

ANALISIS PERSIAPAN DAN PROSES SUKSESI PADA UD AGUNG

Lucky Luciano

Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra

Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya

E-mail: lucky_10025@yahoo.com

Abstrak—Bisnis keluarga merupakan bisnis yang biasanya diturunkan atau diwariskan dari generasi sebelum pada generasi selanjutnya. Tetapi saat ini masih banyak para pemimpin perusahaan keluarga yang masih belum memikirkan tentang kelanjutan bisnisnya, mereka tidak memiliki *succession plan* atau rencana suksesi. Sedangkan bila dilihat dari realitas yang terjadi akhir-akhir ini, *succession plan* bukanlah hal yang bisa selesai dipersiapkan dalam waktu beberapa bulan saja. Oleh karena itu penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan persiapan dan proses suksesi yang akan dilakukan oleh perusahaan keluarga UD.Agung untuk calon pewaris generasi ketiga.

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif deskriptif. Pengumpulan data menggunakan metode wawancara. Dalam penentuan narasumber menggunakan purposive sampling. Dan untuk menguji keabsahan data menggunakan teknik triangulasi sumber.

Dari penelitian ini peneliti menyimpulkan bahwa pemimpin UD.Agung saat ini sedang melakukan persiapan dan proses suksesi dari generasi kedua kepada generasi ketiga. Proses suksesi pada UD.Agung juga telah bergulir, proses ini bisa diketahui melalui calon suksesor yang saat ini sedang menempuh pendidikan formal yakni jenjang SMA, yang kemudian akan dilanjutkan dengan jenjang Universitas, para anggota keluarga baik inti dan keluarga besar pun telah mengetahui perannya masing-masing.

Kata Kunci : Bisnis keluarga, *succession plan*, proses suksesi

I. PENDAHULUAN

Family business memegang peranan penting dalam arus bisnis dunia saat ini. Para wirausaha selalu menjadi ujung tombak bagi kemajuan ekonomi dalam suatu negara. Family business atau bisnis keluarga saat ini telah menjadi fenomena tersendiri dalam perputaran ekonomi. Perkembangan perusahaan keluarga di dunia perekonomian telah menjadi perhatian bagi banyak pihak. Menurut A.B. Susanto (2005) selain jumlahnya yang sangat banyak, perusahaan keluarga juga mempunyai andil yang cukup signifikan bagi pendapatan negara, bukan tidak mungkin lagi bila kedepannya seluruh perputaran roda ekonomi dunia dikendalikan oleh perusahaan-perusahaan keluarga. Sekarang banyak sekali perusahaan keluarga yang tengah berkembang, mulai dari kelas kecil, menengah hingga perusahaan keluarga yang bertaraf internasional. Hal ini tentu sangat membantu dalam segi ekonomi pada tiap-tiap negara yang di dalamnya terdapat perusahaan-perusahaan keluarga yang terus berkembang dan sukses. Menurut Leach (2011) yang dimaksud perusahaan

keluarga adalah perusahaan yang dipengaruhi oleh keluarga atau hubungan keluarga. Dalam contoh yang paling jelas, keluarga memiliki kontrol secara efektif karena mempunyai lebih dari 50% saham atau karena anggota keluarga mengisi sebagian besar posisi *top management*.

Banyak yang tidak mengetahui bahwa sebagian besar perusahaan yang ada di dunia ini didominasi oleh perusahaan keluarga, yang menopang sebagian besar ekonomi dari negara-negara maju adalah perusahaan keluarga yang telah diwariskan secara turun menurun dari generasi satu kepada generasi selanjutnya. Menurut hasil dari penelitian R. Backard dan W. Gibb Dyes, 90% dari 15 juta perusahaan besar di AS ada bisnis atau perusahaan yang didominasi oleh kelompok-kelompok keluarga. Sepertiga dari 500 perusahaan kaya di Amerika dimiliki dan dikendalikan oleh keluarga. Sebesar 40% dari GNP atau 59% dari GDP AS diperoleh dari perusahaan keluarga. (A.B. Susanto, 2005). Dengan adanya data ini, bisa dilihat secara garis besar bahwa pendapatan tiap-tiap negara sebagian besar disumbang oleh perusahaan keluarga.

Bisnis keluarga merupakan bisnis yang biasanya diturunkan atau diwariskan dari generasi sebelum pada generasi selanjutnya. The Jakarta Consulting Group (A.B. Susanto, 2013) mengatakan bahwa bila dilihat dari survei yang dilakukan di Inggris menunjukkan bahwa hampir 90% anggota keluarga pendiri tidak mengharapkan bekerja diperusahaan keluarga tersebut. Hal yang sebaliknya terjadi di Indonesia, mayoritas pendiri mengatakan ingin agar anak-anak atau keturunan mereka masuk dalam perusahaan keluarga. Hal ini tidak lepas dari kuatnya ikatan antar keluarga bangsa timur daripada bangsa barat.

Menurut Aronoff (2003) Suksesi adalah proses berkepanjangan dari perencanaan yang bertujuan untuk memastikan keberlanjutan bisnis antar generasi. Hal ini berarti bahwa proses suksesi membutuhkan waktu yang panjang sehingga calon penerus (suksesor) dapat dipersiapkan dengan lebih matang untuk hasil yang maksimal. Manajemen suksesi tidak dapat terlaksana sebelum melewati proses perencanaan suksesi. Perencanaan suksesi (*succession plan*) harus disertai dengan kepemimpinan yang kuat sehingga mampu menyesuaikan dengan situasi yang ada. Hal ini berhubungan dengan kemungkinan perubahan-perubahan yang terjadi selama proses persiapan suksesor.

