

SUCCESSION PLAN PADA PERUSAHAAN DRY CONCRETE DI MOJOKERTO

Jemmy SetyaBudi dan Ronny H. Mustamu
Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra
Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya
E-mail :JemmySB@gmail.com ; mustamu@peter.petra.ac.id

Abstrak- Mempertahankan eksistensi suatu bisnis keluarga tidak dapat lepas dari isu suksesi atau *succession plan*. Hal tersebut dialami oleh perusahaan Dry Concrete di Mojokerto sebagai suatu bisnis keluarga. Perusahaan ini sedang mempersiapkan suksesornya agar dapat menduduki posisi sebagai pemilik dan pemimpin eksekutif dalam perusahaan. Oleh sebab itu, penulis melihat *succession plan* dalam dua dimensi, yaitu *management* dan *ownership succession*. Metode penelitian yang digunakan oleh penulis adalah penelitian kualitatif untuk menggali informasi secara mendalam melalui proses wawancara dan observasi dengan menggunakan kerangka kerja penelitian. Hasil penelitian yang telah dilakukan, perusahaan Dry Concrete di Mojokerto ini telah memiliki perencanaan suksesi yang berkaitan dengan *management* dan *ownership succession*. Perencanaan yang dimiliki tersebut nampak pada apa saja yang telah dilakukan atau dibuat oleh perusahaan. Seperti adanya *family communication* dan *grooming/training the succesors* yang mendukung *management succession*. Serta adanya *family communication* dan *shareholder agreement* yang mendukung *ownership succession*. Sementara *family governance* yang merupakan salah satu bagian dari *ownership succession*, belum dimiliki oleh perusahaan.

Kata Kunci- *Succession plan, management succession, ownership succession, bisnis keluarga.*

I. PENDAHULUAN

Bisnis keluarga memiliki sumbangsih yang besar dalam dunia ekonomi. Penelitian yang dilakukan oleh Porta, Lopez-de-Silanes, dan Shleifer (1999) menyatakan bahwa bahwa perusahaan-perusahaan besar didunia, masih banyak yang dikendalikan oleh keluarga. Lebih spesifik lagi jika kita lihat di Indonesia, sebagian besar juga masih dimiliki atau merupakan bisnis keluarga (Achmad, 2008; Saputra, 2010; Hadiprajitno, 2013). Memang tidak dapat dipungkiri bahwa bisnis keluarga lebih mendominasi dalam dunia ekonomi dan juga dinyatakan terus mencapai kinerja yang lebih baik dibanding bisnis non keluarga. Semua itu dapat terjadi jika bisnis keluarga mampu mempertahankan karakter istimewa keluarga. Karakter istimewa keluarga dapat menjadi

keunggulan kompetitif bagi perusahaan agar dapat bertahan dalam lingkungan bisnis.

Terdapat tiga elemen yang melekat dan mendasari uniknya bisnis keluarga. Elemen - elemen yang dimaksud adalah keluarga, manajemen, dan juga kepemilikan (Hess, 2006; Walsh, 2011). Interaksi antara ke tiga elemen ini dapat menimbulkan berbagai macam isu dalam praktek bisnis keluarga. Jika tidak ditangani dengan baik, isu-isu tersebut dapat mengakibatkan kehancuran bisnis keluarga. Salah satu isu yang sangat berpengaruh terhadap bisnis keluarga adalah suksesi. Wilson (2013) menyatakan bahwa berdasarkan data, kehancuran atau kegagalan bisnis keluarga terjadi pada saat generasi kedua dan ketiga memimpin. Giarmarco (2012) juga menyatakan hal yang serupa, bahwa sekitar 70% dari bisnis keluarga tidak dapat bertahan saat transisi dari pendiri kepada generasi kedua. Terdapat fakta pendukung yang menyatakan bahwa eksistensi perusahaan pada saat alih generasi selalu mengalami penurunan. Pada penelitian yang dilakukan oleh Dascher & Jens (1999) menyebutkan bahwa hanya 30 % dari perusahaan keluarga yang berhasil menyerahkan kekuasaan pada generasi kedua dan 10 % yang mampu menyerahkan pada generasi ketiga. Dapat dilihat bahwa suksesi sebenarnya merupakan isu yang krusial dan pasti akan dihadapi oleh bisnis keluarga. Dimana pada tahapan ini, perusahaan perlu secara tepat memilih siapakah penerus yang cocok dan sesuai. Penerus tersebut nantinya akan menentukan kelangsungan hidup perusahaan atau melanjutkan tongkat estafet dari generasi sebelumnya.

Perusahaan Dry Concrete di Mojokerto ini merupakan perusahaan yang bergerak dalam bidang konstruksi, khususnya dalam pembuatan *paving stone, kanstein dan fence*. Berdasarkan jumlah pesaing dalam skala nasional ataupun yang terdapat di daerah, perusahaan ini perlu menjaga eksistensinya dalam era persaingan yang ketat ini. Terlebih lagi perusahaan ini juga tergolong sebagai bisnis keluarga. Dimana isu-isu mengenai bisnis keluarga juga dapat mempengaruhi eksistensi perusahaan ini, khususnya suksesi. Perusahaan Dry Concrete di Mojokerto didirikan oleh tiga orang yang memiliki hubungan saudara sepupu. Serta saat ini perusahaan sedang melakukan perencanaan suksesi. Hal tersebut terjadi karena salah satu dari pendiri yang merupakan anggota keluarga, pemegang saham, dan juga berperan sebagai salah satu pemimpin eksekutif

dalam perusahaan ini, sedang mempersiapkan calon penggantinya. Sementara pendiri lainnya belum memiliki calon pengganti.

Pada saat peralihan tersebut, calon pengganti yang dipersiapkan nantinya akan menduduki posisi manajemen dan juga pemilik perusahaan ini. Agar eksistensi perusahaan ini tetap terjaga pada saat suksesi berlangsung, maka perencanaan suksesi sangatlah penting bagi perusahaan ini. Oleh karena itu, perencanaan suksesi khususnya *management succession* dan *ownership succession* dalam perusahaan Dry Concrete di Mojokerto ini merupakan hal yang menarik untuk diteliti.

Definisi Succession Plan

Lee & Li (2009) mendefinisikan bahwa *Succession plan* (perencanaan suksesi) melibatkan beberapa proses yang rumit dan pertimbangan. Pembentukan penerus potensial membutuhkan jangka waktu. Di satu sisi, ia membutuhkan pengakuan, kepercayaan dan dukungan dari anggota keluarga, pengikut senior, karyawan, pemasok, nasabah dan bank, yang merupakan proses yang panjang. Penerus potensial harus menerima pelatihan dengan rencana bimbingan yang rinci. Di sisi lain, penerus potensial perlu waktu untuk menembus dan mengintegrasikannya ke dalam perusahaan.

Gay & Sims (2006) mendefinisikan perencanaan suksesi sebagai perencanaan untuk penggantian pemimpin saat ini, yang mungkin termasuk mengidentifikasi kandidat yang memenuhi syarat yang saat ini siap, mengidentifikasi mereka yang akan siap dalam waktu tertentu, dan mengidentifikasi mereka yang akan siap jika mereka memiliki kesempatan mengembangkan kompetensi spesifik (dalam Harney, 2010).

