

PERENCANAAN SUKSESI PADA PERUSAHAAN KELUARGA DI BIDANG POLYURETHANE FOAM

Innocentia Chitania dan Ronny H. Mustamu

Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra

Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya

E-mail: innocentiachitania@gmail.com ;mustamu@petra.ac.id

Abstrak-Sukseksi dalam perusahaan keluarga di Indonesia masih sangat jarang dibahas, padahal peran perusahaan keluarga dalam ekonomi Indonesia sangat besar. Penelitian ini tentang perencanaan suksesi pada perusahaan keluarga pada tataran pra suksesi dan proses suksesi. Jenis penelitian ini adalah penelitian kualitatif. Peneliti mengumpulkan data melalui wawancara dan observasi. Keabsahan data dilakukan dengan metode triangulasi sumber, yaitu dengan membandingkan hasil wawancara dengan data tertulis perusahaan dan hasil pengamatan. Hasil menunjukkan bahwa perusahaan telah melakukan proses pemilihan dan proses *mentoring* yang baik.

Kata kunci: perencanaan suksesi, bisnis keluarga, proses *mentoring*, *family business leader*.

I. PENDAHULUAN

Latar Belakang

Perusahaan keluarga memegang peranan penting dalam perekonomian di Indonesia. Perusahaan keluarga tidak hanya berperan dalam mendorong pertumbuhan ekonomi, namun juga membuka lapangan pekerjaan bagi jutaan penduduk Indonesia. Dengan populasi penduduk Indonesia sekitar 240 juta, bisnis terus bertambah setiap tahunnya. Tidak heran bisnis keluarga menjadi salah satu pilihan karir bagi sebagian masyarakatnya. Persaingan yang semakin ketat dan berat membuat bisnis keluarga dilirik untuk mencari penghasilan sekaligus memberdayakan anggota keluarganya baik yang memiliki keahlian tertentu maupun yang berminat untuk membangun sebuah bisnis keluarga bersama anggota keluarga lainnya.

Bisnis keluarga di wilayah Asia mencatat total laba kumulatif sebesar 261% selama tahun 2000-2010 dengan tingkat pertumbuhan tahunan gabungan sebesar 13,7% selama periode itu. Berdasarkan sebaran secara regional, Asia Selatan mempunyai jumlah bisnis keluarga yang paling tinggi dengan prosentase sekitar 65% dari total perusahaan terdaftar. Sementara, Asia Utara menjadi yang terendah dengan 37%. Berdasarkan negara, India merupakan pemilik jumlah bisnis keluarga terbanyak dengan 67% dari perusahaan terdaftar, sedangkan China menjadi yang terendah dengan 13% (Kompas Online, 12/01/2011). Arti penting keberadaan bisnis keluarga dalam perekonomian dunia diperkuat dengan data bahwa 80%-98% bisnis di dunia merupakan usaha keluarga. Di sisi lain, perusahaan keluarga menciptakan 64% GDP di Amerika Serikat dan diperkirakan perusahaan keluarga memiliki andil dalam penciptaan GDP di negara lain sebesar 75%. Perusahaan keluarga menampung lebih dari 85% pekerja di seluruh dunia (Poza, 2007).

Penelitian *Family Firm Institute* untuk jurnal *Family Business Review* (2008), mengungkap bahwa hanya 30% dari perusahaan keluarga yang bisa bertahan hingga generasi kedua. Hanya 12% yang mampu bertahan pada generasi ketiga dan hanya 3% saja yang mampu berkembang sampai generasi keempat. Tidak mengherankan jika muncul mitos bahwa generasi pertama yang mendirikan, generasi kedua yang membangun, dan generasi ketiga yang merusak (Susanto, 2007).

Sukseksi merupakan proses pentransferan manajemen suatu bisnis dari satu generasi ke generasi berikut atau penerusnya. Keberhasilan transfer manajemen sangat dibutuhkan oleh bisnis keluarga. Oleh karena itu, suksesi merupakan tahapan yang sangat penting dan menentukan bagi kelanjutan bisnis keluarga. Di sisi lain, suksesi merupakan tema yang sensitif dalam mengantisipasi konflik dan kesemrawutan dalam bisnis keluarga. Suksesi adalah masalah yang memerlukan analisis dari berbagai perspektif antara lain perspektif keluarga, manajemen, dan pemilik. Komprehensivitas ini dibutuhkan agar dapat memahami secara tepat perbedaan pandangan dari para pemilik kepentingan atau *stakeholders* (Brockhaus, 2004).

Fishman (2009) menjelaskan tentang nilai komunikasi dan nilai objektivitas dalam proses pemilihan suksesor. Sedangkan proses persiapan suksesor mencakup kajian tentang *successor development programme* (program yang berisi tahap-tahap pengembangan suksesor) dan *allowance from previous family business leader* (restu yang diberikan oleh *family business leader* sebelumnya). Kedua hal inilah yang menyebabkan penelitian tentang *succession plan* pada perusahaan keluarga sangatlah penting demi menjamin keberhasilan dan keberlanjutan bisnisnya.

