

## ANALISIS PROSES SUKSESI PADA PERUSAHAAN KELUARGA BERBUDAYA TIONGHOA (STUDI KASUS PADA PT X)

Shinta Haryanto dan Dhyah Harjanti

Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra

Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya

E-mail: [shin\\_ta93@yahoo.com](mailto:shin_ta93@yahoo.com), [dhyah@peter.petra.ac.id](mailto:dhyah@peter.petra.ac.id)

**Abstrak**— Perusahaan keluarga merupakan salah satu dasar komunitas bisnis yang mampu mempengaruhi perekonomian negara. Maka, keberadaan perusahaan keluarga perlu dipertahankan. Kebanyakan dari perusahaan keluarga di Indonesia, memiliki latar belakang budaya Tionghoa. Oleh karena itu, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian mengenai proses suksesi di PT X. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif. Pengumpulan data menggunakan metode wawancara. Untuk menguji keabsahan data menggunakan teknik triangulasi sumber. Hasil yang diperoleh dalam penelitian ini adalah proses suksesi yang terjadi telah dilakukan dengan karakteristik budaya Tionghoa. Ini dapat dilihat melalui hubungan timbal balik orangtua-anak, pemilihan suksesor, serta tahap suksesi yang khas dalam budaya Tionghoa, yaitu tahap awal yang telah dilakukan sejak suksesor masih kecil, tahap “pencelupan” yang telah dilakukan setelah suksesor lulus dari pendidikan kuliahnya, dan tahap tutorial yang juga telah dilakukan, hanya saja dalam pengukuran kemampuan suksesor lebih susah dilihat karena tidak ada pengukuran yang jelas.

**Kata Kunci**— Budaya Tionghoa, Perusahaan Keluarga, Proses Suksesi

### I. PENDAHULUAN

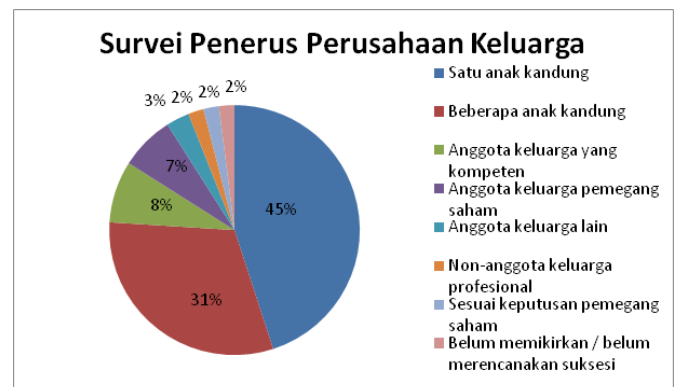
Perusahaan keluarga menjadi salah satu faktor yang mempengaruhi perekonomian negara saat ini. Perusahaan keluarga menjadi peran yang sangat besar dalam menciptakan lapangan kerja. Perusahaan keluarga adalah bisnis yang dimiliki, dikelola, dan diatur oleh satu atau lebih generasi keluarga dan atau anggota keluarga, dimana nilai-nilai, visi, dan misi yang ditetapkan oleh pendiri akan secara ketat dipertahankan. (McCrea, 1997; Shams & Bjornberg, 2006 dalam Erdem & Baser, 2010).

Di Amerika, sebesar 60% perusahaan keluarga berperan untuk menciptakan lapangan kerja dan sebesar 50%, GDP (*Gross Domestic Product*) berasal dari perusahaan keluarga (Forbes, 2013). Kompas (2011) mengatakan bahwa, berdasar hasil riset menyebutkan perusahaan keluarga merupakan sumber penting bagi penciptaan kekayaan pribadi di Asia. Kondisi ini menekankan bahwa perusahaan keluarga menjadi pilar penting bagi perekonomian regional. Dari riset juga ditemukan, bahwa sebesar 57% dari jumlah keseluruhan karyawan perusahaan yang terdaftar di Asia Selatan dan 32% karyawan di Asia Utara bergabung dalam perusahaan keluarga. Perusahaan keluarga memberikan total laba kumulatif sebesar 261% dan tingkat pertumbuhan tahunan gabungan sebesar 13,7% selama periode 2010/2011. Fenomena di Indonesia, menyatakan bahwa sebesar 90% dari 15 juta perusahaan besar adalah didominasi oleh sekelompok perusahaan keluarga (APIndonesia.com, 2014). Ini

menunjukkan bahwa perusahaan keluarga harus dikelola dengan optimal sehingga menjadi yang terbaik di antara pesaingnya.

