

## PENERAPAN SUCCESSION PLAN PADA PERUSAHAAN KELUARGA DI BIDANG PERKAYUAN

Anastasia Pricillia Khomar dan Ronny H Mustamu  
Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra  
Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya  
E-mail: anaslpricillia2@yahoo.com;mustamu@petra.ac.id

**Abstrak**—Saat ini mayoritas perusahaan swasta di Indonesia dikendalikan oleh keluarga. Namun, sedikit dari perusahaan keluarga yang mampu bertahan hingga generasi keempat. Oleh karenanya, perencanaan suksesi menjadi hal yang sangat penting demi mempertahankan kelanggengan bisnis keluarga. Penelitian ini membahas penerapan *Succession Plan* pada perusahaan keluarga di bidang perkayuan dan pengaruh budaya Tionghoa (*Chinese Culture*) dalam penerapan suksesi tersebut. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui proses pemilihan dan persiapan suksesor. Metode penelitian yang digunakan adalah kualitatif yang pengumpulan datanya dilakukan melalui wawancara dan observasi. Uji keabsahan data menggunakan metode triangulasi sumber. Hasil penelitian membuktikan bahwa proses perencanaan suksesi yang dilakukan oleh subjek penelitian ini telah berjalan dengan baik.

**Kata Kunci** : *Succession Plan*, Perusahaan Keluarga, Suksesor

### I. PENDAHULUAN

Sebuah Family Business atau bisnis keluarga memiliki peranan yang penting dalam mendukung perekonomian suatu negara. 80%-98% bisnis di dunia merupakan usaha keluarga dan memiliki kontribusi dalam menciptakan 64% GDP di Amerika Serikat serta diperkirakan memiliki andil dalam penciptaan GDP di negara lain sebesar 75% (Poza, 2007). Bisnis keluarga merupakan sumber penting bagi penciptaan kekayaan pribadi di Asia serta beberapa negara lainnya dan merupakan pilar penting bagi perekonomian regional.

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, 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% (Swara Karya, Juni 2007).

Bisnis keluarga memiliki peranan yang sangat penting bagi perekonomian di Indonesia, bahkan menyumbang lebih dari 80% GDP negara ini. Sesuai dengan iklim bisnisnya, usia perusahaan-perusahaan yang ada di Indonesia relatif masih muda. Namun ada juga yang sudah teruji cukup baik dalam melakukan regenerasi. Seperti misalnya, grup Sampoerna mampu bertahan sampai generasi ke empat, sebelum akhirnya menjual saham mereka ke Phillip Morris. Generasi ke tiga pun sudah mulai berkiprah di beberapa grup bisnis keluarga, seperti Grup Sosro, Bakrie, dan Djarum

Dalam Family Business, suksesi merupakan tantangan tersendiri guna mempertahankan keberlangsungan hidup perusahaan dalam jangka waktu yang panjang. Gersick et Al

(1997) mengemukakan bahwa perusahaan keluarga yang bertahan hingga generasi kedua hanya sebesar kurang dari 30%, dan yang bertahan hingga generasi ketiga hanya sebesar 15%. Berdasarkan hasil survey menunjukkan bahwa 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.

Perencanaan dan penerapan suksesi merupakan salah satu hal yang patut disorot dengan tujuan untuk tetap dapat mempertahankan eksistensi sebuah perusahaan keluarga dan terus megemangkannya ke arah yang lebih baik (Noraini & Ahmad Najmi, 2009). Suksesi merupakan suatu isu yang krusial dalam mempertahankan kelanggengan bisnis keluarga ini. Dalam menjalankan suatu proses suksesi, tentu tidak akan lepas dari berbagai macam konflik. Konflik yang mungkin timbul dalam proses suksesi ini adalah konflik nilai yang terjadi antara pendiri yang masih berperan sebagai motor penggerak bisnis utama dan anggota keluarga yang kemudian terlibat di dalam perusahaan. Masing-masing dari generasi pun tentu memiliki cara pandang yang berbeda, umumnya akibat jenjang pendidikan yang ditempuh telah lebih tinggi dibanding generasi sebelumnya (Susanto, 2013). Isu suksesi menjadi semakin penting apabila sang pemilik usaha memiliki anak lebih dari pada satu. Hal ini akan mengakibatkan kemungkinan timbulnya perbedaan sudut pandang di dalam menjalankan perusahaan, perbedaan visi dan misi kedepan, dan perbedaan karakter dari masing-masing anak yang akan menjadi penerus perusahaan keluarga tersebut. Hal ini yang menjadikan proses suksesi lebih kompleks (Faustine, 2003).

