

## PERENCANAAN SUKSESI PADA PERUSAHAAN KELUARGA CV MANDIRI SEJAHTERA MOTOR DI SURABAYA

Jessica Nathania Tiono dan Maria Praptiningsih

Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra

Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya

E-mail: [jessicationo@hotmail.com](mailto:jessicationo@hotmail.com), [mia@peter.petra.ac.id](mailto:mia@peter.petra.ac.id)

**Abstrak**— Perusahan-perusahaan keluarga yang ada didunia terbukti mampu bertahan dari generasi ke generasi. Agar perusahaan-perusahaan tersebut mampu bertahan dari generasi ke generasi, maka dari itu, perencanaan suksesi menjadi hal yang sangat penting untuk dilaksanakan demi mempertahankan kelanggengan bisnis keluarga. Penelitian ini membahas Perencanaan Suksesi pada Perusahaan Keluarga CV Mandiri Sejahtera Motor di Surabaya. Pada penelitian ini CV Mandiri Sejahtera Motor merupakan subyek penelitian. Tujuan dari penelitian ini adalah menganalisis perencanaan suksesi kepemimpinan dan kepemilikan. Metode penelitian yang digunakan oleh penulis adalah penelitian kualitatif dan mengumpulkan data melalui wawancara personal dan observasi. Hasil yang diperoleh pada penelitian ini adalah perencanaan suksesi kepemimpinan dan kepemilikan pada CV Mandiri Sejahtera Motor dilakukan secara non formal dan tidak terstruktur. Perencanaan suksesi pada perusahaan keluarga mencakup 4 hal yaitu tahapan perencanaan suksesi, pola suksesi, faktor penyebab suksesi, dan kriteria suksesor dimana dalam CV Mandiri Sejahtera Motor sudah berjalan cukup baik.

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

### I. PENDAHULUAN

Tidak banyak pihak yang tahu bahwa negara-negara maju seperti Jepang, Jerman, Inggris dan juga Amerika Serikat merupakan negara yang fundamental ekonominya dibangun oleh perusahaan-perusahaan keluarga yang kuat dan sehat (Marpa, 2012, p. xi). Berikut adalah data mengenai 5 perusahaan keluarga terbesar di dunia yang sudah berdiri dan dijalankan dalam beberapa generasi.

Tabel 1.1. Daftar 5 Perusahaan Keluarga Terbesar di Dunia

N o	Comp any	Family	Est	Industry	Generat ion
1	Ford Motor Co.	Ford/Dearborn, Mich	19 03	Otomotif	Ke-4
2	Fiat Group	Agnelli/Turin, Italy	-	Otomotif	Ke-4
3	Cargill Inc.	Cargill, MacMillan/Minn eapolis	18 65	<i>International Commodities Trader</i>	Ke-5
4	Gap	Fisher/San Fransisco	19 69	<i>Apparel stores</i>	Ke-3
5	Motorola	Galvin/Schaumb urg, Illinois	19 28	<i>Telecommuni cation</i>	Ke-4

Berdasarkan tabel 1.1, dapat diketahui bahwa perusahaan-perusahaan keluarga diatas terdiri dari berbagai belahan dunia dan sudah berdiri hingga saat ini dan cabang-cabang perusahaan tersebut ada disekitar kita. Selain itu, perusahaan-perusahaan keluarga tersebut sudah berdiri selama beberapa generasi, bahkan Cargill Inc. sudah berdiri hingga generasi ke 5.

Perusahaan keluarga menguasai 80%-98% bisnis di dunia. Sekitar 200 dari masing-masing perusahaan tersebut mampu mencetak keuntungan kotor sebesar 2 miliar dolar Amerika setiap bulannya. Perusahaan-perusahaan ini mempekerjakan hampir separuh angkatan kerja di dunia, dan menyumbang lebih dari separuh Gross Domestic Product (GDP) dunia. (Bank Mandiri, 2012). Menurut Winardi (2012, p. 5), sebanyak 35% dari 500 perusahaan yang masuk dalam majalah *Fortune* di Amerika adalah perusahaan keluarga. Saat ini di Amerika terdapat 24juta perusahaan keluarga (George dan Raymond, 2003). Sebanyak 37% dari perusahaan besar yang tergabung dalam *Fortune* 500 adalah perusahaan keluarga. 60% dari perusahaan-perusahaan yang go public di Amerika Serikat merupakan perusahaan keluarga. Lebih dari 80% bisnis di Eropa dan Amerika Serikat yang dilakukan oleh perusahaan keluarga (Bank Mandiri, 2012).