Perusahaan keluarga merupakan salah satu dasar komunitas bisnis. Inovatif dalam pertumbuhan serta daya tahan perusahaan menjadi hal yang sangat penting bagi dampak keberhasilan ekonomi. Pada perusahaan keluarga, isu yang akan dihadapi dalam perusahaan menjadi lebih banyak jika dibandingkan dengan perusahaan non keluarga. Selain isu manajemen keseharian yang sama pada umumnya dengan perusahaan non keluarga, isu spesifik mengenai hubungan dalam kehidupan keluarga akan muncul. Akan ada hubungan erat mengenai bagaimana keluarga mengasuh serta penciptaan nilai dalam keluarga dengan bagaimana terbentuknya serta penciptaan budaya perusahaan. Pada umumnya, perusahaan keluarga dibangun agar bertahan lama sampai ke generasi penerus (banyak generasi). Dengan tujuan tersebut, sangat penting untuk membangun perusahaan di atas landasan yang kuat dan ini akan diciptakan oleh generasi pertama keluarga. Fenomena dalam perusahaan keluarga adalah dimana pendiri mempunyai fokus pada usaha keras agar perusahaan dapat bertahan dan berkembang. Setelah itu, pada perkembangan berikutnya, ketika perusahaan mulai tumbuh menjadi lebih besar dan kuat, generasi kedua dan berikutnya akan mulai masuk dan bisa menjadi *the dynasty of family* (Susanto, 2005).

Bagi kebanyakan perusahaan keluarga, perencanaan suksesi adalah tantangan yang paling sulit dan paling penting untuk dihadapi. Disamping hal itu, perencanaan suksesi dapat menjadi kesempatan besar untuk memaksimalkan peluang dan menciptakan lembaga multi generasi yang mewujudkan misi dan nilai – nilai lama dari sang pendiri.



Gambar 1.1 : Survei Perusahaan Keluarga  
Sumber : *The Jakarta Consulting Group* (2014)

Berdasarkan hasil survei *The Jakarta Consulting Group* (2014) pada perusahaan keluarga di Indonesia, sebesar 67,8% diketahui telah mempersiapkan penerus melalui perencanaan suksesi, sedangkan sebesar 32,2% tidak atau belum mempersiapkan suksesi. Survei lainnya juga mengatakan bahwa penerus perusahaan keluarga lebih diutamakan kepada satu anak kandung (lihat gambar 1.1).

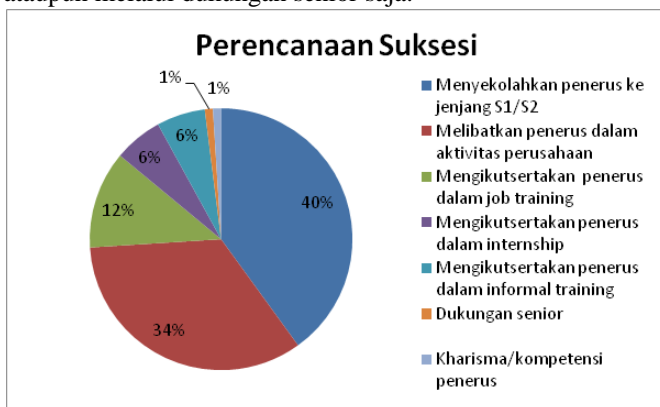
Dilihat dari sisi lain, *Family Business Institute* (2009) mengatakan bahwa 88% dari pemilik perusahaan keluarga saat ini percaya bahwa keluarga akan mengendalikan perusahaan keluarga dalam lima tahun, tetapi statistik suksesi melemahkan kepercayaan ini (lihat gambar 1.2).



Gambar 1.2 : Perpindahan Generasi Suksesi  
 Sumber : *Family Business Institute* (2009)

Berdasarkan statistik suksesi pada gambar 1.2, ini menunjukkan bahwa adanya ketidakpadanan antara optimisme sang pendiri perusahaan keluarga dengan realita kegagalan dalam perusahaan keluarga untuk bertahan hidup dari generasi ke generasi.