Berdasarkan pengertian-pengertian tersebut, penulis menyimpulkan bahwa perencanaan suksesi merupakan suatu proses atau persiapan jangka panjang untuk alih kekuasaan pemimpin dari generasi saat ini kepada generasi berikutnya, baik dalam hal manajemen dan juga kepemilikan.

Dimensi Succession Plan

Wals (2011) menyatakan bahwa terdapat dua dimensi yang berhubungan dengan perencanaan suksesi. Dua dimensi tersebut adalah *management succession* dan *ownership succession* yang dijabarkan sebagai berikut:

1. Management Succession

Management succession (suksesi manajemen) berkaitan dengan isu-isu tentang siapa yang akan mengelola atau menjalankan bisnis, pemimpin eksekutif yang profesional dan kompeten, memberikan para manajer generasi berikutnya pengalaman dalam bekerja sama dan mengelola komponen keluarga yang sangat penting, pemberian kompensasi pada manager atau pekerja yang merupakan anggota keluarga.

Siapapun di posisi manajemen teratas dari sebuah bisnis keluarga harus memenuhi kebutuhan bisnis dan tujuan perusahaan. Oleh sebab itu *management succession* dijelaskan melalui aspek *family communications* dan *grooming/training the successors*.

2. Ownership Succession

Ownership succession (suksesi kepemilikan) berkaitan dengan siapa yang akan memiliki bisnis. Hal-hal penyerahan kepemilikan, penilaian dan penjualan bisnis, transfer saham, penjualan aset, asuransi, dan keuangan. Semua hal – hal yang disebutkan bertolak pada isu-isu kepemilikan seperti, siapakah yang berhak memegang saham, bagaimana jika anggota keluarga yang memegang saham lebih dari satu dan saham terbagi dalam sejumlah kecil saham, apakah pemberian deviden bagi anggota keluarga sesuai nilai saham atau dibagikan secara merata. Termasuk didalamnya mengenai adanya *family council*, dewan direksi, atau penasehat yang dapat membantu menjawab isu-isu tersebut. Oleh sebab itu dimensi ini kemudian akan dijelaskan melalui aspek *family communications*, *family governance*, dan *shareholder agreement*.

Definisi Family Communication

Paisner (1999) menyatakan bahwa, *family communications* (komunikasi keluarga) merupakan salah satu cara agar suksesi dapat berjalan dengan baik dan lancar. Komunikasi yang terbuka dan cukup untuk seluruh keluarga sangatlah diperlukan, pertemuan keluarga merupakan sarana yang tepat untuk memulai komunikasi tersebut. Setiap pertemuan semua anggota keluarga harus didorong untuk berbicara mengenai setiap masalah yang mengganggu mereka. Meskipun ini tampaknya berisiko, fakta menunjukkan bahwa berurusan dengan isu-isu tersembunyi sebenarnya membantu membangun fondasi yang lebih kuat untuk memahami masa depan. Sebagai tambahan, selain menetapkan tujuan dan pedoman untuk menjalankan bisnis, perlu adanya *family council meetings* menawarkan manfaat tambahan membawa keluar masalah yang mungkin belum terselesaikan.

Walsh (2011) merumsukan komunikasi keluarga dalam tiga hal sebagai berikut:

1. Family business meetings

Tujuan *family business meetings* (pertemuan bisnis keluarga) adalah mengadakan forum bagi anggota keluarga yang aktif dalam bisnis untuk membahas masalah keluarga dan bisnis yang berkaitan dengan proses suksesi dan perencanaannya. *Family business meetings* tidak dimaksudkan untuk menggantikan rapat rutin bisnis atau manajemen atau rapat dewan direksi. *Family business meetings* adalah pertemuan untuk

anggota keluarga yang bekerja dalam bisnis, bukan karyawan diluar anggota keluarga. Pertemuan-pertemuan ini digunakan untuk mengatasi interaksi antara keluarga dan bisnis yang berkaitan dengan *management succession* dan *ownership succession*. Agenda untuk setiap pertemuan yang diberikan adalah masalah bisnis, masalah keluarga, atau keduanya. *Family business meetings* juga merupakan forum ideal untuk mendiskusikan pengambilan keputusan. Semua anggota keluarga yang aktif perlu tahu siapa yang akan membuat keputusan yang spesifik dan bagaimana. Ini akan memungkinkan mereka untuk secara efektif melaksanakan peran dan tanggung jawab tiap anggota keluarga yang aktif dalam bisnis.

2. *Family council meetings*

Tujuan dari *Family council meeting* (pertemuan dewan keluarga) adalah untuk menyediakan forum komunikasi untuk semua anggota keluarga (langsung dan tidak langsung, aktif dan anggota keluarga yang tidak aktif dalam bisnis) untuk mempelajari lebih lanjut tentang bisnis keluarga dan memberi mereka kesempatan untuk mengekspresikan pandangan mereka pada isu keluarga yang mempengaruhi bisnis serta isu-isu bisnis yang berdampak pada keluarga. *Family council* biasanya terdiri dari keluarga yang lebih luas, yang dapat mencakup pasangan, mertua, anak-anak, kakek-nenek, dan cucu-cucu, baik aktif maupun tidak aktif dalam bisnis keluarga. Pertemuan ini tidak dimaksudkan untuk digunakan sebagai forum pengambilan keputusan untuk masalah sehari-hari bisnis atau pengambilan keputusan masalah suksesi. Pertemuan ini dimaksudkan untuk menginformasikan, mendidik, dan memperoleh umpan balik dari keluarga yang lebih luas tentang isu-isu tertentu yang menarik bagi semua anggota keluarga mengenai bisnis.

3. *Family business rules*

Family business rules (aturan bisnis keluarga) dimaksudkan untuk membimbing anggota keluarga dalam kehidupan pribadi, bisnis, dan hubungan keluarga. Dengan kata lain, membuat kesepakatan, kebijakan, dan mematuhi akan mengurangi kemungkinan adanya konflik.

Definisi *Grooming/Training the successor*

Menurut Carlock & Ward (2001), pada saat suksesi generasi berikutnya dari manajemen akan memimpin sebuah organisasi yang sangat berbeda dari generasi sebelumnya. Pematangan bisnis keluarga, kondisi pasar yang dinamis, dan pertumbuhan keluarga, menciptakan satu set tuntutan baru pada manajer. Keterampilan manajer dan gaya yang berhasil di masa lalu mungkin tidak efektif saat ini, karena

adanya pasar global, nilai-nilai karyawan baru, perubahan teknologi atau persaingan.

Harney (2010) menambahkan bahwa kurangnya bakat dapat menjadi penyebab kesenjangan yang signifikan antara kemampuan organisasi saat ini dan keterampilan yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan di masa mendatang. Oleh sebab itu perlu adanya pelatihan dan pengembangan. Moore (2012) menyatakan langkah-langkah yang dapat dilakukan untuk melakukan *grooming/training the successor* sebagai berikut:

1. Mengevaluasi calon

Mungkin ada keinginan untuk mengevaluasi semua kandidat potensial dan mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan mereka. Dalam mengevaluasi calon potensial, perlu untuk mengidentifikasi standar keterampilan, sifat-sifat, dan komponen yang dibutuhkan dari individu dalam mengisi peran tertentu. Kesenjangan antara keterampilan yang dibutuhkan dan keahlian yang dimiliki mengindikasikan perlu adanya pelatihan dan pengembangan.