Menurut Susanto (2007), rata-rata umur perusahaan keluarga kurang dari 25 tahun atau satu generasi, karena peralihan antar generasi yang tidak berjalan dengan baik. Oleh sebab itu, tidak dapat dipungkiri bahwa suksesi merupakan hal yang sangat *crusial* dalam mempertahankan perusahaan keluarga. Penelitian yang dilakukan oleh Bowman dan Upton (1988) terhadap 178 perusahaan menemukan bahwa hanya 34% perusahaan yang memiliki perencanaan tertulis mengenai suksesi di perusahaanya (dalam Marpa, 2012, p. 96). Dalam perencanaan suksesi, komunikasi antar anggota keluarga dan pemahaman tentang hubungan keluarga dan bisnis sama pentingnya. Isu suksesi sangatlah emosional karena mempengaruhi kebutuhan psikologi terhadap penerimaan seorang anggota keluarga (Ward, 2004).

Perencanaan suksesi menjadi agenda sangat penting bagi perusahaan keluarga karena secara langsung perencanaan suksesi menentukan keberlangsungan perusahaan dalam jangka panjang dari satu generasi ke generasi berikutnya (Soedibyo, 2012 , p. 73). Perencanaan suksesi penting untuk kelangsungan hidup lanjutan bagi perusahaan. Salah satu perhatian utama dari seorang pemilik usaha adalah bagaimana mengatur suksesi bisnis secara teratur dan terjangkau sambil memastikan bahwa bisnis akan menyediakan kebutuhan pemilik selama masa pensiun (Susanto, 2007). Menurut Miller (2003) dikarenakan banyak pendiri perusahaan keluarga berusaha untuk mengabadikan warisan mereka dan tetap memegang kendali perusahaan melalui suksesi antar generasi,

saat mereka mewariskannya kepada keturunannya (dalam Marpa, 2012, p. 96).

Dalam penelitian ini, subjek penelitian ditujukan kepada CV Mandiri Sejahtera Motor (Tekad Motor) yang beralamatkan di Jl. Kapasari no 6, Surabaya. Perusahaan ini berkembang dari usaha turun temurun yang mulai dirintis sejak tahun 1935. Berkembang dari bisnis multi usaha, pada tahun 1981 mulai bergelut di bidang jasa servis mobil. Baru memasuki tahun 2000, kemudian mengkhususkan diri sebagai *dealer* sepeda motor. Sejak pertama berdiri, CV Mandiri Sejahtera Motor telah menjadi *dealer* spesialis Motor China dengan telah bekerjasama dengan lebih dari 100 *brand*. Namun saat ini, hanya menjadi distributor 5 *brand* besar Motor Indonesia, Jerman, Korea, dan China, diantaranya Minerva, Viar, Happy, Viva, dan Monstrac. Susanto (2007) mengungkapkan bahwa bagaimanapun juga generasi pendahulu tidak bisa memimpin selamanya apabila sudah waktunya bagi generasi penerus untuk memegang peran utama dalam perusahaan, generasi pendahulu harus mulai memikirkan kegiatan-kegiatan diluar perusahaan. Hingga saat ini, nama Tekad sudah digunakan selama 4 generasi. Pada tahun 2007, pendiri CV Mandiri Sejahtera Motor telah memberikan kuasa penuh kepada putra pertamanya sebagai generasi penerus untuk memegang perusahaan. Namun walau sudah pensiun, pendiri CV Mandiri Sejahtera Motor tetap mengawasi putranya dan jalannya perusahaan.

## II. METODE PENELITIAN

Dalam penelitian ini, penulis menggunakan jenis penelitian kualitatif deskriptif dimana penulis ingin memahami fenomena yang terjadi di CV Mandiri Sejahtera Motor (Tekad Motor). Penulis ingin menggali lebih dalam mengenai perencanaan suksesi pada bisnis keluarga di perusahaan tersebut.