Tetapi sejauh ini masih banyak para pemimpin perusahaan keluarga yang masih belum memikiran tentang kelanjutan bisnisnya, mereka tidak memiliki *succession plan* atau rencana suksesi. Menurut penelitian yang dilakukan oleh Morfod & Nichole (2013) *Succession plan* sebenarnya merupakan topik yang ada di dalam pikiran banyak orang, tetapi hanya sedikit yang mau membicarakan tentang *succession plan*. Hal ini dapat dilihat dari hasil wawancara National Underwriter

kepada 68% pengusaha yang tidak memiliki *succession plan* “Kenapa tidak menyiapkan *succession plan*?” respon yang diberikan sangat beragam. Para pengusaha tidak ada rencana untuk mengalihkan rahasia bisnis. masih tidak memikirkan masa pensiun, tidak memiliki penerus yang mumpuni, berencana menjual bisnis ini ketika saatnya tiba, tidak tahu bagaimana cara menempatkan nilai dalam bisnis yang dikelola dengan tepat, sedangkan kelompok lain dari pemilik usaha mengatakan bahwa mereka baru akan menyiapkan rencana suksesi ini 1 tahun sebelum pensiun dan yang lainnya mengatakan 3 tahun sebelum pensiun baru akan menyiapkan rencana suksesi tersebut.

Persiapan yang perlu dilakukan oleh seorang suksesor adalah pendidikan formal, pelatihan, pengalaman kerja, lama bekerja di dalam perusahaan, motivasi untuk bergabung dalam perusahaan dan persepsi akan persiapan itu sendiri. Maka dari itu, suksesi sebaiknya direncanakan dan dilaksanakan untuk tujuan yang lebih dalam. Menurut Susanto (2013) terdapat enam tahapan yang mendasari proses suksesi agar tujuan dari suksesi dapat tercapai dengan sempurna antara lain adalah merumuskan dan menyelaraskan perusahaan dengan visi keluarga setelah pendiri meninggalkan perusahaan kemudian memilih, mendidik dan melatih penerus masa depan dan manajemen puncak lalu menyiapkan proses penyerahan kekuasaan dari generasi senior kepada generasi penerus, mempersiapkan rencana, termasuk rincian penjelasan mengenai proses pengalihan kepemilikan dari generasi senior ke generasi selanjutnya, persiapan perubahan struktur organisasian yang terakhir mendidik keluarga agar para anggota keluarga memahami hak, tanggung jawab dan peran di masa depan.

UD.Agung yang berlokasi di jalan Dupak no 17 b, Surabaya merupakan salah satu *family business* yang tengah berkembang, tentu hal ini tak lepas dari tangan dingin Bapak Setiaji Budiharjo yang merupakan generasi kedua dari bisnis kaca ini, dimana bisnis ini menjual berbagai macam kaca *standard, custom*, lalu juga membuat berbagai perabot dari kaca seperti lemari kaca, meja makan, dan lain sebagainya, UD.Agung juga melayani pembuatan kaca untuk gedung-gedung bertingkat. Bersama sang Isteri, Ibu Felicia Handoyo. Kedua pasangan suami isteri ini memiliki seorang anak laki-laki yang pada tahun ini akan masuk ke jenjang pendidikan SMA. Dimana anak tunggal mereka ini akan menjadi satu-satunya pewaris tunggal dari perusahaan keluarga UD.Agung. Hal ini menjadi fenomena tersendiri yang menarik untuk diteliti, dimana kedua orang tuanya telah menginjak usia 50 tahun. Sedangkan sang pewaris ini masih berusia sekitar 15 tahun. Banyak sekali persiapan yang harus dilakukan, karena pewaris belum memiliki kesiapan dan kemampuan yang memadai, dikarenakan usianya yang masih belia. Oleh karena itu peneliti ingin mengetahui sejauh mana proses perencanaan suksesi telah dipersiapkan oleh Bapak Setiaji Budiharjo. Pada saat ini masih banyak pengusaha yang menganggap remeh pentingnya *succession plan* pada kelanjutan usaha mereka, apabila proses suksesi tidak dilakukan secara maksimal dikhawatirkan hal ini akan berdampak pada kelanjut perusahaan tersebut. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis persiapan dan proses suksesi yang akan dilakukan oleh perusahaan keluarga UD.Agung untuk calon pewaris generasi ketiga.

II. METODE PENELITIAN

Jenis penelitian yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian kualitatif, yaitu suatu pendekatan atau penelusuran untuk mengeksplorasi dan memahami suatu gejala sentral. Untuk mengerti gejala sentral tersebut peneliti mewawancarai peserta penelitian atau partisipan dengan mengajukan pertanyaan yang umum dan agak luas. Informasi yang disampaikan oleh partisipan kemudian dikumpulkan. Informasi tersebut biasanya berupa kata atau teks. Data yang berupa kata-kata atau teks tersebut kemudian dianalisis. (Creswell, 2008).

Penelitian ini menggunakan penelitian kualitatif deskriptif karena penulis ingin menggambarkan kondisi alamiah yang terjadi pada obyek penelitian, yaitu apa yang terjadi pada UD. Agung berkaitan dengan *succession plan*.

Jenis data yang digunakan adalah jenis data kualitatif. Dan sumber data yang digunakan adalah sumber data primer dan sekunder.

Sumber data primer adalah sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data. (Sugiyono, 2012). Sumber data yang akan dikumpulkan berupa transkrip hasil wawancara dengan para narasumber pada UD. Agung

Sumber data sekunder merupakan sumber yang tidak langsung memberikan data kepada pengumpul data, misalnya lewat dokumen. (Sugiyono, 2012). Sumber data sekunder yang digunakan penulis merupakan profil perusahaan UD. Agung.