2. Memilih *management successor* atau *team*

Setelah melakukan evaluasi, muncullah nama-nama yang kemungkinan dapat menjadi pengganti. Sampai akhirnya berujung pada keputusan siapa yang akan menjadi *successor* (suksesor). Tetapi, bagaimana jika ternyata calon pengganti yang dinilai paling sesuai tersebut masih belum cukup umur atau layak ketika pemimpin meninggal. Perlu adanya pencarian pengganti sementara yang berasal dari pekerja kunci yang terdapat di perusahaan sampai akhirnya suksesor layak atau memiliki cukup umur untuk mengambil alih perusahaan.

3. Latih suksesor

Ada pilihan yang tersedia untuk pelatihan penerus manajemen, seperti *in house training* dan pengembangan luar. *In house training* adalah pelatihan dalam area yang berbeda dalam perusahaan dan peningkatan tanggung jawab dapat memberikan kesempatan pengertian akan paparan semua aspek perusahaan. Pada bisnis keluarga sangatlah penting untuk memungkinkan manajer pengganti memiliki kesempatan untuk mengembangkan keterampilan kepemimpinan dan mendapatkan rasa hormat dari karyawan dengan menggunakan kemampuan dan bakatnya sendiri. Pengembangan luar adalah pelatihan diluar area bisnis. Rencana tersebut dapat mencakup pendidikan formal di perguruan tinggi, kursus atau program sekolah pasca sarjana. Bekerja di perusahaan lain dapat menjadi suatu hal yang berharga, karena memungkinkan suksesor untuk tumbuh dan dewasa di luar lingkungan bisnis keluarga.

Definisi *family governance*

Carlock & Ward (2010) mengemukakan bahwa pada saat bisnis keluarga memasuki fase multi generasi, memunculkan isu kepemilikan yaitu tentang sepupu yang berasal dari cabang keluarga yang berbeda namun juga memiliki saham. Hal tersebut menunjukkan bahwa kepemilikan dalam bisnis keluarga terbagi menjadi sejumlah kecil saham untuk masing-masing anggota keluarga. Kemungkinan lain berkaitan dengan tidak semua dari mereka aktif dalam bisnis, sehingga konflik dapat mungkin terjadi. *Family governance* (pemerintahan keluarga) muncul sebagai alat penting untuk mengurangi konsekuensi interpersonal dan ketidak sepakatan dengan menciptakan struktur yang disepakati untuk merencanakan dan membuat keputusan tentang isu-isu penting yang ada. Hal tersebut dapat membantu mengamankan kepemilikan dan *ownership succession* dalam suatu bisnis keluarga. Dimova (2012) menyatakan bahwa dua mekanisme pemerintahan yang dapat mempengaruhi perusahaan keluarga adalah *family council* dan dewan direksi. Bjorn dan Stenstrom (2007) menyimpulkan bahwa *family council* merupakan bagian penting dari *governance* (pemerintahan), atau lebih tepatnya merupakan bagian dari tata kelola keluarga dalam suatu bisnis keluarga. Sementara Walsh (2011) juga menambahkan, bahwa adanya dewan direksi dan penasehat, dapat membantu hal tersebut terjadi.

Definisi *Shareholder Agreement*

Lipman (2010) mengemukakan bahwa *shareholders agreement* (perjanjian pemegang saham) merupakan perjanjian yang dibuat antara pemegang saham yang terdapat dalam bisnis, dalam hal ini bisnis keluarga. Perjanjian tersebut biasanya berisikan aturan-aturan seputar siapa yang berhak memiliki saham, mengenai transfer saham (pada saat terjadi perceraian, suksesi, atau penjualan saham), apa kegunaan dari saham yang dimiliki (mewakili besaran hak suara, besaran deviden yang diterima).

Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang perusahaan, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah bagaimana perencanaan suksesi pada perusahaan Dry Concrete di Mojokerto berdasarkan dimensi *management succession* dan *ownership succession*?

Tujuan Penelitian

1. Untuk mendeskripsikan perencanaan *management succession* dan *ownership succession* yang telah atau sedang dilakukan perusahaan Dry Concrete di Mojokerto berdasarkan *family communication*.
2. Untuk mendeskripsikan perencanaan *management succession* yang telah atau sedang dilakukan perusahaan Dry Concrete di Mojokerto berdasarkan *grooming successors*.

3. Untuk mendeskripsikan perencanaan *ownership succession* yang telah atau sedang dilakukan perusahaan Dry Concrete di Mojokerto berdasarkan *family governance*.
4. Untuk mendeskripsikan perencanaan *ownership succession* yang telah atau sedang dilakukan perusahaan Dry Concrete di Mojokerto berdasarkan *shareholder agreement*.

II. METODE PENELITIAN

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian kualitatif, yaitu metode penelitian yang bermaksud untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subjek penelitian. Secara menyeluruh mendeskripsikan dengan bahasa dan kata-kata pada suatu konteks khusus yang alamiah dengan memanfaatkan berbagai metode alamiah (Moleong, 2007). Penulis menggunakan penelitian kualitatif karena penulis ingin mendapatkan kedalaman informasi mengenai perencanaan suksesi pada perusahaan Dry Concrete di Mojokerto, untuk memahami proses dan juga fenomena yang terjadi berkaitan dengan objek penelitian.

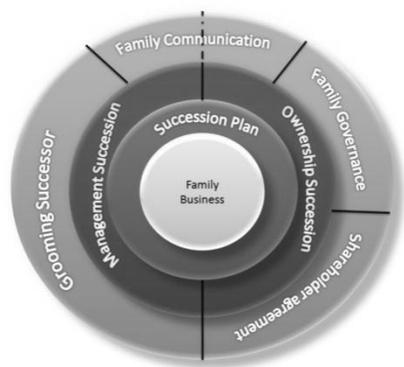
Objek penelitian ini adalah perencanaan suksesi pada perusahaan Dry Concrete di Mojokerto. Dimana penulis akan melihat perencanaan tersebut berdasarkan apa saja yang dibuat atau dilakukan perusahaan, yang berkaitan dengan management succession dan ownership succession. Sumber data yang digunakan adalah data primer dan data sekunder. Data primer dalam penelitian ini berkaitan dengan objek penelitian yang akan diperoleh dari hasil wawancara dan observasi. Sedangkan data sekunder berupa *company profile* perusahaan Dry Concrete di Mojokerto.