Proses untuk menjamin kelangsungan hidup perusahaan keluarga melalui pergantian pengelolaan dan kepemimpinan adalah masalah suksesi (Shepherd & Zacharakis, 2000). Agar suksesi berhasil, proses suksesi harus direncanakan dengan baik sejak awal, diantaranya dengan melibatkan suksesor pada bisnis sejak awal, ada berbagai pelatihan bagi suksesor, serta menciptakan berbagai sistem penghargaan yang menarik sehingga suksesor mempunyai keinginan yang kuat untuk menggantikan peran pendahulunya (Goldberg, 1991; Venter, Boshoff & Maas, 2005). Dengan demikian perencanaan suksesi merupakan masalah paling krusial dalam manajemen bisnis keluarga (Chua, Chrisman, & Sharma, 2003)

### II. METODE PENELITIAN

Jenis dan Metode Penelitian

Jenis penelitian ini menggunakan penelitian kualitatif

yaitu penelitian yang bermaksud untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subjek penelitian, dalam penelitian ini persepsi subjek dalam penerapan succession plan di perusahaan keluarga, secara holistik dan dengan cara deskripsi dalam bentuk kata-kata dan bahasa, pada suatu konteks khusus yang alamiah dan dengan memanfaatkan berbagai metode alamiah (Moleong, 2007).

Penulis menggunakan penelitian kualitatif karena penulis ingin membahas mengenai penerapan succession plan berupa perspesi, meneliti sesuatu dari segi proses, memahami fenomena yang sampai sekarang belum banyak diketahui dan mendapatkan kedalaman informasi berkaitan dengan penelitian yang diteliti oleh penulis hingga tingkat makna (Moleong & Sugiyono, 2007 & 2008).

#### Jenis dan Sumber Data

Jenis data penelitian yang digunakan penulis adalah data kualitatif. Moleong (2007) menyatakan data kualitatif merupakan data yang dikumpulkan berupa kata-kata, gambar, keterangan-keterangan seperti sejarah, perencanaan, serta strategi perusahaan. Ada dua sumber data yang akan dikumpulkan oleh penulis, yaitu sumber data primer dan sumber data sekunder.

Sumber data primer adalah sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data (Sugiyono, 2008). Sumber data primer yang digunakan penulis berasal dari wawancara dengan narasumber-1 selaku *incumbent* dari perusahaan yaitu berupa catatan tulisan hasil wawancara dan bukti foto. Sumber data sekunder merupakan sumber yang tidak langsung memberikan data kepada pengumpul data, misalnya lewat orang lain atau lewat dokumen (Sugiyono, 2008). Sumber data sekunder yang digunakan penulis merupakan Company Profile perusahaan.

#### Teknik Pengumpulan Data

Penulis melakukan penelitian dengan 2 metode pengumpulan data yaitu:

##### 1. Wawancara

Wawancara digunakan sebagai teknik pengumpulan data apabila peneliti ingin melakukan studi pendahuluan untuk menemukan permasalahan yang harus diteliti, tetapi juga apabila peneliti ingin mengetahui hal-hal dari responden yang lebih mendalam (Sugiyono, 2008).

Penulis melakukan wawancara dengan narasumber-narasumber terkait dengan topik penelitian penulis.

Wawancara akan dilakukan dengan panduan wawancara yang telah disiapkan penulis, namun dalam pelaksanaannya, penulis juga akan mengajukan pertanyaan berdasarkan jawaban yang diucapkan oleh narasumber dengan harapan data yang terkumpul akan lebih mampu menangkap fenomena atau situasi sosial dengan lebih holistik/menyeluruh.

