

## **STRATEGIC COLLABORATION MODEL DALAM PROSES SUKSESI PERUSAHAAN KELUARGA PT. ABC DI SURABAYA**

Irene Nissya Santoso dan R.R. Retno Ardianti

Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra

Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya

E-mail: [irene\\_92@ymail.com](mailto:irene_92@ymail.com), [retnoa@peter.petra.ac.id](mailto:retnoa@peter.petra.ac.id)

*Abstrak*—Dalam suatu perusahaan keluarga, isu suksesi menjadi sangat penting jika terdapat dua atau lebih generasi yang terlibat terlebih apabila sang pemilik usaha memiliki anak lebih dari satu. Hal ini tentunya akan mengakibatkan potensi konflik yang terjadi semakin tinggi karena adanya perbedaan sudut pandang dalam menjalankan perusahaan dari masing-masing anak. Oleh karena itu, perlu dilakukan pemisahan bisnis untuk menghindari potensi konflik yang terjadi. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menggambarkan proses suksesi pada perusahaan keluarga PT.ABC melalui metode *Strategic Collaboration Model* (SCM).

Penelitian ini termasuk kedalam jenis penelitian kualitatif deksriptif. Pengumpulan data dilakukan dengan metode wawancara, dimana informan yang digunakan adalah pendiri sekaligus *family business leader* (FBL) PT. ABCsaat ini beserta para calon suksesor. Teknik pemilihan informan dengan menggunakan *purposive sampling*.

Hasil dalam penelitian ini menunjukkan bahwa dalam proses suksesi yang melalui metode *strategic collaboration model* dengan pemisahan bisnis dilakukan dengan baik, dimana pada tiap-tiap tahap input dalam suksesi lebih menekankan pada mentoring, bimbingan, arahan, maupun pelatihan yang diberikan kepada calon suksesor maupun ketiga anak lainnya yang mengalami pemisahan bisnis yang dilakukan secara informal. Dalam tahap proses generasi senior menanyakan apa yang menjadi minat dan bakat calon suksesor yang selanjutnya diidentifikasi usaha apa yang cocok dan mendesain usaha pada bidang masing-masing. Kemudian pada tahap output generasi senior beserta generasi junior membangun usaha dengan meninjau dana yang dibutuhkan, jumlah karyawan yang akan digunakan, lokasi yang cocok, serta biaya-biaya dalam perusahaan.

*Kata Kunci*—*succession plan, relation factors conflict, strategic collaboration model*

### I. PENDAHULUAN

Sebuah perusahaan keluarga menjadi suatu tulang punggung bagi seluruh perekonomian dunia dan memberikan kontribusi yang sangat besar dalam hal pekerjaan dan *output* ekonomi (Shepherd dan Zacharakis, 2000; Bornheim, 2000).Bisnis keluarga memiliki peran yang sangat besar bagi perekonomian dunia maupun perekonomian suatu negara secara khususnya.80%-98% bisnis di dunia merupakan usaha

keluarga, perusahaan keluarga menciptakan 64% GDP di Amerika Serikat dan diperkirakan perusahaan keluarga andil dalam penciptaan GDP di negara lain sebesar 75%. Perusahaan keluarga menampung lebih dari 85% pekerja di seluruh dunia (Poza, 2013).

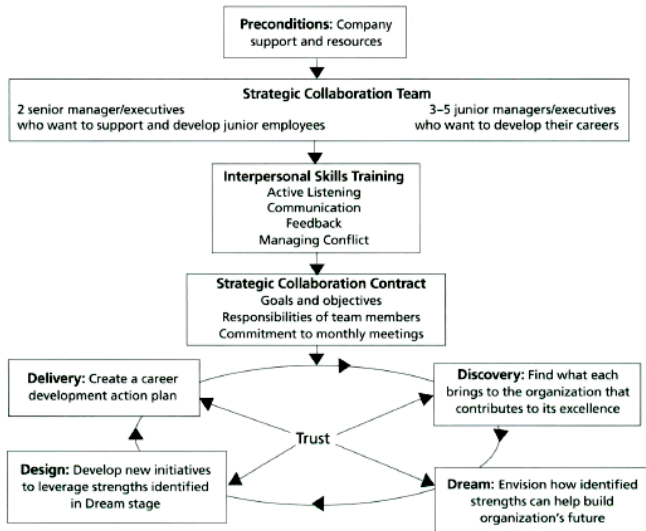
Bedasarkan berbagai uraian diatas menunjukkan bahwa bisnis keluarga memiliki peran penting dalam perekonomian suatu negara dan dunia. Maka dari itu, isu suksesi menjadi hal yang penting. Perkembangan suatu perusahaan keluarga tidak lepas dari adanya pengaruh suksesi kepemimpinan yang baik disetiap generasi.

Menjalankan bisnis milik keluarga lebih kompleks daripada bisnis non-keluarga. Terutama jika di mana dua atau lebih generasi terlibat dalam perusahaan sebagai interaksi dinamika keluarga yang berdampak pada pengambilan keputusan (Hess, 2006). Isu suksesi menjadi semakin penting apabila sang pemilik usaha memiliki anak lebih dari pada satu. Hal ini akan mengakibatkan kemungkinan timbulnya perbedaan sudut pandang di dalam menjalankan perusahaan, perbedaan visi dan misi kedepan, dan perbedaan karakter dari masing-masing anak yang akan menjadi penerus perusahaan keluarga tersebut. Hal ini yang menjadikan proses suksesi lebih kompleks (Faustine, 2003).

Sebuah perusahaan keluarga tentunya memiliki tujuan untuk dapat mempertahankan kelanggengan usahanya. Maka dari itu harus ada kesiapan dari suksesor perusahaan untuk dapat memperoleh wawasan dan memeriksa kembali proses perencanaan suksesi (Ismail, Mahfodz & Najmi, 2009).

Dalam menjalankan perusahaan keluarga terdapat banyak potensi konflik, *relation factors conflict* sering menjadi kendala dalam proses suksesi pada perusahaan keluarga. *Relation factors conflict* merupakan konflik yang terjadi antar relasi, baik anggota keluarga maupun anggota non-keluarga. Konflik ini dapat disebabkan ketidakcocokan yang terjadi, kesalahpahaman, serta pelakuan atau pembagian yang dirasa kurang adil antar relasi (De Massis et al, 2008)

Sedangkan *Strategic Collaboration Model* (SCM) adalah salah satu dari model manajemen suksesi yang menggabungkan mentoring sebagai mekanisme penting dalam membina pengembangan kepemimpinan dan suksesi. Menurut Haynes dan Ghosh (2008) tahapan mentoring di dalam model SCM terdapat beberapa tahap yaitu, *preconditions, strategic collaboration team, Interpersonal skills training, strategic collaboration contract, discovery, dream, design, dan terakhir delivery*



**Gambar 1.1 Mentoring dalam Tahapan Manajemen Sukses**  
 Sumber : Haynes dan Ghosh, 2008

Susanto (2013) menyebutkan bahwa salah satu perusahaan keluarga di Indonesia yang sukses dalam hal menjaga kelanggengan usahanya hingga saat ini yaitu Nyonya Meneer. Perusahaan keluarga ini adalah perusahaan keluarga yang bergerak dibidang pengolahan jamu tradisional yang melegenda. Perusahaan jamu Nyonya Meneer ini berdiri pada tahun 1919 atas dorongan keluarga. Perusahaan ini kian berkembang pesat dengan bantuan anak-anak dari Ny. Meneer. Tahun 1940 dengan bantuan puterinya, Nonnie, berdirilah cabang Nyonya Meneer di Jakarta.