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah wawancara dan observasi. Penulis melakukan wawancara dengan narasumber yang telah ditentukan berkaitan dengan objek penelitian. Wawancara akan dilakukan secara lisan dan mengacu pada panduan wawancara yang sebelumnya telah penulis siapkan. Panduan wawancara tersebut dibuat oleh penulis berdasarkan definisi konseptual yang ada. Pada pelaksanaannya, tidak menutup kemungkinan penulis akan menanyakan pertanyaan berkaitan dengan jawaban yang diberikan oleh narasumber, agar penulis mendapatkan data yang lebih mendalam mengenai objek penelitian. Sementara observasi dilakukan dengan pengamatan langsung di lokasi objek penelitian berkaitan dengan *management succession* dan *ownership succession* yang terdapat pada perusahaan Dry Concrete di Mojokerto. Alat yang digunakan peneliti adalah panduan observasi. Panduan observasi tersebut dibuat agar dapat

memperkuat data yang terkumpul melalui wawancara. Penetapan sumber informan ditentukan menggunakan teknik *non-probability* sampling yaitu *purposive sampling* yang merupakan teknik pengambilan sampel sumber data dengan pertimbangan tertentu. Penulis memilih narasumber yang memenuhi salah satu kriteria, yaitu narasumber merupakan pemilik saham dalam perusahaan, anggota keluarga, menduduki posisi manajemen puncak, atau suksesor.

Teknik analisis dalam penelitian ini dilakukan melalui tahap-tahap menelaah, reduksi, kategorisasi, keabsahan, dan penafsiran. Pertama penulis akan mengumpulkan semua data yang telah diperoleh. Data - data tersebut dapat berupa hasil wawancara, rekaman suara, observasi, foto, dan data sekunder lainnya. Kemudian dilakukan reduksi terhadap data dengan meringkas atau merangkum data - data yang telah diperoleh, tanpa mempengaruhi keaslian data. Setelah reduksi dilakukan, data - data yang didapat akan dikelompok - kelompokkan atau dikategorisasikan oleh penulis berdasarkan indikator dan variabel yang telah ditetapkan sebelumnya. Setelah pengkategorisasian, proses pemeriksaan keabsahan data dilakukan. Sampai akhirnya penulis melakukan penafsiran data. Uji triangulasi yang dilakukan dalam penelitian ini adalah triangulasi sumber. Triangulasi sumber dilakukan dengan cara mengecek data yang telah diperoleh melalui beberapa sumber, kemudian data tersebut dapat dideskripsikan, dikategorisasikan dan dianalisis serta dibandingkan dengan hasil observasi hingga menghasilkan suatu kesimpulan.

Kerangka kerja penelitian



Gambar 1. Kerangka Kerja Penelitian

Sumber: Hasil olahan penulis

III. ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan pengertian *succession plan* dalam penelitian ini. Terdapat dua dimensi dalam *succession plan* yaitu *management succession* dan

ownership succession (Walsh, 2011). Berdasarkan kerangka kerja penelitian yang digunakan oleh penulis (gambar 1), *management succession* dijelaskan melalui *family communications* dan *grooming/training the successors*, sementara *Ownership succession* dijelaskan melalui *family communications*, *family governance*, dan *shareholder agreement*.

Family communication

Pada penelitian ini komunikasi keluarga dijelaskan dalam tiga hal yaitu *family business meetings*, *family council meetings*, dan *family business rules*

Family bussines meetings

Berdasarkan keterangan dari narasumber, perusahaan Dry Concrete di Mojokerto ini memiliki *family business meetings*. Hal tersebut dilihat dari adanya rapat atau pertemuan yang hanya terdiri dari anggota keluarga yang aktif dalam bisnis saja, yaitu narasumber-1, narasumber-2, dan komisaris. Terkadang narasumber-3 yang merupakan suksesor juga diajak untuk mengikuti rapat, saat narasumber-3 kebetulan mengunjungi pabrik. Selain itu, dahulu terdapat keponakan dari pihak komisaris yang juga mengikuti rapat ini saat masih bekerja dalam perusahaan. Berdasarkan jumlahnya, sebenarnya rapat ini sering dilakukan, sehingga tidak ada penjadwalan rutin untuk rapat ini. Rapat tersebut juga sering dilakukan melalui telepon dikarenakan salah satu peserta rapat yaitu narasumber-2 tidak dapat hadir dikantor sehubungan dengan tugasnya sebagai kepala pemasaran yang mengharuskan beliau pergi ke Surabaya. Namun jika terdapat hal yang sangatlah penting dan membutuhkan kehadiran secara langsung dari semua pihak, maka dilakukanlah penjadwalan untuk mengadakan rapat tersebut. Jika ditarik rata-rata, dalam satu minggu rapat ini terjadi tidak kurang dari dua kali.

Walsh (2011) menyatakan bahwa *family business meetings* merupakan pertemuan untuk anggota keluarga yang bekerja dalam perusahaan. Agenda dalam rapat ini dapat berupa masalah bisnis, keluarga, ataupun keduanya. Pertemuan ini juga merupakan forum ideal untuk mendiskusikan pengambilan keputusan. Rapat atau pertemuan ini tidak dimaksudkan untuk menggantikan rapat rutin bisnis atau manajemen atau rapat direksi. Pertemuan-pertemuan ini digunakan untuk mengatasi interaksi antara keluarga dan bisnis yang berkaitan dengan suksesi manajemen dan kepemilikan. Berdasarkan pemaparan diatas mengenai siapa saja yang ikut dalam rapat dan bahasan dalam rapat tersebut, dapat dikatakan

bahwa *family business meetings* memang benar-benar dilakukan dalam perusahaan ini. Hal tersebut juga didukung dengan adanya perbedaan bahasan atau isi rapat antara *family business meetings* dengan rapat rutin dalam perusahaan ini. Perbedaan dalam *family business meetings* ini terletak pada adanya bahasan atau isi rapat yang menyangkut perihal gaji karyawan, mengenai suksesi, mengenai anggota keluarga, dan juga mengenai pendiskusi-an dalam mengambil keputusan atau strategi-strategi untuk pengembangan perusahaan. Sementara rapat rutin manajemen hanya seputar masalah harian perusahaan dan juga produksi.

Family council meetings

Membahas mengenai komunikasi dalam bisnis keluarga ini, penulis menemukan bahwa perusahaan Dry Concrete di Mojokerto ini memiliki dua wadah lain selain *family business meetings*. Dua wadah tersebut adalah pertemuan bersama keluarga besar dan juga pertemuan bersama keluarga pemegang saham.

Pertama membahas mengenai pertemuan bersama anggota keluarga besar. Pertemuan ini dilakukan sebanyak satu sampai dua kali dalam setahun. Biasanya pertemuan dilakukan pada saat hariraya imlek atau jika ada acara lain seperti acara rohani. Bahasan yang terjadi pada pertemuan keluarga besar ini tidak menentu, semua tergantung dari konteks acara berkumpulnya mengenai apa. Namun tujuan dari pertemuan keluarga besar ini lebih untuk mendekatkan semua anggota keluarga, baik yang aktif dalam bisnis maupun tidak, memiliki saham ataupun tidak. Selain itu terkadang memang membahas mengenai bisnis, namun lebih pada mencari ide-ide atau masukan mengenai bisnis dari semua anggota keluarga yang hadir pada pertemuan tersebut, juga termasuk mengemukakan pada keluarga besar siapakah yang menjadi penerus dalam perusahaan mereka.

