

## PERENCANAAN SUKSESI PADA PERUSAHAAN YANG BERGERAK DI BIDANG EKSPEDISI DI SURABAYA

Stefinny Pitoy

Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra

Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya

E-mail:Stefinny\_10298@yahoo.com

**Abstrak**— Penelitian ini merupakan penelitian membahas perencanaan suksesi dan fokus pada pemilihan dan persiapan suksesor. Penelitian ini bertujuan untuk Menganalisis tahapan perencanaan suksesi serta proses pemilihan dan persiapan suksesor pada perusahaan ekspedisi. Metode penelitian yang digunakan oleh penulis adalah penelitian kualitatif untuk menggali informasi secara mendalam melalui proses wawancara .

Hasil penelitian menunjukkan bahwa proses perencanaan suksesi pada perusahaan keluarga yang bergerak di bidang ekspedisi ini berjalan dengan cukup komunikatif dari sisi proses pemilihan dan persiapan suksesornya. Serta mampu mengidentifikasi apa yang menjadi dasar dilakukannya suksesi pada perusahaan yaitu atas dasar kebutuhan perusahaan akan seorang leader

**Kata Kunci:** Perencanaan Suksesi, Perusahaan Keluarga, Suksesor

### I.PENDAHULUAN

Perusahaan keluarga adalah suatu usaha yang di kendalikan oleh beberapa individu secara langsung maupun tidak langsung dalam hubungannya dengan anggota keluarga dekat.(Mroczkowski dan Tanewski,2006). Perusahaan keluarga bisa di katakan memiliki lebih banyak keuntungan di bandingkan dengan perusahaan yang bukan berasal dari latar belakang keluarga. Sebuah family business atau bisnis keluarga merupakan suatu fenomena tersendiri dalam dunia bisnis. Dimana jumlah perusahaan keluarga di dunia ini sangat banyak dan memiliki andil yang signifikan terhadap pendapatan suatu negara. Dalam bukunya yang berjudul Family Business, Poza (2010) menuliskan bahwa bisnis keluarga memiliki peran yang sangat besar bagi perekonomian dunia maupun perekonomian suatu negara secara khususnya .

Di Indonesia, berdasarkan data Sensus Ekonomi Nasional (SUSENAS) pada tahun 2011 di Indonesia terdapat 50.363.980 perusahaan dan sebanyak 92,65% dikategorikan sebagai perusahaan keluarga. Berdasarkan data Biro Pusat Statistik, perusahaan keluarga di Indonesia merupakan perusahaan swasta yang mempunyai kontribusi besar terhadap Produk Domestik Bruto yang mencapai 82,44% (Suara Karya, 2007).

Perencanaan dan penerapan suksesi merupakan salah satu hal yang patut diteliti dengan tujuan untuk tetap dapat mempertahankan eksistensi sebuah perusahaan keluarga dan terus mengembangkannya ke arah yang lebih baik (Noraini & Ahmad Najmi, 2009). Suksesi merupakan suatu isu yang krusial dalam mempertahankan kelanggengan bisnis keluarga ini. Dalam menjalankan suatu proses suksesi, tentu

tidak akan lepas dari berbagai macam konflik. Konflik yang mungkin timbul dalam proses suksesi ini adalah konflik nilai yang terjadi antara pendiri yang masih berperan sebagai motor penggerak bisnis utama dan anggota keluarga yang kemudian terlibat di dalam perusahaan. Masing-masing dari generasi pun tentu memiliki cara pandang yang berbeda, umumnya akibat jenjang pendidikan yang ditempuh telah lebih tinggi dibanding generasi sebelumnya (Susanto, 2013).

Dalam artikel (Susanto,2013), menyatakan terdapat beberapa tahapan dalam proses suksesi yaitu antara lain sebagai berikut:

#### 1. Tahap Pra-bisnis

Dalam tahap pertama ini, orang tua memperkenalkan anaknya atau seorang pengganti pada bisnis keluarga. Langkah ini dilakukan untuk membentuk fondasi bagi tahap selanjutnya.

#### 2. Tahap Pengenalan

Tahap kedua ini orang tua mengenalkan anaknya pada orang-orang tertentu yang berkaitan secara langsung maupun tidak langsung dengan perusahaan dan aspek bisnis lainnya, misalnya pihak bank sebagai pemberi modal.