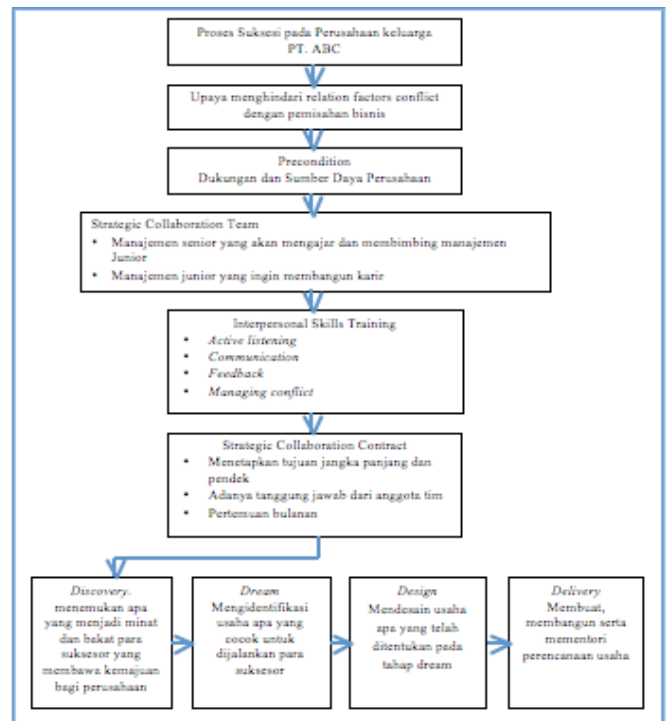
Dengan kondisi over yang memiliki anak yang banyak, proses suksesi yang dijalankan mengalami banyak konflik. Hal ini dikarenakan seluruh anak ikut bekerja dalam perusahaan dan memiliki tanggungjawab masing-masing dalam menjalankan perusahaan yang mengakibatkan anak-anak tersebut saling berebut kekuasaan dalam perusahaan. Perebutan kekuasaan tersebut akhirnya menimbulkan berbagai konflik yang berkepanjangan karena Nyonya Meneer tidak pernah menunjuk siapa yang akan menjadi generasi penerus yang akan memimpin perusahaan selanjutnya. Namun seiring dengan berjalannya waktu yang juga terus timbul konflik yang berkepanjangan, akhirnya semua anak Nyonya Meneer sepakat untuk menjual kepemilikannya kepada salah satu anak Nyonya Meneer yang bernama Charles Saerang. Hal ini dilakukannya untuk menghindari konflik yang terus berkepanjangan, dimana dengan menjual kepemilikannya mereka dapat memulai usaha baru sehingga dapat menghindari konflik yang terjadi antara seluruh anak Nyonya Meneer. Hal ini lah yang menjadikan Nyonya Meneer dapat mempertahankan kelanggengan bisnisnya hingga saat ini.

Melalui kisah keberhasilan perusahaan keluarga PT. Nyonya Meneer yang penuh dengan konflik antar sesama anggota keluarga dalam mempertahankan dan mengembangkan perusahaan keluarganya, mendorong penulis untuk mengusung topik proses suksesi pada perusahaan keluarga PT. ABC dengan metode SCM dalam upaya menghindari konflik. Mengingat perusahaan ini merupakan suatu perusahaan keluarga yang memiliki empat orang anak laki-laki sehingga rentan akan konflik.

PT. ABC merupakan sebuah perusahaan keluarga yang berlokasi di kota Surabaya. Perusahaan ini didirikan oleh Adi Widjaja pada tahun 1986. Perusahaan ini bergerak pada bidang *wood trading*. *Wood trading* merupakan usaha pembelian kayu berbentuk gelondongan atau log dari pemilik HPH atau IPK dan kemudian dijual ke pembeli. Untuk memenuhi permintaan lokal maupun ekspor, PT. ABC juga mengerjakan *wood processing*, yaitu bahan baku berupa kayu gelondongan atau *log* diproses melalui mesin *sawmill* atau *moulding* agar sesuai dengan dengan ukuran lokal ataupun ekspor.

Sebagai seorang ayah, pendiri dan pemimpin perusahaan, Adi Widjaja memikirkan mengenai proses suksesi PT. ABC kepada keempat orang anaknya. Karena bukanlah hal yang mudah untuk membagi satu perusahaan kepada empat orang anak laki-lakinya karena pembagian yang tidak adil akan mudah menimbulkan konflik antara saudara. Terlebih saat menjalankan satu perusahaan secara bersama-sama mereka memiliki masalah dalam multiple kepemimpinan, saling melempar tanggung jawab, serta adanya rasa kurang adil sehingga menimbulkan konflik yang terjadi antar anak-anak tersebut.

Oleh karena itu, Adi Widjaja memiliki keunikan cara tersendiri untuk melakukan suksesi pada perusahaan keluarganya, PT. ABC. Adi Widjaja melakukan proses pemisahan bisnis kepada anak-anaknya dengan menggunakan metode *Strategic Collaboration Model*. Melalui keunikan dari Adi Widjaja dalam melaksanakan perencanaan suksesi inilah yang diharapkan dapat menciptakan kelanggengan, pengembangan usaha dan keharmonisan diantara keluarga tetap terjaga.



**Gambar 1.2 Kerangka Berpikir Pelaksanaan Suksesi Pada Perusahaan Keluarga PT ABC Menggunakan Metode Strategi Collaboration Model**  
 Sumber: Haynes, R. K., & Ghosh, R. (2008); De Massis, et al., (2008).

## II. METODE PENELITIAN

Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian kualitatif deskriptif. Penelitian kualitatif deskriptif adalah penelitian yang digunakan untuk menganalisis data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana mestinya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku umum atau generalisasi (Sugiyono, 2012). Penulis pada penelitian ini menggunakan penelitian kualitatif deskriptif karena peneliti ingin mengetahui dan mendapatkan kedalaman informasi berkaitan dengan topik (Sugiyono, 2012).

Subjek penelitian adalah informan yang artinya orang pada latar penelitian yang dimanfaatkan untuk memberikan informasi tentang situasi dan kondisi latar penelitian (Moleong 2010: 132). Menurut Azwar (1998), subjek penelitian adalah sesuatu yang diteliti, baik itu orang, benda, ataupun lembaga (organisasi) Subjek penelitian pada dasarnya adalah yang akan dikenai kesimpulan hasil penelitian. Subjek pada penelitian ini adalah *Family Business Leader* PT. ABC beserta pada suksesor.

Menurut Sugiyono (2013), objek penelitian adalah suatu atribut atau sifat atau nilai dari orang, objek kegiatan yang mempunyai variasi tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Objek pada penelitian ini adalah pelaksanaan suksesi dengan menggunakan metode SCM yang dilakukan oleh PT. ABC yaitu perusahaan yang bergerak pada bidang *wood trading*.

Teknik penentuan informan yang peneliti gunakan pada penelitian ini adalah teknik *non-probability sampling*. Menurut Sugiyono (2013), teknik *non-probability sampling* adalah suatu teknik pengambilan sampel yang tidak memberi peluang atau kesempatan sama bagi setiap unsur atau anggota populasi untuk dipilih menjadi sampel.

Teknik *non-probability sampling* yang dipakai oleh penulis adalah jenis *purposive sampling*. Artinya, teknik pengambilan sampel yang sumber datanya menggunakan pertimbangan tertentu (Sugiyono, 2013). Pertimbangan yang penulis gunakan adalah penulis harus mengetahui harus memulai penelitian dari informan yang mana. Informan-informan yang dipakai oleh penulis adalah *family business leader* (FBL) saat ini dan empat orang anak yang memimpin masing-masing perusahaan.

Jenis data penelitian yang digunakan penulis adalah data kualitatif. Data kualitatif merupakan data yang dikumpulkan berupa kata-kata, gambar, keterangan-keterangan seperti sejarah, perencanaan, serta strategi perusahaan (Moleong, 2010).

Sumber data yang penulis gunakan pada penelitian ini adalah sumber data primer. Sumber data primer adalah sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data (Sugiyono, 2013). Menurut Bungin (2009), data primer adalah yang langsung diperoleh dari sumber data pertama di lokasi penelitian atau objek penelitian. Sumber data primer yang digunakan oleh penulis diperoleh dari wawancara dengan berbagai informan dari perusahaan keluarga PT ABC berupa catatan tulisan hasil wawancara.

Pada penelitian ini penulis menggunakan teknik pengumpulan data dengan wawancara. Wawancara adalah suatu teknik pengumpulan data pada studi pendahuluan untuk menemukan permasalahan yang harus diteliti dan untuk

menemukan hal-hal dari responden secara lebih mendalam dan memiliki jumlah responden yang sedikit (Sugiyono, 2013).

Teknik wawancara yang penulis gunakan adalah semi terstruktur. Artinya, penulis akan bertanya sesuai daftar pertanyaan yang telah penulis buat sebelumnya, kemudian penulis juga akan mengajukan pertanyaan berdasarkan jawaban dari responden. Dengan demikian data yang terkumpul akan lebih dapat menangkap fenomena secara holistik (Sugiyono, 2013).

Dalam melakukan uji keabsahan data, pada penelitian ini penulis menggunakan uji triangulasi sumber. Triangulasi adalah pengecekan data dari berbagai sumber dengan berbagai cara dan berbagai waktu. Uji triangulasi sumber berarti bahwa penulis mengecek data-data yang telah diperoleh melalui beberapa sumber (Sugiyono, 2013).