Pertemuan yang kedua adalah pertemuan keluarga pemegang saham yang berbentuk liburan keluarga pemegang saham pada perusahaan Dry Concrete di Mojokerto. Liburan ini dilakukan sebanyak dua kali dalam satu tahun. Adapun lokasi liburan tergantung pada waktu liburan sekolah. Jika liburan panjang biasanya berpergian ke Hongkong atau Eropa, sementara jika liburan pendek biasanya berpergian ke Singapura. Acara liburan pemegang saham ini menggunakan dana yang diambil dari deviden pemegang saham, hal tersebut akan dijelaskan lebih lanjut pada bagian *shareholder agreement* nantinya. Bahasan selama liburan ini adalah persoalan keluarga dan juga

mengenai bisnis. Tujuan dari acara ini selain untuk *refreshing* adalah untuk mendekatkan setiap anggota keluarga dari pemegang saham seperti suami, istri, dan anak-anak mereka. Selain itu juga supaya keluarga pemegang saham mengetahui perihal bisnis dan digunakan untuk mencari ide-ide atau masukan mengenai bisnis yang mungkin keluar dari anggota keluarga pemegang saham, baik yang aktif maupun tidak dalam perusahaan.

Walsh (2011) mengatakan bahwa tujuan dari *family council meetings* (pertemuan dewan keluarga) adalah untuk menyediakan forum komunikasi untuk semua anggota keluarga (langsung dan tidak langsung, aktif dan anggota keluarga yang tidak aktif dalam bisnis). Pertemuan ini tidak dimaksudkan untuk digunakan sebagai forum pengambilan keputusan untuk masalah sehari-hari bisnis atau pengambilan keputusan masalah suksesi. Pertemuan ini dimaksudkan untuk menginformasikan, mendidik, dan memperoleh umpan balik dari keluarga yang lebih luas tentang isu-isu tertentu yang menarik bagi semua anggota keluarga mengenai bisnis.

Berdasarkan pemaparan diatas, dapat diidentifikasi bahwa sebenarnya bisnis keluarga ini belum memiliki suatu bentuk *family council*. Bentuk pertemuan antara semua anggota keluarga tersebut hanya dapat dikatakan sebagai suatu acara untuk berkumpul bersama saudara. Namun pertemuan-pertemuan tersebut dapat dikatakan sebagai cikal bakal atau embrio atas terbentuknya suatu *family council* dan *family council meetings*. Pertama jika dilihat dari siapa saja yang menghadiri atau ikut dalam pertemuan atau liburan tersebut adalah anggota keluarga baik aktif maupun tidak dalam bisnis. Hal ini menunjukkan bahwa pertemuan ini memang dijadikan forum komunikasi untuk semua anggota keluarga. Kemudian jika dilihat dari apa saja yang menjadi pembicaraan atau bahasan dalam pertemuan dan tujuannya, kedua pertemuan ini juga layak untuk dikatakan sebagai cikal bakal dari adanya *family council meetings*. Hal tersebut dikarenakan setiap bahan pembicaraan dan juga tujuan, kedua pertemuan ini lebih kearah untuk menginformasikan, mendidik, dan memperoleh umpan balik dari keluarga, sehingga pertemuan atau liburan tersebut tidak bertujuan untuk mengambil keputusan untuk masalah sehari-hari bisnis. Semua nampak untuk lebih mendekatkan setiap anggota keluarga, dengan kata lain untuk mendidik anggota keluarga agar lebih dekat satu sama lain, mengenal setiap anggota keluarganya, agar mengurangi kemungkinan terjadinya konflik,

serta mencari ide-ide atau masukan dari anggota keluarga sehubungan dengan bisnis keluarga, termasuk menginformasikan siapa yang menjadi penerus.

Family Business Rules

Family business rules dalam perusahaan Dry Concrete di Mojokerto ini terbentuk dari nilai-nilai keluarga yang di yakini. Nilai - nilai tersebut terkandung dalam peraturan-peraturan yang ada dalam bisnis keluarga ini. Pertama salah satu peraturan yang berkaitan dengan bisnis keluarga ini adalah peraturan mengenai kepemilikan. Peraturan mengenai kepemilikan ini menyebutkan bahwa pemilik atau pemegang saham harus berasal dari anggota keluarga, tidak diperkenankan untuk dimiliki oleh pihak non-keluarga.

Peraturan kedua adalah mengenai profesionalitas dalam bekerja. Profesionalitas dalam bekerja ini maksudnya adalah adanya pemisahan kepentingan pribadi dengan kepentingan bisnis. Sebagai contoh mengenai pemberhentian karyawan. Baik keluarga ataupun bukan, semua dinilai berdasarkan standar kinerja yang sama, bahkan anggota keluarga dikatakan memiliki tanggung jawab yang lebih. Karyawan atau anggota keluarga yang tidak memenuhi standar kinerja yang seharusnya, pasti akan diberhentikan oleh perusahaan ini.

Berkaitan dengan persoalan profesionalitas yang telah disebutkan sebelumnya, perusahaan ini menunjukkan profesionalitas tersebut dalam hal pemilihan karyawan atau pekerja. Pada perusahaan ini, semua orang yang mau melamar pekerjaan atau akan dipekerjakan dalam perusahaan ini melalui proses seleksi yang sama. Demikian pula dengan anggota keluarga tidak mendapat perlakuan spesial, mereka tetap mengalami proses seleksi yang sama dengan yang lain. Namun ada hal yang menjadi prinsip keluarga atau nilai-nilai keluarga lain sehubungan dengan jabatan atau posisi dalam perusahaan seperti kepala keuangan yang harus dijabat oleh anggota keluarga.

Peraturan berikutnya adalah mengenai penggajian anggota keluarga yang bekerja dalam perusahaan. Berdasarkan pengalaman selama ini, perusahaan Dry Concrete di Mojokerto merumuskan bahwa pemberian gaji pada anggota keluarga perlu dibedakan dari karyawan yang lainnya. Pada intinya setiap anggota keluarga yang bekerja dalam perusahaan memiliki tanggung jawab yang lebih jika dibandingkan dengan karyawan non-keluarga. Pemberian gaji lebih atau berbeda jika dibandingkan dengan

karyawan yang lainnya dengan level yang sama tersebut karena adanya harapan untuk anggota .keluarga agar lebih bertanggung jawab dan juga menimbulkan rasa memiliki dalam diri anggota keluarga yang bekerja dalam bisnis tersebut.

Pedoman atau aturan lainnya dalam bisnis keluarga ini adalah peraturan mengenai komunikasi antara anggota keluarga dan penyelesaian konflik yang terjadi. Inti dari pedoman mengenai komunikasi dan penanganan pertikaian ini adalah segala sesuatu masalah, perbedaan pendapat, ataupun perselisihan antara anggota keluarga harus dibicarakan baik-baik. Agar dapat diperoleh jalan tengah dari permasalahan yang terjadi, sehingga segala solusi atau keputusan yang muncul dapat diatas namakan sebagai keputusan bersama anggota keluarga. Dengan demikian keluarga nampak kompak dan saling mendukung satu sama lain, ditambah lagi peraturan mengenai masalah, perbedaan pendapat, atau perselisihan antara anggota keluarga tidak boleh sampai diketahui pihak non-keluarga.