#### 3. Tahap Pengenalan Fungsi

Pada tahap ini anak-anak dapat mengembangkan pengalamannya dengan orang-orang yang bekerja di perusahaan, seperti dari organisasi lainnya.

#### 4. Tahap Pelaksanaan Fungsi

Dimulai ketika seorang pengganti potensial telah menjadi karyawan tetap.

#### 5. Tahap Pengembangan Fungsi

Posisi pada tahap ini melibatkan pengarahan kerja orang lain, tetapi tidak mengelola keseluruhan perusahaan dan bertugas sebagai pengamat.

#### 6. Tahap Pergantian Awal

Dalam tahap ini pengganti orang tua disebut presiden atau general manager bisnis. Di dalam perusahaan ia bertindak sebagai kepala bisnis, namun orang tua masih berperan di belakang layar.

#### 7. Tahap Kedewasaan Pengganti

Tahap ini dicapai ketika proses transisi dilengkap. Pengganti memimpin perusahaan sesuai dengan jabatan yang ada padanya. Pada umumnya tahap ini dimulai dua atau tiga tahun setelah pengganti tersebut mendapat jabatan.

### II. METODE PENELITIAN

#### Jenis dan Metode Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian kualitatif deskriptif. Penelitian deskriptif kualitatif merupakan 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). Di dalam penelitian ini persepsi dari subjek penelitian mengenai evaluasi performa paska suksesi pada perusahaan keluarga, secara menyeluruh dan dengan menggunakan cara deskripsi dalam bentuk kata-kata dan bahasa, dengan suatu konteks khusus yang alamiah dan memanfaatkan berbagai metode alamiah (Moleong, 2007).

**Jenis dan Sumber Data**

Jenis data penelitian yang digunakan penulis adalah data kualitatif. Moleong (2007) menyatakan data kualitatif merupakan data yang dikumpulkan berupa kata-kata, gambar, keterangan-keterangan seperti sejarah, perencanaan, serta strategi perusahaan. Peneliti memilih data kualitatif karena hasil penelitian akan dijabarkan dalam bentuk laporan beserta gambar terkait dengan hasil wawancara dan observasi. Ada dua sumber data yang akan dikumpulkan oleh penulis, yaitu:

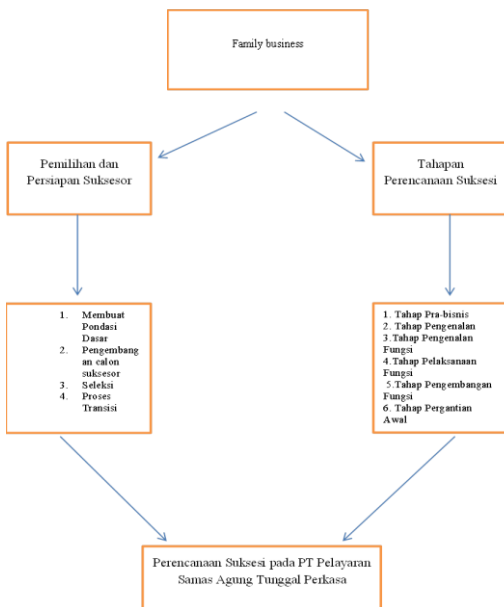
**1. Sumber Data Primer**

Sumber data primer adalah sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data (Sugiyono, 2008). Sumber data primer yang digunakan penulis berasal dari wawancara dengan narasumber dari perusahaan terkait yaitu berupa catatan tulisan hasil wawancara dan bukti foto. Pencatatan sumber data primer melalui wawancara di perusahaan.

**2. Sumber Data Sekunder**

Sumber data sekunder merupakan sumber yang tidak langsung memberikan data kepada pengumpul data, misalnya lewat orang lain atau lewat dokumen (Sugiyono, 2008). Sumber data sekunder yang digunakan penulis merupakan Company Profile dari perusahaan.

**Kerja Penelitian**



Gambar 1. Kerja Penelitian dari Perencanaan Suksesi pada Perusahaan yang Bergerak di Bidang Ekspedisi.

Sumber : Noraini, Ismail & Mahfodz, Ahmand Namji (2009) : diolah

**Teknik Analisis Data**

**1. Menelaah seluruh data dari berbagai sumber**

Seluruh data yang diperoleh dari wawancara, observasi, pengamatan dan pencatatan yang ada di lapangan, serta dokumen-dokumen atau data perusahaan dibaca, dipelajari, dan ditelaah keterkaitannya satu sama lain.