Dalam penelitian ini, penulis menggunakan teknik purposive sampling. Menurut Sugiyono (2008, p. 218), *purposive sampling* adalah teknik pengambilan sample sumber data dengan pertimbangan tertentu yakni sumber data dianggap paling terlibat dengan apa yang diharapkan, sehingga mempermudah peneliti menjelajahi obyek atau situasi yang sedang diteliti. Dalam penelitian ini, penulis telah menetapkan tiga narasumber yaitu pemilik-pendiri CV Mandiri Sejahtera Motor, suksesor CV Mandiri Sejahtera Motor, serta manajer CV Mandiri Sejahtera Motor.

Data primer adalah data yang dihimpun langsung oleh seorang peneliti umumnya dari hasil observasi terhadap situasi sosial dan atau diperoleh dari tangan pertama atau subyek (informan) melalui proses wawancara (Mukhtar, 2013, p. 100). Berdasarkan definisi-definisi tersebut, penulis menggunakan wawancara dengan narasumber dan observasi langsung pada CV Mandiri Sejahtera Motor.

Data sekunder yang disebut juga data tangan kedua adalah data yang diperoleh lewat pihak lain, tidak langsung diperoleh oleh peneliti dari subyek penelitiannya, data ini biasanya berupa data dokumentasi atau data laporan yang telah tersedia (Azwar, 2005, p. 91). Dalam penelitian ini data sekunder berupa informasi profil perusahaan dan dokumentasi

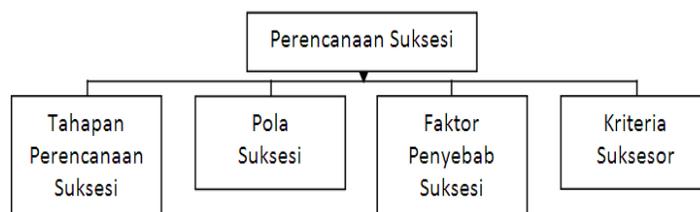
yang diperoleh dari situs CV Mandiri Sejahtera Motor (Tekad Motor).

Pada penelitian ini, penulis menggunakan teknik wawancara *in depth interview*. Menurut Cooper dan Schlinger (2006, p. 241), *Individual depth interview* adalah interkasi antara peneliti dengan seorang peserta tunggal biasanya membutuhkan waktu 20 menit untuk wawancara melalui telepon sampai 2 jam untuk wawancara tatap muka. Selain itu dalam penelitian ini menggunakan metode wawancara semi terstruktur. Menurut Sugiyono (2008, p. 233) metode wawancara semi terstruktur, dimana dalam pelaksanaannya lebih bebas. Dalam pelaksanaannya penulis akan mewawancarai pemilik-pendiri, suksesor serta manajer CV Mandiri Sejahtera Motor.

Cooper dan Schlinger (2006, p. 93) menyatakan bahwa terdapat dua metode dalam observasi yaitu observasi perilaku dan observasi non perilaku. Pada penelitian ini penulis menggunakan baik observasi perilaku maupun observasi non perilaku. Observasi perilaku melihat bagaimana hubungan antara suksesor baik dengan pemilik-pendiri maupun dengan anggota keluarga yang lain. Sedangkan observasi non perilaku yaitu dengan melakukan pengamatan atas dokumen nyata yang ada di perusahaan.

Analisis data adalah proses mengolah, memisahkan, mengelompokkan, dan memadukan sejumlah data yang dikumpulkan dilapangan secara empiris menjadi sebuah kumpulan informasi ilmiah yang terstruktur dan sistematis yang selanjutnya dikemas menjadi laporan hasil penelitian (Mukhtar, 2013, p.120). Miles dan Huberman (2007) mengungkapkan *flow model data analysis* dimana terdapat empat pendekatan, yaitu: Pengumpulan Data, Reduksi Data, *Display Data*, Verifikasi atau Penarikan Kesimpulan.

Menurut Sugiyono (2008, p. 241) mengatakan, dalam teknik pengumpulan data, triangulasi diartikan sebagai teknik pengumpulan data yang bersifat menggabungkan dari berbagai teknik pengumpulan data dan sumber data yang telah ada. Pada penelitian ini, penulis memilih metode pengujian keabsahan data dengan triangulasi sumber. Dalam penelitian ini keabsahan data akan diuji dengan cara membandingkan data hasil wawancara ketiga narasumber pada CV Mandiri Sejahtera Motor dan data hasil observasi.