Pada penelitian ini penulis menggunakan teknik pengumpulan data dengan menggunakan metode wawancara. Wawancara digunakan sebagai teknik pengumpulan data apabila peneliti ingin melakukan studi pendahuluan untuk menemukan permasalahan yang harus diteliti, dan juga apabila peneliti ingin mengetahui hal-hal dari responden yang lebih mendalam dan jumlah respondennya sedikit/kecil. Wawancara dapat dilakukan secara terstruktur maupun tidak terstruktur, dan dapat dilakukan melalui tatap muka (*face to face*) maupun dengan menggunakan telepon (Sugiyono, 2012).

Pada penelitian ini penulis akan menggunakan teknik wawancara semiterstruktur. Tujuannya adalah agar dapat menggali data secara lebih mendalam, dimana pihak yang akan diwawancara juga dimintai pendapat. Dalam melakukan wawancara ini penulis akan mendengarkan dengan seksama serta mencatat info atau data yang diberikan oleh narasumber.

.Dalam uji keabsahan data, penulis akan menggunakan teknik uji triangulasi. Triangulasi diartikan sebagai pemeriksaan data dari berbagai sumber dengan berbagai cara dan berbagai waktu. Dengan demikian terdapat triangulasi sumber, triangulasi teknik pengumpulan data dan waktu (Sugiyono, 2012).

Mengacu pada ketiga jenis triangulasi tersebut, penulis akan menggunakan triangulasi sumber, yaitu memeriksa data yang telah didapat dari beberapa sumber yang telah diwawancarai, hasil pengamatan secara umum di lapangan sehingga kemudian akan menghasilkan suatu kesimpulan, triangulasi sumber dipakai karena data didapat tidak hanya dari satu narasumber melainkan tiga narasumber dan juga data dari profil perusahaan.

Kerangka Kerja Penelitian



Gambar 1. Kerangka Kerja Penelitian

Sumber : Susanto(2013), Thompson (2006), dan diolah oleh Penulis

Menurut Moleong (2009), berikut teknik analisis data yang penulis pakai:

1. Menelaah seluruh data dari berbagai sumber yaitu data hasil wawancara, observasi, serta dokumen-dokumen atau data perusahaan.
2. Reduksi data, membuat rangkuman inti, proses dan pernyataan tetap sesuai dengan tujuan penelitian. Setelah melakukan reduksi data, kemudian data-data tersebut disusun dalam satuan-satuan (unitizing).
3. Kategorisasi, yaitu sebuah langkah lanjutan dengan memberikan coding pada gejala-gejala atau hasil-hasil dari seluruh proses penelitian.
4. Pemeriksaan keabsahan data. Di dalam suatu penelitian kualitatif, pemeriksaan keabsahan data fungsinya untuk memastikan bahwa data-data penelitiannya benar-benar alamiah. Keabsahan data ini sama halnya dengan uji validitas dan reliabilitas dalam penelitian kuantitatif. Untuk menetapkan keabsahan data diperlukan teknik pemeriksaan yang disebut dengan triangulasi.
5. Penafsiran data, dilakukan untuk menjawab rumusan masalah dilakukan dengan deskripsi analitik, yaitu rancangan dikembangkan dari kategori-kategori yang ditemukan dan mencari hubungan yang disarankan atau yang muncul dari data.

Teknik penetapan narasumber yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik non-probability sampling dengan jenis purposive sampling, dimana teknik pengambilan sampel

sumber datanya menggunakan pertimbangan tertentu (Sugiyono, 2012).

Dalam penelitian ini penulis menetapkan beberapa karakteristik sebagai syarat penetapan narasumber, sebagai berikut :

1. Anggota keluarga yang menduduki posisi puncak manajemen dalam perusahaan.
2. Memiliki peran penting dalam proses pelaksanaan dan perencanaan suksesi dalam perusahaan, anggota maupun non-anggota keluarga.

III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

UD. Agung merupakan perusahaan keluarga yang saat ini sedang mempersiapkan calon suksesornya agar bisa menjadi penerus yang baik bagi masa depan perusahaan. Dalam hal ini ada dua hal yang akan dianalisa dan dibahas, yaitu Persiapan dan Proses suksesi yang akan dilakukan oleh UD. Agung dalam mempersiapkan suksesornya.

1. Pendidikan formal

UD. Agung telah mempersiapkan pendidikan formal yang akan ditempuh oleh calon suksesornya. Dimulai dari jenjang SD hingga Kuliah merupakan jenjang pendidikan yang dianggap penting bagi calon penerus mereka, tetapi tidak menutup kemungkinan juga bila calon penerus mereka bisa melanjutkan lebih jauh lagi bila dia berminat. Khususnya Setiaji selaku pemimpin perusahaan saat ini juga akan siap mendukung apapun keputusan calon suksesornya, bila Eka ingin lanjut kebidang yang lain semisal ingin menjadi dokter atau guru pun akan dia dukung asal hal itu baik bagi calon penerusnya. Tetapi pada dasarnya kedua orang tua dari calon suksesor memiliki keinginan kuat agar anak tunggal mereka bisa memimpin dan meneruskan perusahaan yang telah mereka kembangkan hingga saat ini, tapi mereka tidak akan menghujani calon suksesor dengan pemaksaan. Pemimpin perusahaan saat ini yakni Setiaji telah menyatakan bahwa bila pada saatnya beliau berhenti bekerja tiba dan calon suksesornya tidak ingin meneruskan maka dia akan berusaha sampai tidak kuat bekerja lagi, kemudian ada kemungkinan perusahaan ini bisa berpindah tangan atau dijual kepada saudara maupun koleganya, tetapi beliau sangat berharap bahwa usaha ini tidak berhenti ditangannya, melainkan bisa diteruskan oleh suksesornya. Felicia sebagai ibu dari Eka menuturkan bahwa semua lembaga pendidikan kurang lebih sama, yang penting sekolah tersebut mampu memberikan pendidikan dan kedisiplinan yang baik bagi anak mereka. Ketiga narasumber yang terlibat secara langsung dalam persiapan suksesi pada UD. Agung ini telah dengan paham mengenai pentingnya pendidikan formal sebagai fondasi untuk melangkah di dalam dunia bisnis pada saatnya nanti.

