank BCA | Valid |
| | | | Calon Suksesor 1 | Incumbent saat ini sudah mempunyai tabungan yang telah dipersiapkan | | |
| | | | Calon Suksesor 2 | Saat ini para calon suksesor sudah mulai mempersiapkan akan kebutuhan finansial untuk incumbent | | |
| | | | Calon Suksesor 3 | Para calon suksesor sudah mulai mempersiapkan akan kebutuhan finansial papa dimasa depan | | |
| | 2.3.2 Persiapan Emosional incumbent untuk melepas kan jabatan | Incumbent | Incumbent sudah tidak khawatir jika menyerahkan perusahaannya kepada calon suksesor karena mereka dapat dipercayakan bertanggung jawab | Berdasarkan hasil observasi peneliti melihat bahwa ketika incumbent diberi pertanyaan tentang kesiapan untuk meninggalkan perusahaan, incumbent terlihat tenang dan tidak sedih | Valid | |
| | | Calon Suksesor 1 | Incumbent sudah tenang dalam menyerahkan perusahaan ke para calon suksesor karena incumbent melihat calon-calon suksesor sudah mampu mengatasi masalah-masalah yang ada | | | |
| | | Calon Suksesor 2 | Calon suksesor 2 menganggap incumbent sekarang sudah tidak khawatir dalam menyerahkan tugas dan tanggungjawab kepada anak-anaknya | | | |
| | 2.3.3 Persiapan aktivitas incumbent setelah melepas kan jabatan | Incumbent | Incumbent mempunyai kesibukan lain yaitu mengelola sekolah dan bermain tenis, traveling, mengurus cucu | Berdasarkan hasil observasi peneliti melihat bahwa tidak ada rencana tertulis mengenai aktivitas yang akan dilakukan setelah melepaskan jabatan | Valid | |
| | | Calon Suksesor 1 | Saat ini incumbent mengelola sekolah yang didirikannya selain itu incumbent juga suka traveling dan bermain tenis | | | |
| | | Calon Suksesor 2 | incumbent menyukai olahraga tenis dan juga traveling selain itu incumbent juga sering merawat cucunya | | | |
| 3.Sistem Ownership | 3.2 Aturan partisipasi anggota keluarga | 3.2.1 Komitmen yang telah disepakati anggota keluarga mengenai partisipasi keluarga dalam mengelola | Incumbent | Ada komitmen, semua dikelola oleh keluarga inti. | Berdasarkan hasil observasi peneliti tidak menemukan adanya komitmen tertulis mengenai aturan partisipasi anggota keluarga | Valid |
| | | | Calon Suksesor 1 | tidak ada anggota keluarga lain semua dari keluarga inti saja | | |
| | | | Calon Suksesor 2 | Tidak ada semua dihandle oleh kelima anggota keluarga Hadianto | | |
| | | | Calon Suksesor 3 | Tidak diperbolehkan adanya anggota keluarga lain | | |

| | | | | | |
|--|---|------------------|--|--|-------|
| | 3.2.2 Standard Kemampuan yang telah disepakati bagi anggota keluarga dalam mengelola perusahaan | Incumbent | Tidak ada kemampuan yang disepakati bagi anggota keluarga | Berdasarkan hasil observasi, peneliti menemukan bahwa tidak ada daftar standard kemampuan yang telah disepakati bagi anggota keluarga dalam mengelola perusahaan | Valid |
| | | Calon Suksesor 1 | Tidak ada standard kemampuan dalam mengelola perusahaan | | |
| | | Calon Suksesor 2 | Tidak ada kesepakatan mengenai standard kemampuan | | |
| | | Calon Suksesor 3 | Tidak ada standard kemampuan yang disepakati bagi anggota keluarga | | |

IV. KESIMPULAN/RINGKASAN

1. Perencanaan suksesi kepemimpinan dan kepemilikan di perusahaan subjek penelitian dilakukan secara tidak terstruktur dan non formal. Perencanaan suksesi ini berdasarkan pada tiga sistem perusahaan keluarga yaitu sistem keluarga (*family*), sistem manajemen (*management*), dan sistem kepemilikan (*ownership*). Ketiga sistem tersebut sudah saling berhubungan dengan baik.

2. *Family system* di perusahaan subjek penelitian sudah siap dimana keluarga pengelola perusahaan subjek penelitian telah merencanakan suksesi dengan baik jika dilihat berdasarkan kebutuhan keluarga. Kebutuhan tersebut yaitu adanya tujuan jangka panjang yang dimiliki keluarga narasumber bagi perusahaan subjek penelitian, adanya nilai-nilai yang diyakini dalam keluarga pendiri, serta adanya kriteria – kriteria. Adanya kesamaan tujuan yang dimiliki oleh setiap anggota keluarga akan memperkuat hubungan kekeluargaan serta mengurangi timbulnya konflik akibat perbedaan tujuan.