**2. Reduksi data**

Reduksi data adalah suatu upaya untuk membuat abstraksi. Abstraksi adalah usaha membuat rangkuman inti, proses dan pernyataan tetap sesuai dengan tujuan penelitian. Setelah melakukan reduksi data, kemudian data-data tersebut disusun dalam satuan-satuan.

**3. Kategorisasi**

Kategorisasi adalah sebuah langkah lanjutan dengan memberikan coding pada gejala-gejala atau hasil-hasil dari seluruh proses penelitian. Kategori disusun atas dasar pemikiran, institusi, pendapat, atau kriteria tertentu.

**4. Pemeriksaan keabsahan data**

Di dalam suatu penelitian kualitatif, pemeriksaan keabsahan data atau kepercayaan data berguna 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**

Penafsiran data berguna untuk menjawab rumusan masalah dilakukan dengan deskripsi analitis, yaitu rancangan dikembangkan dari kategori-kategori yang ditemukan dan mencari hubungan yang disarankan atau yang muncul dari data

**III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

**Tahapan Perencanaan Suksesi**

Terdapat beberapa tahapan yang dilakukan oleh Perusahaan dalam proses suksesinya yaitu :

**1. Tahap Pra-bisnis**

Dalam tahap pertama ini, orang tua memperkenalkan anaknya atau seorang pengganti pada bisnis keluarga. Langkah ini dilakukan untuk membentuk fondasi bagi tahap selanjutnya. Pada Perusahaan, Narasumber-1 selaku pemilik dari perusahaan mulai mengenalkan anaknya yakni Narasumber-2 pada tahun 2003. Beliau mengajak anaknya ke lokasi perusahaan yang terletak di Jl. Kalimas Baru 71 Surabaya. Kemudian memperkenalkan kepada sang anak usaha apa yang dijalankan oleh ayahnya saat itu. Hal ini dilakukan agar Narasumber-2 mengetahui perusahaan ini bergerak di bidang apa dan untuk mengarahkan Narasumber-2 sebagai pemimpin di Perusahaan

**2. Tahap Pengenalan**

Tahap kedua ini orang tua mengenalkan anaknya pada orang-orang tertentu yang berkaitan secara langsung maupun tidak langsung dengan perusahaan dan aspek bisnis lainnya. Dalam hal ini, Narasumber-2 diperkenalkan pertama kali kepada para staff dan karyawan yang bekerja dalam beberapa divisi di Perusahaan pada tahun 2000, salah satunya juga adalah Narasumber-3 yang merupakan karyawan senior di Perusahaan. Tahap pengenalan ini dilakukan agar Narasumber-1 dan Narasumber-2 memiliki keterikatan dalam proses suksesi dan mengenalkan perusahaan secara intern dengan lebih terfokus kepada Narasumber-2.

**3. Tahap Pengenalan Fungsi**

Pada tahap ini anak-anak dapat mengembangkan pengalamannya dengan orang-orang yang bekerja di perusahaan, seperti dari organisasi lainnya. Dalam tahap ini, Narasumber-2 sering diminta oleh Narasumber-1 untuk ikut melihat proses ekspedisi saat itu dan ikut memantau serta menganalisa kinerja staff Perusahaan. Selain itu, Narasumber-1 juga ikut mengajarkan sistem kerja sebagai seorang direktur pada Narasumber-2, bagaimana melakukan negosiasi dengan buyer, menyupply dan memberikan pelayanan yang berkualitas bagi customer sebaik mungkin. Pengenalan fungsi di Perusahaan ini dilakukan agar Narasumber-2 lebih mengetahui secara mendalam tentang masing-masing fungsi operasional dan manajemen di Perusahaan, sehingga Narasumber-2 tidak kehilangan arah dalam menjalankan tugasnya kelak.