## III. ANALISA DAN PEMBAHASAN

Dalam menjalankan bisnis keluarga pasti banyak potensi konflik yang terjadi. Seperti halnya yang terjadi dalam PT. ABC, dalam proses suksesi terjadi berbagai macam konflik seperti *Conflicts in parent-child relationship*. Dalam *succession plan*, kualitas antara hubungan pemimpin dan potensi penerus sangat dibutuhkan. Dalam hal ini adalah hubungan antara orang tua generasi penerus (*family business leader*) dengan calon suksesor maupun ketiga anak lainnya. Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan tidak ditemukan konflik yang cukup berarti antara orang tua generasi penerus (*family business leader*) dengan calon suksesor maupun ketiga anak lainnya. Pada dasarnya konflik keluarga pasti akan terjadi saat proses suksesi karena terkadang visi dan misi generasi berikutnya tidak sejalan dengan visi dan misi generasi senior. Demikian halnya pada PT. ABC, dimana generasi senior atau orang tua generasi penerus menyadari bahwa proses suksesi tidak jauh dengan terjadinya konflik. Berdasarkan wawancara dengan informan 1 yang merupakan orang tua generasi penerus dan pendiri PT. ABC (*family business leader*) mengatakan bahwa dalam proses suksesi terjadi konflik yang dikarenakan adanya beda generasi yang juga mengakibatkan beda pemikiran, berbeda cara, dan berbeda sudut pandang. Konflik yang terjadi antara generasi senior (orang tua generasi penerus) dengan calon suksesor (generasi penerus) maupun ketiga anak lainnya ini adalah pada proses bekerja dan hasil yang diharapkan. Hal ini didukung dengan hasil wawancara yang dilakukan dengan informan kedua yang merupakan generasi penerus dalam bisnis keluarga PT. ABC yang mengatakan bahwa salah satu konflik yang terjadi dengan generasi senior dengan generasi junior adalah adanya perbedaan proses cara kerja masing-masing, dimana menurutnya proses cara kerja yang dilakukan oleh generasi senior cenderung kuno sehingga kurang praktis. Sedangkan orangtuanya menganggap bahwa cara kerja yang dilakukan oleh anaknya adalah cara kerja yang terlalu berisiko dan kurang berhati-hati. Hal inilah yang akhirnya menimbulkan konflik yang terjadi antara orang tua dan generasi penerus.

Namun dalam mengatasi konflik yang terjadi, masing-masing generasi baik generasi senior (orang tua generasi penerus) dan calon suksesor (generasi penerus) maupun ketiga anak lainnya ini berusaha saling toleransi dan menyatukan pikiran. Berdasarkan hasil wawancara kepada informan 1 mengatakan bahwa terjadinya ketidaksetujuan pemikiran

generasi senior terhadap pemikiran generasi penerus ini menimbulkan konflik. Generasi senior (informan 1) berpendapat bahwa konflik juga membuktikan bahwa calon suksesor maupun ketiga anak lainnya yang akan mengalami pemisahan bisnis mempunyai pendapat, argumen dan keputusan yang bisa di pertanggungjawabkan, karena ketika ada argumen berarti orang tersebut berpikir dan tidak asal-asalan, hanya saja tergantung pada cara penyampaiannya saja. Hal ini dibenarkan oleh informan kedua yang mengatakan bahwa dalam mengatasi konflik yang ada akibat dari perbedaan cara kerja masing-masing antara generasi senior dan generasi junior adalah dengan membuktikan dan meyakinkan generasi senior untuk mempercayakan semuanya pada generasi junior dalam bekerja sesuai dengan caranya tanpa meninggalkan nilai-nilai yang sudah dibangun oleh generasi senior serta melakukan semua tanggung jawabnya sesuai dengan visi dan misi perusahaan, meskipun terdapat sedikit pembaharuan pada sistem yang lebih efektif dan efisien serta mengembangkan perusahaan dari yang dilakukan oleh generasi sebelumnya.

Untuk menghindari konflik dengan generasi senior (orang tua generasi penerus) maka calon suksesor maupun ketiga anak lainnya mau tidak mau harus menjalankannya walaupun tidak sejalan, namun calon suksesor dan ketiga anak lainnya tersebut dapat menambahkan ide-ide baru yang kreatif agar bisnis tersebut menjadi lebih besar dan sukses. Karena langkah untuk masa depan generasi berikutnya bermula dari bisnis orang tua/generasi senior. Hal inilah yang menyebabkan adanya konflik dalam proses suksesi pada PT. ABC dapat dihindari melalui upaya menghindari *relation factors conflict* yang berasal dari konflik dari orangtua generasi penerus dengan calon suksesor.

Konflik lainnya yang dapat terjadi dalam proses suksesi adalah *conflicts among family members*, dimana dalam bisnis keluarga, kelancaran proses suksesi dipengaruhi oleh keharmonisan keluarga di dalamnya. Konflik antara anggota keluarga misalnya persaingan antar saudara dapat menghambat proses suksesi. Demikian halnya dengan pendiri PT. ABC (*family business leader*) yang menyadari bahwa konflik yang terjadi antara anggota keluarga dalam hal ini adalah generasi penerus (calon suksesor maupun ketiga anak lainnya) dapat menghambat proses suksesi yang dijalankan. Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan dengan informan 1 yang juga merupakan pendiri PT. ABC (*family business leader*) dan juga orang tua generasi penerus mengatakan bahwa dalam menjalankan bisnis bersama, tentunya konflik yang terjadi antar saudara pasti ada, dimana konflik tersebut adalah akibat dari perbedaan cara masing-masing dalam menjalankan perusahaan. Dengan adanya perbedaan cara maupun pendapat serta sistem kerja yang berbeda menyebabkan potensi terjadinya konflik semakin tinggi. Namun sedikit berbeda dengan pendapat masing-masing calon suksesor seperti informan kedua yang mengatakan bahwa konflik antar saudara sering terjadi akibat dari multiple kepemimpinan dalam perusahaan sering terjadinya saling lempar tanggung jawab serta adanya perasaan tidak adil yang dirasakan masing-masing. Begitu juga dengan informan ketiga yang mengatakan bahwa konflik antara saudara pasti dapat terjadi baik masalah dalam pekerjaan maupun diluar pekerjaan. Masalah yang

menyebabkan terjadinya konflik tersebut biasanya berkaitan dengan dual kepemimpinan, saling melempar tanggung jawab masing-masing serta adanya rasa kurang adil.

Menurut De Massis et al (2009) konflik antara anggota keluarga dapat menghambat proses terjadinya proses suksesi, dalam mengatasi hal tersebut dapat dilakukan pemisahan bisnis seperti yang dilakukan dalam Nadia Corporation, konflik antara anggota keluarga menyebabkan perusahaan untuk membelah perusahaan menjadi beberapa bagian jadi setiap anggota keluarga bisa bekerja sesuai dengan keinginan masing-masing. Hal serupa juga diterapkan dalam PT. ABC mengatasi konflik ini melalui proses suksesi. Suksesi dilakukan dengan adanya pemisahan bisnis yang akan dikendalikan oleh masing-masing anak, dimana anak pertama akan dipercayai memegang perusahaan yang telah didirikan sebelumnya yaitu PT. ABC sedangkan ketiga anak lainnya memegang bisnis dengan bidang yang berbeda. Hal ini guna meminimalisir terjadinya konflik yang ada antara masing-masing saudara. Hal ini seperti yang dikatakan oleh informan kedua dalam wawancara, yang mengatakan bahwa pemisahan bisnis ini sudah efektif karena dapat mengurangi potensi konflik antar saudara. Demikian juga dengan hasil wawancara yang dilakukan dengan informan ketiga yang menyebutkan bahwa dengan adanya pemisahan bisnis yang dilakukan dapat menyebabkan berkurangnya konflik yang terjadi antara saudara. Hal ini terbukti dengan masing-masing anak sudah bisa memimpin perusahaannya sendiri-sendiri dan bertanggung jawab penuh atas segala yang terjadi di perusahaan. Jadi setiap anak tidak mencampuri masalah yang lainnya. Hal itu menyebabkan minimalnya konflik yang terjadi.

Dalam mengatasi konflik yang ada, diperlukan komunikasi yang sehat. Komunikasi sehat mencakup beberapa unsur seperti keterbukaan, kedewasaan dalam masing masing individunya. Seperti pendapat Hoover (2000) yang mengatakan bahwa dalam sebuah usaha keluarga, kekuatan utama dalam bisnis keluarga adalah kekuatan hubungan kekerabatan dan didukung komunikasi yang baik untuk menjalankan bisnis keluarga. Dengan demikian, untuk menghindari konflik yang terjadi antara saudara dapat ditangani dan diminimalisir melalui adanya proses suksesi dengan melakukan pemisahan bisnis ini.