Proses pembuatan atau perumusan semua *family business rules* diatas dilakukan oleh ketiga pendiri utama perusahaan ini. Ketiga pendiri pertama mengumpulkan nilai-nilai apa yang mereka anggap penting dalam kehidupan mereka yang berkaitan dengan bisnis maupun keluarga. Kemudian dari nilai-nilai yang berbeda - beda atau yang masing - masing mereka yakini tersebut, mereka diskusikan untuk menciptakan nilai-nilai atau peraturan baru yang mencerminkan semua nilai-nilai yang diyakini oleh pendiri. Dengan kata lain, ketiga pendiri pertama melebur setiap nilai-nilai yang mereka miliki dan menciptakan nilai-nilai baru yang bersama-sama diyakini oleh ketiga pendiri pertama.

Melihat tindakan ketiga pendiri pertama perusahaan ini yang menyatukan nilai-nilai yang mereka miliki, menyampaikan atau mempublikasikan, menerapkan, dan mengajarkan hal tersebut terhadap seluruh anggota keluarga secara lisan, menunjukkan bahwa perusahaan ini telah melakukan hal yang dapat mencegah salah satu tantangan yang dapat muncul dalam bisnis keluarga. Tantangan tersebut dinyatakan oleh Walsh (2011) yang membahas mengenai adanya tujuan atau nilai-nilai yang bertentangan. Anggota keluarga terutama antara generasi, dapat memiliki perbedaan kepribadian, nilai-nilai, dan tujuan bisnis. Tujuan-tujuan atau nilai-nilai harus dinyatakan secara jelas dan dipahami oleh semua pihak, untuk menghindari potensi konflik di antara anggota keluarga. Berkaitan dengan

pernyataan tersebut, nilai-nilai, aturan-aturan, atau pedoman tersebut masih berupa konsensus. Berdasarkan definisi yang diadopsi oleh penulis mengenai *family communications* diatas. Bisnis keluarga ini telah memberikan kesempatan setiap anggota keluarga untuk saling berinteraksi dan menyampaikan masalah yang terjadi, baik mengenai bisnis dan juga keluarga melalui pertemuan-pertemuan yang dimilikinya. Selain itu pertemuan-pertemuan tersebut juga dijadikan sarana bagi pendiri untuk memperoleh ide atau masukan, merumuskan, dan mempublikasikan *family business rules* yang mereka buat. Sehingga *management succession* dan *ownership succession* dapat berjalan dengan lancar, karena adanya wadah yang memfasilitasi atau mendukung setiap anggota keluarga (termasuk suksesor) untuk mengutarakan masalah-masalah yang mengganggu mereka baik perihal bisnis ataupun keluarga. Serta adanya aturan yang membimbing atau dijadikan pedoman oleh pihak keluarga dalam bertingkah laku, bertindak, bahkan dalam membuat atau mengambil suatu keputusan, termasuk mengenai suksesi.

Grooming/Training the successors

Moore (2012) menjelaskan bahwa *grooming/training the successors* dapat dilakukan dengan beberapa langkah yaitu mengevaluasi calon, memilih manajemen suksesor atau *team*, melatih suksesor. Berdasarkan hal tersebut, penulis menggolongkan apa saja yang telah atau sedang dilakukan oleh perusahaan Dry Concrete di Mojokerto, sebagai berikut:

1. Mengevaluasi Calon

Dalam mengevaluasi calon potensial, perlu untuk mengidentifikasi keterampilan, sifat-sifat, dan komponen yang dibutuhkan individu dalam mengisi peranan tertentu. Berdasarkan hal tersebut perusahaan ini telah memiliki beberapa kriteria yang perlu ada dalam diri seorang suksesor. Kriteria pertama adalah pemimpin harus handal dalam mengatasi permasalahan perusahaan. Permasalahan - permasalahan perusahaan yang dimaksud khususnya mengenai pelanggan, karyawan, dan masalah keuangan.

Kriteria kedua adalah pemimpin harus dapat memisahkan kepentingan pribadi dengan perusahaan, tidak boleh dicampur adukkan ke duanya. Penulis melihat bahwa kriteria ini berkaitan dengan salah satu nilai-nilai, aturan, atau pedoman perusahaan yang sebelumnya telah dibahas, yakni mengenai profesionalitas.

Kriteria ketiga adalah pemimpin harus memiliki wibawa dan bersikap adil dalam mengambil tindakan ataupun bersikap. Kemudian kriteria

yang lainnya adalah pemimpin tidak boleh diam saja atau pasif dan hanya diam dibalik meja atau didalam kantor. Ke empat kriteria tersebutlah yang diharapkan pendiri dimiliki oleh calon penerus atau suksesor dalam perusahaan ini. Penulis mengidentifikasi bahwa kriteria tersebut dibuat berdasarkan pengalaman dari pendiri-pendiri pertama mengenai bisnis ini. Identifikasi tersebut berdasarkan pernyataan pendiri yang melatih suksesor dengan menggunakan contoh-contoh yang pernah terjadi. Melatih suksesor akan dijelaskan pada poin berikutnya. Selain itu untuk saat ini hanya ada satu orang suksesor dalam perusahaan ini karena berdasarkan umur hanya dialah yang memenuhi, sehingga tidak ada bentuk pengevaluasian yang membandingkan mana suksesor yang lebih layak, tetapi lebih kearah apa saja yang belum dimiliki atau belum memenuhi standar kriteria sebagai seorang penerus.

2. Pilih Manajemen Suksesor atau Team

Sejauh ini perusahaan tidak menciptakan *team* yang berasal dari karyawan kunci, karena generasi pendahulu masih memegang kendali dalam perusahaan, merekalah *team* yang ada sampai saat suksesor siap menggantikan. Seperti narasumber-1 yang dalam hal ini telah memiliki calon pengganti, masih aktif dalam perusahaan. Beliau akan lepas dari perusahaan jika penerusnya yaitu narasumber-3 telah siap menggantikan.

3. Latih Suksesor

Melatih calon pengganti merupakan tahap yang dilakukan setelah mengetahui siapa suksesor dan apa saja yang ia butuhkan agar siap menjadi penerus. Pada perusahaan ini, pelatihan dilakukan agar suksesor dapat memenuhi kriteria untuk menjadi pemimpin dalam manajemen. Pertama suksesor diberi dukungan, semangat, atau diberi motivasi oleh pendiri. Memotivasi tersebut dengan cara memberi pengertian kepada penerus mengenai keunggulan jika dia memiliki atau meneruskan perusahaan ini dibandingkan dengan bekerja di perusahaan orang lain.

Kemudian suksesor mendapat pelatihan yang berupa pengajaran secara lisan dari pendiri perusahaan mengenai bagaimana menangani permasalahan-permasalahan yang muncul dalam perusahaan. Pelatihan yang disampaikan melalui nasihat atau pengajaran secara lisan membahas tentang bagaimana menjadi pemimpin.