Rencana suksesi yang efektif dalam perusahaan keluarga adalah melakukan perencanaan dalam waktu sedini mungkin untuk melibatkan anggota keluarga dalam perusahaan. Gambar 1.3 menyajikan data mengenai perencanaan suksesi yang biasanya dilakukan oleh pendiri perusahaan (*The Jakarta Consulting Group*, 2014). Dari data pada gambar 1.3, maka dapat diketahui bahwa perencanaan suksesi yang paling banyak dilakukan adalah dengan menyekolahkan calon penerus hingga ke jenjang S1 atau S2, sedangkan perencanaan yang jarang diutamakan atau jarang dilakukan, adalah dengan hanya melihat kharisma atau kompetensi calon penerus ataupun melalui dukungan senior saja.



Gambar 1.3 : Perencanaan Suksesi  
 Sumber : *The Jakarta Consulting Group* (2014)

Perencanaan suksesi yang telah dipikirkan dan disiapkan dengan baik oleh sang pendiri (generasi pertama), akan memberikan kesiapan mental bagi perusahaan keluarga. Melakukan persiapan dalam merencanakan suksesi adalah hal yang akan mempengaruhi hasil dari perpindahan generasi dalam perusahaan keluarga, yang mana bergantung pada kualitas persiapannya. Ketika perencanaan suksesi telah dilakukan, maka akan masuk dalam fase yang dinamakan proses suksesi. Dalam proses suksesi, maka akan terlihat bagaimana persiapan perencanaan suksesi yang telah dilakukan. Mutu suksesor yang ditentukan oleh komunikasi dan pembinaan yang dilakukan oleh generasi sebelumnya, akan terlihat dalam tahap ini. Selain itu, penanaman nilai-nilai keluarga akan terlihat dan berpengaruh terhadap pola perilaku dan gaya kepemimpinannya.

Dalam penanaman nilai keluarga dalam perusahaan, maka perusahaan tidak akan lepas dari budaya yang dibawa dan diciptakan oleh keluarga. Dalam budaya Tionghoa, pemain kunci dalam bisnis mereka adalah keluarga. Budaya merupakan pandangan hidup dari sekelompok orang dalam bentuk perilaku, kepercayaan, nilai, dan simbol-simbol yang mereka terima tanpa sadar atau tanpa dipikirkan, yang semuanya diwariskan melalui proses komunikasi dan peniruan dari satu generasi kepada generasi berikutnya (Liliweri, 2003). Budaya akan menunjukkan nilai, norma, dan sikap yang berlaku dalam perusahaan. Perusahaan keluarga yang dapat bertahan dan berkembang adalah perusahaan yang dengan tepat menanamkan budaya dalam setiap perubahannya sehingga dapat selalu diterima oleh *stakeholder* perusahaan.

Lansberg (1988) menyatakan bahwa kualitas hubungan antara pemimpin dan suksesor sangat penting untuk suksesi (dalam Qin & Wang, 2012). Hubungan orang tua-anak dalam budaya Tionghoa adalah hubungan timbal balik dimana orang tua memperlakukan anak-anak mereka dengan kebaikan dan perawatan, dan anak-anak akan melayani orang tua mereka dengan berbakti dan patuh (Hsu & Tu, 1998 dalam Qin & Wang, 2012). Perawatan diwakili dalam wujud kebaikan dan kesabaran. Berbakti akan diwujudkan dengan tingginya tingkat ketaatan, terutama kasih sayang, hormat, kewajiban dan ketaatan. Perawatan dan berbakti merupakan perilaku dasar yang mencerminkan hubungan orang tua-anak dalam keluarga Tionghoa.

Mengenai suksesi dalam perusahaan keluarga, budaya Tionghoa menekankan pada dua aspek penting. Yang pertama adalah jenis kelamin suksesor di bawah hubungan orang tua dan anak. Yang kedua adalah mengenai pengembangan bisnis di industri yang didominasi oleh laki-laki atau perempuan. Saat ini, jenis kelamin suksesor dianggap kurang penting karena perhatian yang diutamakan adalah mengenai kemampuan potensi suksesor, seperti pendidikan dan keterampilan manajerial (Brockhaus, 2004 dalam Qin & Wang, 2012).

Redding (1990) mengatakan bahwa pada perusahaan keluarga berbudaya Tionghoa memiliki tahap yang khas dalam suksesi, yaitu (dalam Fock, 2009) :

1. Tahap awal

Pada tahap ini, suksesor akan diperkenalkan dalam perusahaan keluarga secara *informal*. Ini berupa bentuk diskusi mengenai uang dan bisnis pada meja makan malam

keluarga. Menurut Redding, tujuan dari proses sosialisasi ini adalah untuk mensosialisasikan individu (sejak kecil) dalam mengembangkan nilai-nilai yang sesuai dengan norma sosial, kepercayaan di antara mitra bisnis, pengambilan risiko, ketekunan, kerja keras, dan perolehan ketrampilan bekerja.