2. Pelatihan

Menurut Ismail dan Mahfodz (2009) , pelatihan merupakan salah satu yang penting untuk dipersiapkan bagi ahli waris sebuah perusahaan. Hal ini disetujui oleh ketiga narasumber, bahwa inisiatif untuk mengadakan pelatihan setelah pendidikan formal selesai dijalani oleh calon suksesor . Dimulai dari melihat-lihat bagaimana tempat kerja yang nantinya akan dijalankan oleh Eka , mengikuti seminar-seminar yang berbau bisnis pun akan diijinkan oleh kedua orang tua Eka, dimana pelatihan ini dimaksudkan untuk membekali Eka kemampuan untuk memahami usaha yang

dilakukan oleh kedua orang tuanya, karena hal ini tidak didapat pada jenjang sekolah maupun kuliah. Tetapi pelatihan ini akan dijalankan sebagaimana mestinya, tidak berlebihan sampai adanya budget khusus.

3. Pengalaman bekerja (Diluar Perusahaan)

Segala bentuk pendidikan formal dan pelatihan saja dirasa masih belum cukup dalam mempersiapkan calon suksesor bila dia tidak memiliki pengalaman bekerja secara nyata. Oleh karena itu pemimpin perusahaan keluarga UD.Agung saat ini yakni Setiaji akan memberikan kebebasan bagi calon suksesornya untuk memupuk pengalaman bekerja diluar perusahaan mereka sendiri. Felicia pun juga memberikan kebebasan kepada calon suksesor agar dia bisa memilih sendiri perusahaan yang akan dimasuki selagi mencari pengalaman. Calon suksesor sendiri mengehendaki untuk mencari pengalaman dengan cara bekerja diluar perusahaan pribadi saat ia telah menyelesaikan pendidikan formal. Menurut Eka sendiri tidak perlu waktu yang terlalu lama untuk mencari pengalaman diluar perusahaan, 1 hingga 2 tahun cukup untuk memupuk pengalaman tersebut, hal ini juga disetujui oleh kedua orang tuanya.

4. Lama bekerja diperusahaan sendiri

Setelah memiliki pengalaman bekerja dibawah tangan orang lain, pada nantinya calon suksesor akan kembali pada perusahaan sendiri untuk mendapatkan pengalaman dan wawasan mengenai bidang usaha yang dijalankan oleh UD.Agung. Pada mulanya Setiaji dan Felicia akan menyuruh calon suksesor mereka untuk melihat-lihat seperti apa bisnis yang mereka jalankan, Eka bisa mulai melihat ketika sedang ada libur kuliah atau diwaktu senggang. Setiaji ingin menerapkan prinsip yang dijalankan sejak dulu, dimana semakin awal semakin baik, dikarenakan dia sudah terbiasa membantu ayahnya bekerja sejak SMP, dari mulai memotong kaca, angkat-angkat dan mengantar pesanan kepada pelangganpun telah diajalannya, tidak jarang dia dimarahi karena kecerobohnya, dari pengalaman itulah yang membuat Setiaji yakin semakin lama seseorang belajar maka akan semakin ahli dia ketika melakukan pekerjaannya. Menurut Felicia 3 sampai 5 tahun merupakan jangka waktu yang tepat untuk calon suksesor bisa belajar bekerja di perusahaan sendiri, tetapi Setiaji dan Eka menyatakan bahwa untuk belajar diperusahaan sendiri tidak ada jangka waktu atau *deadlinenya*, karena bidang retail kaca tidak seribet kelihatannya sehingga seharusnya tidak memerlukan waktu yang lama.

5. Motivasi untuk bergabung di dalam perusahaan

Bila dilihat dari usianya yang masih belia, 15 tahun. Tentu keinginan dan motivasi Eka untuk bergabung di dalam perusahaan masih belum terlihat baik oleh Setiaji maupun oleh Felicia. Tetapi calon suksesor sendiri telah menyatakan kesediaannya untuk bergabung kedalam UD.Agung ini sendiri, meskipun dia masih tidak bisa melihat bagaimana dikedepannya. Menurut Setiaji dan Isteri motivasi itu amat penting, hal ini juga didukung oleh Eka. Karena menurutnya tanpa adanya motivasi seseorang tidak akan niat dalam melakukan sesuatu, dari situlah Setiaji dan Felicia akan memupuk secara perlahan motivasi Eka untuk bergabung ke dalam perusahaan keluarga yang mereka jalankan.

6. Persepsi akan persiapan itu sendiri

Dalam mempersiapkan rencana suksesi itu sendiri, pelaku harus memiliki persepsi bahwa rencana suksesi ini penting untuk dilakukan terlebih dilakukan sejak dini agar tidak kewalahan dikemudian hari. Ketiga narasumber telah menyampaikan bahwa mereka setuju terhadap pandangan bahwa persiapan sejak dini itu penting seperti yang disampaikan oleh Ismail dan Mahfodz (2009). Dalam menyampaikan mengenai pentingnya persiapan pun Setiaji saling bahu membahu dan bersamaan melakukannya bersama dengan sang isteri. Menurut mereka suami dan isteri harus saling bekerja sama dan bahu membahu demi kebaikan perusahaan dan calon suksesor mereka. Hal ini diamini oleh Eka, calon suksesor tersebut menyatakan bahwa kedua orang tuanya memberi tahu segala macam hal secara bersama, bukan dalam waktu bersamaan tetapi mereka saling mendukung satu sama lain dan hampir dalam setiap hal selalu memiliki pendapat yang sama.

