

PERSIAPAN SUKSESI PADA CV. XXX

Yolanda Angelina

Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra

Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya

E-mail: yolanda.angelina92@gmail.com

Abstrak--Banyak penelitian yang mengungkapkan bahwa perusahaan keluarga memiliki kontribusi yang besar terhadap perekonomian di dunia. Dengan adanya penelitian ini, maka perusahaan keluarga menjadi suatu kesempatan yang cukup baik untuk dikembangkan. Keberhasilan perusahaan keluarga ditunjang oleh proses suksesi yang berjalan dengan baik, dan tepat, dengan adanya proses suksesi yang tepat, maka perusahaan keluarga diharapkan akan bertahan lama. Proses suksesi tidak hanya dilakukan oleh anggota intern keluarga, bisa juga menggunakan bantuan dari tenaga kerja profesional. Dalam penelitian ini, penulis meneliti mengenai persiapan suksesi pada Perusahaan.

Penulis akan membahas mengenai persiapan suksesi yang terjadi pada Perusahaan. Jenis penelitian yang dipilih ialah penelitian kualitatif deskriptif, yang menggunakan metode wawancara. Teknik pengumpulan data menggunakan *purposive sampling*. Dan untuk menguji keabsahan data, penulis menggunakan triangulasi sumber.

Dari penelitian yang telah penulis lakukan, diperoleh hasil bahwa Perusahaan sedang dalam persiapan suksesi dari generasi pertama menuju generasi kedua, dan persiapan suksesi ini sedang dalam tahap pengembangan profil calon suksesor, hal ini dapat diketahui melalui calon suksesor yang saat ini sedang menempuh program pendidikan formal, yaitu sedang dalam jenjang kuliah.

Kata kunci : persiapan suksesi, perusahaan keluarga

I. PENDAHULUAN

Perusahaan memegang peranan penting dalam perekonomian di dunia ini. Dalam Poza (2010, p.10) tertulis bahwa negara maju seperti Amerika Serikat, 90 persen perusahaan yang besar dan terkenal merupakan perusahaan keluarga. Perusahaan keluarga memiliki banyak dampak, baik untuk pemerintah dan untuk masyarakat. Dengan adanya perusahaan keluarga ini, tentu saja masyarakat akan merasa terbantu, masyarakat memiliki pekerjaan, perusahaan memiliki pemasukan dan pemerintah akan mendapatkan pemasukan dalam bentuk pajak dari perusahaan tersebut. Oleh sebab itu, keberlangsungan perusahaan keluarga sangatlah penting, sehingga dibutuhkan proses suksesi.

Tapias & Ward (2008) mengatakan bahwa perusahaan keluarga adalah salah satu kontributor utama terhadap PDB dalam semua Negara Anggota Uni Eropa. Perusahaan keluarga memiliki peran penting dalam mendorong perekonomian nasional. Di Uni Eropa secara keseluruhan ada sekitar 17 juta bisnis keluarga, mempekerjakan 45 juta orang. Dua puluh lima dari 100 terbesar perusahaan di Eropa adalah bisnis keluarga. Perusahaan keluarga menguasai 80%-98%

bisnis di dunia. Sekitar 200 dari masing-masing perusahaan tersebut mampu mencetak keuntungan kotor sebesar 2 miliar dolar Amerika setiap bulannya. Perusahaan-perusahaan keluarga mempekerjakan hampir seluruh angkatan kerja di dunia, dan menyumbang lebih dari separuh GDP (Produk Domestik Bruto/PDB) dunia (csr.bankmandiri.co.id, para. 1). Dengan adanya penelitian yang telah dilakukan oleh beberapa orang terhadap perusahaan keluarga yang sukses dan berhasil melakukan suksesi, maka hal ini tentu saja menarik perhatian untuk diteliti lebih lanjut.

Tidak hanya Amerika dan Uni Eropa saja yang memiliki banyak perusahaan keluarga yang berhasil melakukan suksesi, Indonesia juga memiliki cukup banyak usaha keluarga yang melakukan suksesi dan berhasil. Dalam bisnis keluarga terdapat berbagai cara mewariskan usaha keluarganya, misalnya menyerahkan langsung kepada anak yang ditunjuk sebagai calon suksesor, atau menyerahkan pada orang kepercayaan yang ada dalam perusahaan untuk mengelola perusahaan lalu diwariskan kepada sang anak saat perusahaan sudah mulai berjalan. Perusahaan yang seperti ini sudah melaksanakan suksesi, tetapi apakah suksesi tersebut berjalan dengan lancar atau tidaknya akan menjadi pertanyaan, tetapi hal tersebut dapat terlihat seiring berjalannya waktu, apakah sang anak mampu menjalankan perusahaan dengan baik dan tetap bertahan ataukah akan mengalami kehancuran. Ada juga perusahaan yang didirikan bersama dengan sang anak, sehingga sang anak bukan saja menerima jabatan tinggi saat perusahaan sudah berkembang atau terkenal tetapi juga merasakan proses suksesi tersebut (Tjondrorahardja, 2005, p.xl).

Perusahaan memegang peranan penting dalam perekonomian di dunia ini. Dalam Poza (2010, p.10) tertulis bahwa negara maju seperti Amerika Serikat, 90 persen perusahaan yang besar dan terkenal merupakan perusahaan keluarga. Perusahaan keluarga memiliki banyak dampak, baik untuk pemerintah dan untuk masyarakat. Dengan adanya perusahaan keluarga ini, tentu saja masyarakat akan merasa terbantu, masyarakat memiliki pekerjaan, perusahaan memiliki pemasukan dan pemerintah akan mendapatkan pemasukan dalam bentuk pajak dari perusahaan tersebut. Oleh sebab itu, keberlangsungan perusahaan keluarga sangatlah penting, sehingga dibutuhkan proses suksesi.