Selain secara lisan tersebut, suksesor juga diberikan pelatihan dengan terjun langsung dalam perusahaan. Terjun langsung ini terkadang didampingi oleh pendiri yang juga memegang posisi dalam manajemen untuk sekaligus

mentrasfer apa yang diketahui pendiri kepada suksesor. Selain didampingi, suksesor juga diberi kesempatan untuk menggantikan posisi direktur yang ada dalam perusahaan untuk sementara. Suksesor juga dikenalkan terhadap orang-orang yang penting dan ada hubungannya dengan perusahaan, seperti *supliyer* atau pelanggan. Suksesor juga di sekolahkan di Universitas Kristen Petra dan masuk dalam jurusan manajemen bisnis agar dia mendapat pengetahuan mengenai bisnis dan juga mengembangkan relasi.

Berdasarkan pemaparan mengenai *grooming/training the succesor* serta langkah-langkahnya. Penulis mengidentifikasi bahwa perusahaan ini melakukan suatu perencanaan suksesi berdasarkan dimensi *management succession* yang nampak pada adanya *grooming/training the succesor* yang telah atau sedang dilakukan perusahaan ini. Menurut Carlock & Ward (2001), pada saat suksesi generasi berikutnya dari manajemen akan memimpin sebuah organisasi yang sangat berbeda dari generasi sebelumnya. Pematangan bisnis keluarga, kondisi pasar yang dinamis, dan pertumbuhan keluarga, menciptakan satu set tuntutan baru pada manajer. Keterampilan manajer dan gaya yang berhasil di masa lalu mungkin tidak efektif saat ini, karena adanya pasar global, nilai-nilai karyawan baru, perubahan teknologi atau persaingan. Berdasarkan teori yang digunakan oleh penulis dalam penelitian ini, perusahaan telah memiliki kriteria seperti apa pemimpin yang seharusnya ada dalam perusahaan ini. Bertolak ukur dari kriteria tersebut, dilakukanlah transfer pengetahuan, pelatihan, atau pengajaran. Sehingga suksesor dapat memiliki keterampilan dan kemampuan yang diperlukan dalam mengatur dan mengelola perusahaan, serta mendapatkan rasa hormat, atau pengakuan dari karyawan sebagai pemimpin yang layak dan pantas.

Family Governance

Perusahaan Dry Concrete di Mojokerto ini memiliki satu jenis pemerintahan atau satu jenis stuktur saja, yaitu struktur perusahaan. Struktur tersebut yang dibuat dan disepakati antara pemegang saham untuk merencanakan dan membuat keputusan tentang isu-isu bisnis yang ada. Pada struktur tersebut masing-masing pendiri yang merupakan pemegang saham menempati posisi komisaris dan dewan direksi. Perusahaan ini juga tidak memiliki dewan penasihat.

Carlock & Ward (2010) mengemukakan bahwa pada saat bisnis keluarga memasuki fase multi generasi, memunculkan isu kepemilikan yaitu tentang sepupu yang berasal dari cabang keluarga yang berbeda namun juga memiliki saham. *Family governance* (pemerintahan keluarga) muncul sebagai alat penting untuk mengurangi konsekuensi

interpersonal dan ketidaksepakatan antar anggota keluarga atau pemegang saham dengan menciptakan struktur yang disepakati untuk merencanakan dan membuat keputusan tentang isu-isu penting yang ada. Adanya *family governance* dapat dilihat dari adanya *family council*. Dimova (2012) menyatakan bahwa dua mekanisme pemerintahan yang dapat mempengaruhi perusahaan keluarga adalah *family council* dan dewan direksi. Berdasarkan hal tersebut, penulis mengidentifikasi bahwa perusahaan ini belum memiliki *family governance* seperti adanya *family council*, yang merupakan salah satu bagian dari dimensi *ownership succession*. Pemerintahan yang dimiliki hanyalah pemerintahan yang ada dalam bisnis pada umumnya saja.

Penulis melihat hal tersebut terjadi karena sejauh ini semua pemilik saham juga aktif dalam manajemen. Selain itu perusahaan ini juga belum memasuki fase multi generasi, sehingga isu kepemilikan seperti pemegang saham minoritas dan atau pemegang saham yang tidak aktif dalam bisnis masih belum dihadapi oleh perusahaan ini. Sementara perihal mengenai tidak adanya dewan direktur atau penasihat yang berasal dari pihak non keluarga atau profesional dalam perusahaan ini, dapat mempengaruhi pengambilan keputusan dan perencanaan *ownership succession* dalam perusahaan ini. Hal tersebut dikarenakan keputusan yang diambil, termasuk keputusan mengenai perencanaan *ownership succession* dalam perusahaan harus bersifat objektif dan tidak berpihak pada kepentingan pemegang saham manapun.

Shareholder Agreement

Para pemegang saham dalam perusahaan Dry Concrete di Mojokerto ini memiliki beberapa perjanjian diantara pemegang saham. Perjanjian tersebut pertama mengenai penjualan saham, para pemegang saham sepakat bahwa saham yang mereka miliki tidak boleh diserahkan kepada pihak lain yang bukan keluarga atau non-keluarga. Perjanjian atau kesepakatan lainnya adalah mengenai deviden. Deviden dibagikan berdasarkan besaran saham yang dimiliki oleh masing-masing pemegang saham. Namun, pemegang saham saat ini sepakat untuk mengalokasikan keuntungan perusahaan kepada laba yang ditahan dari pada laba yang dibagikan sebagai deviden. Hal tersebut terjadi karena untuk saat ini perusahaan sedang berfokus kepada pengembangan perusahaan, yaitu pembukaan cabang baru. Kesepakatan lainnya antara pemegang saham adalah setiap pemegang saham menyisihkan deviden mereka untuk acara liburan bersama antara keluarga pemegang saham, seperti yang telah dijelaskan pada *family council meetings* sebelumnya.

Pembagian deviden dilakukan pada saat salah satu pemegang saham meminta untuk dibaginya deviden tersebut. Hal ini merupakan kesepakatan antara pemegang saham, sehingga setiap kali ada pemegang saham yang memerlukan dibaginya deviden, maka deviden yang tersedia akan dibagikan saat itu juga tanpa menunggu persetujuan dari pemegang saham yang lainnya. Serta saat salah satu pemegang saham meminta deviden dibagikan, pemegang saham yang lain juga mendapatkan bagian dari devidennya. Selain itu pemegang saham memiliki kesepakatan bahwa besaran saham tidak mempengaruhi kekuatan pemegang saham pada saat pengambilan keputusan dalam perusahaan. Semua pemegang saham memiliki hak suara yang sama besar, berapapun besarnya saham yang ia miliki.