7. Persiapkan dirimu

Menurut Thompson (2006) mempersiapkan diri sendiri juga penting dalam perencanaan suksesi, bagaimana bisa kita mempersiapkan hal yang lain bilamana diri kita sendiri tidak siap untuk menjalankan tiap rencana yang dibentuk. Setiaji menyatakan telah siap untuk mendidik calon suksesornya agar bisa melanjutkan bisnisnya dikemudian hari, dia pun telah siap untuk berhenti bekerja bilamana penerusnya telah mumpuni dalam menjalankan perusahaan. Pemimpin UD.Agung ini pun telah yakin pada anak tunggalnya bahwa dikemudian hari dia akan bisa melanjutkan bisnis ini dengan baik. Eka mendukung penuh pernyataan sang Ayah, karena menurutnya kesiapan tersebut bisa dilihat bagaimana Ayahnya begitu yakin bahwa dia bisa menjadi penerus yang baik.

8. Persiapkan calon suksesormu

Meskipun pemilik perusahaan telah siap dalam melakukan rencana suksesi, bila sang penerus tidak siap maka rencana tidak akan berjalan, berjalan pun bisa mengakibatkan ketimpangan dalam berbagai hal. Mental dan financial harus dipersiapkan sejak dini. Eka menuturkan bahwa dari *financial* kedua orangtuanya diyakini telah mempersiapkan segala sesuatu yang dapat menunjang baik pendidikan maupun pelatihannya kelak. Untuk segi mental, bila ditinjau dari usianya yang masih 15 tahun, kedua orangtuanya tidak ingin membebani dia dengan hal-hal yang rumit, asal dia setuju untuk meneruskan sudah cukup. Hal yang lainnya akan dibicarakan sambil jalan, perhalan dan setahap demi setahap.

9. Persiapkan bisnisimu

Persiapan diri dan suksesor bisa dibilang amat penting dalam rencana suksesi, tetapi bisnis yang akan diteruskan juga perlu disiapkan sedemikian rupa. Menurut Thompson (2006) bila bisnis tersebut dari awal telah gagal atau bobrok maka tidak memiliki nilai untuk diteruskan bahkan untuk diserahkan kepada generasi penerus. Dari bisnis ini akar persiapan yang sesungguhnya perlu disiapkan dengan matang seperti bagaimana kelanjutan yang diinginkan apakah hanya agar bisa bertahan dengan omzet yang seperti sekarang ataukah ingin bisa beromzet ganda lebih dari sekarang, target pasar yang seperti apa yang akan diincar dikemudian hari dan lain sebagainya, bila bisnis berkembang pesat dan bisa diteruskan maka baru dilanjutkan kepada persiapan diri dan suksesor. UD.Agung saat ini masih dipimpin oleh Setiaji, untuk peralihan kepemilikan belum ada niatan kearah sana

meskipun bisnis ini telah stabil dan berkembang. Pemilik UD.Agung saat ini memiliki harapan bahwa semoga dikemudian hari bisnisnya bisa terus dan makin berkembang, saat ini UD.Agung masih belum memiliki cabang, bila pada saatnya tepat bukan tidak mungkin akan didirikan cabang baik di dalam atau diluar kota, tetapi untuk berkembang kearah PT belum ada inisiatif atau pemikiran ke sana. Untuk saat ini Felicia beserta suami setuju bahwa bisnis harus dibiarkan mengalir tidak perlu dipaksakan sedemikian rupa , bila ada tanda-tanda yang menunjukkan bahwa bisnis agak goyah, maka dari sana baru akan disiapkan penangkalnya.

10. Persiapkan Keluarga

Yang namanya perusahaan keluarga, semua berawal dari keluarga dan kembali untuk keluarga. Setiaji meyakini bahwa tiap anggota keluarga telah paham bahwa Eka sebagai keturunan satu-satunya akan dipersiapkan untuk menggantikan posisinya sebagai pemimpin UD.Agung dikemudian hari. Baik keluarga inti dan keluarga besar pun member pengaruh meskipun tingkat pengaruhnya berbeda-beda. Menurut Felicia , keluarga besar berperan hanya sebagai pemberi masukan atau saran saja. Keputusan-keputusan krusial tetap berada ditangannya dan suami. Hal ini juga diakui oleh Eka, bahwa keluarga besar seperti Paman dan Bibinya hanya sebagai pendukung, sumber dukungan utama dalam segala aspek, financial misalnya tetap berada ditangan kedua orang tuanya.

11. Melibatkan anggota keluarga dalam perencanaan suksesi

Melibatkan semua anggota keluarga dianggap perlu sebagaimana seperti yang diungkapkan oleh ketiga narasumber. Tetapi tidak semua anggota keluarga perlu terlibat secara langsung. Hanya keluarga inti yang menjalankan perusahaan ini dan mengetahui seluk beluknya yang patut terlibat secara mendalam dalam perencanaan ini. Begitu pula dalam halnya pengambilan keputusan, yang akan bisa mengambil keputusan mengenai hal yang berhubungan dengan perusahaan dan persiapan suksesi ini hanya para narasumber saja. Setiaji sendiri merasakan bahwa tidak semua anggota keluarga bisa memberikan masukan yang positif dan menurut Eka hal itu benar adanya, karena dari itu semakin sedikit yang terlibat maka tidak akan menimbulkan kebingungan dalam mengambil keputusan.