II. METODE PENELITIAN

Jenis dan Metode Penelitian

Penelitian kualitatif secara menyeluruh mendiskripsikan dengan bahasa dan kata-kata pada suatu konteks khusus yang alamiah dengan memanfaatkan berbagai metode alamiah. (Moleong, 2007). Peneliti menggunakan jenis penelitian kualitatif ini agar kajian tentang perencanaan suksesi pada perusahaan keluarga yang menjadi subjek penelitian dapat dilakukan secara komprehensif dan mendalam.

Jenis dan Sumber Data

Jenis data penelitian yang digunakan oleh peneliti adalah data kualitatif. Data kualitatif merupakan data yang dikumpulkan berupa keterangan-keterangan seperti sejarah, perencanaan, serta strategi perusahaan (Moleong, 2007). Data

kualitatif diungkapkan dalam bentuk kalimat serta uraian-uraian bahkan dapat berupa cerita pendek. Data ini berupa keterangan-keterangan agar dapat digunakan untuk membuat kesimpulan (Bungin, 2007).

Sumber data yang digunakan oleh peneliti adalah data primer dan data sekunder. Data primer adalah data yang dikumpulkan, diolah, diterbitkan sendiri oleh peneliti. Data primer yang digunakan oleh peneliti berupa hasil wawancara dengan narasumber subjek penelitian dan hasil observasi terhadap subjek penelitian. Data Sekunder adalah data pihak lain yang tidak dibuat atau diterbitkan oleh peneliti. Data yang digunakan oleh peneliti berupa *company profile* perusahaan. Seluruh data yang diperoleh dibandingkan satu dengan lainnya untuk memperoleh konsistensi melalui uji keabsahan.

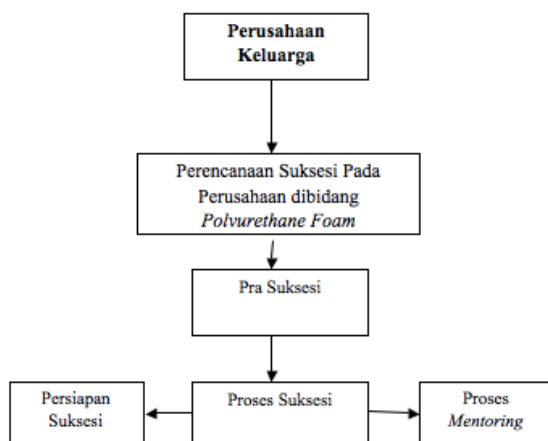
Teknik Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini, data dikumpulkan melalui teknik wawancara dan observasi. Sarwono (2010) mengatakan wawancara adalah suatu percakapan yang diarahkan pada suatu masalah tertentu. Ini merupakan proses tanya jawab secara lisan, dimana dua orang atau lebih saling berhadapan secara fisik. Komunikasi secara langsung dapat berguna untuk mendapatkan keterangan atau data yang dibutuhkan peneliti. Peneliti melakukan teknik wawancara dengan pihak terkait sesuai dengan pembahasan penelitian. Menurut Kuswanto (2011) observasi adalah metode pengumpulan data melalui pengamatan langsung atau peninjauan secara cermat dan langsung di lapangan atau lokasi penelitian.

Uji Keabsahan Data

Peneliti menggunakan uji triangulasi sumber. Menurut Wiersma dalam Sugiyono (2012), triangulasi adalah memeriksa dan membandingkan data dari beragam sumber dengan cara dan waktu yang beragam pula. Uji triangulasi sumber berarti bahwa penelitimemeriksa dan membandingkan data yang telah diperoleh dari beberapa sumber (Sugiyono, 2012).

Kerangka Kerja Penelitian



Gambar 1. Kerangka Kerja Penelitian Perencanaan Suksesi Pada Perusahaan Keluarga di bidang *polyurethane foam* Sumber: Susanto (2007); Fishman (2009), diolah peneliti.

Teknik Analisis Data

Moleong (2007) mengatakan bahwa analisis data adalah menelaah seluruh data dari berbagai sumber seluruh data yang

diperoleh. Mulai dari wawancara, pengamatan dan pencatatan yang ada di lapangan, serta dokumen-dokumen atau data perusahaan dibaca, dipelajari, dan ditelaah keterkaitannya satu sama lain. 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 tersebut disusun dalam satuan-satuan (*unitizing*). Kategorisasi adalah sebuah langkah lanjutan dengan memberikan *coding* pada gejala-gejala atau hasil-hasil dari seluruh proses penelitian. Kategori disusun atas dasar pemikiran, institusi, pendapat, atau kriteria tertentu. Pemeriksaan keabsahan data di dalam suatu penelitian kualitatif, pemeriksaan keabsahan data atau kepercayaan data berguna untuk memastikan bahwa data-data penelitiannya benar-benar alamiah. Keabsahan data ini sama halnya dengan uji validitas dan reliabilitas dalam penelitian kuantitatif. Untuk menetapkan keabsahan data diperlukan teknik pemeriksaan yang disebut dengan triangulasi.