## 2. Tahap “pencelupan”

Setelah suksesor selesai dalam pendidikan formalnya, ia akan memasuki bisnis keluarga. Pada tahap ini, suksesor menangani tugas kasar dan non manajerial yang dirancang untuk menghadapkannya dengan operasional perusahaan dan untuk memperkenalkannya kepada kepehitan dunia kerja.

## 3. Tahap tutorial

Pada tahap ini, suksesor diperkenalkan untuk membuat kesepakatan, yang dimulai dari sebagai pengamat. Selama proses berlangsung, suksesor mungkin akan diminta untuk membahas pemahaman mengenai berbagai strategi bisnis. Bentuk pelatihan ini dihubungkan dengan sistem budaya Tionghoa yang berorientasi lebih ke arah kesepakatan. Pada akhirnya, suksesor akan menjalani suatu bentuk tes untuk mengukur kemampuannya.

Dengan mayoritas keberadaan perusahaan keluarga di Indonesia dan akan dihadapkan dengan fenomena yang sama mengenai perpindahan generasi serta pengaruh budaya keluarga, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian pada salah satu perusahaan keluarga di Indonesia, yaitu PT X. Peneliti ingin menganalisis proses suksesi dalam perusahaan keluarga yang berbudaya Tionghoa yang bertujuan untuk mengetahui bagaimana proses suksesi yang terjadi yang dilakukan dengan karakteristik budaya Tionghoa.

## II. METODE PENELITIAN

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian kualitatif. Peneliti menggunakan jenis penelitian kualitatif karena peneliti ingin mengamati secara langsung bagaimana fenomena yang terjadi mengenai suksesi di PT X.

Yang menjadi target penelitian ini adalah perusahaan keluarga yang sedang melakukan proses suksesi.

Dalam penelitian ini, peneliti menetapkan narasumber yang berasal dari anggota keluarga yang berada pada manajemen puncak perusahaan dan pihak anggota keluarga maupun non anggota keluarga yang memiliki pengaruh dan peran dalam perencanaan hingga proses suksesi.

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini berupa sumber data primer dan sumber data sekunder. Sumber data primer, berasal dari transkrip wawancara dengan narasumber PT X. Sumber data sekunder berupa profil perusahaan PT X.

Penelitian ini menggunakan teknik pengumpulan data berupa wawancara semi terstruktur. Wawancara semi terstruktur biasanya dimulai dengan pertanyaan sesuai dengan pedoman yang telah disiapkan dan selanjutnya, sesuai dengan sudut pandang individu sejalan dengan penggalan lebih lanjut oleh pewawancara.

Teknik analisis data yang digunakan akan meliputi tiga tahap utama, antara lain (Moleong, 2009) :

### 1. Pengumpulan data

Proses pengumpulan data dilakukan dengan menelaah dan memeriksa seluruh data yang telah dikumpulkan oleh peneliti dari berbagai sumber.

### 2. Reduksi data

Reduksi data adalah identifikasi satuan (unit) yang ditemukan dalam data yang memiliki makna bila dikaitkan dengan fokus dan masalah penelitian. Reduksi data dilakukan melalui abstraksi data, yaitu merangkum keseluruhan data yang ditemukan dengan tetap menjaga originalitas inti, proses, dan pernyataan-pernyataan yang didapat dari hasil penelitian. Selanjutnya, ringkasan data tersebut akan dikelompokkan atau dikategorisasikan dan dilihat keterkaitan antar kategori satu dengan yang lain sesuai dengan kerangka berpikir yang dibangun oleh penulis. Proses ini akan diakhiri dengan melakukan uji keabsahan terhadap data-data tersebut.

### 3. Penafsiran data

Pada tahap ini, akan digunakan metode tertentu untuk mendapatkan teori substantif dari hasil pengolahan data

Untuk menguji keabsahan data menggunakan teknik triangulasi sumber. Triangulasi sumber dilakukan dengan cara memeriksa data yang diperoleh melalui beberapa narasumber yang telah diwawancarai.