### **Proses Suksesi Pada Perusahaan Keluarga PT. ABC Menggunakan Metode *Strategic Collaboration Model***

#### **1. Preconditions**

*Preconditions* merupakan tahap dalam menentukan kondisi dukungan dan sumber daya yang dimiliki perusahaan. Tahap ini dapat dibidang merupakan tahap persiapan dalam proses suksesi. Dalam tahap ini perlu mengidentifikasi dukungan apa saja yang harus diberikan dalam mempersiapkan generasi penerus menjadi seorang pemimpin yang dapat mempertahankan kesuksesan hingga masa depan. Dukungan yang diberikan kepada calon suksesor yang merupakan anak pertama dari pendiri perusahaan dan *family business leader* (FBL) PT. ABC saat ini yang dipercayai akan memimpin PT. ABC kedepan tidak jauh berbeda dengan dukungan yang diberikan kepada ketiga anak lainnya yang akan dilakukan proses pemisahan bisnis. Dalam proses suksesi PT. ABC, memberikan dukungan baik dukungan modal maupun pengarahan baik pada calon suksesor maupun kepada ketiga anak lainnya yang akan memegang perusahaan dengan bidang

yang berbeda. Modal dalam hal ini merupakan modal usaha yang diberikan kepada calon suksesor yang akan memimpin perusahaan maupun kepada ketiga anak lainnya untuk membangun usaha yang berbeda bidang. Seperti hasil wawancara yang dilakukan kepada informan kedua yang merupakan anak pertama *family business leader* (orang tua generasi penerus) PT. ABC menyatakan bahwa modal dan sumber daya sudah tersedia dan memadai, serta tidak mengalami kesusahan yang terlalu berarti membangun dari awal karena perusahaan yang ada sudah berjalan hanya memerlukan perbaikan sistem dan pengembangan saja. Sedangkan menurut pernyataan dari informan ketiga yang mengalami pemisahan bisnis, modal diberikan sepenuhnya untuk membangun sebuah perusahaan baru, modal yang diberikan juga adil dan disesuaikan dengan jenis bidang usaha sesuai budget yang diperlukan. Jadi setiap anak diberikan modal sepenuhnya untuk membangun dan menjalankan usaha yang mereka minati.

Selain itu, dukungan yang diberikan kepada calon suksesor maupun kepada ketiga anak lainnya berupa pengarahan baik secara teknis maupun non teknis. Dalam proses suksesi PT. ABC memberikan pengarahan kepada calon suksesor maupun kepada ketiga anak lainnya yang masing-masing akan memimpin sebuah perusahaan pada bidang yang berbeda. Pengarahan yang diberikan kepada calon suksesor maupun kepada ketiga anak lainnya berbeda-beda mengingat keempat anak tersebut akan memegang perusahaan dengan bidang yang berbeda pada pemisahan bisnis, maka pengarahan yang diberikan juga disesuaikan dengan bidang perusahaan yang akan mereka pimpin. Namun pemberian pengarahan tersebut memiliki porsi yang sama dan sesuai dengan masing-masing bidang. Pengarahan yang diberikan berupa bagaimana cara menghadapi masalah, pengarahan tentang cara kerja menjadi seorang pemimpin, bagaimana mengatasi karyawan yang tidak bekerja sesuai visi dan misi perusahaan, bagaimana pemimpin yang memiliki rasa tanggungjawab, bagaimana seharusnya bersikap, serta bagaimana bertemu dan menghadapi klien. Secara sederhana, fungsi pengarahan ini adalah membuat calon suksesor maupun ketiga anak lainnya ini melakukan sesuatu sesuai dengan apa yang diinginkan dan apa yang harus mereka lakukan.

Pengarahan yang diberikan oleh PT. ABC kepada calon suksesor maupun kepada ketiga anak lainnya hanya terbatas pada *family business leader* (orang tua generasi penerus) yang juga pendiri perusahaan, namun secara teknis perusahaan juga mendatangkan konsultan untuk membantu dalam proses mentoring yang dilakukan kepada calon suksesor maupun kepada ketiga anak lainnya.

## **2. Strategic Collaboration Team**

### **Manajemen Senior Mengajar dan Membimbing Manajemen Junior**

Tahap ini merupakan tahap dimana manajemen senior dalam hal ini memberikan bimbingan kepada junior, untuk dapat menjamin keselarasan visi dan misi yang dipegang perusahaan dengan calon pemimpin. Tahap ini dilakukan melalui program-program seperti *coaching*, mentoring dan pelatihan-pelatihan lainnya, yang memastikan bahwa calon pemimpin mempunyai *skill* dan kompetensi yang sesuai dengan kebutuhan organisasi.

Pelatihan dan pengembangan dilakukan oleh pihak senior kepada manajemen junior dalam hal ini adalah calon suksesor yang akan mengambil alih kendali perusahaan maupun kepada ketiga anak lainnya yang akan memegang perusahaan dan memimpin perusahaan dalam bidang yang berbeda. Pelatihan dan pengembangan yang dilakukan oleh pihak senior kepada pihak junior dilakukan untuk mempersiapkan generasi penerus menjadi seorang pemimpin. Dalam pelatihan dan pengembangan ini, perusahaan yang menjadi mentor generasi penerus lebih dominan dilakukan oleh *family business leader* (orang tua generasi penerus).

Pelatihan yang diberikan oleh *family business leader* (orang tua generasi penerus) sejauh ini hanya sebatas pelatihan secara informal. Sejak selepas SMA mereka diajak ke perusahaan untuk belajar bekerja. Selain itu pelatihan ini dilakukan dengan melibatkan calon suksesor maupun ketiga anak lainnya saat melakukan meeting dengan orang lain pada saat mereka masih bekerjasama dalam satu perusahaan yaitu PT. ABC. Selain itu, pelatihan juga dilakukan dengan melibatkan calon suksesor turun lapangan pada saat mengadakan kegiatan rapat pengambilan keputusan perusahaan. Hal tersebut juga dilakukan kepada ketiga anak lainnya guna membekali pengalaman mereka yang membangun usaha baru untuk menjadi seorang pemimpin perusahaan yang dapat mengendalikan perusahaan dengan baik. Secara tidak langsung *family business leader* (orang tua generasi penerus) membimbing calon suksesor maupun ketiga anak lainnya ini setiap hari, sehingga dapat menanamkan bagaimana cara menjadi pemimpin perusahaan yang dapat menjalankan dan mengembangkan perusahaan hingga dapat mencapai tujuan yang ditetapkan oleh perusahaan. Selain itu, *family business leader* (orang tua generasi penerus) melibatkan calon suksesor beserta ketiga anak lainnya pada pertemuan meeting dengan klien, dimana setelah pertemuan tersebut, diberikan saran dan pandangan terhadap apa yang terjadi selama proses meeting tersebut. Dengan adanya pelatihan yang dilakukan langsung oleh *family business leader* (orang tua generasi penerus) ini lebih efektif dibandingkan dengan pelatihan informal, seperti informan kedua dan informan ketiga yang menyebutkan bahwa pelatihan informal jauh lebih efektif dibandingkan pelatihan formal, karena proses pembelajaran lebih efektif ketika terjun ke lapangan langsung, dengan begitu akan dapat diketahui secara jelas bagaimana kemampuan dan *skill* yang dimiliki oleh calon suksesor dipercayai untuk meneruskan, mengendalikan perusahaan PT. ABC maupun ketiga anak lainnya yang membangun usaha baru dengan bidang yang berbeda jenis.

### **Manajemen Junior yang ingin membangun karir**

Proses ini merupakan salah satu kriteria yang menentukan kesuksesan suksesor. Dimana suksesor memiliki keinginan untuk memimpin yang bersumber dari diri sendiri. Suksesor memiliki keinginan memimpin dalam perusahaan tanpa paksaan dan bersumber dari suksesor sendiri. Seperti hasil wawancara yang dilakukan kepada informan kedua yang merupakan anak pertama dari pendiri perusahaan dan *family business leader* yang mengatakan bahwa memilih untuk meneruskan dan memegang kendali perusahaan PT. ABC dikarenakan sudah mengetahui seluk-beluk perusahaan sejak kecil, sehingga ada ketertarikan untuk mengembangkan perusahaan tersebut. Selain itu, informan kedua juga

mempertimbangkan akan prospek wood trading yang cerah untuk ke depannya. Hal ini pun didukung oleh informan 1 yang merupakan pendiri serta *family business leader* PT. ABC saat ini mengatakan bahwa dirinya mempercayai anak pertama untuk meneruskan perusahaan dikarenakan, anak pertama yang merupakan calon suksesor memiliki potensi untuk melanjutkan perusahaan tersebut yang dilihat dari kebiasaan sejak kecil yang selalu ikut bekerja sehingga mengetahui seluk-beluk perusahaan serta dengan diiringi atas keinginan dari diri sendiri untuk melanjutkan perusahaan yang didasari atas ketertarikan terhadap usaha perkayuan tersebut.