Berikut proses suksesi yang dilakukan oleh UD.Agung

1. Merumuskan dan menyelaraskan visi

Visi sebuah perusahaan biasanya akan diturunkan antar generasi, hal ini dimaksudkan agar esensi dari sebuah perusahaan tersebut bisa terus tersampaikan pada pelanggan atau konsumen dikemudian hari. Dalam hal ini pemimpin perusahaan UD.Agung memiliki cara tersendiri, Setiaji menyatakan bahwa ia tidak meneruskan visi dari generasi pendahulunya dikarenakan generasi terdahulu belum memiliki visi yang jelas. Calon suksesor yang masih berusia belia diyakini masih belum paham tentang visi yang dipegang oleh pemimpin perusahaan saat ini. Seiring berjalannya waktu visi ini akan diturunkan dan disampaikan secara perlahan agar calon penerus tidak terbebani dengan hal-hal yang masih diluar jangkauan kemampuannya. Visi sangat penting untuk diberikan kepada calon penerus suatu perusahaan, karena bermula pada visi itulah sebuah eksistensi sebuah perusahaan bisa terjaga, tetapi menurunkan visi ini juga tidak bisa dilakukan secara sembarangan, bila calon penerus pada dasarnya memiliki perbedaan pendapat dan tidak sejalan

dengan pemikiran pemimpin perusahaan saat ini, hal ini dapat disalurkan secara bertahap dan bisa dimulai sejak dini tanpa memaksakan kehendak dan membebani calon suksesor.

2. Memilih, mendidik dan melatih calon suksesor

Untuk meneruskan suatu usaha tidak cukup hanya dengan menunjuk calon suksesor yang akan menggantikan posisi pemimpin perusahaan di masa yang akan datang, tetapi calon suksesor tersebut harus diberi pendidikan dan dilatih dengan baik dan terarah agar dikemudian hari ketika tiba saatnya peralihan kepemimpinan perusahaan bisa semakin maju bukannya semakin mundur. Pendidikan tentu bisa dimulai sejak calon suksesor usia balita, karena pada usia tersebut pendidikan sudah bisa diberikan. Pelatihanpun bisa dimulai sejak usia remaja, pelatihan bisa dilakukan dengan menyewa tenaga profesional ataupun bisa diberikan oleh pemimpin perusahaan sendiri. Dalam sebuah perusahaan keluarga, memilih calon penerus terkadang bisa menimbulkan konflik, tetapi UD.Agung sendiri tidak memiliki pilihan dikarenakan calon penerusnya adalah anak tunggal. Sebagai anak tunggal, Eka jelas terpilih sebagai calon penerus yang akan menggantikan kedua orang tuanya untuk memimpin perusahaan di masa yang akan datang. Memang sudah seharusnya orang tua memiliki keyakinan terhadap anaknya sendiri, terlebih lagi kepada anak semata wayang. Untuk itu proses mendidik dan melatih calon suksesor ini tidak akan diserahkan pada tenaga profesional selain karena kedua orang tua Eka telah mengerti betul bisnis yang mereka jalankan. Menurut mereka jika ada ketekunan dan kemauan pasti bisa meneruskan usaha ini dengan baik , oleh sebab itu bantuan dari tenaga profesional selain sekolah dan les masih belum diperlukan untuk saat ini.

3. Menyiapkan proses penyerahan kekuasaan

Menurut Susanto (2013) menyiapkan proses penyerahan kekuasaan antar generasi ini juga penting proses suksesi ini berjalan dengan baik. Dengan adanya persiapan yang matang, ketika tiba saatnya generasi terdahulu digantikan oleh generasi penerus segala sesuatunya telah siap, baik dari sisi perusahaan maupun karyawan. Tetapi lain pula pendapat yang dikemukakan oleh pemimpin dan pemilik UD.Agung saat ini, yaitu Setiaji. Menurut beliau perusahaan keluarga tidak perlu dipersiapkan untuk penyerahan kekuasaan, lebih baik dilakukan secara informal pernyataan ini didukung oleh Eka, menurutnya penyerahan perusahaan ini selayaknya seperti ketika seorang ayah memberikan apa yang dia punya kepada anaknya. Ketika tiba saatnya untuk beralih tangan maka hal itu akan terjadi secara sederhana dan tidak membuat ribet.

4. Mempersiapkan rencana dengan baik

Menurut Susanto (2013) mempersiapkan rencana, termasuk rincian penjelasan mengenai proses peralihan kepemilikan dari generasi senior ke generasi selanjutnya merupakan salah satu tahap yang mendasari proses suksesi agar tujuan dari rencana suksesi itu sendiri dapat tercapai sesuai dengan apa yang diinginkan. Memiliki rencana untuk melakukan segala sesuatu memang sudah cukup baik, tetapi akan lebih baik lagi bila rencana tersebut dipersiapkan dengan matang , begitu juga rincian peralihan kekuasaan dari satu generasi ke generasi penerusnya harus telah dipersiapkan secara baik, sistematis dan terarah. Menurut Setiaji , beliau beserta isteri telah memiliki bayangan atau rincian bagaimana rencana ini akan berjalan pada akhirnya. Dimulai dari pendidikan formal yang

tengah dipersiapkan bagi putra mereka, bagaimana kelak dia akan dilatih untuk bekerja, juga bagaimana nantinya dia akan mengemban tugas sebagai pemimpin UD.Agung generasi selanjutnya. Calon suksesor juga menyatakan bahwa di dalam hal ini hanya mereka bertiga yang akan terlibat, tanpa ada campur tangan dari orang lain.