#### 4. Tahap Pelaksanaan Fungsi

Dimulai ketika seorang pengganti potensial telah menjadi karyawan tetap. Pada tahun 2003, Narasumber-2 telah dipercaya oleh Narasumber-1 untuk ikut andil secara aktif di Perusahaan dalam pengelolaan usahanya sebagai Manajer. Narasumber-1 mempercayakan kompetensi dan kapabilitas sang putri untuk dapat ikut memajukan perusahaannya. Oleh sebab itu, tidak tanggung-tanggung jabatan yang diberikan pada Narasumber-2 langsung berada pada salah satu posisi puncak sebagai Manajer. Hal ini dilakukan oleh Narasumber-1 untuk menguji kapabilitas dan kompetensi Narasumber-2 terkait dengan proses sukesi kepemimpinan yang dilakukan oleh Narasumber-1.

#### 5. Tahap Pengembangan Fungsi

Posisi pada tahap ini melibatkan pengarahan kerja orang lain, tetapi tidak mengelola keseluruhan perusahaan dan bertugas sebagai pengamat. Dalam tahap ini, Narasumber-2 juga berpartisipasi dalam pengambilan keputusan penting dan penanganan produksi yang harus dilakukan oleh seorang direktur. Walaupun hal ini tidak terlalu sering, namun pada sekitar awal tahun 2004 ia sering dilibatkan dalam hal penanganan produksi pada beberapa negara seperti Afrika dan Australia. Walaupun bertindak sebagai manager, namun Narasumber-2 ikut mengamati tugas dan tanggung jawab yang diperlukan pada posisi di atasnya yaitu sebagai direktur dan bagaimana harus bertindak atas nama Perusahaan. Pengembangan fungsi di Perusahaan ini ditujukan kepada Narasumber-2 agar lebih dilibatkan dan secara tidak langsung menumbuhkan keterikatan batin dengan perusahaan, sehingga memberikan rasa tanggung jawab yang penuh pada perusahaan.

#### 6. Tahap Pergantian Awal

Dalam tahap ini pengganti orang tua disebut presiden atau general manager bisnis. Di dalam perusahaan ia bertindak sebagai kepala bisnis, namun orang tua masih berperan di belakang layar. Pada tahap ini, Narasumber-2 akhirnya diberikan wewenang sebagai Direktur Penjualan pada awal tahun 2005. Ia dipercaya untuk menggantikan posisi direktur sebelumnya dan diharapkan dapat membawa angin segar bagi Perusahaan ke arah yang lebih baik dibanding sebelumnya. Tahap ini dilakukan agar Narasumber-2 siap menjalankan tugasnya sebagai leader dan siap untuk memimpin perusahaan sebaik mungkin serta dapat memberikan inovasi baru pada perusahaan.

#### 7. Tahap Kedewasaan Pengganti

Tahap ini dicapai ketika proses transisi dilengkapi. Pengganti memimpin perusahaan sesuai dengan jabatan yang

ada padanya. Pada umumnya tahap ini dimulai dua atau tiga tahun setelah pengganti tersebut mendapat jabatan. Narasumber-2 terpilih menjadi direktur utama sebab dianggap memiliki kapabilitas. Hal ini dilakukan dengan melalui berbagai macam tahapan yaitu dimulai dari pra-bisnis hingga tahapan kedewasaan pengganti ini, agar Narasumber-2 secara penuh tanggung jawab dan kesadaran dalam menjalankan tugas dan perannya sebagai pemimpin. Pada tahapan ini Narasumber-2 sudah dianggap benar-benar pantas untuk mengelola dan menjalankan perusahaan dengan penuh tanggung jawab.

### IV. KESIMPULAN/RINGKASAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan pada Perusahaan maka penulis dapat menyimpulkan beberapa hal mengenai perencanaan sukesi pada Perusahaan., yaitu diantaranya,

a. Proses tahapan perencanaan sukesi pada perusahaan keluarga Perusahaan berjalan dengan cukup komunikatif dan lancar, dimulai dari tahap pra bisnis hingga tahapan kedewasaan pengganti. Perusahaan mampu menjalankan berbagai tahapan tersebut sebagai salah satu proses yang harus dilalui untuk merencanakan sukesor demi kelanjutan dan kemajuan Perusahaan. perusahaan juga mampu mengidentifikasi apa yang menjadi dasar dilakukannya sukesi pada perusahaan yaitu atas dasar kebutuhan perusahaan akan seorang leader