Terkait dengan keinginan untuk membangun karir, keempat anak yang mana anak pertama merupakan calon suksesor dan ketiga anak lainnya yang akan mengalami pemisahan bisnis dengan membangun bisnis berbeda bidang menyatakan bahwa dalam pemilihan bisnis usaha yang akan dijalankan pada dasarnya atas dasar keinginan dari diri mereka sendiri tanpa ada paksaan serta didasarkan pada pandangan bahwa perusahaan dapat berkembang dan memiliki prospek yang cerah untuk kedepannya. Selain itu calon suksesor yang maupun ketiga anak lainnya yang ingin membangun karir ini didasarkan atas keinginan dalam bidang yang dipilih dengan didukung dan diberikan arahan serta input dan saran-saran oleh *family business leader* yang juga pendiri perusahaan seperti yang dikemukakan oleh informan ketiga yang membangun usaha dengan bidang yang sangat berbeda dari bidang usaha PT ABC.

### 3. Interpersonal Skills Training

#### Active listening

*Active listening* merupakan salah satu ketrampilan secara interpersonal. *Active listening* adalah keterampilan yang dapat diperoleh dan dikembangkan dengan praktek. Mendengarkan secara aktif tidak hanya berarti berfokus sepenuhnya pada pembicara tetapi juga secara aktif menunjukkan tanda-tanda mendengarkan verbal dan non-verbal. *Active listening* secara efektif bukan merupakan keterampilan alamiah bagi kebanyakan orang. *Active listening* merupakan hal yang utama dalam karakteristik seorang pemimpin. Oleh karena itu, *Active listening* perlu diterapkan dalam proses pelatihan menjadi suksesor yang akan memimpin perusahaan.

Salah satu faktor yang mempengaruhi sejauh mana seseorang memiliki ketrampilan mendengarkan secara baik adalah sikapnya terhadap orang yang menyampaikan pesan kepadanya (*sender*). Dalam hal ini PT. ABC juga menyadari akan pentingnya kemampuan *Active listening* yang dimiliki oleh pemimpin, karena mendengarkan secara aktif sangat berguna untuk memupuk relasi dan rasa bahwa pemimpin menghargai lawan bicaranya. Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan kepada informan diperoleh bahwa dalam pelatihan yang dilakukan oleh *family business leader* (orang tua generasi penerus) dalam mengajarkan *Active listening* yang baik yang harus dimiliki oleh pemimpin, *family business leader* (orang tua generasi penerus) melibatkan calon suksesor maupun ketiga anak lainnya dalam pertemuan *meeting* dan bertemu dengan client-client yang ada. Setelah pertemuan berlangsung *family business leader* (orang tua generasi penerus) mengevaluasi kemampuan calon suksesor maupun ketiga anak lainnya dalam hal *Active listening* yang dilakukan dengan ikut melibatkan calon suksesor maupun ketiga anak lainnya dalam mendiskusikan *meeting* dan ikut melibatkan

dalam proses pengambilan keputusan. Selain itu, *family business leader* (orang tua generasi penerus) juga memberikan pengarahan bagaimana seharusnya pemimpin berkomunikasi dengan bawahan, mendengarkan dengan baik setiap lawan bicara, karena kemampuan mendengar secara aktif adalah syarat utama. Tanpa kemampuan mendengar yang baik pemimpin tidak akan sukses meskipun dia pintar.

#### Communication

Pemimpin dan komunikasi adalah dua hal yang saling terkait satu sama lain. Pemimpin tak akan bisa mengkoordinir yang dipimpinnya tanpa ada kemampuan untuk berkomunikasi secara baik dengan yang dipimpinnya. Kemampuan berkomunikasi yang efektif adalah salah satu aspek esensial dari kualitas kepemimpinan seseorang. Dalam hal ini PT. ABC juga sangat menyadari akan pentingnya sebuah ketrampilan berkomunikasi yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin.

Terkait dengan ketrampilan komunikasi pemimpin maka *family business leader* sebagai orang tua generasi penerus dan pendiri perusahaan juga memberikan pelatihan secara informal kepada calon suksesor yang akan meneruskan perusahaan PT. ABC maupun kepada ketiga anak lainnya yang membangun perusahaan baru dengan bidang berbeda jenis. Hal ini dilakukan dengan memberikan pengarahan maupun pelatihan dan pengembangan secara informal dengan terjun langsung saat menghadapi client maupun dalam menghadapi masalah dalam perusahaan. Dalam hal ini calon suksesor maupun ketiga anak lainnya diajarkan bagaimana berkomunikasi yang baik dengan client dalam *meeting*. Tidak hanya itu, calon suksesor beserta ketiga anaknya juga diajarkan bagaimana berkomunikasi sebagai pemimpin yang berbicara dengan bawahannya.

Demikian halnya dalam ini PT. ABC, yang mana *family business leader* (orang tua generasi penerus) memberikan arahan dan pelatihan secara langsung dalam lapangan ketika berkomunikasi dengan bawahannya, dalam hal ini *family business leader* yang juga sebagai mentor menjelaskan bahwa seorang pemimpin harus konsisten dalam mengambil keputusan, karena jika pemimpin tidak konsisten, maka tidak dapat diandalkan sekaligus membuat bawahan tidak percaya kepada pimpinan. Selain itu, terkait dengan pentingnya komunikasi, *family business leader* juga memberikan arahan bahwa pemimpin harus bersikap jelas, dalam arti bahwa pemimpin harus tepat dan jelas dalam memberikan arahan kepada bawahan baik pendelegasian tugas maupun arahan saat bawahan mengalami masalah dalam pekerjaannya, karena bawahan tidak dapat bekerja dengan baik apabila mereka tidak mengerti apa yang harus dikerjakan. Selanjutnya, seperti yang dikemukakan oleh informan 1, 2 dan 3, *family business leader* juga memberikan arahan kepada calon suksesor maupun kepada ketiga anak lainnya bahwa sebagai seorang pemimpin perlu memiliki sikap yang ramah saat berkomunikasi dengan bawahan. Dalam hal ini, calon suksesor beserta ketiga anak lainnya diberikan pengarahan bagaimana menghargai bawahan, sekecil apapun usahanya serta selalu menghargai dan mempertimbangkan setiap masukan dari bawahan. Dengan demikian kemampuan atau *skill* yang dimiliki pemimpin dalam berkomunikasi sangat penting untuk diperhatikan. Dimana dengan adanya komunikasi yang baik yang dimiliki calon suksesor maupun ketiga anak lainnya

dapat mengarahkan seluruh anggota dalam perusahaan untuk membawa perusahaan mencapai tujuan yang ditetapkan sebelumnya.

### **Feedback**

Komunikasi yang baik berkaitan erat dengan adanya *feedback* atau umpan balik. Tanpa adanya *feedback* maka komunikasi yang ada tidak akan berjalan secara efektif. *Feedback* atau umpan balik merupakan informasi tentang perilaku masa lalu, disampaikan pada saat ini dan dimungkinkan memengaruhi perilaku pada waktu yang akan datang. Keterampilan *feedback* ini juga penting dan harus dimiliki oleh pemimpin. Karena, tanpa adanya umpan balik dari pemimpin, maka karyawan tidak dapat merefleksikan, mengubah, dan mempelajari sesuatu dalam pekerjaan yang ada. Seperti halnya dalam PT. ABC, yang juga menyadari akan pentingnya *feedback* baik dari pimpinan kepada bawahan maupun bawahan kepada pimpinan.

Terkait dengan pentingnya *feedback* yang diberikan oleh pimpinan kepada bawahan, maka dalam pelatihan keterampilan interpersonal juga dilakukan pelatihan untuk memberikan *feedback* kepada bawahan. Hal ini dilakukan oleh *family business leader* yang juga sebagai orang tua generasi penerus dan pendiri perusahaan dengan mengajarkan kepada calon suksesor tentang bagaimana memberikan *feedback* yang baik kepada bawahan, karena pemimpin yang baik adalah pemimpin yang selalu memberikan *feedback* atau umpan balik kepada setiap anggota timnya, namun hal yang terlebih dahulu dilakukan adalah dengan menciptakan rasa saling percaya antara pemimpin dan bawahan, karena jika tidak didasarkan karena rasa saling percaya antara pemimpin dan bawahan, maka kemungkinan bawahan akan merasa bahwa umpan balik yang diberikan oleh pemimpin adalah sebuah bentuk dari penyerangan dari pemimpin. Namun pelatihan keterampilan interpersonal tersebut tidak hanya diberikan kepada calon suksesor saja, melainkan juga diberikan kepada ketiga anak lainnya yang mengalami pemisahan bisnis dengan membangun usaha baru yang berbeda bidang. Hal ini sesuai dengan pernyataan informan 1 yang mengatakan bahwa sebagai seorang pemimpin memang diwajibkan untuk dapat memberikan *feedback* yang baik kepada karyawan agar mereka dapat merefleksikan, mengubah, dan mempelajari sesuatu dalam pekerjaan yang ada.