5. Persiapan perubahan struktur organisasi

Perubahan struktur organisasi hampir pasti terjadi dalam setiap pergantian kepemimpinan. Tentunya perusahaan keluarga UD.Agung ini nantinya tidak luput dari regenerasi SDM dan semacamnya. Untuk hal ini Setiaji dan Felicia telah menyatakan kesiapan yang mereka miliki dalam perubahan struktur tersebut, karena bila hal ini demi masa depan perusahaan pasti harus dilakukan. Dalam perubahan struktur perusahaan dikemudian hari generasi pendahulu akan berusaha tidak ikut campur dalam manajemen, baik dari segi pergantian SDM maupun perubahan struktur organisasi. Termasuk kedalam proses perubahan struktur ini, tentunya para karyawan akan mengetahui hal ini secara jelas. Hal ini disetujui oleh calon suksesor karena menurutnya pada saat ia telah memasuki masa pelatihan dia akan mulai datang ke UD.Agung baik hanya untuk melihat-lihat maupun untuk belajar bekerja, para karyawan akan tahu dengan sendirinya bahwa pemimpin perusahaan saat ini sedang mengkader calon penerusnya untuk melanjutkan perusahaan tersebut dikemudian hari.

6. Mendidik keluarga

Mendidik keluarga agar para anggota keluarga memahami hak, tanggung jawab dan peran mereka masing-masing juga merupakan dasar dari proses suksesi. Seperti kata Setiaji, hal ini akan terjadi secara alamiah tanpa perlu dijelaskan secara detail kepada setiap pribadi yang terlibat kedalam proses suksesi yang dilakukan oleh UD.Agung. Karena perusahaan ini didasari oleh asas kekeluargaan, mereka para anggota keluarga baik keluarga inti maupun keluarga besar serta calon suksesor akan paham mengenai hak, tanggung jawab dan peran mereka sesuai dengan keyakinan yang dipegang oleh keluarga, seperti keluarga besar misalnya, yang diberikan kesempatan oleh Setiaji untuk memberi masukan dan saran bagi beliau, isteri dan calon suksesor mengenai proses suksesi itu sendiri. Dalam pemilihan atau penunjukan seorang calon suksesor pasti akan disertai oleh bayang-bayang pro dan kontra, oleh karena itu Setiaji dan Felicia berharap bahwa anak mereka bisa menunjukkan hasil yang memuaskan dari proses suksesi ini, mereka juga tidak perlu menyampaikan segala informasi yang mendetail secara terus menerus kepada para anggota keluarga yang lain.

IV. KESIMPULAN/RINGKASAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan pada UD.Agung, ada beberapa kesimpulan dan sarang yang dapat digunakan oleh perusahaan ke depannya. Berikut adalah kesimpulan dan saran dari peneliti.

UD.Agung sedang melakukan persiapan dan proses suksesi dari generasi kedua kepada generasi ketiga. Dimulai dari persiapan suksesi, pemimpin perusahaan saat ini telah mempersiapkan segala hal yang diperlukan oleh calon suksesornya untuk bekalnya menjadi penerus perusahaan dikemudian hari. Saat ini calon suksesor telah memasuki jenjang pendidikan SMA, yang dikemudian hari akan

dilanjutkan ke Universitas. Dikarenakan usia calon suksesor yang masih belia, pelatihan baru akan diberikan ketika calon suksesor selesai menjalani segala bentuk pendidikan formal dimana pelatihan ini akan diberikan oleh kedua orangtuanya.. Calon suksesor telah disiapkan baik dari segi *financial* seperti biaya sekolah, biaya kebutuhan sehari-hari, biaya pelatihan pada nantinya, dan lain sebagainya. UD.Agung saat ini belum bisa diserahkan kepada calon suksesor karena usianya yang masih dini, tetapi bila dilihat hanya dari segi bisnisnya, UD.Agung sudah cukup berharga untuk dilanjutkan kepada generasi berikutnya. Keluarga inti dan keluarga besar dari calon suksesor telah memahami bahwa Eka adalah calon penerus dari UD.Agung, tiap anggota keluarga juga dilibatkan dalam persiapan suksesi ini, tetapi hanya keluarga inti saja yang terlibat secara langsung seperti mengambil keputusan, sedangkan keluarga besar hanya sebagai pendengar dan pemberi masukan.

Proses suksesi pada UD.Agung juga telah bergulir, pendidikan yang telah dipersiapkan sejak calon suksesor masih belia telah berjalan meskipun belum sampai pada tahap akhir. Ketika calon suksesor ada waktu senggang, pelatihan pun berjalan dimulai dari hal yang simple seperti ikut melihat perusahaan tempatnya akan bekerja dimasa yang akan datang. Rencana-rencana pun sedang dipersiapkan dengan matang, meskipun tidak terlalu rinci ataupun tertulis seperti bagaimana pendidikan formal yang akan ditempuh oleh calon suksesor, seperti apa pelatihan yang akan dijalannya dikemudian hari dan lain sebagainya. Pemimpin UD.Agung saat ini menyatakan bahwa persiapan untuk penyerahan kekuasaan tidak perlu dilakukan karena ini seperti menyerahkan milik seorang Ayah kepada anaknya. Pada saat pelatihan berjalan, Eka akan mulai datang ke UD.Agung, sehingga para karyawan akan mengetahui bahwa pemimpin perusahaan sedang mengkader calon penerusnya, dan tentunya mereka juga paham bahwa pada saat UD.Agung telah berganti kepemimpinan akan terjadi perubahan struktur organisasi, dimana pemimpin generasi pendahulu tidak akan ikut campur terhadap keputusan penerusnya. Sedangkan penyelarasan visi masih tidak bisa dilakukan dikarenakan generasi kedua yakin bahwa generasi ketiga masih belum bisa memahami visi yang dimiliki oleh perusahaan yang ia jalankan saat ini.