Tapias & Ward (2008) mengatakan bahwa perusahaan keluarga adalah salah satu kontributor utama terhadap PDB dalam semua Negara Anggota Uni Eropa. Perusahaan keluarga memiliki peran penting dalam mendorong perekonomian nasional. Di Uni Eropa secara keseluruhan ada sekitar 17 juta bisnis keluarga, mempekerjakan 45 juta orang. Dua puluh lima dari 100 terbesar perusahaan di Eropa adalah bisnis keluarga. Perusahaan keluarga menguasai 80%-98%

tersebut mampu mencetak keuntungan kotor sebesar 2 miliar dolar Amerika setiap bulannya. Perusahaan-perusahaan keluarga mempekerjakan hampir seluruh angkatan kerja di dunia, dan menyumbang lebih dari separuh GDP (Produk Domestik Bruto/PDB) dunia (csr.bankmandiri.co.id, para. 1). Dengan adanya penelitian yang telah dilakukan oleh beberapa orang terhadap perusahaan keluarga yang sukses dan berhasil melakukan suksesi, maka hal ini tentu saja menarik perhatian untuk diteliti lebih lanjut.

Tidak hanya Amerika dan Uni Eropa saja yang memiliki banyak perusahaan keluarga yang berhasil melakukan suksesi, Indonesia juga memiliki cukup banyak usaha keluarga yang melakukan suksesi dan berhasil. Dalam bisnis keluarga terdapat berbagai cara mewariskan usaha keluarganya, misalnya menyerahkan langsung kepada anak yang ditunjuk sebagai calon suksesor, atau menyerahkan pada orang kepercayaan yang ada dalam perusahaan untuk mengelola perusahaan lalu diwariskan kepada sang anak saat perusahaan sudah mulai berjalan. Perusahaan yang seperti ini sudah melaksanakan suksesi, tetapi apakah suksesi tersebut berjalan dengan lancar atau tidaknya akan menjadi pertanyaan, tetapi hal tersebut dapat terlihat seiring berjalannya waktu, apakah sang anak mampu menjalankan perusahaan dengan baik dan tetap bertahan ataukah akan mengalami kehancuran. Ada juga perusahaan yang didirikan bersama dengan sang anak, sehingga sang anak bukan saja menerima jabatan tinggi saat perusahaan sudah berkembang atau terkenal tetapi juga merasakan proses suksesi tersebut (Tjondrorahardja, 2005, p.xl).

Tujuan penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan persiapan suksesi yang terjadi didalam perusahaan.

II. METODE PENELITIAN

Jenis penelitian ini menggunakan penelitian kualitatif deskriptif. Mukhtar (2013, p.10), mengatakan penelitian deskriptif merupakan penelitian yang dimaksudkan untuk mengumpulkan informasi mengenai subyek penelitian dan perilaku subjek penelitian.

Penulis memilih untuk melakukan penelitian kualitatif deskriptif karena penulis memiliki tujuan mengetahui lebih mendalam mengenai fenomena apa yang dialami oleh subyek penelitian. Penulis ingin memahami mengenai fenomena yang ada di Perusahaan, mengenai proses perencanaan suksesi yang akan dilakukan

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

Sumber primer adalah sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data. (Sugiyono, 2008, p.139). Sedangkan menurut Mukhtar (2013), data primer adalah data yang dihimpun langsung oleh peneliti, umumnya dari hasil observasi terhadap situasi sosial dan atau diperoleh dari tangan pertama melalui proses wawancara. Dalam penelitian ini penulis menggunakan transkrip wawancara di perusahaan.

Sumber data sekunder merupakan sumber yang tidak langsung memberikan data kepada pengumpul data, misalnya lewat dokumen (Sugiyono, 2012). Dalam penelitian ini,

penulis akan menggunakan sumber data sekunder yang berupa dokumentasi Perusahaan.

Dalam pelaksanaan wawancara penulis akan menggunakan wawancara semi terstruktur dimana pelaksanaan wawancaranya lebih bebas. Hal ini dilakukan dengan tujuan agar dalam proses wawancara akan mendapatkan informasi yang lebih dalam dan pembicaraan akan ringan dan mengalir sehingga informan akan merasa lebih nyaman.

Teknik wawancara adalah teknik memperoleh informasi secara langsung melalui permintaan keterangan – keterangan kepada pihak pertama yang dipandang dapat memberikan keterangan atau jawaban terhadap pertanyaan yang diajukan (Mukhtar, 2013, p. 101).

Untuk memeriksa keabsahan data dalam penelitian ini, penulis menggunakan uji triangulasi. Triangulasi dalam pengujian kredibilitas diartikan sebagai pengecekan data dari berbagai sumber dengan berbagai cara dan berbagai waktu. Macam-macam triangulasi yaitu (Sugiyono, 2008, p.372).

Jenis triangulasi yang akan digunakan oleh penulis untuk mencapai validitas dalam penelitian ini adalah triangulasi sumber. Menurut Sugiyono (2008), Triangulasi sumber untuk menguji kredibilitas data dilakukan dengan cara mengecek data yang telah diperoleh melalui beberapa sumber.

Proses dari data tersebut kemudian dideskripsikan, dikategorisasikan, melihat mana pandangan yang sama atau berbeda, lalu data dianalisis oleh peneliti sehingga menghasilkan suatu kesimpulan selanjutnya dimintakan kesepakatan (*member check*) dengan sumber data tersebut. Narasumber yang dimaksud dalam penelitian ini adalah *incumbent*, calon suksesor, dan pekerja aktif dalam perusahaan. Sedangkan alat dalam penelitian ini adalah wawancara.