### **Managing Conflict**

Konflik adalah kondisi terjadinya ketidakcocokan antar nilai atau tujuan-tujuan yang ingin dicapai, baik yang ada dalam diri individu maupun dalam hubungannya dengan orang lain (Killman dan Thomas, 1974). Kondisi yang telah dikemukakan tersebut dapat mengganggu bahkan menghambat tercapainya emosi atau stres yang mempengaruhi efisiensi dan produktivitas kerja. Dalam hal ini PT. ABC tidak menyangkal bahwa setiap perusahaan pasti mengalami konflik di dalamnya, maka penting bagi pemimpin untuk memiliki keterampilan dalam mengatasi konflik yang ada.

Terkait dengan pentingnya ketrampilan yang dimiliki oleh pemimpin dalam mengatasi konflik yang terjadi dalam perusahaan, maka *family business leader* (orang tua generasi penerus) yang juga pendiri perusahaan dan menjadi informan 1 juga memberikan pelatihan kepada calon suksesor maupun kepada ketiga anak lainnya dalam kemampuan mengatasi konflik yang terjadi dalam perusahaan, karena baginya

kualitas seorang pemimpin dapat teruji saat terjadinya konflik, dalam hal ini menguji bagaimana seorang pemimpin mencari solusi untuk mengatasi konflik tersebut dengan insting atau jiwa kepemimpinannya. Konflik yang berkepanjangan juga menjadi faktor penyebab hancurnya suatu organisasi apabila kepemimpinan tidak segera menemukan solusi yang tepat dan menanganinya. Oleh karena itu, *family business leader* (orang tua generasi penerus) memberikan pelatihan secara informal serta arahan-arahan kepada calon suksesor maupun kepada ketiga anak lainnya tersebut, dengan melibatkan mereka untuk terjun langsung ke lapangan kemudian memberikan penjelasan bagaimana sikap yang harus dilakukan pemimpin saat terjadi konflik dalam organisasi, dan strategi apa yang paling tepat untuk mengatasi konflik tersebut. Karena tanpa melibatkan mereka secara langsung serta memberikan arahan maupun pelatihan maka akan menjadi sulit untuk diatasi sebab mereka hanya ditunjukkan bagaimana bisnis itu berjalan tetapi nilainya tidak mereka ketahui sehingga saat menghadapi terjadinya konflik maka calon suksesor akan mengalami kesusahan untuk mengatasinya dan hanya melihat dari sudut kepentingan dirinya sendiri dan mengabaikan nilai yang diciptakan oleh keluarganya atau generasi senior. Demikian halnya juga kepada ketiga anak lainnya, pelatihan yang diberikan dalam mengatasi konflik yang terjadi dalam perusahaan ini juga bertujuan untuk memberikan arahan tentang bagaimana mereka mengatasi konflik yang akan terjadi dalam perusahaan. Karena dengan bekal pengalaman yang diberikan sebelum mereka membangun usaha baru, maka mereka akan semakin mendapatkan banyak pengalaman sehingga dalam membangun usaha barunya mereka dapat mengatasi konflik yang suatu saat akan terjadi dalam perusahaan yang mereka pimpin.

### **4. Strategic Collaboration Contract**

#### **Menetapkan tujuan jangka panjang dan pendek**

Dalam sebuah perusahaan pasti ditetapkan tujuan jangka pendek dan jangka panjang. Dalam PT ABC ini informan 1 menyatakan bahwa tujuan jangka pendek meliputi pengenalan dan pembenahan intern perusahaan. Biasanya jangka pendek sekitar 1-2 tahun. Sedangkan jangka panjang meliputi tentang ekspansi dan pengembangan perusahaan untuk menjadi lebih besar. Hal ini dibenarkan dengan pernyataan informan kedua dan informan ketiga. Dalam wawancaranya, informan ketiga mengatakan bahwa sementara ini masih memperbaiki manajemen dan sistem perusahaan. Tetapi untuk jangka panjangnya akan dibangun chain hotel yang lain. Dan melayani permintaan investor yang ingin bergabung dalam manajemen hotel.

#### **Adanya tanggung jawab dari anggota tim**

Adanya tanggung jawab dari tim baik senior maupun junior sangat penting karena dalam menjalankan suatu perusahaan tanggung jawab dalam hal pekerjaan merupakan hal yang utama. Baik tanggung jawab kepada pemimpin, bawahan atau pegawai dan diri sendiri. Terlebih ketika menjadi pemimpin, hal ini bisa menjadi contoh nyata yang baik bagi para pegawai untuk menjalankan tugas.

Seperti dalam halnya PT ABC, disebutkan oleh informan 1 bahwa ketika ia mulai mempercayai calon suksesor yang merupakan anak pertama saat dirinya sudah melihat mereka sudah bisa bertanggung jawab atas pekerjaan yang diberikan, rajin dan mampu menjadi *leader* yang baik. Informan 1 juga

memberi kesempatan kepada calon suksesor maupun kepada ketiga anak lainnya dalam memilih hal pekerjaan apa yang disenangi asal mampu bertanggung jawab atas pilihan yang diambil. Hal yang serupa juga dikemukakan oleh informan kedua dan informan ketiga yang menyatakan bahwa pada awalnya mereka diharuskan untuk bisa menyelesaikan semua bidang pekerjaan. Hal itu bertujuan agar pemimpin bisa melihat tanggung jawab dari masing-masing suksesor.

#### **Komitmen akan pertemuan bulanan**

Komitmen akan pertemuan bulanan merupakan pertemuan rutin antara senior dan junior setiap bulannya. Hal ini berguna untuk mengevaluasi kinerja para junior dan *feedback* dari senior. Dengan adanya hal ini, para senior dapat secara langsung mengevaluasi dan memberikan saran tentang apa yang menjadi kekurangan para junior. Begitupun juga junior ketika ada hal atau kesulitan yang ingin ditanyakan kepada senior.

PT ABC tidak menetapkan jadwal rutin akan adanya pertemuan bulanan. Dikarenakan intens pertemuan antara senior dan junior yang masih intens (1 rumah). Sehingga ketika para suksesor mendapat kesulitan bisa langsung menanyakan kepada senior. Begitu pun juga senior ketika merasa pekerjaan kurang beres dapat langsung menegur calon suksesor maupun ketiga anak lainnya yang akan mengalami proses pemisahan bisnis. Hal ini berlangsung selama proses suksesi berlangsung seperti yang terjadi pada informan ketiga. Tetapi ketika perusahaan sudah berjalan seperti pada perusahaan informan kedua, hanya sesekali dilakukan pertemuan untuk informan kedua memberikan informasi dan laporan kepada informan 1 dalam hal perkembangan perusahaan.

#### **5. Discovery**

*Discovery* merupakan tahap untuk menemukan apa yang menjadi minat dan bakat calon suksesor yang membawa kemajuan bagi perusahaan. Tahap ini merupakan salah satu bagian terpenting dalam proses *succession plan* pada *family business*. Demikian juga dalam PT. ABC yang memberikan kesempatan kepada calon suksesor maupun kepada ketiga anak lainnya untuk memilih dan menentukan minat dan bakat masing-masing yang didasarkan pada hasil komunikasi yang dilakukan oleh *family business leader* (orang tua generasi penerus) dengan calon suksesor maupun ketiga anak lainnya. Hal ini dilakukan untuk memudahkan calon suksesor dan ketiga anak lainnya dalam memimpin perusahaan dengan bidang yang berbeda.

Terkait dalam upaya menemukan minat dan bakat calon suksesor ini *family business leader* yang juga selaku orang tua generasi penerus sudah mulai menanyakan kepada keempat anaknya pada saat mereka lulus kuliah mengenai apa minat dan bakat mereka. Selain itu, *family business leader* (orang tua generasi penerus) juga menawarkan pekerjaan atau usaha yang dirasa memiliki potensi yang besar untuk berkembang, dan menanyakan apakah calon suksesor tersebut tertarik dan memiliki kemampuan untuk menjalankan dan mengembangkannya. Karena menurut informan 1 yang juga orang tua generasi penerus (FBL) minat dan bakat merupakan sumber utama dan modal dalam menjalankan usaha, meskipun calon suksesor memiliki pendidikan tinggi bahkan merupakan lulusan Universitas ternama di luar Negeri, tetapi jika tidak ada minat dan bakat yang akan digelutinya maka usaha yang

akan dijalankan akan sia-sia dan tidak akan berjalan dengan baik. Seperti informan ketiga yang merupakan anak ketiga yang memilih untuk memegang usaha bidang *hospitality* dikarenakan atas dasar minat dan bakat serta *passion* yang dimiliki meskipun pendidikan formal yang pernah ditempuhnya sangat jauh dari bidang *hospitality* yaitu jurusan *chemical engineering*, namun karena memiliki keinginan yang kuat dan memiliki *insting* bisnis yang terasah sejak kecil. Hal ini didukung oleh pernyataan Susanto *et al.* (2007) yang menyatakan bahwa minat dan bakat yang dimiliki merupakan salah satu kriteria atau aspek yang harus dimiliki suksesor untuk dapat sukses.