## III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Proses suksesi dalam perusahaan keluarga budaya Tionghoa dapat dilihat melalui :

### Hubungan timbal balik orangtua-anak

Kualitas hubungan antara pemimpin dan suksesor sangat penting untuk suksesi. Hubungan orang tua-anak dalam budaya Tionghoa adalah hubungan timbal balik dimana orang tua memperlakukan anak-anak mereka dengan kebaikan dan perawatan, dan anak-anak akan melayani orang tua mereka dengan berbakti dan patuh. Hubungan antara pemimpin (generasi pertama) dengan suksesor (generasi kedua) tentunya juga merupakan suatu hubungan timbal balik. Pemimpin sebagai orang tua tentunya telah memperlakukan suksesor sebagai anaknya dengan melakukan kebaikan dan perawatan. Perawatan serta kebaikan berupa tindakan menjaga dan memberikan kasih sayang kepada suksesor dari kecil hingga ia tumbuh dewasa. Selain itu, kesabaran dalam memberikan bimbingan dan perhatian juga tentunya dilakukan.

Bentuk tindakan timbal balik yang diberikan oleh suksesor kepada orang tuanya tentunya dengan suatu bentuk bakti. Bentuk bakti yang terjadi di sini adalah suksesor menghormati dan menghargai pemimpin sebagai orang tuanya. Seperti dalam budaya Cina, orang yang lebih muda akan selalu menghormati orang yang lebih tua. Nilai ini selalu ditanamkan oleh pemimpin dalam keluarganya. Didikan inilah yang membuat suksesor selalu menghormati pemimpin sebagai orangtuanya maupun menghormati karyawan di perusahaan yang berumur lebih tua, meski memiliki jabatan di bawah suksesor dalam struktur organisasi. Bentuk nyata suksesor untuk bergabung dengan perusahaan keluarganya. Suksesor menunjukkannya dengan benar-benar memberikan kompetensi yang bisa dia lakukan agar bisa memaksimalkan performa perusahaan. Tidak hanya melalui omongan bahwa suksesor memiliki komitmen di perusahaan, tetapi benar-benar ditunjukkan dengan sebuah tindakan. Selain itu, meski suksesor dalam keluarga memiliki posisi sebagai anak *owner*, tetapi dalam berurusan dengan kegiatan perusahaan, suksesor

tetap menghormati pemimpin sebagai pimpinan perusahaan tanpa mengesampingkan aturan perusahaan.

### **Pemilihan suksesor**

Pemimpin dikatakan telah melibatkan anggota keluarganya di PT X. Hal ini terjadi, karena PT X adalah perusahaan miliknya, maka pemimpin ingin agar keluarganya dapat terlibat di perusahaan. Selain itu, ia menganggap bahwa jika orang terdekat, yaitu anggota keluarga bisa untuk terlibat dan mengambil suatu posisi dalam suatu perusahaan, maka akan lebih baik. Dengan alasan tersebut, maka pemilihan suksesor pun lebih ditujukan kepada anggota keluarganya sendiri.

Mengenai suksesi dalam perusahaan keluarga berbudaya Tionghoa, pada umumnya akan menekankan pada aspek anak laki-laki yang akan menjadi suksesor perusahaan. Suksesor merupakan anak laki-laki satu-satunya dalam keluarga. Secara kebetulan, suksesor juga merupakan anak sulung dalam keluarga. Dalam konteks ini, PT X juga mengakui bahwa ini merupakan salah satu faktor terpilihnya suksesor, tetapi hal ini juga tidak mutlak. Pemimpin dan narasumber lain (pihak non keluarga yang mengetahui *internal* perusahaan, termasuk mengenai proses suksesi) mengatakan bahwa disamping hal itu, suksesor memang dilihat sebagai calon terkuat dibanding adik dari suksesor. Suksesor adalah anak yang paling lama bergabung dengan perusahaan dan telah banyak mengerti keadaan perusahaan. Seiring dengan berjalannya waktu, kemampuan serta prestasi suksesor pun semakin berkembang dan terlihat. Secara jiwa kepemimpinan terlihat juga bahwa suksesor memilikinya.

Dalam melibatkan suksesor dalam perusahaan, dikatakan juga oleh pemimpin bahwa pemimpin tidak pernah memaksakan suksesor untuk bekerja di perusahaan keluarga tersebut. Memang pada awalnya, pemimpin mengajak suksesor untuk bergabung di perusahaan, dimana ia akan ditempatkan pada posisi sesuai dengan kompetensinya, tetapi pemimpin juga memberikan kesempatan kepada suksesor. Kesempatannya adalah jika memang suksesor merasa tidak cocok ataupun merasa bahwa ada ladang yang lebih baik dibandingkan dengan perusahaan keluarganya, maka ia dibolehkan untuk pergi dan tidak bergabung di PT X. Tetapi, suksesor ternyata lebih memilih untuk bergabung dan mengembangkan PT X. Pemimpin menilai hal ini sebagai pilihan dan komitmen suksesor yang sangat diapresiasi dan menjadi suatu nilai positif. Sehingga, dengan alasan-alasan ini, memang dialah yang diharapkan sebagai suksesor di PT X.