Menurut Moleong (2007), berikut teknik analisis data yang penulis pakai:

1. Menelaah seluruh data dari berbagai sumber
Seluruh data yang diperoleh dari wawancara, 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 dilakukan dengan cara pembuatan rangkuman, inti, proses dan pernyataan-pernyataan yang dirasa penting.
3. Kategorisasi
Kategorisasi adalah 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 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 analitik, yaitu rancangan dikembangkan dari kategori-kategori yang ditemukan dan mencari

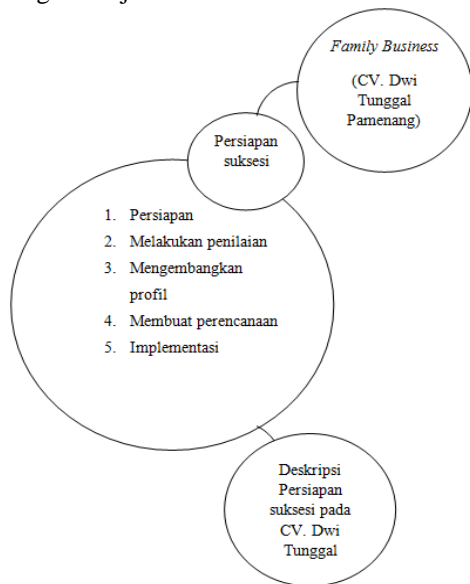
hubungan yang disarankan atau yang muncul dari data.

Dalam penelitian ini, penulis menggunakan teknik *purposive sampling*. Menurut Sugiyono (2008, p. 218), *purposive sampling* adalah teknik pengambilan sample sumber data dengan pertimbangan tertentu yakni sumber data dianggap paling tahu tentang apa yang diharapkan, sehingga mempermudah peneliti menjelajahi obyek atau situasi yang sedang diteliti.

Dalam penelitian ini, ada tiga narasumber yang dianggap sudah mewakili untuk memberikan data yang diperlukan dalam penelitian ini, antara lain:

1. Narasumber yang pertama adalah Gunawan Subroto. Gunawan Subroto merupakan komisaris dalam CV. XXX. Gunawan Subroto dipilih menjadi narasumber dalam penelitian ini karena posisinya sebagai komisaris memungkinkan dia sebagai narasumber yang mengetahui seluk beluk CV. XXX. Selain itu, Gunawan Subroto sebagai pengendali perusahaan memiliki kepentingan untuk memastikan keberlanjutan CV. XXX dengan cara merencanakan dan menjalankan persiapan suksesi secara matang.
2. Narasumber kedua adalah Allen Subroto. Allen Subroto merupakan anak kedua dari Gunawan Subroto. Allen dipilih untuk menjadi narasumber kedua dikarenakan Allen adalah calon terbesar untuk menjalankan perusahaan kelak.
3. Narasumber ketiga adalah Tommy. Tommy merupakan tenaga kerja profesional yang ada dalam CV. XXX, dan Tommy merupakan orang yang dipercaya oleh Gunawan untuk menjalankan perusahaan juga, sehingga Tommy juga dianggap mengenal dan dapat memberikan info mengenai CV. XXX serta info mengenai *incumbent* dan calon suksesornya.

Kerangka Kerja Penelitian



Gambar 2.2 Kerangka Kerja Penelitian

Sumber: Atwood (2007), Breton-Miller, Miller dan Steier (2004), Thompson (2006), diolah oleh penulis

III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

CV. XXX saat ini sedang menyiapkan calon suksesornya yang bernama Allen Subroto untuk bisa menjadi penerus di perusahaan. Dalam penelitian ini penulis akan membahas mengenai persiapan suksesi yang akan dilakukan oleh CV. XXX dalam mempersiapkan sang suksesor.

1. Persiapan

Suksesi merupakan salah satu masalah yang paling penting dalam sebuah family business, karena akan menentukan keberlanjutan perusahaan di masa depan (Susanto & Susanto, 2013), sesuai dengan teori yang ada, menurut CV. XXX suksesi ini penting karena akan menentukan mengenai keberlangsungan dari perusahaan, sehingga suksesi harus dipersiapkan dengan matang. Ada beberapa hal yang termasuk dalam persiapan suksesi, yaitu :

Ruang lingkup Calon suksesor

CV. XXX merupakan perusahaan keluarga dan sesuai dengan seperti yang dikatakan oleh Tjondrorahardja (2005, p.xxii) bahwa *family business* adalah perusahaan yang dimiliki oleh keluarga (saham dan kepemilikan) dan yang menjalankan atau mengoperasikan perusahaan keluarga sehari-hari adalah salah satu dari pihak keluarga yang telah dipilih berdasarkan kriteria tertentu yang ditentukan bersama dalam perusahaan keluarga tersebut. Sehingga ruang lingkup dari calon suksesor dalam CV. XXX adalah putra kandung dari Gunawan. Seperti yang dikatakan pula oleh (Susanto, 2008, p.12), ia mengatakan dengan sendirinya anggota keluarga akan mengantisipasi bahwa kepemimpinan (*leadership*) dan pengawasan (*control*) dilakukan oleh keluarga dan akan diturunkan kepada generasi selanjutnya. Dan hal ini dapat kita lihat dalam CV. XXX yang ingin menyerahkan perusahaan kelak kepada sang anak kandung.

Komitment dalam perusahaan

Menurut Thompson (2006), Dalam perusahaan setiap anggota harus memiliki komitmen dan terbuka satu dengan yang lainnya, agar dalam menjalankan perusahaan dapat mencapai tujuan, jika tidak memiliki komitmen dalam perusahaan maka jika dalam menjalankan suatu tugas lalu merasa malas melanjutkan atau merasa tidak mampu, pasti tidak akan mau berusaha lebih lagi. Setiap orang di CV. XXX memiliki komitmen dalam perusahaan, agar perusahaan dapat lebih maju dan setiap orang memiliki fokus dan tujuan. Gunawan sendiri memiliki komitmen yaitu CV. XXX ini harus terus berjalan dikarenakan dengan berjalannya perusahaan, maka akan dapat menghidupi keluarga, sedangkan Tommy sendiri memiliki komitmen untuk meningkatkan pelayanan menjadi lebih baik lagi. Sedangkan sang calon suksesor mengakui masih belum memiliki komitmen dikarenakan masih dalam tahap program pendidikan formal, tetapi sang calon suksesor mengatakan jika ia sudah masuk kedalam perusahaan maka ia akan terus mengembangkan perusahaan dan memiliki lini produk lain, bukan hanya dalam bidang IT.