#### **6. Dream**

*Dream* merupakan langkah yang tidak kalah penting dalam proses *succession plan* pada *family business*, yaitu dengan mengidentifikasi usaha apa yang cocok untuk dijalankan para suksesor. Langkah ini dilakukan setelah mengetahui bakat dan minat calon suksesor beserta ketiga anak lainnya. Setelah mengetahui bakat dan minat maka akan mengidentifikasi usaha yang cocok dengan melihat potensi pasar dan peluang usaha untuk dapat berkembang. Informan 1 yang juga merupakan orang tua generasi penerus (FBL) menyadari bahwa mengidentifikasi usaha yang akan dijalankan merupakan hal yang penting bagi calon suksesor dan ketiga anak lainnya.

Pada tahap ini, *family business leader* (orang tua generasi penerus) yang merupakan pendiri PT. ABC menentukan calon suksesor yang tepat untuk menangani perusahaan perkayuan miliknya. Dalam hal ini informan 1 yang merupakan pendiri dan *family business leader* PT. ABC sekaligus orang tua generasi penerus mempercayakan informan kedua yang merupakan anak pertama untuk memegang perusahaan dan memimpin perusahaan. Hal ini didasarkan pada minat dan bakat anak pertama yang sesuai dengan bidang usaha perkayuan. Tidak hanya itu, *family business leader* (orang tua generasi penerus) melihat adanya potensi yang dimiliki oleh anak pertama untuk melanjutkan dan mengembangkan usaha yang sudah dijalankan, potensi ini terlihat dari kecil karena sudah terbiasa ikut bekerja semenjak kecil, dan bahkan pada saat kuliah sudah menunjukkan ketertarikan terhadap usaha perkayuan ini.

Kemudian untuk ketiga anak lainnya yang membangun usaha baru dilakukan diskusi antara *family business leader* (generasi senior) dengan ketiga anaknya untuk membahas apa yang menjadi minat dari ketiga anaknya tersebut dalam membangun usaha yang cocok untuk dijalankan. Proses diskusi ini dilakukan secara informal, dimana *family business leader* menanyakan kepada masing-masing anaknya akan bidang usaha yang mereka minati. Setelah ketiga anaknya memilih bidang usaha yang cocok dan sesuai dengan minat mereka, kemudian *family business leader* menyesuaikan dengan modal yang dimiliki dan didasarkan pada pandangan akan prospek usaha kedepannya.

#### **7. Design**

Pada tahap ini merupakan tahap dimana mendesain usaha yang telah ditentukan pada tahap *dream*. Tujuan dari tahap ini adalah agar semua rencana dan target dapat tercapai sesuai dengan yang diinginkan. Seperti informan ketiga yang merupakan anak ketiga yang memilih untuk memegang usaha bidang *hospitality* dikarenakan atas dasar minat dan bakat



serta *passion* yang dimiliki meskipun pendidikan formal yang pernah ditempuhnya sangat jauh dari bidang *hospitality* yaitu jurusan *chemical engineering*, namun karena memiliki keinginan yang kuat dan memiliki insting bisnis yang terasah sejak kecil, dimana informan ketiga melihat prospek budget hotel di Surabaya ini cukup bagus mengingat Surabaya termasuk kota kedua terbesar di Indonesia. Hal inilah yang mendorong niat informan ketiga untuk memegang perusahaan tersebut terlebih sudah didukung dengan adanya lahan kosong yang dimiliki oleh orang tua generasi penerus, ditambah lagi tanah yang dimiliki oleh *family business leader* (orang tua generasi penerus) ini dekat dengan kawasan industri sehingga kebutuhan akan budget hotel yang lebih dominan dikunjungi para *business traveller* dari luar kota cukup tinggi, sehingga cocok dengan konsep hotel yang akan dibangun. Demikian halnya dengan kedua anak lainnya yang membangun usaha dalam bidang yang berbeda juga terlebih dahulu akan melihat potensi dan prospek kedepan usaha dengan dukungan modal yang diberikan oleh *family business leader*.

#### 8. Delivery

Tahap ini merupakan tahap membangun serta mementori perencanaan usaha. Dalam hal ini, *family business leader* (orang tua generasi penerus) yang merupakan pendiri PT. ABC memiliki peran yang sangat besar dalam membantu membangun usaha baru yang akan dijalankan oleh calon suksesor yang merupakan anak-anaknya. Dalam membangun usaha baru tersebut diperlukan perencanaan usaha yang akan dilakukan ditinjau berdasarkan dana yang dibutuhkan, jumlah karyawan yang akan digunakan, lokasi yang cocok, serta biaya-biaya dalam perusahaan. Berdasarkan hasil wawancara dengan informan ketiga menyebutkan bahwa bidang usaha *hospitality* membutuhkan dana sebesar 300jt per/kamar dengan kapasitas 80 kamar. Jumlah karyawan yang dibutuhkan untuk pertama kali pembukaan (*grand opening*) sebanyak 20 orang karyawan tetap. Lokasi usaha juga ditentukan terlebih dahulu apakah sudah strategis dan cocok dengan bidang usaha yang akan dibangun. Selain itu, tanah yang digunakan untuk membangun usaha ini juga merupakan tanah yang sudah dibeli dan bukan sewa. Biaya-biaya yang dibutuhkan juga perlu diidentifikasi, dimana biaya terbagi menjadi dua yaitu biaya project yang merupakan biaya keseluruhan untuk membangun hotel beserta asset didalamnya. Kemudian biaya operasional yang ditanggung setelah 3 bulan hotel berjalan melalui cash flow hotel. Demikian juga dengan kedua anak lainnya yang akan membangun usaha dengan bidang yang berbeda.

Selanjutnya, dalam mementori perencanaan usaha yang akan dijalankan ini, *family business leader* lebih banyak berperan didalamnya. Berdasarkan hasil wawancara dengan informan 1 yang merupakan orang tua generasi penerus mengatakan bahwa beliau lebih berperan dalam mengarahkan keempat anaknya tersebut dan mempercayakan seluruhnya kepada masing-masing anaknya yang bertanggung jawab atas hal tersebut, namun terkadang bagaimanapun jika menemukan suatu hal yang aneh, beliau langsung turut andil dan berperan. Selain itu untuk membantu pelaksanaan mentor perencanaan usaha ini juga dibantu oleh konsultan pada masing-masing bidang usaha. Seperti informan ketiga yang merupakan anak ketiga mengatakan bahwa keluarga khususnya orang tua yang juga pendiri perusahaan memiliki peran besar dalam

memberikan arahan-arahan, namun untuk segi teknis membantu untuk mendatangkan konsultan pada masing-masing bidang.

Setelah menempuh proses mentoring untuk menemukan bakat dan minat usaha setiap anak akhirnya PT ABC menetapkan anak pertama sebagai calon suksesor yang akan meneruskan dan memegang kendali PT ABC dan anak kedua membuka usaha baru dalam bidang perkapalan, anak ketiga di bidang *hospitality* dan anak keempat di bidang *kitchen and laundry equipment*. Dan masing-masing mereka menyatakan bahwa setiap anak mendapat porsi yang sama dalam hal modal dan pengarahan dari informan 1 yang merupakan Family Business Leader.

#### IV. KESIMPULAN/RINGKASAN

Berdasarkan hasil penelitian yang diuraikan pada pembahasan mengenai proses suksesi yang dilakukan pada perusahaan keluarga PT. ABC dengan menggunakan metode *strategic collaboration model* sebagai upaya menghindari konflik yang ada antara keluarga dengan melakukan pemisahan bisnis pada *perusahaan* keluarga dapat diketahui bahwa proses suksesi melalui pemisahan bisnis yang ada dilakukan melalui beberapa tahap, yaitu:

##### *Preconditions*

Tahap ini merupakan input dalam pelaksanaan suksesi. Dimana pada tahap ini *ditentukan* terlebih dahulu kondisi dukungan dan sumber daya yang dimiliki perusahaan. Dalam tahap ini diketahui bahwa calon suksesor dibekali dengan modal dan sumber daya yang sudah memadai. Demikian juga dengan ketiga anak lainnya yang mendapatkan modal secara adil dan disesuaikan dengan jenis bidang usaha masing-masing.