##### 2. Observasi

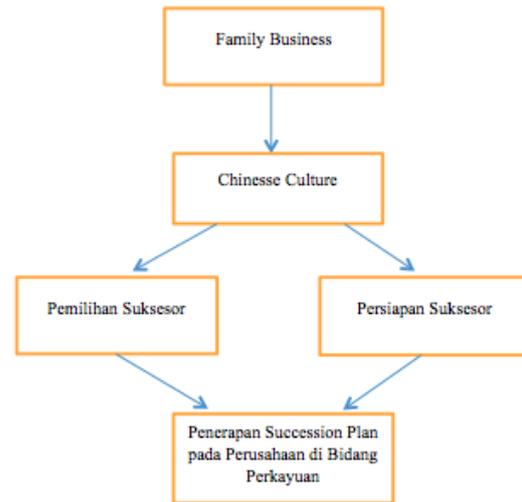
Nasution dalam Sugiyono (2008) menyatakan bahwa observasi adalah dasar semua ilmu pengetahuan. Para ilmuwan hanya dapat bekerja berdasarkan data, yaitu fakta mengenai dunia kenyataan yang diperoleh melalui observasi. Dalam observasi ini peneliti datang di tempat kegiatan orang yang diamati dan mengumpulkan data (Sugiyono, 2008).

#### Uji Keabsahan Data

Penulis memfokuskan triangulasi dari segi sumber atau Triangulasi Sumber. Menurut Sugiyono (2008) Triangulasi Sumber dilakukan dengan memverifikasi data yang telah diperoleh melalui beberapa sumber.

Dalam penelitian ini, penulis melakukan verifikasi data mengenai penerapan Succession Plan pada perusahaan keluarga di bidang perkayuan kepada tiga narasumber yang berbeda perannya yaitu Family Business Leader terdahulu, suksesor yang ditunjuk, dan saudara dari Family Business Leader terdahulu. Data dari tiga narasumber tersebut akan dideskripsikan, dikategorisasikan mana pandangan yang sama, mana yang berbeda, dan mana yang lebih spesifik dari tiga sumber data tersebut (Sugiyono, 2008)

#### Kerangka Kerja Penelitian



Gambar 1. Kerangka Kerja Penelitian Penerapan Succession Plan pada Perusahaan Keluarga di Bidang Perkayuan  
Sumber : Diolah oleh Penulis dari Susanto et al (2007), Tjoe Lim(2008) dan Le Breton-Miller et al (2004).

#### Teknik Analisis Data

Menurut Moleong (2007), berikut teknik analisis data yang penulis pakai:

##### 1. Menelaah seluruh data dari berbagai sumber

Seluruh data yang diperoleh dari wawancara, observasi, pengamatan dan pencatatan yang ada di lapangan, serta dokumen-dokumen atau data perusahaan dibaca, dipelajari, dan ditelaah keterkaitannya satu sama lain.

##### 2. Reduksi data

Reduksi data adalah suatu upaya untuk membuat abstraksi. Abstraksi adalah usaha membuat rangkuman inti, proses dan pernyataan tetap sesuai dengan tujuan penelitian. Setelah melakukan reduksi data, kemudian data-data tersebut disusun dalam satuan-satuan (unitizing).

##### 3. Kategorisasi

Kategorisasi adalah sebuah langkah lanjutan dengan memberikan coding pada gejala-gejala atau hasil-hasil dari seluruh proses penelitian. 4. Pemeriksaan keabsahan data  
Di dalam suatu penelitian kualitatif, pemeriksaan keabsahan data atau kepercayaan data berguna untuk memastikan bahwa data-data penelitiannya benar-benar alamiah.

##### 5. Penafsiran data

Penafsiran data berguna untuk menjawab rumusan masalah dilakukan dengan deskripsi analitis, yaitu rancangan dikembangkan dari kategori-kategori yang ditemukan dan mencari hubungan yang disarankan atau yang muncul dari data

### III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### Penerapan Succession Plan pada Perusahaan Tahapan Proses Suksesi

Dalam artikel Universitas Terbuka, menyatakan terdapat beberapa tahapan dalam proses suksesi yaitu antara lain sebagai berikut:

##### 1. Tahap Pra-bisnis

Dalam tahap pertama ini, orang tua memperkenalkan anaknya atau seorang pengganti pada bisnis keluarga. Langkah ini dilakukan untuk membentuk fondasi bagi tahap selanjutnya. Pada PT Mustika Buana Sejahtera, Narasumber-1 selaku pemilik dari perusahaan mulai mengenalkan anaknya yakni Narasumber-2 pada tahun 2003. Beliau mengajak anaknya ke lokasi perusahaan kemudian memperkenalkan kepada sang anak usaha apa yang dijalankan oleh ayahnya saat itu.