Narasumber

Dengan menggunakan teknik *purposive sampling*, peneliti mengumpulkan sumber data dari tiga narasumber. Narasumber tersebut adalah sebagai berikut:

1. Narasumber yang pertama yaitu *Family Business Leader* (FBL), beliau sebagai owner perusahaan dan merupakan ayah dari calon suksesor. (61 tahun)
2. Narasumber kedua yaitu calon suksesor yang disebut direktur (30 tahun) merupakan putera sulung dari tiga bersaudara. Ditunjuk karena paling berpotensi untuk melanjutkan keberlangsungan perusahaan keluarga.
3. Narasumber yang ketiga adalah staf accounting di perusahaan yang sudah bekerja di perusahaan selama 18 tahun, pengalaman kerjanya membantu dalam proses *mentoring* calon suksesor di dalam perusahaan.

III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Suksesi Pada Perusahaan Keluarga

Pra Suksesi

1. Motivasi

Dari hasil wawancara, calon suksesor beranggapan bahwa perusahaan dibidang *polyurethane foam* ini adalah perusahaan keluarga. Oleh karenanya jabatan-jabatan yang ada dalam perusahaan harus diteruskan kepada keluarga. FBL bertindak sebagai komisaris, oleh karena itu ketika harus dialihkan generasi akan digantikan oleh anak laki-laki komisaris. Namun FBL menambahkan bahwa proses tersebut bergantung pada kemauan calon suksesor untuk memiliki minat pada perusahaan. Hasil analisis menunjukkan minat suksesor untuk masuk ke perusahaan memang sudah kuat. Ketika minat yang tinggi muncul, maka akan menimbulkan motivasi yang tinggi pula. Terlihat setelah menyelesaikan studinya, suksesor segera kembali ke Indonesia untuk membantu usaha ayahnya.

Brockhaus (2004) juga menyatakan bahwa hal terpenting yang berpengaruh terhadap suksesi adalah sikap keluarga. Sikap keluarga yang tidak mendukung calon penerus akan berpengaruh buruk terhadap kelanjutan bisnis keluarga. Susanto (2007) mengungkap bahwa dalam perusahaan keluarga proses suksesi sedini mungkin dengan melibatkan anggota keluarga. Hal yang sangat penting yaitu sebelum bergabung dengan perusahaan, pemimpin harus dapat

mengidentifikasi motivasi suksesor, karena penerus dalam bisnis keluarga memiliki perannya yang sulit. Mereka sering tidak bisa memenuhi harapan orang tua, karena cara berpikir yang berbeda dengan orang tua mereka.

2. Pendidikan dan Pengalaman

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

Berdasarkan hasil wawancara, suksesor mengaku bahwa dirinya lulusan *International Business* di *San Fransisco University*. Tetapi peneliti melihat ada sesuatu yang kurang sebagaimana diungkapkan teori di atas. Suksesor tidak mempunyai pengalaman kerja, karena keinginan FBL untuk segera mensuksesi posisi Direktur di awal tahun 2006. Sehingga suksesor mengikuti apa yang dikatakan FBL dan segera pulang ke Indonesia. Meski demikian, pendidikan yang telah ditempuh oleh suksesor sudah sangat membantu

3. Nilai komunikatif dalam proses pemilihan suksesor

Sikap komunikatif ini meliputi empat dimensi yaitu alasan suksesi, alasan penunjukan suksesor, jangka waktu suksesi, dan aturan suksesi.

a. Alasan Suksesi

Dalam rencana suksesi, tentu ada alasan-alasan yang melatarbelakangi hingga suksesi terjadi. Alasan-alasan ini perlu diketahui anggota keluarga dan pihak-pihak terkait agar aturan utama dari suksesi yaitu komunikasi dapat terpenuhi. Dari hasil wawancara peneliti, FBL menyampaikan suksesi secara lisan kepada anak-anaknya. FBL beralasan melakukan suksesi sedini mungkin lebih baik, meski FBL tergolong sehat. Pada tahun 2006 usia FBL memasuki umur 54 tahun dan menyampaikan akan melakukan proses suksesi dalam pertemuan informal keluarga. Waktu itu semua anak berkumpul di kediaman FBL. FBL ingin mentransfer kekuasaan dan tanggung jawab beliau kepada ketiga anak laki-lakinya. Tetapi yang mendapat kesempatan untuk meneruskan perusahaan adalah anak pertama. Hal ini searah dengan pemikiran bahwa aturan utama suksesi adalah selalu mengkomunikasikan rencana suksesi kepada anggota keluarga dan pihak-pihak yang bersangkutan sehingga setiap pihak tahu bahwa perusahaan sedang mempersiapkan *family business leader* masa depan (Fishman, 2009).

a. Alasan penunjukan suksesor

Berdasarkan pertimbangan narasumber-2 memiliki gelar sarjana *International Business* di *San Fransisco University*, meski tidak memiliki bisnis lain ketika bergabung dengan perusahaan. Suksesor dengan jelas menunjukkan bahwa dirinya menempatkan perusahaan keluarga sebagai prioritas pertamanya. Suksesor tidak memiliki bisnis lain dan memiliki keinginan untuk melanjutkan perusahaan di bawah kendalinya. Di sisi lain, suksesor ingin mempraktekan ilmu yang sudah didapat di perkuliahan ke dalam perusahaan keluarganya.