Berikut adalah saran yang dikemukakan oleh peneliti

1. Dalam tahapan persiapan suksesi yakni pendidikan formal, akan lebih baik bila kedua orang tua calon suksesor tidak hanya melihat lembaga pendidikan hanya dari disiplin atau tidaknya. Akreditasi dan Kurikulum yang diberikan juga perlu menjadi bahan pertimbangan dalam memilih lembaga pendidikan.
2. Bila dilihat dari motivasi untuk bergabung didalam perusahaan yang belum begitu tampak pada diri calon suksesor, hendaknya hal ini dibicarakan sesegera mungkin. Karena bila pada saat dia telah menyelesaikan pendidikan formal dengan asumsi hanya sampai jenjang universitas yaitu 7 tahun yang akan datang dia tetap tidak memiliki motivasi maka sudah terlambat untuk memberikan motivasi dimana usia kedua orang tua dari calon suksesor sudah tidak muda lagi.

3. Bila dilihat secara keseluruhan persiapan dan proses suksesi pada UD.Agung, akan lebih baik bila segala rencana ataupun persiapan dicatat atau ditulis secara rinci, dan pada saat proses berjalan akan dapat dibandingkan mana yang telah berjalan sesuai dengan rencana dan mana yang belum, sehingga dipersiapkan antisipasi untuk mengatasi hal-hal yang tidak diinginkan.

DAFTAR PUSTAKA

- Alderson, Keanon. (2007) *Understanding the Family Business. The Family Firm Institute*
- Aronoff, Craig E. (2003) *Family Business Succession. Family Business Enterprise*
- Aronoff, Craig E., & Ward, John L. (2002) *Family Meetings: How to Build a Stronger Family and a Stronger Business. Family Business Consulting Group Publications.*
- Atwood, Christee Gabour. (2007) *Succession Planning Basics. United States of America: American Society for Training and Development*
- Azwar, S. (1998). *Metodologi Penelitian, Pustaka Pelajar : Yogyakarta*
- Berman Reva, Brown. & Roger, Coverley. (1999) *Succession planning in family businesses. Journal of Small Business Management*
- 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.*
- Butress, Theo. (2005). *Business Growth Specialist : Succession Planning. Johannesburg Area, South Africa*
- Carsrud, A. (2011) *Lessons learned in creating a family business program. University of California, Los Angeles. United States of America: Unpublished Manuscript*
- Clasen et al. (2013). *Family Business Survey. Retrieved March 18, 2014 from : <http://www.kpmg.com/AU/en/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/family-business-survey/Documents/family-business-survey-2013.pdf>.*
- Fishman, Allen E. (2009) *9 Elements of Family Business Success. United States of America: McGraw-Hill*
- Leach, Peter (2011). *Family Business The Essentials. Great Britain: Profile Books Ltd*
- Jogiyanto (2008). *Metodologi Penelitian Sistem Informasi. CV Andi Offset. Yogyakarta*
- John, Creswell W. (2008) *Educational Research. Upper Sadle River, NJ: Pearson*
- Mazzola, Pietro; Marchisio, Gaia; Astrachan, Joe. *Strategic Planning in Family Business: A Powerful Developmental Tool for the Next Generation (Sep 2008): 239-258*
- Miller, Le Breton (2004). *Toward an Integrative Model of Effective FOB Succession. Entrepreneurship Theory and Practice*
- Moleong, L.J. (2009). *Metodologi Penelitian Kualitatif. Bandung : Remaja Rosdakarya*
- Moleong, L. J. (2011). *Metode Penelitian kualitatif . Bandung: Remaja Rosdakarya.*
- Morford, Nichole. (2013). *3 reasons you need a succession plan-now. LifeHealthPro 6 November Edition.*
- Noraini, Ismail. & Ahmad, Najmi Mahfodz. (2009) *Succession Planing In Family Firms and its Implication on Business Performance. Journal of Asia Entrepreneurship and Sustainability*
- Palliam, Ralph. Hanas, A Cader. & Chiemek, Charles. (2011). *Succession Issues among Family Entrepreneurs in Countries*
- Poza, Ernesto J. (2010). *Family Business, 3rd Edition. United States of America: Thomson South-Western*
- Rothwell, William J. (2010). *Effective succession planning : Ensuring leadership continuity and building talent from within*
- Sugiyono. (2012). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D. Bandung: Alfabeta.*
- Susanto, A.B. (2005). *World Class Family Business. Jakarta: Penerbit Quantum Bisnis & Manajemen*
- Susanto, A.B. (2012). *Batu Sandungan Suksesi. Retrieved March 18, 2014 from : <http://www.jakartaconsulting.com/publications/articles/family-business/batu-sandungan-suksesi>.*
- Susanto, A.B. (2013). *Menguak Perusahaan Keluarga di Indonesia. Retrieved March 18, 2014 from : <http://www.jakartaconsulting.com/publications/articles/family-business/menguak-perusahaan-keluarga-di-indonesia>.*
- Susanto, A. B. (2007). *The Jakarta consulting group on family business. Jakarta: The Jakarta Consulting Group.*
- Susanto, A. B., & Susanto, P. (2013). *The Dragon Networks. Singapore: John Wiley & Sons*
- Thompson, Phil. (2006). *Succession Planning and The Family Business. Canada*
- Ward, John L. (2004). *Perpetuating the Family Business. Great Britain: Palgrave Mcmillan*