Gambar 1. Kerangka Kerja Penelitian  
 Sumber: (Sharma, Chua, Chrisman, 2005), (Susanto, 2007), (Pramodia, Chua, Chrisman, 2005) diolah

## III. ANALISIS DAN PEMBAHASAN

### 3.1 Perencanaan Suksesi

Suksesi dapat berjalan efektif pada CV Mandiri Sejahtera Motor karena terdapat beberapa hal (Ward, 2008, p.

18) yaitu yang pertama konsep *ownership* yang tepat. Pada CV Mandiri Sejahtera Motor, Tjiang Ming Guang telah melakukan pengembangan dan penyampaian konsep kepemilikan kepada generasi berikutnya sehingga harus perusahaan harus dikelola dengan rasa tanggung jawab. Hal yang kedua adalah *Culture Merit*, dimana pemilik-pendiri CV Mandiri Sejahtera Motor telah menyiapkan generasi penerusnya sehingga menjadi generasi yang kompeten untuk mengelola perusahaan. Hal yang ketiga adalah edukasi bagi generasi muda dimana pada CV Mandiri Sejahtera Motor, suksesor telah dimagangkan dalam perusahaan sejak SMA dibidang pembukuan, operasional maupun pengelolaan SDM sehingga pemilik-pendiri telah melakukan transfer nilai kepada generasi penerusnya. Hal yang keempat adalah pilihan dalam mengembangkan model kewirausahaan. Pada CV Mandiri Sejahtera Motor, pemilik-pendiri mendirikan perusahaan dan menugaskan putra pertamanya untuk mengelola perusahaan dimana keturunan pemilik-pendiri lainnya mendirikan perusahaan sendiri tanpa melibatkan pemilik-pendiri. Hal yang kelima adalah indikasi spesifik untuk proses suksesi. Pada CV Mandiri Sejahtera Motor generasi penerus telah menyelesaikan pendidikan formal dan selama proses suksesi hubungan komunikasi antara generasi tua dan generasi penerus berlangsung baik sehingga dapat bekerja sama dalam menjalankan perusahaan.

Menurut Leach (2011, p. 87) dalam perencanaan suksesi terdapat 3 hambatan, yaitu yang pertama adalah *The Founder*, *The Family*, dan *Employee and environmental factor*. Pada pelaksanaan suksesi di CV Mandiri Sejahtera Motor, ketiga hambatan tersebut tidak menghambat generasi pendahulu dalam menyerahkan posisinya ke generasi penerus dan hubungan generasi penerus terhadap karyawan di perusahaan berjalan baik.

### 3.2 Tahapan Perencanaan Suksesi

Ada 8 tahapan dalam perencanaan suksesi menurut Sharma, Chua, Chrisman (2005). Pertama, mempersiapkan keluarga dimana pada tahap ini dibutuhkan waktu yang lama untuk pengembangan suksesor sehingga suksesor mempunyai nilai, komitmen, keinginan, serta kemampuan untuk mengambil alih. Berdasarkan hasil analisis, sejak masih sekolah anak-anak Tjiang Ming Guang sudah dimagangkan di perusahaan.

Kedua, menentukan luas kepemilikan, tatakelola serta tujuan manajemen. Dibutuhkan adanya komunikasi dalam anggota keluarga agar dapat menyelesaikan masalah yang muncul dan partisipasi seharusnya ditentukan oleh komitmen dan kemampuan. Berdasarkan hasil analisis, hanya Jonathan Tjiang yang mengelola perusahaan dan sepenuhnya perusahaan sudah dibawah pimpinan Jonathan Tjiang.

Ketiga, mengatur tugas kelompok suksesi. Dalam memilih suksesor, beberapa bisnis keluarga menyewa agen perekrutan dan membutuhkan ketertarikan dari anggota keluarga terhadap posisi tersebut, sedangkan bisnis keluarga yang lain lebih menganggap sebagai persoalan keluarga. Berdasarkan hasil analisis, Tjiang Ming Guang memberikan perusahaan kepada Jonathan Tjiang dengan pertimbangan yang matang karena pemilik-pendiri yakin bahwa Jonathan Tjiang mampu untuk menjalankan perusahaan. Selain itu, dari ketiga anak Tjiang Ming Guang hanya Jonathan Tjiang yang tertarik untuk terjun dan melanjutkan perusahaan ini.