Prioritas kepada bisnis inti merupakan aturan utama suksesi setelah pengumuman suksesi.

Ketika ditanya mengenai apa kriteria seseorang akan ditunjuk sebagai suksesor? FBL menyebutkan bahwa ada beberapa kriteria yang perlu dimiliki bagi seorang suksesor kelak, yaitu: kemampuan, pendidikan, tanggung jawab dan kemauan untuk bekerja di dalam perusahaan. Sedangkan suksesor menambahkan selain adanya kemampuan, tanggung jawab dan minat, juga adanya dorongan dan kepercayaan dari orang tua. Faktor kemampuan penting untuk dijadikan kriteria, karena tantangan dalam menjalankan perusahaan akan senantiasa semakin berat. Dalam faktor kemampuan, pendidikan memang menjadi pertimbangan, namun pengalaman kerja menjadi tolok ukur sejauh mana kemampuan seorang suksesor dapat dilihat. Memang pendidikan membantu suksesor memiliki pandangan yang lebih luas sesuai teori yang didapatnya semasa sekolah, namun kenyataan yang ada di lapangan menuntut hal yang lebih dari sekedar teori. Morris (1997) mengatakan bahwa suatu proses suksesi akan berjalan mulus apabila suksesor telah disiapkan dengan baik, termasuk dengan hubungan keluarga yang didasari atas kepercayaan, dan waktu pelaksanaan suksesi yang tepat.

b. Jangka waktu suksesi

Dari hasil wawancara FBL tidak menetapkan tenggat waktu proses suksesi posisi direktur, karena posisi ini adalah bagian pertama dari rangkaian proses suksesi yang direncanakan untuk perusahaan. FBL berharap suksesor bisa memimpin perusahaan lebih baik. FBL mengungkapkan harapannya bahwa proses suksesi ini sanggup mewujudkan misi jangka pendek dan jangka panjang perusahaan yakni, peningkatan volume penjualan dan memperluas daerah pasar produk lagi.

c. Aturan Suksesi

Terpilihnya suksesor sebagai FBL di perusahaan diterima dan dimengerti oleh keluarga. Hal ini terbukti dari tidak adanya penolakan dari saudara kandung ketika FBL sebelumnya mengumumkan calon suksesor. Suksesi memerlukan suatu aturan guna memastikan suksesi dapat berjalan mulus tanpa menimbulkan konflik di dalam perusahaan maupun di dalam keluarga. Anggota keluarga perlu tahu bahwa perusahaan sedang mempersiapkan FBL masa depan. Tujuan persiapan adalah untuk memastikan FBL yang baru memperoleh dukungan dari masing-masing anggota keluarga, setidaknya berupa pengertian dan penerimaan yang lebih baik terhadap suksesor (Susanto *et al.*, 2007).

4. Nilai objektif dalam proses pemilihan suksesor

a. *Passion*

FBL mengungkapkan secara lisan bahwa suksesor, memiliki *passion* untuk melanjutkan perusahaan keluarga. Awalnya suksesor masih ingin menetap di *San Fransisco* untuk mencari pekerjaan di sana. Namun FBL menempatkan suksesor untuk langsung bekerja di perusahaan keluarga. Peneliti menemukan bahwa suksesor menjadikan bisnis inti perusahaan sebagai prioritas. Hal ini terbukti dari tidak adanya bisnis sampingan lain yang dikerjakan oleh direktur selain perusahaan keluarga ini sendiri.

Suksesor perlu mengetahui apa yang suksesi butuhkan, termasuk di dalamnya pengorbanan dan komitmen yang perlu dibuat, termasuk di dalamnya menjadikan perusahaan keluarga

sebagai prioritas. Hanya suksesor yang benar-benar memiliki *passion* yang mampu berkorban dan membuat komitmen demi suksesi bisnis keluarga (Fishman, 2009).

b. Kompetensi

Narasumber-3 menambahkan pada saat pertama kali suksesor bergabung di perusahaan, ia merasakan adanya ketidakstabilan dalam kepemimpinannya. Suksesor menyadari bahwa didalam bekerja tidak hanya mampu menerapkan teori, namun juga mampu menyesuaikannya dengan kondisi perusahaan. Kesempatan pengalaman kerja yang telah diberikan oleh FBL ini sangat disyukuri oleh suksesor. Kompetensi dapat diartikan sebagai ciri-ciri pengetahuan, keterampilan dan kepribadian yang diperlukan untuk mencapai performansi yang tinggi. Artinya orang dengan ciri tertentu diprediksi akan memiliki kinerja yang tinggi dalam suatu jabatan (Susanto *et al.*, 2007)

c. Aptitude

Pada awal tahun 2006, suksesor ikut turun dalam setiap kegiatan perusahaan, berkeliling untuk melihat keadaan toko-toko dan distributor yang membeli produk perusahaan, diantaranya toko yang menjual *spons*, karpet dan gabus yang berlokasi di Jalan Kramat Gantung, Surabaya.

d. Vision

Suksesor perlu untuk mewujudkan strategi peremajaan bisnis seiring dengan pergerakan bisnis dari satu generasi ke generasi selanjutnya. Untuk itu, suksesor memerlukan visi untuk beradaptasi dan merubah bisnis agar tetap kompetitif dan bertumbuh.