##### 2. Tahap Pengenalan

Tahap kedua ini orang tua mengenalkan anaknya pada orang-orang tertentu yang berkaitan secara langsung maupun tidak langsung dengan perusahaan dan aspek bisnis lainnya. Dalam hal ini, Narasumber-2 diperkenalkan pertama kali kepada para staff dan karyawan yang bekerja dalam beberapa divisi salah satunya juga adalah Narasumber-3 yang tidak lain adalah paman dari Narasumber-2 sekaligus adik kandung dari Narasumber-1 yang menjabat sebagai direktur pemasaran dan ikut mengenalkan usaha yang dijalankan di perusahaan.

##### 3. Tahap Pengenalan Fungsi

Pada tahap ini anak-anak dapat mengembangkan pengalamannya dengan orang-orang yang bekerja di perusahaan, seperti dari organisasi lainnya. Dalam tahap ini, Narasumber-2 sering diminta oleh Narasumber-1 untuk ikut melihat proses produksi kayu Albazia yang diproses menjadi plywood saat itu dan ikut memantau serta menganalisa kinerja staff. Selain itu, Narasumber-1 juga ikut mengajarkan sistem kerja sebagai seorang direktur pada Narasumber-2, bagaimana melakukan negosiasi dengan buyer, menyupply dan memberikan pelayanan serta produk yang berkualitas bagi customer sebaik mungkin.

##### 4. Tahap Pelaksanaan Fungsi

Dimulai ketika seorang pengganti potensial telah menjadi karyawan tetap. Pada tahun 2003, Narasumber-2 telah dipercaya oleh Narasumber-1 untuk ikut andil secara aktif di perusahaan dalam pengelolaan usahanya sebagai Manajer. Narasumber-1 mempercayakan kompetensi dan kapabilitas sang putri untuk dapat ikut memajukan perusahaannya. Oleh sebab itu, tidak tanggung-tanggung jabatan yang diberikan pada Narasumber-2 langsung berada pada salah satu posisi puncak sebagai Manajer.

##### 5. Tahap Pengembangan Fungsi

Posisi pada tahap ini melibatkan pengarahan kerja orang lain, tetapi tidak mengelola keseluruhan perusahaan dan bertugas sebagai pengamat. Dalam tahap ini, Narasumber-2 juga berpartisipasi dalam pengambilan keputusan penting dan penanganan produksi yang harus dilakukan oleh seorang direktur. Walaupun hal ini tidak terlalu sering, namun pada sekitar awal tahun 2004 ia sering dilibatkan dalam hal penanganan produksi dan supply kayu pada beberapa negara seperti Afrika dan Australia. Walaupun bertindak sebagai manager, namun Narasumber-2 ikut mengamati tugas dan tanggung jawab yang diperlukan pada posisi di atasnya yaitu sebagai direktur dan bagaimana harus bertindak atas nama

perusahaan.

##### 6. Tahap Pergantian Awal

Dalam tahap ini pengganti orang tua disebut presiden atau general manager bisnis. Di dalam perusahaan ia bertindak sebagai kepala bisnis, namun orang tua masih berperan di belakang layar. Pada tahap ini, Narasumber-2 akhirnya diberikan wewenang sebagai Direktur Penjualan pada awal tahun 2005. Ia dipercaya untuk menggantikan posisi direktur sebelumnya dan diharapkan dapat membawa angin segar bagi perusahaan ke arah yang lebih baik dibanding sebelumnya.

##### 7. Tahap Kedewasaan Pengganti

Tahap ini dicapai ketika proses transisi dilengkap. Pengganti memimpin perusahaan sesuai dengan jabatan yang ada padanya. Pada umumnya tahap ini dimulai dua atau tiga tahun setelah pengganti tersebut mendapat jabatan. Narasumber-2 masih dalam proses menuju tahap kedewasaan pengganti yaitu sebagai direktur utama. Saat ini, posisi direktur utama masih dipegang oleh salah satu kerabat ayahnya. Narasumber-2 masih menjabat sebagai Direktur penjualan dan terus meningkatkan kapabilitasnya dalam memimpin bawahannya. Serta terus belajar agar suatu hari apabila tiba saatnya, ia diserahkan jabatan puncak ia siap menjadi seorang suksesor seutuhnya.