3. *Management system* di perusahaan subjek penelitian sudah cukup siap dilihat dari kesiapan para calon suksesor dalam perencanaan suksesi. Dapat dilihat dari pendidikan yang telah ditempuh oleh calon suksesor yaitu hingga pasca sarjana, motivasi yang baik dalam menjalankan perusahaan, serta nilai dan etika yang diyakini oleh suksesor dalam bekerja. Namun calon suksesor kurang mendapat pengalaman kerja di luar perusahaan keluarga. Selain itu tim manajemen perusahaan subjek penelitian belum siap dalam merencanakan suksesi. Pada perusahaan subjek penelitian belum memiliki program untuk pengembangan suksesor. Namun hubungan antara tim manajemen dengan suksesor berjalan dengan baik. Berdasarkan hasil penelitian *incumbent* sudah siap dalam merencanakan suksesi. Pertama, *Incumbent* sudah mempersiapkan untuk kebutuhan finansialnya dimasa depan. Selain itu secara emosional *incumbent* sudah mampu memberikan tongkat kepemimpinan kepada calon suksesor. Ketiga, *incumbent* sudah mempunyai kegiatan – kegiatan diluar mengelola perusahaan subjek penelitian yang mana kegiatan tersebut berhubungan dengan hobi dan minat *incumbent*. Mempersiapkan *incumbent* sangatlah penting karena apabila *incumbent* dipersiapkan secara matang maka *incumbent* dapat menikmati masa pensiunya dengan tenang.

4. *Ownership system* di perusahaan subjek penelitian sudah cukup siap. Keluarga pengelola perusahaan subjek penelitian mempunyai komitmen yang telah disepakati mengenai

partisipasi keluarga dalam mengelola perusahaan. Namun keluarga pengelola perusahaan subjek penelitian belum memiliki komitmen mengenai standard kemampuan bagi anggota keluarga yang mengelola perusahaan. Menentukan standard kemampuan bagi anggota sangatlah penting karena dengan standard tersebut maka perusahaan dapat dikelola secara profesional.

Saran yang dapat diberikan setelah melakukan penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Perusahaan subjek penelitian dapat meninjau lebih lanjut program pengembangan calon suksesor sehingga calon suksesor akan lebih mantap ketika proses suksesi terjadi.
2. Anggota keluarga dapat meninjau lebih lanjut mengenai standard mengenai kemampuan anggota keluarga dalam mengelola perusahaan. Hal ini dilakukan agar perusahaan subjek penelitian dapat dikelola oleh orang – orang yang berkualitas di bidangnya.

V. DAFTAR PUSTAKA

- Azwar., S. (2005). *Metode Penelitian*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar Offset.
- Bliss, R. (1993). Newspaper Financial Business Journal 46.9. *Succession Planning For Family Firms*, 9.
- Chrisman, J. J., Chua , J., Sharma, P., & Yoder, T. (2005). CPA Journal 79.6. *Guiding Family Business Through Succession Process*, 28-51.
- Cooper, D., & Schlinder, P. (2006). *Business Research Methods*. Rockefeller: Mc GrawHill Companies.
- Francis, B. C. (1993). Journal Of Accountancy 176.2. *Family Business Succession Planing*, 49.
- Garcia-Alvarez, E., Lopez-Sintas, J., & Gonzalvo, P. S. (2002). Family Business Review 15.3. *Socialization Patterns Of Successor in First to Second Generation Family Business*, 189-203.
- Gordon, G., & Nicholson, N. (2011). *Family Wars*. London: Kogan Page Limited.
- Hess, E. D. (2006). *The Successfull Family Business : A Proactive Plan For Managing The Family And The Business*. Westporrt: Greenwood Publishing.
- Lansberg, I. (1999). *Succeeding Generation*. Harvard Business School Press.
- Leach, P. (2011). *Family Business The Essentials*. Great Britain: Profile Books Ltd.
- Marpa, N. (2012). *Perusahaan Keluarga Sukses Atau Mati*. Tangerang: Penerbit Cergas Media.
- Moh. Nazir, P. D. (2006). *Metode Penelitian*. Bogor: Penerbit Ghalia Indonesia.
- Moore, K., & Barret, M. (2002). *Learning Family Business : Paradoxes and Pathways*. Burlington: Ash Gate Publishing .
- Mukhtar, P. D., & M.Pd. (2013). *Metode Praktis Penelitian Deskriptif Kualitatif*. Jakarta: GP Press Group.
- Poza, E. J. (2009). *Family Business*. South Western: Cengage Learning.
- Sedarmayanti, & Hidayat, S. (2011). *Metodologi penelitian*. Bandung: Mandar Maju.
- Sekarbumi, A. (2001). UMI Dissertations Publishing. *Succession In Family Business In Indonesia*.
- Semiawan, C. (2010). *Metode Penelitian Kualitatif Jenis Karakteristik dan Keunggulanya*. Jakarta: Grasindo.
- 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.
- Susanto, A. (2007). *Perusahaan Keluarga*. Jakarta: The Jakarta Consulting Group.
- Susanto, A., Susanto, P., Wijanarko, H., & Mertosono, S. (2007). *The Jakarta Consulting Group on Family Business*. Jakarta: Jakarta Consulting Group.
- Tapias, J., & Ward, J. L. (2008). *Family Values and Values Creation*. New York: Pallgrave Macmillan.
- Wahyono. (2009). *Suksesi dalam Perusahaan Keluarga*.
- Ward, J. L. (1988). *The Special Role For Strategic Planning For Family Business*.
- Ward, J. L. (2004). *Perpetuating the Family Business*. New York: Palgrave Macmillan.
- Ward, J. L., & Arronoff, C. E. (1996). *Nation's Bussiness. Overcoming Major Obstacles in Bussiness Succession*, 46.
- Winardi, A. (2012). *7 Kunci Sukses Family Business*. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Withrow, S. C. (1997). Practical Lawyer 43.4. *Integrating Family Business Systems In Succession Planing*, 81-93.