Suksesor menuturkan ketika ia selesai menempuh pendidikan di Amerika dan pertama kali bergabung dengan perusahaan, ternyata visi tidak menjadi perhatian perusahaan. Hal ini berbanding terbalik dengan hasil belajarnya di Amerika, dimana perusahaan Amerika menanamkan betapa pentingnya visi perusahaan dan perlunya para pekerja untuk mengetahui dan berjalan selaras dengan visi perusahaan.

Suksesor bersama dengan FBL dan karyawan akhirnya merumuskan visi misi yang kini menjadi visi misi resmi perusahaan. Narasumber-3 mendukung pernyataan suksesor tersebut. Ia menjelaskan, ketika FBL masih aktif memimpin perusahaan, visi perusahaan masih belum ada. Hal ini dapat dimaklumi, sebab menurutnya, pola pikir orang pada masa itu masih tradisional dan sederhana, sehingga lebih kental unsur praktikal yang bisa saja tanpa arah daripada kekuatan konseptual yang sanggup menghasilkan arah perusahaan.

Baik FBL dan suksesor menyatakan visi perlu dimiliki oleh suksesor. Visi yang dimaksud adalah mengenai apa yang akan dilakukan oleh suksesor bila menjadi FBL. Hal ini sejalan dengan pemikiran Fishman (2009) yang menyatakan bahwa suksesor perlu memiliki visi yang mampu melihat "gambaran besar" pada bisnis keluarga.

e. Empathy

Empati menjadi bagian yang tak terpisahkan dari perusahaan keluarga. Terkadang empati dipandang sebagai alat bagi beberapa pihak untuk memperoleh keuntungan pribadi, namun ternyata empati di perusahaan ini juga membawa hal yang baik. Para pekerja menjadi kerasan bekerja di perusahaan dan sehingga tingkat *turnover* pekerja rendah. Adanya empati ini, para pekerja menjadi loyal. FBL dan suksesor mengungkapkan perusahaan memakai prinsip kekeluargaan sehingga pekerja melakukan pekerjaan sesuai dengan kemampuan dibidangnya

masing-masing. Mereka tidak mewajibkan untuk lembur demi keuntungan perusahaan. Di sisi lain, ketika pekerja melakukan pekerjaannya dengan baik, perusahaan memberikan bonus. Staf akunting membenarkan pernyataan tersebut, bahwa dirinya selama 18 tahun bekerja sudah beberapa kali mendapatkan bonus dari FBL, sehingga ia bertahan untuk tetap bekerja di perusahaan ini. Dapat disimpulkan bahwa empati menjadi nilai yang harus dimiliki oleh suksesor perusahaan. Hal ini dikuatkan dengan paparan Fishman (2009) yang menyatakan bahwa kepribadian yang memiliki empati merupakan kepribadian pemimpin yang dibutuhkan untuk memimpin bisnis secara efektif. Empati merupakan perilaku kepemimpinan yang penting selain kecerdasan dan pengalaman (Fishman, 2009).

f. Personality

Menurut suksesor, kepribadian yang dimaksud adalah sikap saling menghormati antar pekerja dan kehangatan layaknya keluarga sendiri bagi setiap orang yang bekerja di perusahaan, baik orang tersebut keluarga maupun non keluarga.

FBL menambahkan, pemimpin harus bisa memperhatikan dan mengayomi bawahan dan menjadi contoh yang baik sehingga perusahaan dapat tumbuh dan maju bersama. Narasumber-3 juga menambahkan, selama memimpin perusahaan sejak 2006 hingga saat ini, suksesor mampu merangkul setiap lapisan pekerja yang ada di lapangan sehingga pekerja merasa diperhatikan dan pada akhirnya loyal pada perusahaan.

Dari keterangan tiga narasumber tersebut, dapat diambil kesimpulan bahwa kepribadian yang diperlukan dalam perusahaan keluarga adalah kepribadian/*personality* yang menghormati setiap pekerja yang ada di perusahaan, namun dengan tetap menjaga profesionalitas dalam bekerja.

Proses Suksesi

1. Proses Mentoring

Mentoring sangat disarankan untuk aspirasi paramanager/pemimpin. Orang yang memberikan *mentoring* harus berasal dari luar keluarga, dimana orang itu juga mempunyai pengalaman dan kedudukan tinggi dalam perusahaan sehingga *mentee* bias fokus untuk belajar bagaimana *manage* orang dan waktu, sehingga dapat memperoleh pelajaran bisnis yang berharga secara nyata, dan tidak mengikut campurkan urusan keluarga dan perusahaan. Menurut Carlock dan Ward (2001) ada empat tahapan *mentoring* yang efektif, yaitu :

a. Mengembangkan *knowledge* dan *skills* yang akan dibutuhkan untuk memimpin perusahaan