##### Proses Mempersiapkan Suksesor

Dalam kajian proses persiapan suksesor akan membahas empat dimensi yaitu perlunya FBL memiliki Successor Development Programme, memberikan Allowance, menyediakan Caretaker, dan menginvestasikan sumber daya perusahaan untuk training suksesor.

##### 1. Successor Development Programme

Successor Development Programme berisi tiga hal secara garis besar yaitu proses transfer kebijaksanaan, tanggung jawab, dan kekuasaan kepada suksesor, pengembangan skill dan pengalaman suksesor, dan mempertahankan kandidat lain yang tidak menjadi suksesor. (Fishman, 2009)

##### 2. Allowance From Previous FBL

Allowance from Previous FBL berarti FBL terdahulu memberikan restu sepenuhnya bagi suksesor melanjutkan perusahaan di bawah kendali suksesor tersebut. Allowance atau restu tersebut dapat dilihat dari pengumuman mundur dari FBL dan kemauan FBL terdahulu untuk menyerahkan wewenang kepada suksesor. (Fishman, 2009)

Adanya restu yang terlihat dari FBL terdahulu yaitu dengan mempercayakan salah satu posisi puncak pada Narasumber-2 dan ikut andil dalam memajukan perusahaan.

##### 3. Ada Caretaker – Manajer Interim

Keputusan tersulit yang pernah ditempuh suatu perusahaan keluarga adalah menentukan apakah perlu atau tidak menempatkan tenaga profesional (caretaker) dari luar keluarga untuk menduduki jabatan kepemimpinan perusahaan.

Narasumber-2 menuturkan keinginan dirinya untuk merekrut tenaga profesional untuk menjalankan perusahaan keluarga sehingga anggota keluarga hanya bertindak selaku pengawas melalui posisi Komisaris dan Pemegang Saham untuk menjawab isu banyaknya calon suksesor di generasi ketiga.

##### Budaya Tionghoa

Pendirian usaha keluarga bertujuan untuk menciptakan kesejahteraan bagi seluruh anggota keluarga. Atas dasar keinginan untuk mencapai kesejahteraan inilah, keluarga Tionghoa selalu berusaha melalui kerja keras, penghematan,

ketekunan, kesabaran, cepat tanggap dan pantang menyerah. Penerapan familisme dalam bisnis etnis tionghoa mengambil bentuk struktural dan normatif. Familisme struktural berarti struktur kepemilikan dan manajemen perusahaan didominasi atau paling sedikit dikontrol oleh beberapa anggota keluarga pemilik utama. Familisme normatif berarti nilai – nilai yang berlaku dalam keluarga diberlakukan pula dalam kehidupan di perusahaan (Wong, 1995).

**Etos Kerja Perusahaan Keluarga Tionghoa**

1. Etos kerja Ditanamkan pada Anak – Anak Sedari Kecil  
Perusahaan keluarga Tionghoa menghubungkan kerja dengan penerapan nilai yang mencakup kerja, pengorbanan diri, rasa percaya dan hemat yang dipandang sebagai dasar terakumulasinya kekayaan. Anak- anak yang dibentuk dengan nilai ini dipercaya akan mengharumkan nama perusahaan keluarga. Kaitanya dengan penelitian terhadap anggota keluarga perusahaan ini Narasumber-1 menanamkan nilai-nilai yang diambil dari Chinese Culture mereka yakni rasa kepercayaan diri akan melakukan sesuatu serta dapat melakukan penghematan finansial sesuai pada tempatnya. Narasumber-2 mengaku, bahwa ayahnya Narasumber-1 selalu mengajarkan banyak hal yang diambil dari kebudayaan mereka dan memadamadankan dengan nilai-nilai perusahaan.

2. Etos Kerja Tionghoa Berorientasi Kepada Kelompok  
Setiap individu harus berpartisipasi dalam meningkatkan kesejahteraan keluarga, kemudian menyejahterakan masyarakat. Dalam perusahaan keluarga Tionghoa, sangat dicela apabila terdapat parasit yang tidak menghasilkan apapun untuk perusahaan dan menghabiskan kekayaan perusahaan untuk kepentingan foya-foya. Pada hal ini, setiap anggota keluarga diwajibkan menjalankan tugas dan tanggung jawabnya sesuai dengan perannya masing-masing. Narasumber-1 menegaskan bahwa tidak boleh ada satupun anggota keluarga yang sudah ikut terlibat dalam perusahaan namun hanya memakan gaji buta.

**3. Masyarakat Tionghoa Harus Bekerja Keras Untuk Mendapatkan Imbalan Materi**

Dalam komunitas masyarakat Tionghoa perantauan, kemakmuran, kenyamanan dan hidup hingga usia lanjut masih menduduki posisi sentral dalam perusahaan walaupun hanya untuk mengontrol keadaan perusahaan. Narasumber-1 saat ini menjabat sebagai komisaris di perusahaan. Ia hanya ikut mengontrol kinerja dari suksesornya serta para bawahan. Tugasnya disini untuk Narasumber-2 juga ikut memberikan masukan terhadap tugasnya di dalam perusahaan. Serta ikut memberikan pandangan yang kiranya dapat membantu Narasumber-2 menjalankan tugasnya dengan baik serta dapat memberikan kontribusi positif bagi perusahaan.

**Hasil Temuan**

Setelah melakukan penelitian, penulis menemukan beberapa temuan, yaitu:

perusahaan telah melakukan proses penerapan suksesi dengan cukup baik. Terbukti dengan tidak adanya konflik dan instabilitas usaha dalam keluarga maupun manajemen di perusahaan. Kaitannya dengan hubungan keluarga, mereka memiliki rasa toleransi dan kepercayaan yang tinggi akan satu dengan yang lain dalam menjalankan tanggung jawabnya. Sedangkan pada management, mereka menjalankan masing-masing tugas sesuai dengan *job desk* mereka masing-masing sesuai kapabilitas yang mereka

miliki. Serta dengan menerapkan tahapan – tahapan yang dijalankan oleh perusahaan dalam perencanaan suksesinya. Tahapan tersebut meliputi :

- a. Tahap Pra-bisnis
- b. Tahap Pengenalan
- c. Tahap Pengenalan Fungsi
- d. Tahap Pelaksanaan Fungsi
- e. Tahap Pengembangan Fungsi
- f. Tahap Pergantian Awal
- g. Tahap Kedewasaan Pengganti

Penerapan familisme dalam perusahaan mengambil bentuk struktural dan normatif. Familisme struktural berarti struktur kepemilikan dan manajemen perusahaan didominasi atau paling sedikit dikontrol oleh beberapa anggota keluarga pemilik utama. Familisme normatif berarti nilai – nilai yang berlaku dalam keluarga diberlakukan pula dalam kehidupan di perusahaan (Wong, 1995). Salah satunya etos-etos kerja yang diajarkan oleh Narasumber-1 pada setiap anggota keluarganya.

**Uji Triangulasi**

KONSEP	SUMBER	HASIL	STATUS
Tahap Pra Bisnis	Narasumber-1	Pengenalan perusahaan pada Narasumber-2 pada tahun 2003	Valid
	Narasumber-2	Diperkenalkan pada bidang usaha yang dijalankan Narasumber-1 pada tahun 2003	
	Narasumber-3	Mengajak Narasumber-2 untuk ikut melihat kondisi perusahaan saat itu	
Tahap Pengenalan	Narasumber-1	Diperkenalkan lebih mendetail terhadap fungsi dan sistem kerja perusahaan	Valid
	Narasumber-2	Dikenalkan pada sistem kerja yang lebih mendetail dan bagaimana kinerja dari para karyawan dan staff serta tugas dari top management pada PT Mustika Buana Sejahtera	
	Narasumber-3	Mengajarkan dan mengenalkan keseluruhan perusahaan secara lebih mendalam	
Tahap Pengenalan Fungsi	Narasumber-1	Diminta untuk ikut melihat proses produksi kayu Albazia dan ikut memantau serta menganalisa kinerja staff PT Mustika Buana Sejahtera.	Valid
	Narasumber-2	Ikut diminta kontribusinya dalam menganalisa kinerja staff PT Mustika Buana Sejahtera dan melihat proses produksi	
	Narasumber-3	Meminta Narasumber-2 untuk ikut memantau kinerja dari karyawan	
Tahap Pelaksanaan Fungsi	Narasumber-1	Mempercayakan salah satu posisi puncak pada Narasumber-2	Valid
	Narasumber-2	Dipercayakan ikut andil menjadi seorang manager di PT Mustika Buana Sejahtera	
	Narasumber-3	Sukesi manajemen dilakukan dengan mengangkat salah satu anggota keluarga menjadi manager pada tahun 2003	

Tahap Pengembangan Fungsi	Narasumber-1	Meminta Narasumber-2 ikut andil dalam pengambilan keputusan dan ikut membantu sistem kerja direktur dalam proses produksi dan negosiasi dengan customer	Valid
	Narasumber-2	Berpartisipasi dalam pengambilan keputusan penting dan penanganan produksi	
	Narasumber-3	Suksesor diminta kontribusinya dalam mengamati tugas dan tanggung jawab direktur dalam mengasah kemampuannya	
Tahap Pergantian Awal	Narasumber-1	Mengangkat Narasumber-2 menjadi direktur penjualan pada tahun 2005	Valid
	Narasumber-2	Diangkat sebagai Direktur penjualan pada tahun 2005	
	Narasumber-3	Proses pengangkatan suksesor pada tahun 2005 sebagai direktur penjualan	
Tahap Kedewasaan Pengganti	Narasumber-1	Masih dalam proses persiapan menuju direktur utama	Valid
	Narasumber-2	Masih menjabat sebagai direktur penjualan	
	Narasumber-3	Proses persiapan suksesor masih dalam tahap menuju suksesi kepemimpinan seutuhnya sebagai direktur utama	
Successor Development Programme	Narasumber-1	Narasumber-2 diutus untuk terlibat dalam divisi-divisi di perusahaan.	Valid
	Narasumber-2	Terlibat dalam divisi-divisi perusahaan. Narasumber-2 menjadi manager saat dirinya diangkat menjadi direktur penjualan.	
	Narasumber-3	Narasumber-2 pernah ikut terlibat dan menganalisa bagian pemasaran dan keuangan PT Mustika Buana Sejahtera. Diangkat menjadi direktur penjualan pada tahun 2005.	
Allowance from Previous FBL	Narasumber-1	Sudah tidak ikut berperan dalam operasional perusahaan. Namun Menjabat sebagai pemegang saham dan ikut mengontrol kinerja dari bawahannya	Valid
	Narasumber-2	Narasumber-1 menjadi pemegang saham saja dan sekedar mengontrol dan memberikan saran	
	Narasumber-3	Narasumber-1 menjadi pemegang saham dan mengontrol kinerja para staff dan karyawan. Keputusan perusahaan diserahkan pada narasumber-2 dan direktur divisi lainnya.	
Ada Caretaker-Manajer Interim	Narasumber-1	Lebih baik menggunakan anggota keluarga pada posisi puncak, namun apabila tidak memungkinkan merekrut pihak eksternal tidak apa-apa	Valid
	Narasumber-2	Ingin merekrut tenaga profesional untuk menjalankan perusahaan.	
	Narasumber-3	Tenaga profesional perlu namun harus bisa menempatkan diri diantara pekerja lainnya di perusahaan.	
Investasi sumber daya perusahaan untuk training suksesor	Narasumber-1	Biaya pendidikan dan biaya hidup narasumber-2 di Singapura ditanggung oleh narasumber-1	Valid
	Narasumber-2	Biaya pendidikan dan biaya hidup di Singapura ditanggung narasumber-1.	

	Narasumber-3	Biaya pendidikan dan biaya hidup tidak ditanggung oleh perusahaan.	
Dasar Hubungan Sosial dalam budaya Tionghoa	Narasumber-1	Narasumber-2 menuruti keinginan narasumber-1 untuk bekerja di PT Mustika Buana Sejahtera dan ikut andil dalam memajukan nama baik perusahaan serta menanamkan nilai kerja keras didalamnya	Valid
	Narasumber-2	Menuruti keinginan narasumber-1 untuk bekerja di PT Mustika Buana Sejahtera. Menerapkan nilai dari budaya Tionghoa yaitu bekerja keras dan harus ikut berkontribusi	
	Narasumber-3	Narasumber-2 tidak menolak ketika diminta n bekerja di PT Mustika Buana Sejahtera. Disini ditanamkan nilai saling percaya dan bekerja keras sebagai dasar pemilihan suksesi manajemen	

Sumber : Diolah oleh penulis (2013)

#### IV. KESIMPULAN/RINGKASAN

Penerapan *Succession Plan* pada subjek penelitian ini telah berjalan dengan cukup baik. Hal ini dibuktikan dengan tidak adanya konflik dan instabilitas usaha dalam keluarga dan perusahaan serta adanya penerapan tahap pra-bisnis hingga tahap kedewasaan pengganti. Saat ini suksesor menjabat sebagai Direktur Pembelian, sehingga masih dalam proses menuju posisi puncak sebagai Direktur Utama. Namun demikian, suksesor diakui telah ikut berperan aktif dan dapat memajukan nama baik perusahaan sesuai dengan keinginan *Family Business Leader* (FBL).

Dari sisi proses persiapan suksesor, perusahaan masih memiliki kekurangan pada bagian *training* untuk suksesor. Saat ini perusahaan belum memiliki program pelatihan suksesor yang terlembaga. Pelatihan suksesor diasumsikan FBL hanya sebatas pendidikan dan pengalaman kerja suksesor di perusahaan.

Pengaruh budaya Tionghoa di dalam proses suksesi ini dapat dilihat dari adanya etos kerja yang ditanamkan sejak kecil di mana para calon suksesor diajarkan untuk bekerja keras dan melakukan penghematan pada tempatnya. Selain itu mereka juga dilarang keras berfoya-foya serta menikmati hasil tanpa memberikan kontribusi apa pun terhadap perusahaan. Para calon suksesor harus secara aktif dan mau berusaha demi menghasilkan *outcome* yang berguna bagi masa depan mereka sendiri. Pengaruh budaya Tionghoa tersebut semakin dibuktikan oleh adanya tradisi bahwa anak pertama selalu mendapat warisan atau kedudukan yang utama dibanding anak-anak lainnya. Dalam masyarakat Tionghoa, orang tua tetap menempati posisi sentral dalam perusahaan walaupun sudah berusia lanjut. Orangtua tetap memperoleh peran terhormat meskipun sebatas mengawasi kinerja staff dan karyawannya.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Aronoff, Craig E., McClure, Stephen L & Ward, John L. (2003) *Family Business Succession*. Family Business Enterprise
- Fishman, Allen E. (2009) *9 Elements of Family Business Success*. United States of America: McGraw-Hill
- Gersick, Kellin E. (1997). *Generation to Generation*. United States of America: Harvard Business School Press

- Kompas. (2002) 90 Persen Pengusaha Jalankan Bisnis Keluarga. Retrieved November 18, 2013, from [http://jasaonline.com/index.php/Newsflashes/N](http://jasaonline.com/index.php/Newsflashes/Newsflash/90-Persen-Pengusaha-Jalankan-BisnisKeluarga.html)
- Liem Tjoe, Thomas. (2008) Ilmu Bisnis Tionghoa. Indonesia: PT Buku Kita
- Moleong, Lexy J. (2007) Metodologi Penelitian Kualitatif. Indonesia: PT. Remaja Rosdakarya
- [ewsflash/90-Persen-Pengusaha-Jalankan-BisnisKeluarga.html](http://jasaonline.com/index.php/Newsflashes/Newsflash/90-Persen-Pengusaha-Jalankan-BisnisKeluarga.html).
- Pikiran Rakyat. (2006) Membangun Perusahaan Keluarga Berkesinambungan. Retrieved September 20, 2013, from <http://familybusiness.blogspot.com>
- Poza, Ernesto J. (2007) Family Business, 2nd Edition. United States of America: Thomson South-Western
- Sharma, P., Chrisman, J. J., & Chua, J. H. (2003). Succession Planning as Planned Behavior: Some Empirical Results. Family bussinees review, 1-35
- Sugiyono (2008) Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D. Indonesia: Alfabeta
- Susanto et al. (2007) The Jakarta Consulting Group on Family Business. Indonesia: The Jakarta Consulting Group