b. Dari sisi proses pemilihan dan persiapan sukesor, Perusahaan masih memiliki kekurangan pada bagian training sukesor yang belum memiliki program yang tetap di perusahaan. Dari hasil analisis diatas, penulis juga berpendapat bahwa sukesi Kepemimpinan dalam perusahaan masih kurang baik sebab penulis menilai bahwa sukesi yang dijalankan secara kontigensi ini masih ada yang harus diperbaiki yaitu kualifikasi dalam tahapan pra sukesi masih belum jelas dalam bidang pendidikan dan pengalaman kerja apa yang harus ditempuh oleh generasi penerus sebelum benar-benar masuk dalam perusahaan. Namun pondasi dasar serta pengasuhan dari berbagai pihak, mendukung persiapan sukesor secara baik dengan melibatkan karyawan dan anggota keluarga lainnya dalam proses tersebut. Walaupun proses seleksi dan transisi kepemimpinan tidak berjalan sistematis, namun pemilik perusahaan terdahulu memilih sukesor yang dimaksud dengan melihat kompetensi dan kapabilitas dari dirinya.

#### Saran

a. Perusahaan disarankan untuk memberikan program pelatihan khusus terkait proses seleksi dan transisi kepemimpinannya sebagai seorang leader agar dapat mengasah kemampuan dan kompetensinya dalam mengelola perusahaan.

b. Apabila Perusahaan melalui pemegang saham memutuskan bahwa perusahaan akan menggunakan tenaga profesional untuk menjalankan perusahaan, maka perusahaan disarankan untuk menjadikan sukesor yang telah dipersiapkan dan terpilih dapat menjadi Komisaris yang mampu dan mau mengawasi jalannya perusahaan dengan bekal yang telah didapat melalui proses persiapan sukesor sebelumnya.

c. Proses perencanaan sukesi harus dilakukan dari sekarang, sebab penting adanya tindakan antisipatif dalam perencanaan sukesor sehingga apabila terjadi suatu kondisi

yang tidak memungkinkan, maka tidak perlu terjadi adanya proses suksesi tanpa adanya perencanaan yang matang dan proses seleksi tanpa melalui beberapa tahap.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Amran, Noor Afza & Ahmad, Ayoib Che (2010) Family Succession and Firm Performance among Malaysian Companies. *Journal of Asia*
- Atwood, Christee Gabour. (2007) *Succession Planning Basics*. United States of America: American Society for Training and Development
- Barzoki et al., (2012) Studying Application of Succession Planning Processes Components in Ishfahan Melli Bank. *Journal of Asia*.
- Butress, Rick (2005) *Implication of Succession on Family Firms*. Great Britain
- 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
- Gersick, Kellin E. (2007). *Generation to Generation*. United States of America: Harvard Business School Press
- Marpa, N. (2012). *Perusahaan Keluarga Sukses Atau Mati*. Tangerang: Penerbit Cergas Media
- Mazzolla, Pietro et al., (2008) Strategic Planning in Family Business : A Powerful Developmental tool for the Next Generation. *Journal of Britain*
- Family Business. Great Britain
- Noraini, Ismail & Mahfodz, Ahmad Najmi (2009). *Journal of Asia Entrepreneurship and Sustainability*. From <http://proquest.com>
- Rothwell, William J. (2010). *Effective succession planning : Ensuring leadership continuity and building talent from within*
- Soedibyo, M. (2012). *Family Business Responses to Future Competition*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Swara Karya (2007) *Data Perusahaan Keluarga*. <http://Swarakarya.co.id>
- Singer, Paula M. (2010) *Succession Planning*. United States of America: America
- Sudjatmiko (2011) *Perencanaan Suksesi yang Efektif*. Jakarta : Grasindo
- Susanto et al. (2007) *The Jakarta Consulting Group on Family Business*. Indonesia: The Jakarta Consulting Group
- Susanto et al., (2013) *The Dragon Network*. Singapore : John Wiley & Sons
- Ward, John L. (2004) *Perpetuating the Family Business*. Great Britain: Palgrave Mcmillan
- Ward, John L. (2011) *Keeping the Family Business Healthy*. Great Britain: Palgrave Mcmillan
- Zachary, R. K. (2011). The importance of the family system in family business. *Journal of Family Business Management*, 1(1), 26-36.
- Miller et al., (2004) *Industrial Family Businesses in Germany*. *Family Business Review*
- Mroczkowski, Jim & Tanewski, Philip (2006) *Understanding*