### **Tahap suksesi**

Dalam perusahaan keluarga berbudaya Tionghoa, akan terdapat pengaruh budaya dalam menjalankan tahap suksesi. Biasanya akan ada tahap yang khas dalam suksesi, yaitu :

#### **1. Tahap awal**

Tahap awal merupakan tahap dimana suksesor diperkenalkan dalam perusahaan keluarga secara *informal*. Suksesor telah melewati tahap ini. Perkenalan yang dilakukan kepada suksesor dengan cara, dia sejak kecil sering dibawa ke lingkungan perusahaan. Suksesor bahkan juga pernah ikut dalam kegiatan liburan perusahaan, seperti pergi ke Batu atau Bali. Dengan ini, maka suksesor akhirnya juga mengenal *stakeholder* perusahaan. Ini menjadikan suksesor telah terbiasa

dengan lingkungan perusahaan keluarganya. Selain itu, ketika berada di rumah, pembicaraan mengenai adanya perusahaan keluarga milik ayahnya, juga pernah dilakukan kepada suksesor. Ini bertujuan agar dapat menimbulkan rasa kebersamaan serta rasa memiliki perusahaan keluarga dapat tercipta. Inilah merupakan bentuk sosialisasi yang dilakukan kepada suksesor.

#### **2. Tahap “pencelupan”**

Tahap “pencelupan” adalah tahap dimana suksesor menangani tugas kasar dan non manajerial yang dirancang untuk menghadapkannya dengan operasional perusahaan. Sejak suksesor lulus dari pendidikan S1, ia telah bergabung di PT X. Ketika awal ia bekerja di perusahaan, suksesor membantu dalam hal tugas-tugas dasar, seperti melakukan *input data*. Setelah itu, secara perlahan, suksesor terlibat lebih banyak dalam perusahaan. Dimulai dengan pemberian jabatan yang sesuai dengan bidang pendidikannya, yaitu sebagai HRD Manajer. Jabatan ini membuat suksesor memiliki tanggung jawab yang cukup besar untuk mengelola orang yang berada di bawahnya. Seiring dengan itu, ia juga diberikan didikan dengan melibatkannya di setiap bagian agar dia bisa belajar dan mengerti semua bagian, tidak hanya di bagian HRD yang sesuai dengan jabatannya. Pemimpin juga memberikan suatu dukungan untuk mengembangkan kemampuan suksesor dengan mengikutkannya dalam suatu seminar mengenai kepegawaian, pelatihan *leadership*, dan semacamnya.

#### **3. Tahap tutorial**

Dalam tahap tutorial, suksesor diperkenalkan untuk membuat kesepakatan yang pada akhirnya, suksesor akan menjalani suatu bentuk tes untuk mengukur kemampuannya. Pemimpin selalu membuka peluang dan kesempatan dalam hal komunikasi untuk mendukung pengembangan kemampuan suksesor yang mengarah pada kemampuan membuat kesepakatan. Salah satu bentuknya adalah dengan melibatkan suksesor di setiap *meeting*. Dalam *meeting* tersebut, suksesor diberi kesempatan agar dapat menyuarkan pemikirannya dan pendapatnya. Selain *meeting* secara *formal* di perusahaan, dalam rapat keluarga pun, suksesor maupun anggota keluarga lainnya, diberi kebebasan untuk menyuarkan pandangan mereka. Selain itu, dalam pemberian sebuah tugas, suksesor hanya dituntut untuk mencapai sebuah tujuan dari tugas tersebut, tetapi ia melakukan pencapaian tujuan itu dengan caranya sendiri dan tidak dituntun bagaimana cara untuk mencapai tujuan tersebut. Suksesor dituntut untuk belajar dengan bertindak seperti yang dilakukan pemimpin ketika berada di PT X. Ini juga karena, pemimpin memiliki prinsip bahwa semua orang itu bisa dan mampu untuk belajar, jika ia mau. Pemimpin juga melihat komitmen yang besar pada diri suksesor, maka pemimpin pun yakin bahwa suksesor mampu untuk belajar secara mandiri didukung dengan jangka waktu yang panjang dari akhir pergantian kepemimpinan di perusahaan.