Kesempatan untuk mengungkapkan ide dan pikiran

Seperti teori yang diungkapkan oleh Susanto (2008, p.66), dimana menyatakan bahwa karyawan merupakan generasi

yang baru, dimana karyawan dapat mengungkapkan ide dan pikiran, begitu pula dengan mengungkapkan tuntutan-tuntutan. Dalam CV. XXX, setiap orang diberikan kesempatan untuk mengungkapkan ide dan pemikirannya, karena dalam CV. XXX menganggap seluruh anggota dalam perusahaan adalah teman, dimana dari hasil ide dan pikiran yang disampaikan diharapkan akan dapat membuat perusahaan semakin maju dan berkembang menjadi lebih baik. Sehingga dengan adanya pemikiran yang terbuka akan membantu perusahaan agar berkembang menjadi lebih baik lagi, dan persiapan suksesi akan berjalan semakin baik, dimana sang calon suksesor akan dapat menampung masukan dan masukan tersebut dapat dikembangkan untuk perusahaan. Sang calon suksesor saat ini masih tidak bisa mengungkapkan ide dan pemikiran dikarenakan masih dalam program pendidikan formal, dimana sang calon suksesor mengatakan bahwa dirinya masih belum memasuki perusahaan, sehingga masih tidak mengetahui secara dalam mengenai perusahaan.

Memiliki penasihat berpengalaman dalam perusahaan

Dalam CV. XXX, penasihat berpengalaman dirasa penting untuk dimiliki, dimana dengan adanya penasihat berpengalaman ini akan dapat membantu perusahaan dalam menilai kekurangan dan kelebihan perusahaan, perusahaan akan memiliki gambaran mengenai kesempatan seperti apa yang dapat diambil, langkah apa yang akan dilakukan, karena penasihat berpengalaman ini merupakan orang yang sudah ahli dalam bidangnya, sehingga masukan dari penasihat berpengalaman akan sangat membantu perusahaan kedepannya. Dengan adanya penasihat berpengalaman maka dalam persiapan suksesi akan lebih terarahkan, sang calon suksesor akan dibantu oleh penasihat berpengalaman pada saat menjalankan perusahaan, penasihat berpengalaman akan memberitahukan mengenai kekurangan dan kelebihan perusahaan, membantu melihat peluang dalam pasar, dan calon suksesor akan memiliki gambaran dalam bertindak.

Menyiapkan diri dalam proses suksesi

Sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Thompson (2006), dimana sang *incumbent*, sang calon suksesor dan seluruh karyawan di perusahaan harus menyiapkan diri dalam proses suksesi, dan *incumbent* sekarang ini masih dalam proses menyiapkan diri, dimana *incumbent* sekarang ini mengatakan bahwa ia akan menyiapkan diri untuk mengajarkan sang calon suksesor untuk meneruskan perusahaan. Sang *incumbent* pun merasa yakin dengan sang calon suksesor untuk melanjutkan perusahaan kelak, walaupun sekarang ini sang calon suksesor masih menjalani program pendidikan formal, tetapi sang *incumbent* merasa bahwa sang anak kelak akan dapat menjalankan perusahaan.

Menyiapkan bisnis

Dalam CV. XXX, sang *incumbent* merasa yakin dengan bisnis yang digeluti sekarang ini, dikarenakan pada zaman sekarang ini bidang teknologi berkembang sangat pesat, sehingga sang *incumbent* berharap pada sang calon suksesor kelak agar perusahaan dapat semakin berkembang dan besar. Sang *incumbent* menyatakan telah menyediakan bisnis untuk sang calon suksesor, bisnis yang akan diberikan kepada sang anak adalah perusahaan CV. XXX,

tetapi sang calon suksesor menyatakan tidak mengetahui apakah sang ayah telah menyiapkan perusahaan atau belum. Dan hal ini menggambarkan bahwa sang ayah tidak membiarkan sang anak merasa bahwa ia akan dan pasti diterima kedalam perusahaan, sehingga akan membuat sang anak menjadi lebih berusaha, hal ini sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Stalk dan Foley (2012).

Menyiapkan keluarga

Dalam suksesi ini, *incumbent* harus menyiapkan keluarga dalam persiapan suksesi, dikarenakan kesiapan dan penerimaan dari keluarga merupakan hal yang perlu diperhatikan, dikarenakan jika sang keluarga menunjukkan penolakan maka dikhawatirkan akan mengakibatkan hal yang kurang baik, dan sang calon suksesor tidak dapat berkembang secara maksimal.

Dalam hal ini sang *incumbent* memiliki rencana ke depan dalam menyiapkan keluarga, sang *incumbent* akan menjelaskan kepada keluarga kelak bahwa Allen yang akan dipilih, dikarenakan Allen adalah anak lelaki dalam keluarga dan akan membawa nama baik keluarga, sang *incumbent* berpendapat bahwa anak perempuan, Vionita dan Audelia pada saat sudah menikah akan mengikuti suami, sedangkan Allen akan tetap membawa nama keluarga. Sang *incumbent* menyiapkan anggota keluarga karena sang *incumbent* tidak ingin dalam keluarga terjadi rasa saling iri dan agar sang calon suksesor semakin berkembang.