Keempat, menetapkan kriteria dalam memilih suksesor dimana kriteria yang ditetapkan harus sesuai dengan tujuan keluarga. Berdasarkan hasil analisis dalam memilih suksesor kriteria yang ditetapkan ialah harus dapat melihat situasi yang akan datang, berani dan bertanggung jawab serta tahan menghadapi persaingan dan tidak cepat putus asa. Pemilik-pendiri percaya bahwa Jonathan memiliki kriteria tersebut dan Jonathan Tjiang telah memiliki dukungan baik dari keluarga maupun karyawan dilihat dari hubungan Jonathan Tjiang dengan karyawan yang berjalan baik.

Kelima, mengembangkan potensi penerus agar dapat berkomitmen sehingga penerus potensial tertarik. Kepercayaan dan dedikasi adalah atribut yang penting maka sekali penerus potensial resmi bergabung maka mereka harus diberi tanggung jawab dan pelatihan yang memungkinkan mereka untuk berkembang. Jonathan Tjiang telah dilibatkan dan dipekerjakan dalam usia dini pada CV Mandiri Sejahtera Motor. Ketika Jonathan Tjiang menyelesaikan pendidikan formalnya yaitu S1 di bidang International Business Management (IBM), Jonathan Tjiang langsung menerima jabatan sebagai direktur dan memimpin perusahaan ini.

Keenam, siapkan pemilik-pendiri dimana pemilik-pendiri harus merasa aman tentang bisnis dan keluarga sebelum melepaskannya. Berdasarkan hasil analisis, pemilik-pendiri kini memiliki simpanan dalam bentuk investasi tanah karena pemilik-pendiri merasa deposito tidak ada artinya karena inflasi yang tinggi di Indonesia. Selain itu kesibukan lain pemilik-pendiri adalah melakukan jual-beli tanah dan menjaga kedua cucunya.

Ketujuh, timing suksesi dimana dalam memberikan tongkat kepemimpinan waktunya harus tepat. Pada CV Mandiri Sejahtera Motor, pemilik-pendiri telah menyiapkan Jonathan Tjiang dengan cara memagangkan di perusahaan sejak sekolah. Hal ini membuat Jonathan melakukan pekerjaan-pekerjaan di perusahaan sehingga ketika Jonathan Tjiang telah menyelesaikan studinya, maka Jonathan Tjiang telah siap untuk menerima kepemimpinan di perusahaan.

Kedelapan, proses bimbingan yang dilakukan merupakan proses penting yang harus dikelola dengan hati-hati. Proses bimbingan pada CV Mandiri Sejahtera Motor tidak dilakukan dengan menggunakan sumber diluar keluarga seperti konsultan namun dilakukan sendiri oleh pemilik-pendiri Tjiang Ming Guang. Pengalaman-pengalaman yang sudah didapat oleh Jonathan Tjiang sejak dia dimagangkan di perusahaan merupakan proses bimbingan untuk menyiapkan Jonathan Tjiang sehingga ketika memimpin perusahaan saat ini Jonathan sudah siap.

### 3.3 Pola-Pola Suksesi

Menurut Susanto (2007, p. 310) pada umumnya terdapat tiga pola suksesi yang biasanya diterapkan oleh perusahaan di Indonesia. Pola suksesi yang terjadi pada CV Mandiri Sejahtera Motor adalah *Planned Succession* karena perencanaan suksesi berfokus pada calon yang akan menduduki posisi kunci yang telah dipersiapkan untuk diberikan *exposure* terhadap hal penting untuk meningkatkan pengalaman dan kebijakan berpikir. Meskipun pemilik-pendiri CV Mandiri Sejahtera Motor memberikan *exposure* terhadap suksesornya, pemilik-pendiri CV Mandiri Sejahtera Motor juga memberikan pengalaman dengan cara memberikan posisi di bawah "orang no. 1" yaitu pemilik-pendiri itu sendiri dan

secara langsung menerima perintah dan petunjuk dari orang tersebut yang merupakan pola suksesi *Informal Planned Succession*. Selain itu, karena menilai Jonathan Tjiang mampu dan menunjukkan niat bekerja di perusahaan maka dengan pertimbangan pribadi, pemilik-pendiri memutuskan untuk memberikan perusahaannya kepada putra pertamanya yaitu Jonathan Tjiang.