Suksesor sudah mendapatkan pengembangan *knowledge* dari pendidikan yang diperolehnya, sebelumnya FBL sudah menginvestasikan ilmu kepada suksesor. Suksesor telah menempuh pendidikan di Singapore pada saat SMA dan International Business di San Francisco University. Dengan ini FBL meyakini bahwa suksesorsudah mempunyai pendidikan yang cukup dan kemampuan yang dimiliki sudah memenuhi standart yang dibutuhkan oleh perusahaan. FBL menambahkan bahwa ia sangat bangga kepada suksesorkarena adanya semangat untuk belajar sangat tinggi di antara tiga bersaudara, sehingga FBL tidak sia-sia mengeluarkan biaya yang cukup besar untuk membekali ilmu kepada narasumber. Dalam proses mengembangkan *skill* suksesormemperoleh praktek

langsung di perusahaan, sebagian ia mengembangkan dari tentang apa yang telah diperoleh dari studinya di San Fransisco. Dalam proses *mentoring* ini yang terlibat adalah FBL dan narasumber-3. Peneliti menyimpulkan bahwa dalam proses *mentoring* yang terpenting bukanlah faktor usia, melainkan keahlian, kapasitas dan kematangan orang yang bersangkutan, sehingga lebih berpengalaman untuk membantu dan memandu suksesor. Disini peneliti melihat proses *mentoring* di perusahaan keluarga ini bersifat alami, karena FBL dan narasumber-3 mengatakan bahwa selama ini tidak ada program-program terstruktur dimana mentor dan mentee (suksesor) memilah dan memadukannya melalui proses-proses yang formal.

Kegiatan *mentoring* di perusahaan tidak hanya fokus pada bagaimana memberi nasihat, tapi juga pada kemauan untuk mendengarkan nasihat. Saling menasihati ini diterapkan dalam kegiatan *mentoring*, sehingga tercipta suasana saling belajar yang akan memberikan perubahan ke titik yang lebih baik. Dari tidak tahu, menjadi tahu sehingga masing-masing menjadi ahli dan berpengalaman. *Mentoring* di sini merupakan alat yang efektif tentang adanya kebangkitan yang penuh arti, yang menghasilkan motivasi tinggi suksesor dan tujuan organisasi.

b. Suksesor mengembangkan kepemimpinan sesuai dengan gaya dan tanggung jawab tertentu.

FBL telah mengizinkan dan memberi kepercayaan sepenuhnya kepada suksesor untuk memimpin perusahaan, terlihat dari FBL sudah jarang beraktivitas di perusahaan. FBL memberikan kesempatan dan kebebasan kepada suksesor untuk mengembangkan kepemimpinan perusahaan sesuai dengan gaya kepemimpinannya. Narasumber-3 menambahkan selama suksesor memimpin semua tugas yang dia pegang terselesaikan dengan baik. Juga memunculkan kemandirian dan rasa tanggung jawab besar terhadap perusahaan dan karyawan. Disini suksesor mengartikan hubungan dalam *mentoring* lebih seperti hubungan kekeluargaan, hubungan antara ayah dengan anak, sehingga merupakan sesuatu yang wajar apabila kita menunjukkan balas jasa kepada orangtua yang telah mengerjakan tugasnya dan mementor sampai meraih keberhasilan.

c. Mengembangkan strategi dari visi perusahaan daripada menduplikat pandangan masa lalu

Pendidikan yang dimiliki suksesor telah melengkapi dirinya dengan pengetahuan modern dan kemampuan melihat peluang. Hal ini sama dengan yang dikatakan oleh narasumber-3, bahwa suksesor selalu tanggap terhadap pegawainya apabila mereka mengalami penurunan kinerja, dengan mendekati diri dan berbicara secara personal kepada pegawai. Untuk mencapai tujuannya, suksesor selalu memberikan informasi dari luar maupun kinerja perusahaan baik positif maupun negatif sehingga karyawan bisa tahu keadaan luar dan dalam perusahaan, serta mempunyai inisiatif untuk mencapai tujuan organisasi bersama.

d. Pengevaluasian Kinerja

Dalam era persaingan yang semakin ketat, setiap perusahaan harus mengevaluasi kinerjanya serta melakukan serangkaian perbaikan, agar tetap tumbuh dan dapat bersaing. Perbaikan ini akan dilaksanakan secara terus menerus, sehingga kinerja perusahaan makin baik dan dapat terus unggul dalam persaingan, atau minimal tetap dapat bertahan. Suksesor

mengatakan bahwa setiap kali perusahaan melakukan perbaikan, entah dalam skala kecil atau skala besar, tujuannya adalah untuk memperbaiki kinerja. Tentu saja perusahaan tak perlu menunggu terjadi penurunan baru dilakukan perbaikan, karena bisa terlambat. Perbaikan perlu dilakukan secara terus menerus.