Memiliki target waktu yang realistis

Sang calon suksesor belum tentu dapat menjadi sesuai dengan yang diinginkan dan dibutuhkan oleh perusahaan, sehingga target waktu yang ada dan dibutuhkan sang calon suksesor tidak akan dapat ditentukan secara pasti, karena setiap individu memiliki kemampuan yang berbeda, tetapi setidaknya perusahaan harus memiliki gambaran seberapa lama sang calon suksesor akan dipersiapkan sebelum bisa terjun langsung dan mengelola perusahaan, sehingga akan memiliki gambaran akan apa yang akan dilakukan agar target waktu yang diinginkan dapat tercapai. Target waktu yang ditentukan oleh *incumbent* adalah 4 sampai 5 tahun hingga sang anak benar-benar siap untuk menjalankan perusahaan secara penuh.

2. Melakukan Penilaian

Beberapa upaya harus dilakukan untuk membedakan antara anak yang tertarik dengan bisnis perusahaan dan memiliki bakat yang sesuai (Lipman, 2010, p.9-10). Begitu pula dengan keluarga dari Gunawan, Gunawan melakukan penilaian sebelum menentukan sang calon suksesor, dimana sang ayah berharap kepada sang anak lelaki agar dapat meneruskan perusahaan, dikarenakan sang anak lelaki adalah orang yang akan membawa nama baik keluarga. Dan sang calon suksesor sendiri mengatakan bahwa ia memiliki ketertarikan didalam bisnis ini.

3. Mengembangkan Profil

Menurut Gunawan, mengembangkan sang calon suksesor adalah hal yang penting, dikarenakan dari pengembangan profil calon suksesor maka sang calon suksesor akan menjadi lebih baik. Dalam hal ini Gunawan memperhatikan beberapa hal, yaitu :

Kesenjangan antara kebutuhan dan kemampuan

Sebelum menyerahkan kepemimpinan kepada sang calon suksesor, harus diperhatikan pula kesenjangan yang terjadi dalam perusahaan, apakah yang perusahaan butuhkan sesuai dengan kemampuan sang calon suksesor, dalam hal ini, CV. XXX bergerak dalam bidang IT, dimana sang calon suksesor setidaknya harus memiliki pengetahuan dasar dan tidak ketinggalan zaman, dan dalam perusahaan ini, sang calon suksesor tidak memiliki kesenjangan dalam perkembangan teknologi yang ada bahkan sang calon suksesor adalah orang yang gemar untuk mengikuti perkembangan teknologi.

Program pendidikan formal

Program pendidikan formal dirasa sangat penting bagi CV. XXX, dimana dalam perusahaan ini mewajibkan sang calon suksesor agar memiliki pendidikan yang cukup tinggi agar dapat memiliki pemikiran yang lebih luas, dikarenakan dengan adanya pendidikan yang tinggi akan ada banyak hal yang dapat dipelajari, mulai dari pengembangan untuk diri sendiri sehari-hari dan juga pengetahuan yang dapat digunakan untuk perkembangan perusahaan nantinya. Tetapi hal yang tak boleh dilupakan adalah yang harus dikembangkan dari suksesor bukan hanya dalam bidang pendidikan formal, tetapi dalam bidang pengembangan emosional, dimana dua hal ini harus berjalan dengan seimbang.

Program pelatihan

Program pelatihan sangat dibutuhkan untuk sang calon suksesor, dimana dengan pembelajaran mengenai hal yang baru dan dapat berguna untuk kedepannya, sang calon suksesor memiliki pengalaman yang baru dan mungkin saja dapat digunakan dikemudian hari, dengan adanya program pelatihan tertentu, maka akan dapat juga mengembangkan bakat dari sang anak, sehingga hal ini sangat dibutuhkan. Sang *incumbent*, dan calon suksesor sendiri pun merasa bahwa program pelatihan seperti kursus akan dibutuhkan kelak, sang calon suksesor ingin untuk mempelajari hal baru seperti bahasa mandarin atau kepribadian agar menjadi lebih baik saat berhadapan dengan orang, dan jika sang calon suksesor memang ingin maka sang *incumbent* akan mendukungnya.

Pengalaman kerja diluar perusahaan

Dengan melakukan pengalaman kerja diluar perusahaan, maka sang anak akan menjadi lebih dewasa dan dapat berpikir lebih panjang dan luas, dengan pengalaman bekerja diluar perusahaan, sang anak akan dilatih untuk menyesuaikan diri dengan keadaan dan belajar agar tidak semena-mena, kelak dengan adanya pengalaman kerja diluar perusahaan, sang anak akan menempatkan dirinya sesuai sebaik mungkin dan akan menjadi orang yang lebih bijaksana. Sang *incumbent* merasa bahwa sang anak harus bekerja dengan orang lain terlebih dahulu agar menjadi lebih dewasa dan disiplin, dengan adanya pengalaman bekerja diluar perusahaan maka sang anak akan belajar menjadi pekerja, sehingga saat sang anak sudah memasuki perusahaan tidak menjadi semena-mena. Sang calon suksesor pun merasakan hal yang sama, Ia ingin mencoba bekerja dengan orang lain agar bisa merasakan diperintah oleh orang lain, dan hal ini sangat membantu dalam pembentukan sang calon suksesor.

Paparan awal bisnis

Penjelasan mengenai paparan awal bisnis dibutuhkan oleh sang calon suksesor, mungkin saja sang calon suksesor dapat melihat situasional keseharian, tetapi dengan adanya paparan awal bisnis akan sangat membantu sang calon suksesor untuk mengerti lebih dalam mengenai bisnis yang ada, dengan adanya paparan awal tentang bisnis sang anak akan lebih memiliki gambaran mengenai perusahaan.