Menggabungkan teori mengenai *shareholder agreement* dan kondisi perusahaan, dapat dilihat pemegang saham dalam perusahaan ini telah memiliki kesepakatan yang mereka buat dan patuhi bersama. Kesepakatan pemegang saham tersebut telah mencakup siapa yang berhak memiliki saham dan tentang kepada siapa saham harus di transferkan. Selain itu juga terdapat kesepakatan yang membicarakan mengenai kegunaan saham. Kesepakatan-kesepakatan tersebut menunjukkan adanya perencanaan suksesi berdasarkan dimensi *ownership succession* dalam perusahaan ini, karena adanya perjanjian yang jelas antara pemegang saham yang dapat membantu menyelesaikan isu-isu kepemilikan. Sebagai contoh mengenai isu penjualan saham atau pengalihan saham dari pemilik sebelumnya kepada pemilik berikutnya yang haruslah anggota keluarga. Selain itu juga mengenai isu pemilik saham minoritas juga dibantu dan diperjelas oleh hak dan kewajiban yang mereka miliki, seperti memiliki kekuatan suara yang sama dengan pemegang saham lainnya, mendapatkan deviden, deviden dapat diambil jika dibutuhkan, kewajiban menyisihkan deviden untuk kegiatan liburan pemegang saham, dan juga menyetujui tentang lebih mengalokasikan laba untuk pengembangan perusahaan dari pada deviden. Kesepakatan yang dibuat dan dipatuhi oleh semua pemegang saham tersebut, dapat membantu menjaga kestabilan kepemilikan dan kesepakatan tersebut masih belum dibuat dalam bentuk tertulis atau masih berupa konsensus.

IV. KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan analisis dan pembahasan diatas, ditarik kesimpulan bahwa Perusahaan Dry Concrete di Mojokerto memiliki beberapa perencanaan suksesi yang nampak pada apa saja yang dibuat atau dilakukan oleh perusahaan. Hal-hal tersebut digolongkan oleh

penulis kedalam dimensi *management succession* dan *ownership succession*. Perencanaan suksesi berdasarkan dimensi *management succession* dan *ownership succession* pada perusahaan Dry Concrete di Mojokerto didukung oleh adanya *family communication*. *Family communication* mendukung kedua dimensi melalui adanya peraturan keluarga dan pertemuan-pertemuan yang dimiliki dalam bisnis keluarga ini. Selain itu, perencanaan suksesi berdasarkan dimensi *management succession* ditunjukkan dengan adanya *grooming/training* yang diberikan oleh pendiri ke kepada suksesor sesuai dengan kriteria pemimpin yang dimiliki. Pelatihan tersebut diberikan agar suksesor siap menjadi pemimpin dalam manajemen atau mengelola perusahaan. Sementara perencanaan suksesi berdasarkan dimensi *ownership succession* ditunjukkan dengan adanya *shareholder agreement* yang dibuat, disepakati, dan dipatuhi oleh para pemegang saham dalam perusahaan ini. Sedangkan *family governance* yang dapat menjadi salah satu bagian dari perencanaan suksesi berdasarkan dimensi *ownership succession*, belum dimiliki atau menunjang *ownership succession* pada perusahaan ini. Semua perencanaan tersebut mendukung suksesor agar siap menggantikan kedudukan generasi sebelumnya dalam manajemen dan kepemilikan.

Saran

Berdasarkan analisis dan pembahasan, serta kesimpulan yang telah diuraikan, maka dapat diberikan beberapa saran sebagai berikut :

1. Bagi peneliti selanjutnya, pembahasan mengenai strategi pengembangan perusahaan dapat menjadi topik yang menarik untuk dibahas. Hal tersebut terkait dengan adanya perencanaan untuk melakukan perluasan usaha pada perusahaan ini.
2. Bagi perusahaan, melihat telah adanya peraturan yang menjadi pedoman keluarga, aturan-aturan tersebut perlu dibuat dalam bentuk tertulis. Hal tersebut perlu dilakukan agar anggota keluarga dapat memiliki persamaan persepsi atau pemahaman yang jelas mengenai nilai-nilai, aturan-aturan, atau pedoman tersebut. Sehingga dapat diteruskan dari generasi ke generasi. Demikian pula dengan *shareholder agreement* yang perlu dibuat dalam bentuk tertulis. Selain itu disarankan bagi bisnis keluarga ini untuk membentuk *family council* serta dewan penasihat. Melalui pembuatan kedua hal tersebut, dapat membantu perusahaan untuk menangani salah satu isu multigenerasi. Pemilik yang saat ini masih aktif disarankan untuk menjadi bagian dari *family council* atau dewan penasihat nantinya jika suksesor telah menggantikan posisi mereka.

DAFTAR REFERENSI

- Achmad, T. (2008). Concentrated Family Ownership Structures Weakening Corporate Governance : A Developing Country Story The Case of Indonesian Companies. *Jurnal MAKSI*, 8(2) , 118-134.
- Björn, E., & Stenström, L. (2007). *The Family Council – A communication forum in the family business*. Unpublished Undergraduated Thesis, Jönköping University.
- Carlock, R. S., & Ward, J. L. (2001). *Strategic Planning for the Family Business: Parallel Planning to Unify the Family and Business*. New York: Palgrave Macmillan.
- Carlock, R. S., & Ward, J. L. (2010). *When Family Businesses are Best: The Parallel Planning Process for Family Harmony and Business Success*. Great Britain: Palgrave Macmillan.
- Dascher, P. E., & William G. Jens, J. (1999). Family Business Succession Planing. *Business Horizons* .
- Dimova, P. (2012). *The role of the board and the family council in the governance and strategic decision making*. Unpublished Undergraduated Thesis, Jönköping University.
- Giarmarco, J. (2012). The Three Levels of Family Business Succession Planning. *Journal of Financial Service Professionals* , 59-69.
- Hadiprajitno, P. B. (2013). Struktur Kepemilikan, Mekanisme Tata Kelola Perusahaan dan Biaya Keagenan di Indonesia (Studi Empirik pada Perusahaan di Bursa Efek Indonesia. *Jurnal Akuntansi dan Auditing*, 9(2) , 97-127.
- Harney, T. J. (2010). *Utilizing Action Research for The Development of A Succession Plan and Management Program for The Nonprofit Regional Center*. Unpublished Undergraduated Thesis, Alliant International University, Marshall Goldsmith School of Management, Fresno Campus.
- Hess, E. D. (2006). *The Successful Family Business: A Proactive Plan for Managing the Family and the Business*. United States of America: Praeger Publishers.
- Lee, J., & Li, H. (2009). *Wealth doesn't Last 3 Generations: How Family Businesses can Maintain Prosperity*. Singapore: World Scientific Publishing Co. Pte. Ltd.
- Lipman, F. D. (2010). *The Family Business Guide*. United States: Palgrave Macmillan.
- Moleong, L. J. (2007). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Indonesia: PT. Remaja Rosdakarya.
- Moore, S. (2012). *Training Successor Management*. Broadridge Investor Communication Solutions, Inc.
- Paisner, M. B. (1999). *Sustaining the Family Business*. United States of America: Basic Books.
- Porta, R. L., Lopez-de-Silanes, F., & Shleifer, A. (1999). Corporate Ownership Around the World. *The Journal of Finance*, 54(2) , 471-517.
- Saputra, M. (2010). Pengaruh Corporate Governance terhadap Nilai Perusahaan di Bursa Efek Indonesia, Jakarta. *Journal of Indonesian Applied Economics*, 4(1) , 81-92.
- Walsh, G. (2011). *Family Business Succession: Managing the All-Important*. Swiss: KPMG Enterprise.
- Wilson, R. J. (2013). Practical Tips for Successful Family Business Succession. *Business Succession*, 40(11) .