### 3.4 Penyebab Terjadinya Suksesi

Suksesi yang terjadi pada CV Mandiri Sejahtera Motor adalah dikarenakan oleh pemilik-pendiri yang melakukan pensiun di usia 47 tahun. Berdasarkan hasil analisis pertimbangan yang dilakukan pemilik-pendiri sehingga membuat pemilik-pendiri menyerahkan kepemimpinannya adalah karena merasa putranya mampu, layak, memiliki minat dan dapat bertanggung jawab terhadap perusahaan.

### 3.5 Kriteria Suksesor

Kriteria-kriteria apa yang harus dimiliki oleh calon suksesor. Berdasarkan hasil analisis mengenai kriteria – kriteria yang harus dimiliki oleh calon suksesor, kriteria yang ditetapkan harus sesuai dengan tujuan keluarga, kriteria-kriteria tersebut diharapkan dapat membawa CV Mandiri Sejahtera Motor dalam mencapai tujuan jangka panjangnya yaitu menjadikan CV Mandiri Sejahtera Motor perusahaan yang dapat memenuhi kebutuhan konsumen akan sepeda motor di seluruh Indonesia, serta memberikan nilai tambah untuk semua pihak terkait.

Dalam menetapkan kriteria suksesor, Suwu (2013, p. 148) mengungkapkan kriteria yang harus dimiliki oleh suksesor, yaitu yang pertama adalah memiliki semangat berjuang. Suksesor CV Mandiri Sejahtera Motor memiliki minat di perusahaan ditunjukkan dari minatnya untuk belajar bekerja sejak masih di bangku SMA. Kedua, mampu menemukan dan mendapatkan orang yang telah membuktikan diri. Pemilik-pendiri CV Mandiri Sejahtera Motor merasa yakin dan percaya bahwa putranya Jonathan Tjiang mampu untuk menggantikan posisinya, karena pemilik-pendiri merasa bahwa Jonathan Tjiang telah mampu memimpin SDM dan perusahaan dengan bekal pengalaman yang sudah diterima sejak bangku SMA. Ketiga, mempunyai sifat stabil dimana Jonathan Tjiang menunjukkan sifatnya yang stabil melalui hubungannya dengan SDM yang baik dan perusahaan berjalan kearah yang lebih baik dibawah pimpinan Jonathan Tjiang. Keempat, memiliki kemampuan pengelolaan dimana Jonathan Tjiang telah membuktikan dirinya mampu mengelola perusahaan melalui bagaimana caranya mengatur SDM dan mengatur kegiatan operasional perusahaan. Kelima, memiliki rasa penilaian dan daya cipta. Sejak Jonathan Tjiang menjabat menggantikan pemilik-pendiri, banyak struktur perusahaan yang telah diperbaiki Jonathan Tjiang seperti menggunakan program untuk mengatur pembukuan sehingga tidak melakukan pembukuan secara manual. Selain itu, Jonathan Tjiang juga memberlakukan absen karyawan menggunakan sidik jari sehingga tidak ada yang titip absen. Jonathan Tjiang juga memasang kamera CCTV di perusahaan sehingga bisa memantau karyawan yang ada di lapangan hanya melalui kantornya.

### 3.6 Implikasi Manajerial

Setelah melakukan analisis dan pembahasan mengenai pelaksanaan perencanaan suksesi pada CV Mandiri Sejahtera

Motor, maka terdapat beberapa implikasi manajerial yang harus dilakukan oleh CV Mandiri Sejahtera Motor. Menurut Ismail dan Mahfodz (2009) mengungkapkan bahwa kesiapan penerus sangat penting bagi kinerja perusahaan keluarga. Oleh karena itu CV Mandiri Sejahtera Motor yang merupakan perusahaan keluarga perlu untuk mempertimbangkan kembali apakah perencanaan suksesi yang telah berjalan telah berlangsung dengan baik.

Pada CV Mandiri Sejahtera Motor, perencanaan suksesi belum memiliki program yang dipersiapkan untuk mengembangkan potensi suksesor lebih lanjut seperti menyewa agen profesional untuk membantu suksesor mengatur perusahaan secara rapi dan lebih mantap. Dengan adanya program pengembangan dapat menambah wawasan dan pengalaman baru bagi suksesor seperti menggunakan sinergi untuk membuat program komputer modern sehingga memudahkan perusahaan untuk mengelola kegiatan operasional dan sumber daya perusahaan. Hal ini merupakan sesuatu yang modern dan baru yang pada saat pemilik-pendiri dahulu menjabat hal seperti ini belum pernah ada.