4. Membuat perencanaan

Susanto & Susanto (2013) mengatakan suksesi adalah salah satu masalah yang paling penting dalam sebuah perusahaan keluarga, karena akan menentukan perusahaan keberlanjutan di masa depan. Oleh sebab itu pembuatan perencanaan untuk sang calon suksesor dibutuhkan dalam perusahaan, bahkan dari jauh-jauh hari, dikarenakan jika tidak melakukan perencanaan suksesi sedini mungkin maka sang calon suksesor tidak dapat berkembang semaksimal mungkin. Setelah melihat perkembangan dari sang calon suksesor mulai dari tahap persiapan, melakukan penilaian dan mengembangkan profil, maka sang *incumbent* akan dapat memutuskan mengenai pembagian rencana kepemimpinan & transisi, rencana pembagian tugas dalam suksesi serta meningkatnya keterlibatan interaksi dengan *incumbent* dalam perusahaan. Dan rencana dari *incumbent* setelah sang calon suksesor lulus, sang *incumbent* akan bertanya apakah sang calon suksesor ingin sekolah lagi, menimba ilmu lebih tinggi lagi, atukah akan mencari pekerjaan. Sang *incumbent* memiliki perencanaan, tetapi jika sang anak menolak sang *incumbent* tidak akan memaksa. Dan jika sang anak memutuskan untuk bekerja maka ada hal yang akan diperhatikan, yaitu :

Pembagian Rencana Kepemimpinan dan Transisi

CV. XXX akan melakukan pembagian kepemimpinan dan transisi apabila saatnya sudah tiba, dimana Allen selaku calon suksesor akan memulai untuk bekerja di perusahaan lain terlebih dahulu untuk menimba ilmu, tanggung jawab serta dislipin dan jika dirasa Allen sudah memiliki cukup ilmu dan kesiapan dalam perusahaan maka akan mulai masuk kedalam perusahaan. Hal ini sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Dahlke, 2012, p.6, bahwa perencanaan suksesi akan dapat menjelaskan mengenai apa yang dibutuhkan karyawan dalam jangka pendek dan jangka panjang dalam organisasi, dan selanjutnya harus membuat rencana untuk mengidentifikasi, menarik, dan menempatkan orang yang tepat pada pekerjaan yang tepat. Dimana pada saat ini Gunawan memiliki perencanaan kedepannya bagi sang anak. Setelah sang calon suksesor lulus, maka Gunawan akan menyuruh sang calon suksesor bekerja di perusahaan lain terlebih dahulu selama 1 hingga 4 tahun. Setelah itu barulah sang calon suksesor akan memasuki perusahaan ini. Dan jika sang anak masih belum dirasa cukup mampu untuk menjalankan perusahaan, maka perusahaan akan dibantu oleh tenaga kerja profesional.

Pembagian Tugas

Sesuai dengan teori Atwood, 2007, p.1, bahwa dalam suksesi juga dibahas mengenai perencanaan strategis perusahaan, mempelajari mengenai tenaga kerja yang sekarang, memperkirakan tren masa depan, dan mengembangkan pekerja didalam perencanaan struktur

untuk menggantikan pemimpin saat pemimpin pensiun atau keluar dari organisasi.

Pada saat awal sang calon suksesor memasuki perusahaan, sang calon suksesor akan memulai pada tingkatan yang paling bawah, dimana tugas yang diberikan awalnya juga yang mudah, contohnya dengan cara menghafalkan produk, karena tipe untuk laptop dan CPU (*Central Processing Unit*) sangatlah beragam, hal ini terlihat mudah, tetapi merupakan hal yang penting, karena setiap orang dapat membutuhkan tipe yang berbeda, dan jika sang calon suksesor tidak mengerti dan salah memberikan info kepada *customer* maka hal ini akan bisa memberikan dampak yang kurang baik. Hal ini dilakukan agar sang anak belajar mengenai setiap tingkatan yang ada dalam perusahaan dan pada akhirnya akan memiliki gambaran mengenai perusahaan.

Keterlibatan interaksi calon suksesor dengan incumbent.

Menurut Tjondrorahardja (2005, p.120) jika perusahaan tidak memiliki kerjasama dan tujuan yang sama maka perusahaan keluarga itu secara perlahan-lahan, akan hancur, sehingga sang calon suksesor sangat membutuhkan interaksi dengan sang *incumbent*, dikarenakan sang calon suksesor akan memiliki informasi yang akurat dan mungkin saja tidak diketahui oleh siapapun dalam perusahaan, dengan adanya interaksi dengan *incumbent*, maka persiapan suksesi yang akan berjalan menjadi lebih baik, karena akan ada timbal balik yang terjadi. Dengan adanya interaksi maka akan ada kesamaan tujuan antara *incumbent* dengan calon suksesor. Sang calon suksesor terkadang bertanya kepada sang *incumbent*, dan hal ini secara tidak langsung akan memberikan informasi mengenai bisnis yang sedang dijalankan. Dengan adanya interaksi ini akan membuat sang calon suksesor semakin mengerti mengenai perusahaan.

5. Implementasi

Suksesi dalam perusahaan keluarga adalah masa perubahan dari pihak manajemen dan *ownership* kepada generasi penerus dalam keluarga (KPMG, 2013). Fase ini dimana sang calon suksesor akan mulai memasuki perusahaan dan mulai menjalankan perusahaan, tetapi dalam fase ini, sang calon suksesor tidak akan langsung dilepas terjun sendirian, awalnya sang *incumbent* akan membantu sang calon suksesor sampai sang calon suksesor dirasa siap dan dapat berjalan sendiri dalam perusahaan, maka sang *incumbent* akan melepaskan kendali secara penuh kepada sang calon suksesor.

Implikasi Manajerial

Secara keseluruhan pembahasan dan analisis persiapan suksesi di CV. XXX menjadi lima tahap, yaitu persiapan, melakukan penilaian, pengembangan profil, membuat perencanaan dan implementasi (Atwood, 2007). Kelima tahap tersebut yang akan mempengaruhi persiapan suksesi dalam perusahaan keluarga, menurut Mazzola, P., Marchisio, G., & Astrachan, J. (2008).