Ketika telah melewati tahap “pencelupan”, suksesor telah diberikan wewenang yang lebih besar dalam menangani manajemen perusahaan. Seiring dengan jabatannya menjadi HRD Manajer, suksesor juga diminta untuk mengetahui semua keadaan di setiap bagian manajemen perusahaan. Ini berguna mendukung kesiapan suksesor. Dari sini, kemampuan suksesor untuk membuat keputusan pun diperhatikan. Selain itu, dengan kenaikan jabatan suksesor sebagai Direktur, ini

membuat tanggung jawab serta wewenang yang ia miliki menjadi lebih besar.

Untuk mengukur kemampuan suksesor, PT X tidak memiliki pengukuran yang terstruktur. Pemimpin hanya akan selalu menuntut agar suksesor meningkatkan profesionalitasnya dalam bekerja dan selalu mengajari suksesor agar dalam setiap pekerjaannya, melakukan yang terbaik. Pengukuran untuk mengetahui kemampuan suksesor adalah hanya dengan melihat cara suksesor ketika menyelesaikan sebuah masalah yang menjadi tanggung jawabnya dan melihat bagaimana keputusan yang bisa dibuat oleh suksesor. Pemimpin akan selalu melihat perkembangan suksesor dengan cara seperti ini. Selain itu, narasumber lain (pihak non keluarga yang mengetahui *internal* perusahaan, termasuk mengenai proses suksesi) adalah orang yang selalu diminta pendapatnya mengenai perkembangan suksesor dalam perusahaan oleh pemimpin, karena terkadang ia adalah orang yang sering bekerja bersama dengan suksesor. Pemimpin memantaunya juga dengan selalu bertanya mengenai perubahan dan kemampuan apa saja yang ditunjukkan oleh suksesor selama bekerja.

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan pada PT X, maka peneliti dapat membahas beberapa hal. Mengenai hubungan timbal balik antara orang tua dengan anak, ini telah terjadi antara pemimpin dengan suksesor. Bentuk nyata yang dapat dilihat dalam perusahaan, adalah dengan bentuk bakti suksesor yang ditunjukkan dengan keterlibatan serta komitmen suksesor agar terus berada di PT X dan ingin meningkatkan performa PT X dengan kemampuan yang ia miliki yang dapat ia kontribusikan dalam perusahaan. Pemilihan suksesor di PT X juga sesuai dengan teori budaya Tionghoa yang menekankan pada jenis kelamin suksesor, yaitu laki-laki. Disamping hal ini, pemilihan suksesor juga didukung dengan kemampuan, minat, serta komitmen yang dimiliki suksesor untuk bergabung di PT X. Tidak ada unsur paksaan dari orang tua agar suksesor terus bekerja di perusahaan. Berdasarkan teori mengenai tahap suksesi, maka PT X dapat dikatakan telah melakukan semua tahapan. Dimulai dari tahap awal dimana suksesor telah disosialisasikan dengan perusahaan keluarga, sejak ia kecil. Lalu, tahap “pencelupan” juga dilakukan oleh perusahaan. Ini terjadi berawal dari keterlibatan suksesor di perusahaan semenjak ia lulus dari pendidikan S1 dan ia dihadapkan dengan tugas-tugas dasar terlebih dahulu. Tahap terakhir, yaitu tahap tutorial juga telah dilakukan. Suksesor dihadapkan terhadap tindakan-tindakan yang mengarahkan dia untuk melakukan suatu keputusan. Akhir dari tahap tutorial ini, adalah dengan mengukur kemampuan suksesor. Dalam pengukuran kemampuan, PT X telah melakukannya, hanya saja pengukuran yang dilakukan untuk mengetahui kemampuan suksesor bukan suatu pengukuran yang benar-benar jelas dan terukur.