Anggota keluarga Tjiang juga belum menetapkan standard kemampuan. bagi anggota keluarga yang ikut mengelola pada CV Mandiri Sejahtera Motor. Adanya standard kemampuan ini membantu CV Mandiri Sejahtera Motor untuk menetapkan batasan agar CV Mandiri Sejahtera Motor tetap dikelola oleh orang-orang yang berkualitas. Oleh karena itu anggota keluarga dapat saling berdiskusi dalam menetapkan standard kemampuan.

## IV. KESIMPULAN/RINGKASAN

Berdasarkan hasil penelitian dan analisis yang dilakukan pada perusahaan keluarga CV Mandiri Sejahtera Motor, maka penulis dapat memberikan kesimpulan dan saran bagi CV Mandiri Sejahtera Motor. Saran yang diberikan penulis ini diharapkan dapat menjadi masukan serta bahan pertimbangan dalam perencanaan suksesi pada perusahaan keluarga CV Mandiri Sejahtera Motor di masa depan.

### 1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis bab 4, penulis menyimpulkan bahwa :

#### a. Perencanaan Suksesi

Perencanaan suksesi kepemimpinan dan kepemilikan di CV Mandiri Sejahtera Motor dilakukan secara tidak terstruktur dan tidak ada formalisasi dimana tidak terdapat dokumen-dokumen tertulis mengenai aturan-aturan suksesi. Perencanaan suksesi ini berdasarkan keempat hal dalam yang meliputi perencanaan suksesi yaitu tahapan perencanaan suksesi, pola suksesi, faktor penyebab suksesi, dan criteria suksesor. Keempat sistem tersebut sudah berjalan dengan baik.

#### b. Tahapan Perencanaan Suksesi

Tahapan perencanaan suksesi di CV Mandiri Sejahtera Motor sudah siap dimana keluarga Tjiang telah merencanakan suksesi dengan baik jika dilihat dari tahapan perencanaan suksesi yang telah dilakukan. Adanya persiapan yang dilakukan untuk suksesor, adanya kriteria dalam menetapkan suksesor, adanya program untuk mengembangkan potensi penerus serta menarik minat dalam perusahaan dan tahap mempersiapkan pemilik-pendiri agar pemilik-pendiri merasa

aman dengan bisnis dan keluarga ketika melepaskan jabatannya sudah terlaksana dan tertata dengan baik.

### c. Pola-Pola Suksesi

Pola suksesi yang terjadi pada CV Mandiri Sejahtera Motor adalah pola perencanaan suksesi yang berfokus pada calon yang akan menduduki posisi kunci yang telah dipersiapkan untuk diberikan *exposure* terhadap hal penting untuk meningkatkan pengalaman dan kebijakan berpikir. Meskipun pemilik-pendiri CV Mandiri Sejahtera Motor memberikan *exposure* terhadap suksesornya, pemilik-pendiri CV Mandiri Sejahtera Motor juga memberikan pengalaman dengan cara memberikan posisi di bawah “orang no. 1” yaitu pemilik-pendiri itu sendiri. Selain itu, karena menilai Jonathan Tjiang mampu dan menunjukkan niat bekerja di perusahaan maka dengan pertimbangan pribadi, pemilik-pendiri memutuskan untuk memberikan perusahaannya kepada putra pertamanya yaitu Jonathan Tjiang.

### d. Penyebab Terjadinya Suksesi

Suksesi yang terjadi pada CV Mandiri Sejahtera Motor adalah dikarenakan oleh pemilik-pendiri yang melakukan pensiun di usia 47 tahun. Pertimbangan yang dilakukan pemilik-pendiri sehingga membuat pemilik-pendiri menyerahkan kepemimpinan adalah karena merasa putranya mampu, layak, memiliki minat dan dapat bertanggung jawab terhadap perusahaan.

### e. Kriteria Suksesor

Kriteria-kriteria yang dimiliki oleh suksesor CV Mandiri Sejahtera Motor adalah memiliki minat di perusahaan, mampu memimpin SDM dan perusahaan dengan bekal pengalaman yang telah diterima ketika magang di perusahaan, memiliki hubungan dengan SDM yang baik, mampu mengelola perusahaan melalui bagaimana caranya mengatur SDM dan mengatur kegiatan operasional perusahaan, serta dapat memperbaharui struktur dan program perusahaan yang sudah ketinggalan.