Pertama, persiapan suksesi yang dilakukan oleh CV. XXX sudah cukup baik. Penulis mendeskripsikan bahwa perusahaan telah melakukan persiapan yang baik, hal ini dibuktikan dengan adanya dalam perusahaan telah ditentukan sang calon suksesor, yaitu dari anak lelaki dalam keluarga, sesuai dengan

teori dari Susanto (2008), yang mengatakan dengan sendirinya anggota keluarga akan mengantisipasi bahwa kepemimpinan (*leadership*) dan pengawasan (*control*) dilakukan oleh keluarga dan akan diturunkan kepada generasi selanjutnya.

Kedua, poin melakukan penilaian yang dilihat dari bakat dan minat yang dimiliki oleh sang calon suksesor, dimana dapat dilihat bahwa *owner* melakukan penilaian melalui bakat dan minat yang dimiliki sang calon suksesor. Beberapa upaya harus dilakukan untuk membedakan antara anak yang tertarik dengan bisnis perusahaan dan memiliki bakat yang sesuai (Lipman, 2010, p.9-10). Dimana *owner* mengatakan memilih sang calon suksesor dikarenakan sang calon suksesor merupakan anak lelaki dalam keluarga, dan sang calon suksesor memiliki bakat dan minat dalam bidang teknologi.

Ketiga, mengembangkan profil yang dilihat dari tingkat persiapan penerus yang sudah cukup baik. Penulis mendeskripsikan bahwa calon suksesor memiliki motivasi dan komitmen yang tepat untuk meneruskan perusahaan. Hal ini dibuktikan dengan adanya keinginan dari sang calon suksesor untuk mengembangkan dirinya sendiri. Pendidikan yang sedang dijalankan calon suksesor juga sudah tepat. Hal ini dibuktikan dengan calon suksesor yang sedang berkuliah di Universitas Kristen Petra yang mengambil jurusan manajemen bisnis. Pelatihan, pengalaman kerja diluar perusahaan, paparan awal bisnis (Le Breton-Miller, Miller dan Steier, 2004) juga sudah cukup untuk sementara ini, sedangkan pelatihan dan pengalaman kerja diluar perusahaan yang kelak dipersiapkan sudah tepat. Dibuktikan dengan arahan dari *incumbent* kepada calon suksesor untuk belajar dan mengikuti kursus jika sang calon suksesor memang menginginkan, sedangkan kelak calon suksesor harus bekerja di perusahaan lain terlebih dahulu. Paparan Awal bisnis juga telah dilakukan oleh sang *incumbent* kepada sang calon suksesor.

Keempat, membuat perencanaan. Dapat dilihat bahwa membuat perencanaan dalam perusahaan adalah hal yang penting (Susanto & Susanto, 2013). Dalam CV. XXX dapat dilihat bahwa perencanaan yang dilakukan oleh *incumbent* sudah cukup baik, dimana *incumbent* akan membuat perencanaan dan transisi pada saat sang anak sudah selesai menjalankan pendidikan formal dan setelah bekerja diluar perusahaan (Dahlke, 2012, p.6), dan juga pembagian tugas akan dimulai dari tingkatan yang paling mudah (Atwood, 2007, p.1), dan akan dilakukan pula interaksi dengan *incumbent* agar sang calon suksesor dapat mengerti visi dan misi perusahaan, memiliki kesamaan tujuan (Tjondrorahardja, 2005, p.120) agar perusahaan tetap bertahan.

Kelima, implementasi. Suksesi dalam perusahaan keluarga adalah masa perubahan dari pihak manajemen dan *ownership* kepada generasi penerus dalam keluarga (KPMG, 2013). Dalam CV. XXX implementasi tidak akan segera dilakukan dikarenakan sang calon suksesor sedang tahap program pendidikan formal. Dan jika implementasi dilakukan sang *incumbent* akan tetap membantu sang calon suksesor hingga siap untuk menjalankan perusahaan secara penuh.

IV. KESIMPULAN/RINGKASAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan pada CV. XXX maka akan dikemukakan kesimpulan dan saran yang

sekiranya dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan bagi kelanjutan perusahaan CV. XXX.

Kesimpulan penelitian persiapan suksesi pada perusahaan CV. XXX yang dapat di ambil dari uraian dan pembahasan yang telah dilakukan di sebelumnya, adalah sebagai berikut :

1. CV. XXX sedang melakukan persiapan suksesi untuk generasi selanjutnya. Dimana persiapan *owner* mengikuti alur sebagai berikut : menyiapkan perusahaan untuk sang calon suksesor, memiliki gambaran dan perencanaan untuk sang calon suksesor. Memiliki target waktu untuk mengembangkan sang calon suksesor. Dan dapat dilihat bahwa sang calon suksesor juga memiliki ketertarikan dalam bidang ini.
2. Dalam persiapan suksesi ini, sang *owner* melibatkan sang putra, dikarenakan sang *owner* merasa bahwa anak putra harus meneruskan usaha yang telah dibangun, karena sang anak lelaki akan membawa nama baik keluarga.
3. Dalam persiapan suksesi ini dapat dilihat bahwa peran sang *owner* masih kuat, dimana terlihat bahwa sang calon suksesor belum mengetahui secara pasti mengenai perusahaan, dimana sang calon suksesor merasa masih belum perlu memasuki perusahaan dikarenakan sang calon suksesor masih dalam program pendidikan formal. Perusahaan akan diberikan kepada sang anak pada saat sang *owner* merasa sang calon suksesor sudah siap.