##### *Strategic Collaboration Team*

Tahap input ini merupakan tahap dimana generasi senior memberikan pelatihan dan mentoring kepada calon suksesor dan ketiga anak lainnya dengan diiringi keinginan dari masing-masing suksesor untuk membangun karir. Dalam proses pelatihan dan mentoring diketahui bahwa, pelatihan dan mentoring tersebut diberikan langsung oleh *family business leader* (orang tua generasi penerus) yang diberikan secara informal. Tidak hanya itu, hal ini diiringi dengan keinginan kuat dari calon suksesor maupun ketiga anak lainnya untuk membangun karir, dimana dalam pemilihan bisnis usaha berdasarkan keinginan mereka sendiri tanpa ada paksaan.

##### *Interpersonal Skills Training*

Tahap input selanjutnya merupakan kegiatan *pelatihan* yang dilakukan untuk menambah keterampilan interpersonal dari calon suksesor maupun ketiga anak lainnya. Pelatihan ini dilakukan dengan mengajarkan bagaimana mendengarkan secara aktif (*active listening*), berkomunikasi yang baik (*communication*), memberikan umpan balik (*feedback*), dan cara mengatasi konflik (*managing conflict*). Dalam pelatihan tersebut, generasi senior memberikan arahan serta langsung melibatkan calon suksesor maupun ketiga anak lainnya dalam pertemuan dengan client-client, mendiskusikan meeting dan ikut melibatkan dalam proses pengambilan keputusan serta saat terjadinya konflik dalam perusahaan. Dimana setelah pelatihan tersebut, generasi senior mengevaluasi sejauh mana

kemampuan masing-masing generasi junior dalam memimpin perusahaan nantinya.

#### *Strategic Collaboration Contract*

Tahap input ini adalah menetapkan tujuan jangka panjang dan pendek, adanya tanggung jawab dari tim, serta adanya pertemuan bulanan. Dalam penetapan tujuan, perusahaan menetapkan tujuan jangka pendek yang meliputi pengenalan dan pembenahan intern perusahaan, sedangkan tujuan jangka panjang adalah ekspansi dan pengembangan perusahaan untuk menjadi lebih besar. Dalam melihat tanggung jawab dilakukan dengan generasi senior yang mengharuskan mereka untuk bisa menyelesaikan semua bidang pekerjaan. Hal itu bertujuan agar pemimpin bisa melihat tanggung jawab dari masing-masing suksesor. Kemudian adanya pertemuan bulanan yang dilakukan bertujuan untuk dapat mengevaluasi dan memberikan saran secara langsung apa yang menjadi kekurangan para junior.

#### *Discovery, Dream, Design*

Tahap ini merupakan tahap proses dalam *sukses* menggunakan metode SCM. Dalam *discovery*, generasi senior menanyakan kepada keempat anaknya pada saat mereka lulus kuliah mengenai apa minat dan bakat mereka yang selanjutnya pada proses *dream*, generasi senior dan generasi junior mendiskusikan usaha apa yang cocok dengan mempertimbangkan peluang dan pandangan akan prospek usaha kedepannya serta menyesuaikan dengan modal yang dimiliki. Kemudian pada tahap *design*, generasi senior dengan generasi junior mendesain usaha pada bidang masing-masing yang melihat potensi dan prospek kedepan usaha dengan dukungan modal yang diberikan oleh *family business leader*.

#### *Delivery*

Tahap ini merupakan tahap output dalam proses suksesi, dengan membangun usaha yang sudah direncanakan. Dalam membangun usaha baru *tersebut* diperlukan perencanaan usaha yang akan dilakukan ditinjau berdasarkan dana yang dibutuhkan, jumlah karyawan yang akan digunakan, lokasi yang cocok, serta biaya-biaya dalam perusahaan.

#### **Saran**

Berdasarkan hasil kesimpulan dalam penelitian yang telah diuraikan diatas, maka peneliti akan *memberikan* saran bagi pihak yang berkepentingan. Adapun saran tersebut terdiri dari:

1. Diharapkan melalui proses pemisahan bisnis yang dilakukan dapat meminimalisir terjadinya konflik yang ada.
2. Sebaiknya family business leader tidak terlalu turut andil dalam bisnis yang dibangun oleh anak-anaknya, karena hal tersebut akan memicu terjadinya konflik antara hubungan orang tua dengan anaknya.
3. Meskipun adanya pemisahan bisnis yang ada antara calon suksesor, sebaiknya tetap saling memberikan saran yang dapat membangun perusahaan namun tetap dalam porsinya masing-masing.
4. Diharapkan agar melalui proses suksesi ini dapat menjadi evaluasi untuk memperbaiki kelemahan yang ada dengan diterapkan pada proses suksesi generasi selanjutnya, salah satunya melalui pelatihan yang diberikan secara formal dan informal.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Aronoff. (2003). *Business Succession : The Final Test of Greatness*. Family Enterprise Publisher.
- Bank Mandiri Retrieved 18 Februari 2014 from *POWER LUNCH* "Tantangan Perusahaan Keluarga di Era Bisnis Modern". 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>
- Bungin, B. (2009). *Penelitian Kualitatif*. Indonesia: Prenada Media Group.
- Bracci, Enrico; Vagnoni, Emidia (2011). *Understanding Small Family Business Succession in a Knowledge Management Perspective*.
- Breton-Miller, I. L., Miller, D., & Steier, L. P. (2004). Toward an integrative model of effective FOB succession. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(4), 305-328.
- De Massis, A., Chua, J. H., & Chrisman, J. J. (2008). Factors Preventing Intra-Family Succession. *Family Business Review*, 21(2), 183-199.
- Deloitte (2013). *Asian Family Business Survey 2013*. From [http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Indonesia/Local%20Assets/Documents/Deloitte S MU Asian Business Families Research 2013.pdf](http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Indonesia/Local%20Assets/Documents/Deloitte%20Asian%20Business%20Families%20Research%202013.pdf)
- Donnelley, R. G. (1988). The family business. *Family Business Review*, 1(4), 427-445.
- Haynes, R. K., & Ghosh, R. (2008). Mentoring and Succession Management: An Evaluative Approach to the Strategic Collaboration Model. *Review of Business*, 28 (2).
- Hess, Edward D. (2006) *The Successful Family Business*. United states of America: Praeger Publisher
- Hoover, Edwin A., Colette Lombard Hoover, 2000, *Getting Along In Family Business The Relationship Intelligence Handbook*, edisi bahasa indonesia, PT Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Ismail, N., & Mahfodz, A. N. (2009). *Succession planning in family firms and its implication on business performance*. Journal of Asia Entrepreneurship and Sustainability, 5(3).
- Johnson, W. B. (2002). The intentional mentor: Strategies and guidelines for the practice of mentoring. *Professional psychology: Research and practice*, 33(1), 88.
- Kayser, G. & Wallau, F. (2002). *Industrial Family Businesses in Germany*. Family Business Review
- Kidwell, R. E., Kellermanns, F. W., & Eddleston, K. A. (2012). *Harmony, justice, confusion, and conflict in family firms: Implications for ethical climate and the "fredo effect"*. Journal of business ethics, 106(4), 503-517.
- KPMG and Family Business Australia (2013). *Performer: Resilient, Adaptable, Sustainable*. From <http://www.kpmg.com/AU/en/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/family-business-survey/Documents/family-business-survey-2013.pdf>

- Moleong, Lexy J. (2010). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Indonesia: PT. Remaja Rosdakarya
- Poza, Ernesto J. (2010). *Family Business*, 3rd Edition. United States of America: Thomson South-Western
- Qin, Z., & Wang, Q. (2012). *Father-daughter succession in china: The conceptual framework and a case study*. *The Business Review*, Cambridge, 20(1), 68-75.
- Sugiyono. (2013). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung : Alfabeta.
- Sugiyono. (2013). *Memahami Penelitian Kualitatif*.
- Susanto et al. (2007) *The Jakarta Consulting Group on Family Business*. Indonesia: The Jakarta Consulting Group
- Susanto et al. (2013) *The Dragon Networks*. Singapore: John Wiley & Sons.
- Thomas, K. W. (1974). *Thomas-Kilmann conflict mode instrument*. Tuxedo, NY: Xicom.
- Tjondrorahardja, Daud. (2005). *The Greatest FBI (Family Business Inspiration) On Earth*. Indonesia: PT. Elex Media Komputindo
- Ward, J. L. & Aronoff, C. E. (1996). *Overcoming a major obstacle to Succession*. Nations Business.
- Ward, John L. and Craig E Aronoff. (2002). *Just What is a Family Business* dalam Aronoff et. al. (ed). "Family Business Sourcebook". Marietta: Family Enterprise Publishers
- Wasburn, M. H. (2007). Mentoring women faculty: An instrumental case study of strategic collaboration. *Mentoring & Tutoring*, 15(1), 57-72.
- Werner, Andrea. (2008). *The Influence of Christian Identity on SME Owner Managers*
- Whatley, L. (2011). A new model for family owned business succession. *Organization Development Journal*, 29(4), 21.