## 2. Saran

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

a. CV Mandiri Sejahtera Motor dapat meninjau lebih lanjut program pengembangan suksesor sehingga suksesor akan lebih mantap ketika proses suksesi terjadi. Program pelatihan seperti memperkerjakan suksesor mulai dari bawah seperti menjadi karyawan biasa dapat dilakukan dapat dilakukan untuk memantapkan perencanaan suksesi. Demikian untuk proses perencanaan suksesi selanjutnya.

b. Anggota keluarga dapat meninjau lebih lanjut mengenai standart mengenai kemampuan anggota keluarga dalam mengelola perusahaan seperti menetapkan kriteria khusus sesuai bidangnya di perusahaan sehingga kinerja bisa menjadi baik dan ahli. Standart yang ditetapkan dapat dituliskan secara jelas sehingga standart tersebut dapat menjadi suatu hal yang konkret. Hal ini dilakukan agar CV Mandiri Sejahtera Motor dapat dikelola oleh orang-orang yang berkualitas di bidangnya.

## DAFTAR PUSTAKA

Azwar, S. (2005). *Metode Penelitian*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar Offset.

Bank Mandiri (2012, Mei 22) *POWER LUNCH: Tantangan Perusahaan Keluarga di Era Bisnis Modern*.

Retrieved: March 20, 2014, from <http://csr.bankmandiri.co.id/detail-pers-157-POWER%20LUNCH%20%E2%80%9CTantangan%20Perusahaan%20Keluarga%20di%20Era%20Bisnis%20Modern%E2%80%9D%20.html>

Chrisman, J. J., Chua, J., Sharma, P., & Yoder, T. (2005). Guiding Family Business Through Succession Process. *CPA Journal*, 79(6), 28-51.

Cooper, D., & Schlinder, P. (2006). *Business Research Methods*. Rockefeller: Mc GrawHill Companies.

Ismail, N., & Mahfodz, A. (2009). Succession Planing in Family Firms and Its Implication on Business Performance. *Journal of Asia Entrepreneurship and Sustainability*, 5(3), 86-107.

Leach, P. (2011). *Family Business The Essentials*. Great Britain: Profile Books Ltd.

Lussier, R., & Sonfield, M. (2004). Family Business Management Activities, Styles, And Characteristic : A Correlation Studies. *Mid-American Journal Of Business*, 19(1), 47-53.

Marpa, N. (2012). *Perusahaan Keluarga Sukses Atau Mati*. Tangerang: Penerbit Cergas Media.

Miles, M., & Huberman, A. (2007). *Analisis Data Kualitatif*. Jakarta: UI Press.

Mukhtar, P. D., & M.Pd. (2013). *Metode Praktis Penelitian Deskriptif Kualitatif*. Jakarta: GP Press Group.

Moleong, L. (2005). *Metodologi Kualitatif Edisi Revisi*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya

Sedarmayanti, & Hidayat, S. (2011). *Metodologi Penelitian*. Bandung: Mandar Maju.

Semiawan, C. (2010). *Metode Penelitian Kualitatif Jenis Karakteristik dan Keunggulanya*. Jakarta: Grasindo.

Soedibyo, M. (2012). *Family Business Responses to Future Competition*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.

Sugiyono. (2008). *Metode Penelitian Kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.

Susanto, A., Susanto, P., Wijanarko, H., & Mertosono, S. (2007). *The Jakarta Consulting Group on Family Business*. Jakarta: Jakarta Consulting Group.

Suwu, R. (2013). *Suksesi Kepemimpinan Rohani Menurut Alkitab*. Bandung: Kalam Hidup.

Tapies, J., & Ward, J. L. (2008). *Family Values and Values Creation*. New York: Pallgrave Macmillan.

Tekad Motor. (2013, Juni 27). *About us*.

Retrieved May 27, 2014, from [www.tekadmotor.com](http://www.tekadmotor.com)

Ward, J. (2004). *Perpetuating the Family Business*. New York: Palgrave Macmillan

Winardi, A. (2012). *7 Kunci Sukses Family Business*. Yogyakarta: Penerbit Andi.