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan pada CV. XXX maka akan dikemukakan kesimpulan dan saran yang sekiranya dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan bagi kelanjutan perusahaan CV. XXX antara lain:

1. Sebaiknya *owner* memberikan pelatihan kepada sang calon suksesor kelak, setelah sang calon suksesor telah lulus kuliah, seperti yang diinginkan oleh sang calon suksesor, dikarenakan sang calon suksesor merasa bahwa Ia harus menjalani kursus untuk kepribadian, agar menjadi lebih percaya diri dan juga kursus bahasa mandarin. Karena kepercayaan diri adalah hal yang penting untuk seorang pemimpin.
2. Sang *owner* dan Calon suksesor kedepannya harus segera menjelaskan dengan jelas mengenai peran dan tanggung jawab yang bagi anggota keluarga yang lain untuk menghindari konflik keluarga, sehingga hubungan keluarga tetap harmonis. Dikarenakan hingga saat ini sang *owner* belum memberitahukan secara jelas mengenai pembagian dalam perusahaan, padahal sang anak pertama, Vionita, akan lulus kuliah, dan jika sang *owner* tidak menjelaskan kepada keluarga akan menjadi masalah bagi sang anak pertama, dikarenakan sang *owner* akan terlihat lebih menganggap remeh sang anak pertama karena Vionita adalah perempuan.

DAFTAR PUSTAKA

- Ashkenas, Ron. (2012). *The Case For Growing Your Own Senior Leader*. Retrieved March 27, 2014 from <http://blogs.hbr.org/2012/10/the-case-for-growing-your-own/>.
- Amran, Noor Afza; Ahmad, Ayoib Che. *Family Succession and Firm Performance among Malaysian Companies*. Retrieved July 11, 2014 from http://www.ijbssnet.com/journals/Vol._1_No._2_November_2010/15.pdf.
- Atwood, Christee, Gabour. (2007). *Succession Planning Basics*. USA: American Society for Training and Development.
- Azwar., S. (2005). *Metode Penelitian*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar Offset.
- Bank Mandiri. *POWER LUNCH "Tantangan Perusahaan Keluarga di Era Bisnis Modern"*. Retrieved 22 Mei 2014 from <http://csr.bankmandiri.co.id/detail-pers-157-POWER%20LUNCH%20E2%80%9CTantangan%20Perusahaan%20Keluarga%20di%20Era%20Bisnis%20Modern%E2%80%9D%20.html>
- Barzoki, A. S., Esfahani, A. N., & Ahmad, R. Z. (2012). *Studying Application Of Succession Planning Process Components In Isfahan Melli Bank. Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 4(1), 718-734.
- Bloom, Nicholas; Sadun, Raffaella; Reenen, John Van. (2011). *Family Firms Need Professional Management*. Retrieved March 27, 2014 from <http://blogs.hbr.org/2011/03/family-firms-need-professional/>.
- 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.
- Bungin, Burhan. (2010). *Analisis data penelitian kualitatif*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Carlock, Randel, S.; Ward, John L. (2010). *When Family Business are Best*. New York: Palgrave Macmillan.
- Dahlke, Arnie. (2012). *Business Succession Planning For Dummies*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Goldsmith, Marshall. (2009). *4 Tips for Efficient Succession Planning*. Retrieved March 26, 2014 from <http://blogs.hbr.org/2009/05/change-succession-planning-to/>.
- Kachaner, Nicholas; Stalk, George; Bloch, Alain. (2012). *What You Learn from Family Business*. <http://hbr.org/2012/11/what-you-can-learn-from-family-business/ar/1>. Diakses tanggal 26 Maret 2014.
- Kapal Api Global. (2014). *Sejarah Kami*. Retrieved 19 March 2014 from <http://kapalapiglobal.com/pages/static-pages/history>.
- KPMG International. (2013). *Family business survey*. Retrieved March 26, 2014 from <http://www.kpmg.com/AU/en/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/family-business-survey/Documents/family-business-survey-2013.pdf>.
- Lipman, Frederick D. (2010). *The Family Business Guide*. New York: Palgrave Macmillan.
- Maspion. (2014). *Brief History Maspion*. Retrieved 24 March 2014 from <http://www.maspion.com/company/index.php?act=history>.

- Mazzola, P., Marchisio, G., & Astrachan, J. (2008). Strategic planning in family business: A powerful developmental tool for the next generation. *Family Business Review*, 21(3), 239-258.
- McClure, Stephen L. Ward, John L. Aronoff, Craig E. (2011). *Family Business Succession: The Final Test of Greatness*. New York: Palgrave Macmillan.
- Miles, Stephen A. (2009). *Succession Planning: How Everyone Does It Wrong*. Retrieved March 27, 2014 from <http://www.forbes.com/2009/07/30/succession-planning-failures-leadership-governance-ceos.html>.
- Moleong, Lexy J. (2007). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Indonesia: PT. Remaja Rosdakarya
- Mukhtar, P. D., & M.Pd. (2013). *Metode Praktis Penelitian Deskriptif Kualitatif*. Jakarta: GP Press Group.
- Poza. (2010). *Family Business*. USA: Thompson Higher Education.
- Stalk, George; Foley, Henry. (2012). *Avoid the Traps That Can Destroy Family Business*. Retrieved March 26, 2014 from <http://hbr.org/2012/01/avoid-the-traps-that-can-destroy-family-businesses/ar/1>.
- Strokes, Jane. (2007). *How To Do Media And Cultural Studies*. Yogyakarta: PT. Bentang Pustaka.
- Sugiyono. (2008). *Metode Penelitian Kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Susanto, A.B. (2008). *Perusahaan keluarga*. Jakarta: The Jakarta Consulting Group.
- Susanto, A. B., & Susanto, P. (2013). *The Dragon Network: Inside Stories of The Most Successful Chinese Family Businesses*. John Wiley & Sons.
- Tàpies, J., & Ward, J. L. (Eds.). (2008). *Family values and value creation: the fostering of enduring values within family-owned businesses*. Palgrave Macmillan.
- Thompson, Phil. (2006). *Succession Planning and The Family Business*. Retrieved April 11, 2014 from www.thompsonlaw.ca/pdf_folder/Succession_Plans_FB_06.pdf.
- Tjondrorahardja, Daud. (2005). *The Greatest Family Business Inspiration on Earth*. Jakarta: PT. Elex Media Komputindo