#### IV. KESIMPULAN/RINGKASAN

Berdasarkan dari hasil analisis, dapat disimpulkan bahwa proses suksesi yang terjadi telah dilakukan dengan karakteristik budaya Tionghoa. Ini dapat dilihat dari bentuk penyerahan bakti suksesor kepada orangtua, serta pemilihan suksesor kepada anak laki-laki yang didukung dengan

kemampuan yang layak yang ditunjukkan oleh suksesor. Tahapan suksesi yang khas dalam budaya Tionghoa juga telah dilakukan, berupa :

1. Tahap awal yang telah dilakukan sejak suksesor masih kecil.
2. Tahap “pencelupan” yang telah dilakukan setelah suksesor lulus dari pendidikan kuliahnya.
3. Tahap tutorial juga dilakukan, hanya saja dalam pengukuran kemampuan suksesor lebih susah dilihat karena tidak ada pengukuran yang jelas.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Arogundade, O. (2011). *Mentoring and leadership succession in industries and organisations*. Nigeria: The Ife Centre for Psychological Studies.
- Aronoff, C.E. & Ward, J.L. (2002). *Family meetings: how to build a stronger family and a stronger business*. Family Enterprise Publisher.
- Atwood, C.G. (2007). *Succession planning basics*. United States of America: The American Society for Training and Development.
- Azwar, S. (1998). *Metodologi penelitian*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Erdem, F., Baser, G.G. Family and business values of regional family firms: a qualitative research. *International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and Management*, 3.1, 47-64. Retrieved February 27, 2014, from ABI/INFORM Complete (Proquest) database.
- Evans, M. 5 steps to create a viable succession plan for your family business. *Forbes*. Retrieved February 28, 2014, from <http://www.forbes.com/sites/allbusiness/2013/08/28/5-steps-to-create-a-viable-succession-plan-for-your-family-business/>
- Fock, S.T. (2009). *Dynamics of family business: the Chinese way*. Singapore: Cengage Learning Asia Pte Ltd.
- Ganu, J., Boateng, P.A. Creating a culture of enterprising women through succession planning. *American Journal of Management*, 12.2/3, 69-80. Retrieved March 3, 2014, from ABI/INFORM Complete (Proquest) database.
- Garg, A.K.; Van Weele, E. Succession planning and its impact on the performance of small micro medium enterprises within the manufacturing sector in johannesburg. *International Journal of Business and Management*, 7.9, 96-107. Retrieved March 15, 2014, from ABI/INFORM Complete (Proquest) database.
- Gero, P.P. Bisnis Keluarga Pilar Penting bagi Perekonomian Asia. *Kompas*. Retrieved April 23, 2014, from <http://bisniskeuangan.kompas.com/read/2011/10/31/19102849/Bisnis.Keluarga.Pilar.Penting.bagi..Perekonomian.Asia>
- Isu suksesi dalam family business. (2014, April 23). *APIndonesia*.
- Leach, P. (2007). *Family businesses: The essentials*. Great Britain: BDO Stoy Hayward.
- Liliweri, A. (2003). *Makna budaya dalam komunikasi antarbudaya*. Yogyakarta : LKiS.

- Moleong, L.J. (2009). *Metodologi penelitian kualitatif*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Pella, D.A. & Inayati, A. (2011). *Talent management*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Qin, Z., Wang, Q. Father-Daughter succession in China: the conceptual framework and a case study. *The Business Review*, 20.1, 68-75. Retrieved April 2, 2014, from ABI/INFORM Complete (Proquest) database.
- Santana, S. (2007). *Menulis ilmiah: metode penelitian kualitatif*. Jakarta: Yayasan Obor Indonesia.
- Sekaran, U. (2006). *Metodologi penelitian untuk bisnis*. Jakarta: Salemba Empat.
- Soedibyo, M. (2012). *Family business responses to future competition*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Succession planning. (2009). *Family Business Institute*.
- Sugiyono. (2009). *Metode penelitian pendidikan: pendekatan kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sukses dalam perusahaan keluarga. (2014). *The Jakarta Consulting Group*.
- Susanto, A.B. (2005). *World class family business*. Jakarta: Quantum Bisnis & Manajemen (PT Mizan Pustaka).
- Susanto, A. B. & Susanto, P. (2013). *The dragon network: Inside stories of the most successful chinese family businesses*. Singapore: John Wiley & Sons.
- Tjondrorahardja, D. (2005). *The greatest family business inspiration*. Jakarta: PT Elex Media Komputindo.
- Weidenbaum, M. The Chinese family business enterprise. *California Management Review*, 38.4, 141-156. Retrieved April 5, 2014, from ABI/INFORM Complete (Proquest) database.
- Wijaya, Y. (2010). *Kesalehan pasar: kajian teologis terhadap isu-isu ekonomi dan bisnis di Indonesia*. Jakarta: Grafika Kreasindo.
- Yuzirman, B., Rusyamsi, I. (2012). *Keajaiban tangan di atas*. Jakarta: QultumMedia.