

ANALISA PERENCANAAN SUKSESI PADA PERUSAHAAN KAYU

Bertina Cynta Rinjaya dan Ratih Indriyani
Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra
Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya
E-mail: bertina_10135@yahoo.com; ranytaa@peter.ac.id

Abstrak—Rencana suksesi dalam bisnis keluarga merupakan hal yang sulit untuk diabaikan. Bisnis keluarga, baik di Indonesia maupun di dunia sekalipun, akan menghadapi masalah suksesi. Suatu bisnis keluarga tidak dapat menghindari masalah suksesi yang pada akhirnya menghasilkan kebutuhan akan perencanaan suksesi dalam bisnis keluarga. Suksesi adalah momen penting dalam keberadaan bisnis keluarga karena sudah sifatnya bahwa suatu bisnis akan ditransfer dari satu generasi ke penerus selanjutnya. Adapun rumusan masalah dalam penelitian ini yaitu bagaimana analisa perencanaan suksesi pada perusahaan kayu. Sedangkan tujuan dari penelitian ini adalah untuk tahapan perencanaan suksesi dan persiapan suksesor di perusahaan kayu. Metode penelitian yang digunakan oleh penulis adalah penelitian kualitatif untuk menggali informasi secara mendalam melalui proses wawancara. Hasil penelitian menunjukkan bahwa perencanaan suksesi pada perusahaan kayu telah berjalan baik, dimulai dari tahap pra-bisnis hingga tahap kedewasaan pengganti. Perusahaan mampu mengidentifikasi apa yang menjadi dasar dilakukannya suksesi pada perusahaan yaitu atas dasar kebutuhan perusahaan dan kompetensi dari suksesor

Kata kunci—perencanaan suksesi, perusahaan keluarga

I. PENDAHULUAN

Sebuah *family business* atau bisnis keluarga merupakan suatu fenomena tersendiri dalam dunia bisnis. 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. Sebanyak 90% perusahaan di Amerika Serikat merupakan sebuah perusahaan keluarga. Jumlah perusahaan keluarga (termasuk juga diantaranya milik perseorangan) tersebut ialah sebanyak 17 juta (Poza, 2010). 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 (csr.bankmandiri.co.id, para. 1).

Di Indonesia, mayoritas 90% pengusaha Indonesia merupakan eksekutif yang menjalankan bisnis keluarga (Kompas, 2002). Sebanyak 96% atau sebesar 159.000 dari 165.000 perusahaan yang ada di Indonesia merupakan perusahaan yang dikendalikan oleh keluarga. Berdasarkan data Biro Pusat Statistik, perusahaan keluarga di Indonesia adalah sebuah perusahaan swasta yang mempunyai kontribusi besar terhadap Produk Domestik Bruto yang mencapai 82,44% (Swara Karya, Juni 2007).

Dalam *Family Business*, suksesi merupakan tantangan tersendiri guna mempertahankan keberlangsungan hidup

perusahaan dalam jangka waktu yang panjang. Perencanaan dan penerapan suksesi merupakan salah satu hal yang patut disorot 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.

Isu suksesi menjadi semakin penting apabila sang pemilik usaha memiliki anak lebih dari pada satu. Hal ini akan mengakibatkan kemungkinan timbulnya perbedaan sudut pandang di dalam menjalankan perusahaan, perbedaan visi dan misi kedepan, dan perbedaan karakter dari masing-masing anak yang akan menjadi penerus perusahaan keluarga tersebut. Hal ini yang menjadikan proses suksesi lebih kompleks. Perencanaan suksesi bertujuan untuk mempersiapkan perusahaan dengan berbagai tantangan dan kesempatan yang berkaitan dengan perubahan pada posisi kunci (Atwood, 2007). Area dalam perencanaan suksesi dapat meliputi posisi atas pada kepemimpinan bahkan pada pengelola perusahaan yang ikut andil dalam proses manajemen.

Dengan adanya perencanaan suksesi, maka perusahaan dapat membantu memastikan kesinambungan kepemimpinan dengan tidak membiarkan posisi kunci kosong dalam waktu yang lama (Sudjatmiko, 2011)

Suksesi memiliki tahapan-tahapan dalam pelaksanaannya guna tujuan dalam suksesi dapat tercapai dengan sempurna. Susanto et al. (2007) mengungkapkan 7 tahapan yang mendasari proses suksesi yaitu:

1. Mengevaluasi struktur kepemilikan
2. Mengembangkan gambaran struktur yang diharapkan setelah suksesi
3. Mengevaluasi keinginan keluarga dan contingency plan
4. Mengembangkan proses pemilihan, melatih, dan mentoring penerus masa depan
5. Melakukan aktivitas team building dari keluarga
6. Menciptakan dewan direksi yang selektif
7. Memasukkan penerus pada saat terbaik, yakni ketika pendiri berusia sekitar 50 tahun dan usia penerus di awal 30 tahun.

Tujuan penelitian ini antara lain untuk mengetahui bagaimana analisa perencanaan suksesi pada perusahaan kayu dan analisa persiapan suksesor pada perusahaan kayu.

II. METODE PENELITIAN

Jenis dan Metode Penelitian

Jenis penelitian ini menggunakan penelitian kualitatif yaitu penelitian yang bermaksud untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subjek penelitian, dalam penelitian ini persepsi subjek dalam penerapan succession plan di perusahaan keluarga, secara holistik dan dengan cara deskripsi dalam bentuk kata-kata dan bahasa, pada suatu konteks khusus yang alamiah dan dengan 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. 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 kayu yaitu berupa catatan tulisan hasil wawancara.

Pencatatan sumber data primer melalui wawancara merupakan hasil usaha dari kegiatan bertanya di perusahaan kayu

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* perusahaan kayu.

Teknik Pengumpulan Data

Penulis melakukan penelitian dengan metode pengumpulan data yaitu wawancara. Wawancara digunakan sebagai teknik pengumpulan data apabila peneliti ingin melakukan studi pendahuluan untuk menemukan permasalahan yang harus diteliti, tetapi juga apabila peneliti ingin mengetahui hal-hal dari responden yang lebih mendalam (Sugiyono, 2008). Penulis melakukan wawancara dengan narasumber-narasumber terkait dengan topik penelitian penulis. Penulis menggunakan teknik wawancara semi terstruktur. Wawancara akan dilakukan dengan panduan wawancara yang telah disiapkan penulis, namun dalam pelaksanaannya, penulis juga akan mengajukan pertanyaan berdasarkan jawaban yang diucapkan oleh narasumber dengan harapan data yang terkumpul akan lebih mampu menangkap fenomena atau situasi sosial dengan lebih holistik/menyeluruh (Sugiyono, 2008).

Uji Keabsahan Data

Penulis memfokuskan triangulasi dari segi sumber atau Triangulasi Sumber. Menurut Sugiyono (2008) Triangulasi Sumber dilakukan dengan memverifikasi data yang telah diperoleh melalui beberapa sumber.

Dalam penelitian ini, penulis melakukan verifikasi data mengenai penerapan Analisa Perencanaan Suksesi perusahaan kayu kepada tiga narasumber yang berbeda perannya yaitu Family Business Leader terdahulu, suksesor yang ditunjuk, dan Direktur Pemasaran yang terkait dengan perencanaan suksesi. Data dari tiga narasumber tersebut akan dideskripsikan, dikategorisasikan mana pandangan yang sama, mana yang berbeda, dan mana yang lebih

spesifik dari tiga sumber data tersebut (Sugiyono, 2008).

Teknik Analisis Data

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

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 (unitizing).

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

a. Mengevaluasi struktur kepemilikan

Dalam sebuah perusahaan keluarga, kepemilikan saham perusahaan jelas memiliki kadar atau besaran yang berbeda-beda. Sebelum melakukan suksesi evaluasi struktur kepemilikan sangat diperlukan yang tujuannya untuk mengetahui besaran kepemilikan pada generasi selanjutnya (penerus). Untuk menghindari dan mencegah terjadinya konflik diantara anggota keluarga maka pembagian saham harus dilakukan secara adil. Status Narasumber-1 di perusahaan keluarga perusahaan kayu sebelum melaksanakan suksesi adalah sebagai Direktur Utama. Suksesi yang dilakukan di perusahaan kayu adalah diwariskan kepada anak *founder* (Narasumber-1). Narasumber-1 memutuskan untuk bisa menempatkan suksesor (Narasumber-2) sebagai Direktur Utama di perusahaan kayu kelak.

Saham perusahaan yang dimiliki oleh lebih dari satu pemegang saham dapat memberikan celah akan adanya konflik antar sesama pemegang saham. Hal tersebut karena pemegang saham juga memiliki hak untuk ikut andil dalam pembuatan keputusan atau kebijakan perusahaan. Kemunculan konflik akan mempersulit pemegang saham

untuk memonitor pengelola perusahaan, sehingga aset perusahaan dapat digunakan untuk kepentingan pengelola daripada memaksimalkan pemegang saham. Dengan adanya kepemilikan insider yang besar diharapkan dapat mempertahankan efektivitas kontrol terhadap perusahaan. Jika kepemilikan saham semakin terkonsentrasi, maka akan semakin efektif pula pengawasan yang dilakukan oleh pemilik terhadap manajemen (Sofyaningsih, 2011).

b. Mengembangkan gambaran struktur yang diharapkan setelah suksesi. Pemilik perusahaan perlu melakukan evaluasi terhadap struktur kepemimpinan yang terdahulu, serta melakukan pengembangan struktur kepemimpinan. Tujuan dari pengembangan struktur kepemimpinan setelah adanya suksesi adalah untuk menentukan apakah pemilik terdahulu masih perlu untuk melakukan pengawasan perusahaan. Pemilik terdahulu juga harus mempertimbangkan cara penempatan anggota keluarga yang lain dalam struktur organisasi perusahaan. Desain strategi bisnis yang dirancang selaras dengan visi keluarga akan memastikan semua orang memperoleh gambaran masa depan perusahaan dan sumber daya yang dibutuhkan. Selain itu perencanaan keuangan yang bagus akan memastikan bisnis mereka memperoleh komitmen dari keluarga pemiliknya untuk mengeksplorasi potensi pasar yang muncul. Strategi bisnis tersebut dapat digunakan sekaligus sebagai persiapan anggota keluarga untuk mempelajari keahlian dan pengetahuan yang dibutuhkan, serta memastikan adanya sumber daya kepemimpinan dalam bisnis keluarga itu.

c. Mengevaluasi keinginan keluarga dan *contingency plan*

Ciri khas perusahaan keluarga dibandingkan bisnis lainnya yang paling utama adalah terletak pada kepemimpinan dan kontrol yang akan diwariskan pada generasi berikutnya. Kepemilikan yang signifikan oleh keluarga terjadi jika keluarga tersebut memilikinya secara keseluruhan atau sebagian besar dari bisnis dan memegang peranan aktif dalam penyusunan strategi dan dalam operasional sehari-hari. Perencanaan kontinjensi merupakan penentuan serangkaian tindakan alternatif yang akan diambil jika suatu rencana tindakan secara tidak terduga terganggu atau dianggap tidak sesuai lagi. Perencanaan kontinjensi merupakan teknik yang sangat berguna untuk membantu manajer menangani ketidakpastian dan perubahan. Mekanisme perencanaan kontinjensi dalam hubungannya dengan rencana organisasi memainkan empat titik tindakan:

1. Manajemen mengembangkan rencana dasar organisasi
2. Manajemen melaksanakan rencana yang dipilih
3. Manajer memonitor indikator yang diidentifikasi
4. Menandai keberhasilan penyelesaian baik rencana asli maupun rencana kontinjensi.

Sebelum suksesi dilakukan di Perusahaan kayu, Narasumber-1 telah membekali Narasumber-2 dengan menguliahkan Narasumber-2 beserta adiknya di Amerika dari S1 dan S2 selama kurang lebih selama 5 tahun. Dengan bekal pendidikan tersebut diharapkan suksesor dapat melaksanakan tujuan organisasi dengan baik serta membuat perencanaan kontinjensi (*contingency plan*). Jika suatu rencana tindakan ataupun kebijakan pada kepemimpinan sebelumnya sudah dianggap tidak sesuai lagi atau terganggu maka suksesor baru atau pemimpin yang baru harus merencanakan tindakan alternatif.

Boone (2007: 386) mengemukakan bahwa dengan

menggunakan perencanaan kontinjensi memungkinkan perusahaan untuk melanjutkan operasi dengan segera dan selancar mungkin setelah krisis terjadi sambil sekaligus secara terbuka mengkomunikasikan kepada publik mengenai apa yang terjadi. Rencana kontinjensi sangat penting untuk melindungi perusahaan dari efek negatif yang ditimbulkan dari peristiwa yang tidak terduga. Dengan rencana kontinjensi maka dapat diambil langkah-langkah penanganannya. Sehingga perusahaan maupun karyawan sama-sama mengetahui tindakan yang harus dilakukan untuk membuat perusahaan tetap pada jalur aman. Jika perusahaan tidak memiliki rencana kontinjensi maka perusahaan tersebut tidak akan siap untuk menghadapi kesalahan, yang menyebabkan perlunya waktu yang lama untuk pemulihan keadaan.

d. Mengembangkan proses pemilihan, melatih, dan mentoring penerus masa depan

Berdasarkan hasil wawancara, Narasumber-1 menyebutkan bahwa dirinya telah memberikan pelatihan dan berbagi pengalaman. Suksesor (Narasumber-2) telah ikut bekerja namun ditempatkan di posisi bawah terlebih dahulu di perusahaan yaitu sebagai staf penjualan. Langkah tersebut ditempuh dengan tujuan supaya Narasumber-2 mengetahui bagaimana cara manajemen dan operasional perusahaan. Dalam hal ini pihak keluarga ikut andil, namun yang memiliki andil terbesar adalah tetap ada di Narasumber-1 karena Narasumber-1 yang telah menunjuk anaknya menjadi suksesor. Narasumber-1 juga menyatakan telah menyekolahkan Narasumber-2 bersama adiknya di Amerika dari S1 dan S2 selama kurang lebih 5 tahunan

e. Melakukan aktivitas team building dari keluarga

Pihak manajemen dalam perusahaan keluarga terutama pendiri perusahaan seyogyanya mengadakan team building untuk membangkitkan semangat bekerja dalam perusahaan. Team building yang dimulai dari keluarga akan memperat hubungan intern dalam keluarga maupun ketika terjun di perusahaan. Dengan demikian konflik dapat dicegah serta dapat dicari solusi permasalahan secara bersama-sama. Menurut Gaol (2008: 44) menyatakan bahwa dengan melakukan aktivitas team building dari keluarga maka dapat mengembangkan perencanaan strategis yang meliputi pengembangan misi perusahaan, tujuan, strategi dan kebijakan.

f. Menciptakan dewan direksi yang selektif

Griffin (2004: 203) mengemukakan bahwa dewan direksi (*board of directors*) bertugas untuk menetapkan misi dan strategi perusahaan. Dewan direksi juga berperan aktif dalam proses perencanaan. Madura (2007: 454) mengemukakan bahwa dewan direksi juga bertanggung jawab dalam pengawasan aktivitas presiden direktur dan manajer tingkat atas dalam perusahaan. Terkadang manajer tingkat atas dapat tergoda untuk membuat keputusan-keputusan yang memberikan keuntungan bagi diri sendiri daripada bagi para pemilik perusahaan. Dewan direksi juga bertanggung jawab untuk mensupervisi bisnis dan kegiatan perusahaan, mengawasi operasi dan memastikan bahwa perusahaan telah mematuhi hukum yang berlaku.

Kalau dewan komisaris merasa bahwa direksi telah melenceng, bisa saja diusulkan dalam rapat pemegang saham untuk dilakukan penggantian satu atau lebih anggota dewan direksi. Jika direksi dirasakan tidak mampu menghasilkan kinerja yang diharapkan atau tidak bisa

memperbaiki kinerja perusahaan yang sedang mundur, maka pemegang saham tidak menunggu berbulan-bulan untuk mengambil keputusan pergantian direksi perseroan.

Narasumber-3 menceritakan bahwa untuk membangun komunikasi yang baik antara pihak yang akan diangkat menjadi suksesor, pimpinan telah memperkenalkan suksesor ke perusahaan, suksesor juga diperkenalkan dengan fungsi manajemen di perusahaan, serta ikut serta bekerja sebagai staf penjualan. Sampai akhirnya suksesor telah benar-benar pantas untuk menduduki posisi top management dan memimpin perusahaan. Begitu pula dengan anggota keluarga lainnya agar dapat bekerja sama secara baik adanya. Dukungan dari keluarga sangat berpengaruh juga untuk kinerja suksesor sendiri. Para staf di perusahaan juga memberikan dukungan, dan berbagi pengetahuan dan ilmu supaya suksesor lebih terbiasa dengan proses manajemen di perusahaan.

g. Memasukkan penerus pada saat terbaik, yakni ketika pendiri berusia sekitar 50 tahun dan usia penerus di awal 30 tahun

Pembahasan mengenai suksesi dalam perusahaan keluarga, perpindahan kekuasaan memang berjalan secara estafet dari generasi ke generasi berikutnya. Perencanaan suksesi menjadi penting demi kontinuitas perusahaan. Kontinuitas ini penting sekali untuk mencegah terjadinya Prince Charles Syndrome yaitu ketika Pangeran Charles telah berusia 50 tahun, namun Ratu Elizabeth di usia 70 tahun belum turun tahta. Dengan kondisi tersebut maka Pangeran Charles baru akan diangkat ketika Ratu Elizabeth tiada, bisa jadi 20 atau 30 tahun kemudian. Dalam jangka waktu tersebut Pangeran Charles tentunya sudah berusia tua untuk mengemban tugas menjadi seorang raja (Susanto, 2005: 146).

Untuk itu penentuan calon penerus sejak dini sangatlah efektif untuk tetap menjaga kelangsungan dan aktivitas perusahaan tetap berjalan normal. Selain itu penetapan calon lebih awal akan lebih bermanfaat terutama dalam menjaga keharmonisan keluarga.

Ketika sudah tiba saatnya bagi anak-anak untuk memegang peran utama dalam perusahaan, akan lebih baik jika pemilik atau pendiri perusahaan mulai mengajak anak untuk ikut atau mendampingi sebagai salah satu bentuk latihan bagi suksesor. Langkah lain yang dapat ditempuh ialah pendiri atau pemilik dapat menulis sebuah buku untuk berbagi pengalaman dan kebijaksanaan. Jika anak-anak dalam hal ini sebagai suksesor telah dipandang siap dan mampu menjalankan perusahaan, maka orangtua harus mau untuk meninggalkan perusahaan. Tujuannya adalah agar peralihan tongkat estafet ke generasi selanjutnya berjalan mulus tanpa mengganggu stabilitas perusahaan.

Berdasarkan hasil wawancara, Narasumber-1 menyebutkan bahwa dirinya telah memberikan pelatihan dan berbagi pengalaman. Narasumber-2 telah ikut bekerja namun ditempatkan di posisi bawah terlebih dahulu di perusahaan yaitu sebagai staf penjualan. Langkah tersebut ditempuh dengan tujuan supaya Narasumber-2 mengetahui bagaimana cara manajemen dan operasional perusahaan. Dalam hal ini pihak keluarga ikut andil, namun yang memiliki andil terbesar adalah tetap ada di Narasumber-1 karena Narasumber-1 yang telah menunjuk anaknya menjadi suksesor.

Tahapan Persiapan Suksesor

1. Tahap Pra-bisnis

Dalam tahap pertama ini, orang tua memperkenalkan anaknya atau seorang pengganti pada bisnis keluarga yang dimiliki. Langkah ini dilakukan untuk membentuk fondasi bagi tahap selanjutnya. Pada perusahaan kayu, Narasumber-1 selaku pemilik dari perusahaan mulai mengenalkan anaknya yakni Narasumber-2 pada tahun 2003 dan mengajak anaknya ke lokasi perusahaan. Kemudian memperkenalkan kepada sang anak usaha apa yang dijalankan oleh ayahnya saat itu. Hal serupa dijelaskan pula oleh Narasumber-2 dan Narasumber-3 bahwa pada tahapan ini Narasumber-2 memang mulai diperkenalkan pada bidang usaha yang dijalankan Narasumber-1 dan mengajak Narasumber-2 untuk melihat kondisi perusahaan saat itu.

2. Tahap Pengenalan

Tahap kedua ini orang tua mengenalkan anaknya pada orang-orang di perusahaan, yaitu karyawan dan staf aktif yang bekerja di perusahaan. Dalam hal ini, dijelaskan oleh ketiga narasumber bahwa Narasumber-2 diperkenalkan pertama kali kepada para staff dan karyawan yang bekerja dalam beberapa divisi, seperti divisi penjualan dan pemasaran, salah satunya juga adalah Narasumber-3 yang tidak lain adalah paman dari Narasumber-2 sekaligus adik kandung dari Narasumber-1 yang menjabat sebagai Direktur Pemasaran dan ikut mengenalkan usaha yang dijalankan di perusahaan.

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 produksi kayu Albasia yang diproses menjadi Plywood saat itu dan ikut memantau kinerja staf perusahaan. Selain itu, dikatakan pula oleh Narasumber-1 yang juga ikut mengajarkan sistem kerja sebagai seorang direktur pada Narasumber-2, bagaimana melakukan negosiasi dengan buyer, menyupply dan memberikan pelayanan serta produk yang berkualitas bagi customer sebaik mungkin. Hal serupa juga dijelaskan oleh Narasumber-3 dimana pada tahapan ini Narasumber-2 diminta untuk memiliki kontribusi, salah satunya dengan memantau kinerja staf dan karyawan, selain ikut melihat proses produksi di perusahaan.

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 Pembelian. Narasumber-1 mempercayakan kompetensi dan kapabilitas sang putra khususnya dalam hal mengarahkan karyawan 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 Pembelian. Pernyataan tersebut di atas dari kedua narasumber juga didukung oleh keterangan dari di Perusahaan kayu memang dilakukan dengan mengangkat Narasumber-2 menjadi Manajer Pembelian pada tahun 2003.

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 menyatakan mulai berpartisipasi dalam pengambilan

keputusan di perusahaan khususnya dalam mengarahkan karyawan, dan penanganan produksi yang harus dilakukan oleh seorang Direktur, salah satunya mengontrol dan mengawasi selama proses produksi. Walaupun hal ini tidak terlalu sering, namun pada sekitar awal tahun 2004 menurut keterangan Narasumber-1 bahwa Narasumber-2 sering diminta untuk memberikan kontribusi dalam hal penanganan produksi Plywood dan supply kayu pada beberapa negara seperti Afrika dan Australia. Walaupun bertindak sebagai Manajer Pembelian, Narasumber-3 juga menuturkan bahwa Narasumber-2 ikut mengamati tugas dan tanggung jawab yang diperlukan sebagai Direktur, khususnya dalam hal pengambilan keputusan di perusahaan yang mengarahkan karyawan.

6. Tahap Pergantian Awal

Dalam tahap ini pengganti orang tua sudah mulai berkesempatan untuk menduduki posisi Presiden atau General Manager bisnis. Meskipun 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 Pembelian pada awal tahun 2005 yang bertanggung jawab kepada Manager Pemasaran dan bertugas untuk mengkoordinir dan mengawasi segala kegiatan promosi. Narasumber-2 dipercaya untuk menggantikan posisi Direktur sebelumnya dan diharapkan dapat membawa kemajuan bagi perusahaan dibanding sebelumnya. Hal tersebut di atas juga didukung oleh keterangan dari Narasumber-1 dan Narasumber-3 bahwa telah terjadi proses pengangkatan suksesor sebagai Direktur Pembelian pada tahun 2005.

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 menyatakan masih belum berada pada tahap kedewasaan pengganti, dimana seharusnya telah menjabat sebagai Direktur Utama. Hal itu dikarenakan saat ini posisi Direktur Utama masih dipegang oleh salah satu kerabat ayahnya. Dijelaskan pula oleh Narasumber-1 bahwa Narasumber-2 masih menjabat sebagai Direktur Pembelian dan diharapkan untuk terus meningkatkan kapabilitasnya dalam memimpin bawahannya dan mau terus belajar untuk kemudian bisa benar-benar menjabat sebagai Direktur Utama. Narasumber-3 juga ikut menuturkan bahwa saat ini proses persiapan suksesor memang masih dalam tahap menuju suksesi kepemimpinan, yaitu tahap dimana suksesor telah menjabat sebagai Direktur Utama

IV. KESIMPULAN/RINGKASAN

Kesimpulan yang diperoleh dari hasil penelitian perencanaan suksesi pada perusahaan kayu sebagai berikut :

1. *Succession Plan* pada perusahaan keluarga telah berjalan dengan cukup baik dimulai dari tahap pra-bisnis hingga tahap kedewasaan pengganti walaupun saat ini masih dalam proses menuju posisi puncak sebagai direktur utama.

2. perusahaan mampu mengidentifikasi apa yang menjadi dasar dilakukannya suksesi pada perusahaan yaitu atas dasar kebutuhan perusahaan dan kompetensi dari suksesor yang dianggap dapat ikut berkontribusi secara aktif dan dapat memajukan nama baik perusahaan sesuai dengan keinginan *Family Business Leader* (FBL) yang terdahulu.

3. Dari sisi proses persiapan suksesor, perusahaan masih memiliki kekurangan pada bagian training suksesor yang belum memiliki program yang tetap di perusahaan. *Training* suksesor diasumsikan perusahaan hanya sebatas pendidikan dan pengalaman kerja suksesor di perusahaan.

Saran yang diberikan untuk perusahaan antara lain :

1. *Succession Plan* perusahaan berjalan dengan cukup baik, dilihat dari prosesnya pemilihan suksesor dan persiapan suksesor yang telah berjalan dengan sebagaimana mestinya pada tahun 2003.

2. Ke depan, perusahaan belum memiliki rencana suksesi. Hal ini diakibatkan oleh belum adanya keturunan generasi ketiga. Namun alangkah baiknya apabila ada pembahasan ringan mengenai hal ini, walaupun belum secara mendetail. Agar dapat mempersiapkan generasi berikutnya menuju suksesi manajemen dan kepemimpinan.

3. Oleh karena itu, melalui penelitian ini, penulis memberikan saran agar proses persiapan suksesor tetap dilakukan agar dapat terlihat siapa saja yang memiliki kompetensi, potensi dan passion untuk menjadi suksesor.

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

DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, S. (2002) *Prosedur Suatu Penelitian*. Indonesia: Rineka Cipta
- Atwood, Christee Gabour. (2007) *Succession Planning Basics*. United States of America: American Society for Training and Development
- Boone, L.E. 2007. *Pengantar Bisnis: Kontemporer*, Edisi 11. Jakarta: Salemba Empat
- Carsrud, A. (1994) *Lessons learned in creating a family business program*. University of California, Los Angeles. United States of America: Unpublished Manuscript
- Fishman, Allen E. (2009) *9 Elements of Family Business Success*. United States of America: McGraw-Hill
- Gaol, C.J.L. 2008. *Sistem Informasi Manajemen: Pemahaman dan Aplikasi*. Jakarta: Grasindo
- Griffin, R. 2004. *Manajemen: Edisi Ketujuh*. Jakarta: Erlangga
- Hess, Jim (2006) *All in the Family: Why Non-Democratic Leaders Have More Children*. Great Britain
- Kompas. (2002) *90 Persen Pengusaha Jalankan Bisnis Keluarga*. Retrieved April 15, 2014. From kompasiana.com
- <http://jasaonline.com/index.php/Newsflashes/Newsflash/90-Persen-Pengusaha-Jalankan-BisnisKeluarga.html>
- Miller et al., (2004) *Industrial Family Businesses in Germany*. *Family Business Review*
- Moleong, Lexy J. (2007) *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Indonesia: PT. Remaja Rosdakarya
- Mroczkowski, Jim & Tanewski, Philip (2006) *Understanding Family Business*. Great Britain
- Noraini, Ismail. & Ahmad, Najmi Mahfodz. (2009) *Succession Planing In Family*

- Firms and its Implication on Business Performance. Journal of Asia Entrepreneurship and Sustainability
- Poza, Ernesto J. (2010). Family Business: Third Edition. Cengage Learning Academic Resource Center: U.S.A
- Reva Berman, Brown. & Roger, Coverley. (1999) Succession planning in family businesses. Journal of Small Business Management
- Rothwell, William J. (2010). Effective succession planning : Ensuring leadership continuity and building talent from within
- Sofyaningsih, S., dan Hardiningsih, P. 2011. Jurnal Dinamika Keuangan dan Perbankan, Vol.3 No.2, hlm: 68 - 87
- Sudjatmiko (2011) Perencanaan Suksesi yang Efektif. Jakarta : Grasindo
- Sugiyono (2008) Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D. Indonesia:Alfabeta
- Susanto, A.B. 2005. World Class Family Business: Membangun Perusahaan Keluarga Berkelas Dunia. Jakarta: Mizan
- Susanto et al. (2007) The Jakarta Consulting Group on Family Business. Indonesia: The Jakarta Consulting Group
- Susanto et al. (2013) The Dragon Networks. Singapore: John Wiley & Sons
- Swara Karya (2007) Data Perusahaan Keluarga. Retrieved April 10, 2014. From <http://Swarakarya.co.id>
- Ward, John L. (2004) Perpetuating the Family Business. Great Britain:Palgrave Mcmillan
- Ward,John L. (2011) Keeping the Family Business Healthy. Great Britain: Palgrave Mcmillanrealities: family business contribution to the US economy – a framework for assessing family business statistics’, Family Business Review, vol 9, pp 107-23.
- Sinkin, J. (2009) .Succession Planning: The Available Strategies and How They Work. Putney: Terrence.
- Sugiono. (2009). Metode Penelitian Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R & D. Bandung: Alfa Beta.
- Susanto,A.B. (2005). World Class Family Business: Membangun Bisnis Keluarga Berkelas Dunia. Jakarta: Mizan Pustaka.
- Susanto, A.B. (2007). The Jakarta Consulting Group on Family Business. Jakarta: The Jakarta Consulting Group.
- Susanto,A.B. (2009). Melestarikan Perusahaan Keluarga. Jakarta Consulting Group. Jakarta.
- Sutopo, H.B. 2006. Metodologi Penelitian Kualitatif. Surakarta: Penerbit Universitas Sebelas Maret.
- Tagiuri Renato, – Davis, John (1996) Bivalent attributes of the family firm. Family Business Review, Vol. 9, No. 2, Family Firm Institute, 199-208.
- The Economist . (1996), 5 October.
- Umi Narimawati. 2008. Metodologi Penelitian Kualitatif dan Kuantitatif, Teori dan Aplikasi. Bandung: Agung Media.
- Upton, N. 2001. Family Business Survival kit: Preserve your legacy for generations. USA: Phillip W. Clark.
- Walsh, G . 2011. Family Business Succession Managing the All-Important Family Component. KPMG.
- Ward, John L. (2011) Keeping the Family Business Healthy. Great Britain:Palgrave Mcmillan.