2. *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)

a. Transfer Kebijaksanaan, Tanggung Jawab, dan Kekuasaan
Transfer kebijaksanaan di perusahaan, dilakukan melalui pertemuan-pertemuan antara FBL dan suksesor. Pertemuan-pertemuan tersebut bersifat informal dan berisi diskusi. Pertemuan antara FBL dan suksesor tergolong sering, terutama di kediaman FBL. FBL memiliki kecenderungan untuk menyimpan sendiri kunci informasi perusahaan dari suksesor. FBL memiliki ketakutan apabila mereka membagi "*power*", maka posisi suksesor akan melemah. FBL perlu untuk membagi kunci perusahaan tersebut melalui transfer kebijaksanaan, tanggung jawab, dan kekuasaan. Tanpa hal tersebut, pengembangan suksesor akan berjalan lambat dan suksesor berpotensi tidak siap ketika tiba saatnya untuk memegang kendali perusahaan (Fishman, 2009).

b. Pengembangan *Skill* dan Pengalaman

Di dalam proses pengembangan *skill* dan pengalaman, narasumber-3 menyatakan bahwa suksesor cepat untuk menangkap berbagai pengetahuan seputar perusahaan dan tegas dalam bertindak. Hal tersebut sejalan dengan teori yang diungkapkan oleh Fishman (2009) yaitu, bakat untuk berpikir cepat, mandiri, dan mampu menyelesaikan masalah dengan kreatif dibutuhkan oleh suatu bisnis keluarga. Dalam proses persiapan suksesor, pengembangan *skill* dan pengalaman menjadi hal yang perlu ditempuh oleh suksesor dalam suksesi. Pengembangan *skill* dan pengalaman dapat dilakukan dengan penempatan suksesor di bidang-bidang pekerjaan yang berkaitan dengan posisi jabatan yang akan dijabat oleh suksesor (Fishman, 2009).

c. Mempertahankan Kandidat

Penerimaan yang baik terhadap suksesor sebagai Direktur perusahaan ternyata bersumber dari rasa kekeluargaan yang membuat setiap pihak saling percaya satu sama lain. Suksesor mengungkapkan bahwa pertemuan bersama keluarga sering dilakukan, sangat akrab dengan kedua adik-adiknya. Rapat perusahaan keluarga itu suasananya seperti rapat keluarga, sehingga lebih luwes dalam pengambilan keputusan. Apa yang dirasakan oleh keluarga adalah apa yang terjadi di perusahaan. Jika keluarga rukun, maka perusahaan itu juga rukun, kekal dan kuat. Sebaliknya, apabila keluarga bertengkar, maka perusahaan juga akan tercerai-berai. FBL memberikan wewenang kepada suksesor untuk memimpin perusahaan, karena mempunyai kemampuan dan mau menjalankan tugas ini. Itulah sebabnya, dalam perusahaan keluarga yang lebih penting adalah bagaimana mengembangkan talenta dalam keluarga. Perusahaan publik dapat memperoleh *talent* dari pasar tenaga kerja, tetapi perusahaan keluarga hanya dapat memperoleh talenta terbaik dari dalam keluarga sendiri. Lingkupnya jadi kurang luas. FBL mengungkapkan, "*Kalau ada*

satu orang saja yang bagus, kita sudah harus bersyukur. Tapi kalau tidak ada yang bagus, mau ambil dari mana? Berarti harus ada talent development dari family. Dari kecil sudah harus dilihat, dipersiapkan pendidikannya, kesepakatan ke depannya, dan sebagainya.”

3. Allowance From Previous Family Business Leader

Restu, dorongan dan kepercayaan dari FBL telah diberikan saat FBL masih menjabat sebagai komisaris. Namun keputusan penting perusahaan lebih diserahkan pada suksesor dalam menjalankan tugasnya. Jadi FBL hanya berfungsi untuk mengontrol kinerja dan memberikan masukan terkait dengan kemajuan perusahaan. *Allowance from Previous Family Business Leader* berarti *Family Business Leader* terdahulu memberikan restu sepenuhnya kepada suksesor untuk melanjutkan perusahaan di bawah kendali suksesor tersebut. *Allowance* atau restu tersebut dapat dilihat dari pengumuman mundur dari *Family Business Leader* dan kemauan *Family Business Leader* terdahulu untuk menyerahkan wewenang kepada suksesor (Fishman, 2009).

Hasil temuan

Perusahaan memasukkan penerus pada saat yang baik, yaitu saat FBL berusia 54 tahun dan suksesor selaku Direktur berusia 30 tahun. Idealnya suksesor masuk perusahaan pada usia 30 tahun dan *Family Business Leader* berusia 50 tahun (Susanto *et al.*, 2007). Penunjukan calon suksesor pada perusahaan ini berlangsung seperti pada umumnya perusahaan keluarga yang berlatar belakang etnis Tionghoa, yaitu cenderung memilih anak laki-laki tertua untuk menjadikan suksesor. Proses pemilihan dikembangkan untuk memilih suksesor yang komunikatif dan objektif. Proses *mentoring* juga berjalan dengan baik melalui pertemuan-pertemuan antara FBL dengan suksesor dan narasumber-3 dengan suksesor dalam kegiatan keseharian di perusahaan dan di dalam pertemuan keluarga.

Triangulasi Data

Tabel 1. Uji Triangulasi

KONSEP	SUMBER	HASIL	STATUS
Pra Suksesi	Narasumber-1	Adanya kemampuan dan kemauan dari suksesor	Valid
	Narasumber-2	Minat yang tinggi sehingga memunculkan motivasi yang kuat	
	Narasumber-3	Kemampuan, kemauan dan tanggung jawab suksesor	
Proses Suksesi Komunikatif	Narasumber-1	Suksesi pada tahun 2006 atas dasar kemauan narasumber-1 dan narasumber-2	Valid
	Narasumber-2	Suksesi pada tahun 2006 tidak ada penolakan dari anggota keluarga	
	Narasumber-3	Suksesi pada tahun 2006 di bicarakan melalui pertemuan keluarga dan diumumkan di perusahaan.	

Objektif	Narasumber-1	Suksesor perlu punya kemampuan dan kemauan	Valid
	Narasumber-2	Kemampuan dan kemauan wajib dimiliki serta perlu empati	
	Narasumber-3	kemampuan dan kemauan yang memadai pada diri suksesor	
Proses Mentoring	Narasumber-1	Memberikan transfer ilmu serta pengalaman kepada narasumber-2	Valid
	Narasumber-2	Pengembangan <i>skill</i> di dapat langsung dari praktek kerja di dalam perusahaan	
	Narasumber-3	Proses <i>mentoring</i> di PT Lautan Jati bersifat alami	
Successor Development Programme	Narasumber-1	Menginvestasikan ilmu kepada narasumber-2 dan memperhatikan <i>talent development</i> di dalam family	Valid
	Narasumber-2	Berpartisipasi dalam pengambilan keputusan penting dan penanganan produksi di perusahaan	
	Narasumber-3	Suksesor berkontribusi dalam mengamati tugas dan tanggung jawab dalam mengasah kemampuannya	
Allowance from Previous Family Business Leader	Narasumber-1	Sudah tidak ikut berperan dalam operasional perusahaan.	Valid
	Narasumber-2	Narasumber-1 menjadi pemegang saham sekaligus komisaris, hanya sekedar mengontrol dan memberikan masukan.	
	Narasumber-3	Narasumber-1 menjadi pemegang saham dan mengontrol kinerja para staff dan karyawan. Keputusan perusahaan diserahkan pada narasumber-2 .	

Sumber : Diolah oleh peneliti (2013)

IV. KESIMPULAN/RINGKASAN

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

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

1. Dari hasil analisis bab 4, peneliti menyimpulkan bahwa tahapan persiapan suksesi pada perusahaan sudah baik. Tapan tersebut meliputi:

a. Pra Suksesi

Suksesor telah memenuhi kriteria yang dibutuhkan oleh *Family Business Leader* untuk bisa memimpin perusahaan keluarga. Kriteria tersebut adalah adanya motivasi yang kuat, *passion* pada bisnis keluarga serta pendidikan yang memadai.

b. Proses Suksesi

Proses *mentoring* yang bersifat alami sudah berjalan dengan baik di dalam perusahaan. Proses tersebut melibatkan orang-orang yang berpengalaman di bidangnya, seperti FBL dan narasumber-3.

2. Perusahaan termasuk dalam jenis perusahaan keluarga FBE (*Family Business Enterprise*), karena dalam pengelolaannya semua posisi kunci dipegang oleh anggota keluarga.

3. Proses *mentoring* didalam perusahaan sangat diperlukan untuk mempersiapkan seorang suksesor.

Sugiyono. (2012). *Metode Penelitian Kualitatif, Kualitatif dan R & D*. Bandung :Alfabeta

Susanto. A.B. (2007). *The Jakarta Consulting Group on Family Business*. Jakarta: The Jakarta Consulting Group

DAFTAR PUSTAKA

- Aronoff, C. E., & Ward, J. L. (2002). *Family Meetings How Build A Stronger Family and A Stronger Business*. Family Enterprise Publishers. Marietta GA.
- Brockhaus, R. H. (2004) *Family Business Succession: Suggestions for Future Research*. *Family Business Review*
- Bungin, Burhan. (2007). *Penelitian kualitatif : Komunikasi, ekonomi, kebijakan publik, dan ilmu sosial lainnya*. Jakarta : Kencana
- Carlock, R.S., & Ward, J. L., (2001). *Strategic planning for the family business Parallel planning to unity the familand the business*. Houndimill
- Fishman, Allen E. (2009) *9 Elements of Family Business Success*. United States of America: McGraw-Hill
- Kuswanto. (2011). *Penelitian Kualitatif*. Retrieved Januari 18, 2011. from klikbelajar.com/umum/observasi_pengamatan_langsung-di-lapangan/
- Moleong, Lexy J. (2007). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Rev. Ed. Bandung: PT Remaja Rosdakarya
- Poza, Ernesto J. (2007). *Family Business, 2nd Edition*. United States of America: Thomson South-Western
- Poza, Ernesto J. (2010). *Family Business: Third Edition*. Cengage Learning Academic Resource Center: U.S.A
- Sharma, P., Chrisman, J.J., & Chua, J. H. (2003). *Succession Planning as Planned Behavior: Some Empirical Results*. *Family Business Review*
- Soedibyo, M. (2012). *Family Business Responseses to Future Competition*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama