

ANALISIS DESKRIPTIF PROSES SUKSESI PADA PERUSAHAAN KELUARGA YANG BERGERAK DI BIDANG KONVEYOR

Indra Wijaya dan Ronny H. Mustamu

Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra

E-mail: c_indra_r_d_7@yahoo.com; mustamu@petra.ac.id

Abstrak- Penelitian ini akan menjelaskan mengenai proses suksesi pada perusahaan keluarga yang bergerak di bidang konveyor. Tujuan penelitian adalah untuk meneliti suksesi pada perusahaan keluarga yang bergerak di bidang konveyor yang tergolong sukses dan terus bertumbuh setelah proses suksesi tersebut. Metode yang peneliti gunakan yaitu metode kualitatif dengan melakukan wawancara langsung terhadap pemilik perusahaan, observasi dan studi pustaka. Setelah mendapatkan data maka peneliti akan melakukan uji keabsahan data dengan metode triangulasi sumber.

Hasil penelitian yaitu pada perencanaan suksesi proses pemilihan calon suksesor sesuai dengan kebutuhan perusahaan namun *mentoring* harus terus dilangsungkan karena baru berjalan dua tahun. Proses transisi pada perusahaan keluarga yang bergerak di bidang konveyor berjalan mulus karena tidak terjadi hambatan-hambatan pada proses transisi. Evaluasi paska suksesi dinilai menghasilkan performa yang efektif berdasarkan penilaian dari 3 pola yang menyebabkan suksesi menjadi tidak efektif

Kata kunci : perusahaan keluarga, perencanaan suksesi, proses suksesi, proses transisi, evaluasi paska suksesi

I. PENDAHULUAN

Beberapa penelitian tentang perusahaan keluarga telah mencatatkan peran yang sangat signifikan dari perusahaan keluarga atas pertumbuhan ekonomi suatu Negara. Perusahaan keluarga telah memberi kontribusi yang sangat besar bagi kegiatan ekonomi. Berbeda dengan perusahaan-perusahaan bukan keluarga yang mengalami pasang surut pertumbuhan, perusahaan keluarga justru menunjukkan kinerja yang stabil dan cenderung meningkat. Sebagai dampak dari itu, perusahaan keluarga mampu member sumbangan antara 45% sampai 70% dari Produk Domestik Kotor (GDP) dan banyak menyerap tenaga kerja di banyak Negara (Glassop dan Waddell, 2005).

Meskipun terdapat perbedaan antar Negara, persentase sumbangan perusahaan keluarga di suatu Negara secara rata-rata adalah di atas 60%. Jadi, secara umum perusahaan keluarga menempati posisi utama khususnya di Negara-negara yang menganut system ekonomi pasar. Dengan kata lain, di Negara-negara dengan sistem pasar, keberadaan perusahaan keluarga sangat menonjol dan mempunyai derajat keberlanjutan (*sustainability*) yang tinggi.

Berdasarkan data dari International Family Enterprise Research Academy (2003), perusahaan keluarga menempati posisi penting dalam perekonomian suatu negara-negara di dunia. Sebagai contoh, di Amerika Serikat, dimana diperkirakan 96 persen dari keseluruhan perusahaan adalah perusahaan keluarga. Sedangkan di Itali jumlah itu sedikit

lebih kecil yaitu 93%. Sementara itu di Chili, 75% dari keseluruhan perusahaan dapat digolongkan sebagai perusahaan keluarga, di Belgia sebanyak 70%, di Spanyol sebanyak 75%, sedangkan di Australia bagian perusahaan keluarga adalah 75% dari keseluruhan unit bisnisnya.

Perusahaan keluarga yang mampu bertahan umumnya memiliki rencana masa depan yang matang, serta kemauan untuk berubah dan berkembang. Bukan hanya mengenai suksesi dan sumber daya manusianya saja, namun juga terhadap produk dan layanan di masa depan yang dibutuhkan oleh masyarakat pada generasi yang bersangkutan. Untuk tetap relevan di dalam pasar (market), bisnis harus mau dan mampu berubah. *Opportunity* harus terus dicari. Ide-ide baru harus terus digali. Dan terkadang resiko memang perlu untuk diambil. Di Indonesia, sesuai dengan iklim bisnisnya, usia perusahaan-perusahaan yang ada di sini pun relatif masih muda. Namun ada juga yang sudah teruji cukup baik dalam melakukan regenerasi. Seperti misalnya, grup Sampoerna mampu bertahan sampai generasi ke empat, sebelum akhirnya menjual saham mereka ke Phillip Morris. Generasi ke tiga pun sudah mulai berkiprah di beberapa grup bisnis keluarga, seperti Grup Sosro, Bakrie, dan Djarum.

Selain itu, perusahaan keluarga memberikan sumbangan yang besar terhadap pembentukan Produk Nasional Kotor (GNP). Di Amerika Serikat 40% dari GNP-nya disumbangkan oleh perusahaan keluarga. Perusahaan keluarga di Brazil dan Portugal menyumbangkan 65% GNP, sedangkan perusahaan keluarga di Australia menyumbangkan 50% GNP. Di Indonesia, sumbangan perusahaan keluarga terhadap pembentukan GNP adalah sebesar 80% (Casillas, Jose C., Fransisco J. Acedo and Ana M. Moreno, 2007: 22-24).

Data diatas menunjukkan bahwa sebuah perusahaan keluarga memiliki peranan penting dalam dunia perekonomian, sehingga kelangsungan sebuah perusahaan keluarga harus sangat diperhatikan. Untuk memastikan agar keberlanjutan perusahaan jangka panjang membutuhkan *Succession Plan* yang matang dengan melibatkan sejumlah komponen di perusahaan keluarga dan berusaha dicapai dengan tingkat kesadaran dan ketekunan yang sangat tinggi (dalam Filse, Kraus & Ma`rk, 2013).

Hal yang krusial dalam perusahaan keluarga adalah pergantian pucuk pimpinan (suksesi). Banyak perusahaan yang tidak siap dengan pergantian kepemimpinan sehingga perusahaan tersebut harus terhenti di generasi pertama saja. Bagi pendiri perusahaan keluarga, keberhasilan suksesi adalah ujian akhir kejayaannya (James, 2006). Adalah sulit untuk memahami mengapa suksesi seringkali merupakan isu yang sensitif, khususnya bagi perusahaan keluarga generasi pertama. Orang yang mendirikan dan membesarkan, merasa sedih untuk

mati, dan kegagalan membuat rencana suksesi merupakan hal yang tidak baik. Hal yang tak bisa diacuhkan apabila karena penanganan suksesi yang buruk tersebut membuat pesaing mendapat keuntungan yang signifikan.

Sementara itu Moores and Barrett (2002) menyatakan bahwa “*sustainability of family bussiness depends on success of succession*”. Sehingga tidak bisa dipungkiri bahwa masa depan perusahaan keluarga tergantung pada keberhasilan suksesi. Perusahaan keluarga seringkali mempunyai masalah dalam pengelolaan suksesi ketika pendiri bisnis atau generasi pengelola saat ini telah begitu lama mengelola perusahaan keluarganya dan mendekati masa pensiun. Jika generasi sesudahnya mengambil alih manajemen, ada kemungkinan terdapat kesenjangan antara kepemilikan dengan kemampuan mengendalikan bisnis yang memerlukan ketrampilan dan kerja keras dalam memelihara dan mempertanggung jawabkan perusahaan keluarganya.

”Meneruskan perjuangan dan menjaga keharuman nama keluarga”, merupakan misi utama dari para penerus perusahaan keluarga. Mereka ini biasanya memiliki tingkat edukasi yang lebih tinggi dari para pendahulunya. Karena itu, sesungguhnya mereka juga memiliki lebih banyak pilihan dalam menentukan karirnya. Keputusan untuk bergabung atau tidak dalam perusahaan keluarga, tidak selalu merupakan keputusan yang mudah dan kadang kala akan menimbulkan dilema. Hal yang harus dipertimbangkan dan sekaligus dipertaruhkan adalah dirinya sendiri, keluarga dan bisnis yang sudah dipupuk bertahun-tahun. Namun banyak bisnis keluarga yang sulit melewati tiga generasi karena banyak perusahaan keluarga terlibat dalam konflik untuk memperebutkan kekuasaan dalam perusahaan. (Widyasmoro, 2008 dalam Wahjono, 2009).

Konflik-konflik yang terjadi sangat mempengaruhi atau menghambat dan berhubungan dalam suksesi (Susanto, 2007). Pengertian suksesi adalah proses seumur hidup dalam keseluruhan proses bisnis untuk mempersiapkan pengalihan kekuasaan dan control dari generasi ke generasi (Aronoff, 2003). Dalam proses transisi, ada perencanaan kontingensi yang merupakan rencana darurat. Rencana kontingensi dalam suksesi merupakan perlindungan penting terhadap penjualan perusahaan secara terpaksa pada waktunya atau likuidasi bisnis.

Subjek penelitian merupakan perusahaan keluarga yang didirikan oleh narasumber 1 pada tahun 2012 dimana posisi manajemen puncak dikendalikan langsung olehnya. Subjek penelitian yang bergerak dalam bidang mesin konveyor beserta komponennya tersebut biasanya digunakan dalam bandar udara. Pada mulanya narasumber 1 mendirikan perusahaan tersebut untuk dipersiapkan kepada anaknya, narasumber 2 yang di waktu itu sedang menempuh pendidikan di Australia. Mengingat usia narasumber 1 yang saat ini telah mencapai 64 tahun, maka proses suksesi berjalan dengan sangat cepat yaitu hanya memakan waktu sekitar 12 bulan. Dalam usahanya narasumber 1 sering mengajak untuk meninjau lokasi lapangan, memperkenalkan *supplier*, dan sebagainya. Hal ini secara tidak langsung merupakan proses awal narasumber 1 dalam mempersiapkan suksesornya. Sekarang narasumber 2 sendiri yang memegang pucuk pimpinan perusahaan dimana

sang ayah bertindak sebagai penasihat saja untuk membimbing dan mentransfer pengalaman, nilai-nilai, ilmu, dan lain sebagainya.

Penelitian ini menarik untuk diteliti karena tidak hanya menggambarkan tentang penerapan dalam perencanaan suksesi sebuah perusahaan keluarga, namun dalam penelitian ini penulis menganalisis secara deskriptif bagaimana tahapan yang terjadi dalam proses suksesi pada perusahaan keluarga yang dimulai dari persiapan suksesi proses transisi hingga paska suksesi dalam perusahaan keluarga tersebut, sehingga penulis merasa tertarik untuk meneliti Proses Suksesi pada Perusahaan Keluarga (Analisis Deskriptif pada Subjek Penelitian).

Rumusan masalah pada penelitian ini adalah :

1. Bagaimanakah gambaran proses suksesi pada perusahaan keluarga ?
2. Bagaimanakah evaluasi paska suksesi pada perusahaan keluarga ?

Peneliti melakukan penelitian ini dengan tujuan untuk :

1. Menggambarkan proses suksesi pada perusahaan keluarga.
2. Mengevaluasi paska suksesi pada perusahaan keluarga.

II. METODE PENELITIAN

Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian kualitatif deskriptif. Berg (dalam Satori dan Komariah, 2010: 23) menyatakan bahwa “Qualitative Research (QR) thus refers to the meaning, concepts, definition, characteristics, symbols, and descriptions of things”. Maksudnya adalah penelitian kualitatif mengacu pada suatu maksud atau arti, konsep-konsep, definisi, karakteristik, simbol-simbol, dan deskripsi dari berbagai hal. Bogdan dan Taylor (dalam Moleong, 2010: 4), menjelaskan metode kualitatif merupakan sebuah prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis maupun lisan dari orang-orang maupun perilaku yang dapat diamati. Sejalan dengan definisi tersebut, Kirk dan Miller (dalam Moleong, 2010: 4) mendefinisikan metode kualitatif sebagai suatu tradisi dalam ilmu pengetahuan yang bergantung pada pengamatan seseorang. Pengamatan tersebut berhubungan dengan orang-orang tersebut dalam bahasanya dan peristilahannya..

Jenis dan sumber data dari penelitian ini, dapat dipaparkan sebagai berikut, yakni:

Sumber data yang penulis gunakan pada penelitian ini adalah sumber data primer. Menurut Sugiyono (2012), sumber data primer adalah sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data. Sumber data primer yang digunakan oleh penulis diperoleh dari wawancara dengan berbagai narasumber dari perusahaan keluarga subjek penelitian berupa catatan tulisan hasil wawancara.

Menurut Sugiyono (2012), sumber data sekunder adalah “sumber yang tidak langsung memberikan data kepada pengumpul data, misalnya lewat dokumen”. Dalam penelitian ini, *company profile* subjek penelitian akan digunakan sebagai sumber data sekunder untuk menunjang dan memperkuat data primer.

Untuk menentukan narasumber, maka penelitian ini menggunakan teknik *purposive sampling*. Menurut Sugiyono (2011, p. 85), dalam penggunaan teknik *purposive sampling*

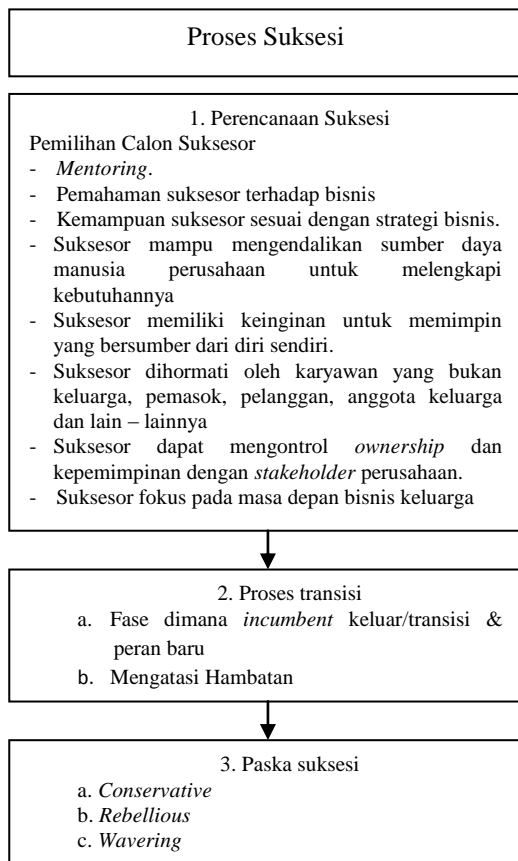
bertujuan untuk memudahkan peneliti dalam menentukan narasumber, yaitu narasumber yang memang benar-benar dibutuhkan dan dapat menghasilkan data yang akurat serta sesuai dengan kebutuhan peneliti. Secara keseluruhan dalam penelitian ini terdapat tiga narasumber.

Untuk menguji kredibilitas data, maka penelitian ini menggunakan teknik triangulasi. Teknik triangulasi merupakan suatu teknik yang digunakan peneliti untuk mengumpulkan data sekaligus menguji kredibilitas dari data tersebut, yakni dengan mengecek kredibilitas data dari berbagai teknik pengumpulan data, berbagai sumber data, dan waktu (Sugiyono, 2011, p. 241). Penelitian ini akan menggunakan jenis teknik triangulasi sumber. Triangulasi sumber yang dimaksud dalam penelitian ini adalah dengan mengumpulkan data dari beberapa narasumber penelitian, dimana data yang diperoleh dari para narasumber tersebut kemudian akan dicocokkan satu sama lain untuk ditarik suatu kesimpulan.

Data-data yang telah diuji kredibilitasnya dengan teknik triangulasi sumber data, kemudian dianalisis secara deskriptif dengan menggunakan bantuan model analisis data yang dikembangkan oleh Burhan Bungin (2003:70), yaitu sebagai berikut: pengumpulan data, reduksi data, display data, verifikasi dan penegasan kesimpulan.

Kerangka kerja penelitian yang digunakan adalah sebagai berikut:

Gambar 1. Kerangka Kerja Penelitian



Sumber : diolah oleh peneliti

III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Proses suksesi yang terjadi pada subjek penelitian dengan menggunakan tahap sebagai berikut:

1. Perencanaan Suksesi

Perencanaan suksesi adalah proses berlangsungnya identifikasi terhadap calon suksesor serta bagaimana mengembangkan potensi calon pemimpin tersebut . Penerapan perencanaan suksesi dapat berjalan dengan baik bila proses pemilihan suksesor dan persiapan suksesornya juga berjalan dengan lancar.

Berikut kriteria pemilihan suksesor pada subjek penelitian :

a. Bimbingan pendiri terhadap suksesor.

Dalam perencanaan suksesi pada subjek penelitian proses *mentoring* yang efektif berlangsung selama narasumber 2 menjalani pelatihan kerja. Pelatihan kerja yang dilakukan narasumber 2 itu sendiri dilakukan pada bulan September 2012 sampai Mei 2013 sebelum tongkat kepemimpinan dipegang langsung oleh narasumber 2. Langkah-langkah untuk mendukung bimbingan kepada narasumber 2, narasumber 1 memperkenalkan narasumber 2 kepada para relasi bisnis agar mereka mengerti bahwa narasumber 2 merupakan penerusnya. Dengan langkah itu, diharapkan para relasi bisnis akan mencari narasumber 2 daripada narasumber 1 jika ada urusan bisnis. Kalau itu berhasil, maka narasumber 2 akan mempunyai lebih banyak kesempatan belajar bertemu dengan pemasok serta belajar mengambil keputusan. Selain itu narasumber 1 mengajarkan untuk menjaga kualitas layanan maupun produk untuk membangun *image* perusahaan.

Bimbingan dari narasumber 1 sudah didapat oleh narasumber 2. Bimbingan itu diberikan lewat diskusi antara narasumber 2 dengan narasumber 1 yang masih aktif dalam perusahaan. Oleh karena itu, diskusi ini bisa disebut proses *mentoring*. Tetapi bimbingan ini masih belum selesai karena masih berlangsung dalam tempo kurang dari 15 tahun. ini didukung Poza (2010) yang menyatakan bahwa suksesor dapat menguasai semua hal dalam perusahaan setelah bekerja minimal 15 tahun. Oleh karena itu proses *mentoring* masih terus berlangsung sampai dengan saat ini meskipun narasumber 1 mengurangi kehadirannya di perusahaan.

Proses *mentoring* pada subjek penelitian tergolong terlambat. Oleh karena itu narasumber 1 menekan proses *mentoring* agar berlangsung efektif yaitu dengan memberikan target penjualan yang tinggi terhadap narasumber 2. Hal tersebut berguna untuk memacu kinerja dari narasumber 2.

b. Pemahaman suksesor terhadap bisnis.

Suksesor yaitu narasumber 2 mengerti tentang keadaan perusahaan karena sudah terjun dan praktik langsung selama delapan bulan. Narasumber 2 memahami variabel produk dan jasa yang subjek penelitian sediakan. Narasumber 2 juga mengenal dengan baik *supplier*. Selain itu narasumber 2 beberapa kali menangani langsung proses penyediaan barang. Namun karena menurut Poza (2010) yang menyatakan bahwa proses pembelajaran oleh suksesor perlu berlangsung 15 tahun, maka proses *mentoring* yang dilakukan *incumbent* terhadap suksesor masih jauh dari selesai dan harus diteruskan. Mengingat faktor keterlibatan

narasumber 2 dalam perusahaan yang baru dua tahun. Jumlah waktu ini masih kurang untuk memahami semua hal dalam bisnis.

c. Kemampuan suksesor sesuai dengan strategi bisnis.

Narasumber 2 mengalami proses *coaching* dan *mentoring* selama delapan bulan sebelum memegang tongkat kepemimpinan. Selama proses itu narasumber 2 diberi arahan oleh narasumber 1 untuk memahami semua lini produk yang dijual serta bagaimana agar kualitas produk tetap terjaga dengan baik. Narasumber 2 memiliki kemampuan sesuai dengan strategi bisnis perusahaan yaitu untuk menjaga loyalitas konsumen dan menjalin hubungan baik dengan pemasok. Narasumber 1 menanamkan nilai untuk bersikap ramah serta murah hati kepada konsumen maupun pemasok. Narasumber 2 tidak memiliki pengalaman kerja di luar subjek penelitian.

d. Suksesor mampu mengendalikan sumber daya manusia perusahaan untuk melengkapi kebutuhannya.

Menurut narasumber 3, narasumber 2 memiliki kemampuan untuk mengendalikan karyawan untuk melakukan sesuatu yang sesuai atau untuk mencapai tujuannya. Buktinya yaitu narasumber 2 menangani secara langsung proses pengupahan terhadap karyawan. Selain itu narasumber 2 menetapkan target tertentu untuk masing-masing karyawan. Hal tersebut dilakukan narasumber 2 ketika memegang jabatan komisaris utama. Narasumber 2 tidak mentolerir kesalahan yang dilakukan oleh karyawan untuk menjaga wibawa sebagai pemimpin.

e. Suksesor memiliki keinginan untuk memimpin yang bersumber dari diri sendiri.

Narasumber 2 memiliki keinginan memimpin dalam perusahaan tanpa paksaan dan bersumber dari diri sendiri. Keinginan narasumber 2 untuk memimpin tersebut diperkuat dengan sifatnya yang bertanggung jawab. Sehingga narasumber 2 merasa bertanggung jawab dan malu bila hasil kerjanya kurang baik.

Narasumber 2 menyadari bahwa sudah saatnya mengembankan pucuk pimpinan mengingat suksesor juga membutuhkan penghasilan dan penghidupan yang bersumber dari diri sendiri. Selain itu usia narasumber 1 yang sudah mendekati masa pensiun (65 tahun).

f. Suksesor dihormati oleh karyawan yang bukan keluarga, pemasok, pelanggan, anggota keluarga dan lain – lainnya.

Pendapat dan perintah narasumber 2 dapat diterima oleh karyawan yang bukan keluarga, pemasok, pelanggan, anggota keluarga dan lain- lain. Bahkan menurut narasumber 3 kerap kali keputusan narasumber 2 tanpa melalui persetujuan narasumber 1. Alasan mengapa narasumber 2 diterima oleh karyawan karena kebijakan yang dibuat oleh narasumber 2 tidak melenceng dari kebijakan-kebijakan yang pernah dibuat oleh pemimpin sebelumnya. Selain itu juga tidak terjadi perselisihan antara *incumbent* dengan suksesor karena keputusan yang diambil narasumber 2 dirundingkan terlebih dahulu terhadap narasumber 1.

Sedangkan untuk pemasok serta pelanggan, narasumber 2 juga mampu menanganinya dengan baik. Hal tersebut ditunjukkan bahwa apabila terdapat komplain atau masalah dalam bisnis, baik pemasok maupun pelanggan tidak lagi

mencari narasumber 1 karena sudah diperkenalkan sebagai suksesor ketika masih menjalani pelatihan kerja.

g. Suksesor dapat mengontrol *ownership* dan kepemimpinan dengan *stakeholder* perusahaan.

Narasumber 2 memiliki *ownership* yang cukup untuk menguasai perusahaan yaitu sebesar 50 persen saham mayoritas perusahaan. dan dapat menghadapi *stakeholder* perusahaan sesuai kehendaknya karena alih kepemimpinan sudah terjadi oleh narasumber 1.

h. Suksesor fokus pada masa depan bisnis keluarga.

Fokus pada masa depan, narasumber 2 hanya berkonsentrasi pada bisnis keluarga dan tidak terpecah perhatiannya untuk mengembangkan bisnis baru. Hal tersebut sesuai dengan tujuan perusahaan untuk menjaga keberlangsungan perusahaan keluarga. Buktinya ketika tiba di Surabaya narasumber 2 langsung melakukan pelatihan kerja di perusahaan keluarganya tanpa mencoba mencari pengalaman bekerja ikut orang.

2. Proses Transisi

Dalam proses transisi pada subjek penelitian meliputi aktivitas sebagai berikut:

a. Fase dimana *incumbent* keluar/transisi & peran baru

Narasumber 1 mulai menyerahkan posisi kepemimpinan subjek penelitian kepada narasumber 2 pada bulan Mei tahun 2013. Namun, *mentoring* masih dilakukan oleh narasumber 1 dengan beberapa kali berkunjung ke perusahaan yang sifatnya hanya “mengawasi” tanpa mempengaruhi kebijakan yang dibuat oleh narasumber 2. Pada saat narasumber 1 menyampaikan keinginannya untuk menyerahkan kepemimpinan pada narasumber 2 pihak manajemen sepenuhnya setuju terhadap keputusan narasumber 1.

b. Mengatasi Hambatan

Menurut teori Susanto dan Susanto (2013) terdapat empat hambatan dalam proses transisi suksesi perusahaan keluarga yaitu: perlawanan dari generasi senior, komunikasi yang buruk di antara anggota keluarga, penolakan, dan hambatan dari profesional non-keluarga. Namun keempat hambatan tersebut tidak terjadi dalam proses transisi subjek penelitian:

- Perlawanan dari Generasi Senior

Dalam suksesi pada subjek penelitian tidak ada perlawanan dari generasi senior, karena narasumber 1 yang merencanakan suksesi ini dan sudah dirundingkan dengan pihak keluarga. Buktinya narasumber 1 sudah tidak lagi mencampuri urusan bisnis perusahaan baik yang berkaitan dengan pemasok, pelanggan, maupun bisnis itu sendiri. Perusahaan tersebut memang sengaja untuk dipersiapkan ke narasumber 2.

- Komunikasi yang buruk di antara Anggota Keluarga

Dalam suksesi pada subjek penelitian tidak terdapat komunikasi yang buruk, karena narasumber 1 sudah terlebih dahulu mengkomunikasikan dengan anggota keluarga yang lain mengenai penyerahan kepemimpinan perusahaan pada narasumber 2. Buktinya proses transisi berupa pemberian saham sebesar 50 persen kepada narasumber 2 tidak menimbulkan reaksi negatif dalam keluarga. Malah

keluarga mendukung penuh keputusan tersebut demi masa depan narasumber 2.

- Penolakan dari suksesor

Dalam suksesi pada subjek penelitian tidak ada penolakan dari narasumber 2, karena narasumber 2 menunjukkan keantusiasannya untuk melanjutkan tongkat kepemimpinan pada subjek penelitian. Keinginan narasumber 2 untuk memimpin tersebut diperkuat dengan sifatnya yang bertanggung jawab. Sehingga narasumber 2 merasa bertanggung jawab dan malu bila hasil kerjanya kurang baik. Narasumber 2 menyadari bahwa sudah saatnya mengemban pucuk pimpinan mengingat narasumber 2 juga membutuhkan penghasilan dan penghidupan yang bersumber dari diri sendiri.

- Hambatan dari Profesional Non-Keluarga dan *Outsiders*

Dalam suksesi pada subjek penelitian tidak terdapat hambatan dari profesional non-keluarga dan *outsiders*, karena pihak manajemen perusahaan yang berasal dari non keluarga selalu membantu narasumber 2 dan mendukung penuh keputusan dari narasumber 1 untuk menyerahkan posisi kepemimpinan pada narasumber 2. Hal tersebut dibuktikan dengan melakukan komunikasi secara langsung terhadap narasumber 2 sedangkan frekuensi komunikasi terhadap narasumber 1 sudah jarang.

3. Mengevaluasi Paska Suksesi

Menurut Poza (2010) terdapat 3 pola yang menyebabkan suksesi menjadi tidak efektif, diantaranya adalah *conservative*, *rebellious*, dan *wavering*. Namun pada proses suksesi subjek penelitian tidak terjadi 3 pola tersebut, diantaranya adalah:

- *Conservative*

Adanya campur tangan dari pemimpin generasi sebelumnya (*shadowing*) sehingga mempengaruhi kepemimpinan generasi selanjutnya.

Tidak terdapat campur tangan dari narasumber 1 yang mempengaruhi kepemimpinan suksesor dalam paska suksesi pada subjek penelitian. Pemimpin generasi sebelumnya masih sering berkunjung ke perusahaan namun hanya dalam batas *mentoring* serta pengawasan, tidak untuk mengubah kebijakan dari narasumber 2. Buktinya narasumber 1 sudah tidak lagi menangani hubungan dengan pemasok serta pelanggan karena sudah dikenalkan secara langsung kepada narasumber 2 selaku suksesor perusahaan.

- *Rebellious*

Merombak tradisi kultur budaya dalam perusahaan tanpa adanya proses transisi sehingga menyebabkan *shock* pada karyawan.

Dalam paska suksesi pada subjek penelitian, perombakan dari segi kultur budaya perusahaan dianggap narasumber 2 tidak perlu sehingga tidak dilakukan perombakan, karena budaya perusahaan dalam subjek penelitian sudah sangat kondusif dan ketika kepemimpinan narasumber 2 tidak terjadi *shock* pada karyawan, hal ini diperkuat oleh penuturan narasumber 3 "tidak terdapat perbedaan yang signifikan pada kondisi

dalam perusahaan ketika kepemimpinan narasumber 1 dan narasumber 2". Suksesor hanya melanjutkan budaya yang sudah dibangun oleh pemimpin sebelumnya.

- *Wavering*

Pemimpin pada generasi selanjutnya tidak memiliki kemampuan untuk mengambil keputusan, tidak memiliki jiwa kepemimpinan.

Dalam paska suksesi pada subjek penelitian, narasumber 2 memiliki kemampuan dan jiwa kepemimpinan, karena narasumber 2 merupakan orang yang mampu mengambil keputusan dan mampu mengelola manajemen untuk melaksanakan pekerjaan masing-masing departemen. Narasumber 2 bahkan memberikan target tertentu untuk masing-masing karyawan serta menangani secara langsung pengupahan terhadap karyawan.

IV. KESIMPULAN/RINGKASAN

Kesimpulan penelitian Proses Suksesi dan Evaluasi Paska Suksesi pada perusahaan keluarga berdasarkan dari uraian dan pembahasan yang telah dilakukan di sebelumnya, adalah sebagai berikut :

1. Gambaran proses suksesi pada perusahaan keluarga:

- Perencanaan suksesi pada subjek penelitian telah dilakukan oleh pemimpin generasi sebelumnya sejak suksesor menempuh pendidikan tinggi di Australia. Setelah kembali, pemimpin sebelumnya menanamkan nilai-nilai dan pelatihan yang diperlukan suksesor, namun ditemukan fakta bahwa suksesor tidak memiliki pengalaman kerja di luar perusahaan.
- Proses transisi pada subjek penelitian berjalan mulus karena tidak terjadi hambatan-hambatan pada proses transisi. Peran baru pemimpin sebelumnya adalah melakukan proses *mentoring* terhadap suksesor yang berlangsung sampai saat ini.

2. Gambaran evaluasi paska suksesi pada perusahaan keluarga:

Evaluasi paska suksesi pada subjek penelitian dinilai menghasilkan performa yang efektif berdasarkan penilaian dari 3 pola yang menyebabkan suksesi menjadi tidak efektif. Suksesor pada subjek penelitian tidak melakukan perubahan dalam budaya perusahaan, padahal suatu perubahan itu perlu dilakukan agar perusahaan tersebut tidak hanya menjalankan rutinitas, selain itu bisnis terus berkembang dan menuntut adanya perubahan demi kelangsungan perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Aronoff. (2003). *Business Succession : The Final Test of Greatness*. Family Enterprise Publisher.
- Atwood, Christee Gabour. 2007 *Succession Planning Basics. United States of America: American Society for Training and Development*
- Barach, J.A., Gantisky, J., Carson, J.A. and Doochin, B.A. (2008), "Entry of the next generation: strategic challenge for family business", *Journal of*

- Small Business Management, Vol. 26 No. 2, pp. 49-56.
- Biro Pusat Statistik. 2007. *National Economic Census (Susenas) in 2006*. Jakarta: BPS.
- Bernard, B. 2005. The development of organization structure in the family firm. *Journal of General Management*. Autumn, 42-60.
- Brännback M., Carsrud, A. L., Hudd, I., Nordberg, L. & Renko, M. 2006. Perceived Success Factors In Start Up And Growth Strategies: A Comparative Study Of Entrepreneurs, Managers, And Students. *Journal of Applied Psychology*.
- Casillas, Jose C., Fransisco J. Acedo and Ana M. Moreno. 2007. *International Entrepreneurship in Family Business*, Northampton: Edward Elgar Publishing, Inc.
- Carsrud, Alan. L. 2004 *Meanderings of a Resurrected Psychologist or, Lessons Learned in Creating a Family Business Program*. Entrepreneurship: Theory and Practice, Vol. 19, p: 40.
- Carlock, R.S. & Ward, J.L. (2001). Strategic Planning for the Family Business: Parallel Planning to Unite the Family and Business. Palgrave Macmillan
- Chua, Jess H., James J. Chrisman and Pramodita Sharma. 2009. Defining the Family Business by Behavior. *Entrepreneurship: Theory and Practice*. Summer 2009 v23 i4 p19. Baylor University.
- Chung, W.C.W. and Chik, K.O.S. (2007), "Exploitation research in manufacturing information systems", in *Manufacturing Information Systems Research: Implementation in Hong Kong*, Manufacturing Information Systems Unit, Department of Manufacturing Engineering, The Hong Kong Polytechnic University, Hong Kong, pp. 13-24.
- Churchill, N.C., & Hatten, K.J. 2007. Non-market based transfers of wealth and power: A research framework for family businesses. *American Journal of Small Business*. 11(3), 51-64.
- Connolly, Graham and Jay, Christopher, 1996 The private world of family business.
- Craig, Justin B.L. 2003. *An Investigation and Behavioural Explanation of Family Business Functioning*. A Dissertation submitted to the School of Health Sciences for the Degree of Doctor of Philosophy. Gold Coast: Bond University.
- Davis, P and D. Stern, 2008, Adaptation, survival and growth of the family business: an integrated systems perspective, *Family Business Review*. 1(1): 69-85.
- Donckels, R. and Frohlich, E., 2011, Are family businesses really different? European experiences from STRATOS, *Family Business Review*. 4(2): 149-160.
- Dunn, B. (2009), "The family factor: the impact of family relationship dynamics on business-owning families during transitions", *Family Business Review*, Vol. 14 No. 1, pp. 41-60.
- Dyer, W.G. (2006), *Cultural Change in Family Firms*, Jossey-Bass, San Francisco, CA. *Family Business Review* (2008), "Salvatore Ferragamo, SpA", *Family Business Review*, Vol. 11 No. 2. pp. 145-68.
- Glamarco, Julius H. Esq, et. al., *Practical Succession Planning for The Family-Owned Business*, Proquest Journal, 2014.
- Glassop, Linda and Dianne Waddel. 2005. *Managing the Family Business*. Heidelberg: Heidelberg Press.
- Hagel, J. and Singer, M. (2009), "Unbundling the corporation", *Harvard Business Review*, March-April, pp. 133-41.
- Handler, W. C. 2009. Methodological issues and considerations in studying family businesses. *Family Business Review*, 2(3), 257-276.
- Hariato, F., 2007, Business Linkages and Chinese Entrepreneurs in Southeast Asia, in T. Brook and H.V. Luong (eds) *Culture and Economy: The Shaping of Capitalism in Eastern Asia*, The University of Michigan Press, Ann Arbor:.
- James, H. Stephens, Chief Executive Officers Succession Planning in US Hospitals, Central Michigan University, Mount Pleasant, Michigan, 2006.
- Lansberg, Ivan. 2009. *Succeeding Generations: Realizing the Dream of Families in Business*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Lansberg, Ivan. 2007. The Test of Prince. *Harvard Business Review*. September.
- Lun, E., Yuen, K., Chan, M. and Chung, W.C.W. (2001), "Enterprise transformation for managementsuccession", The Symposium Proceedings on Global Integration, The 6th International Manufacturing Research Symposium, International Manufacturing Network, Centre for International Manufacturing, Institute for Manufacturing 9-11 September, University of Cambridge, Cambridge, pp. 94-102.
- Lei Wen, *CEO Succession and financial Performance in Troubled Firms*, Southern Illinois University Carbondale, 2004.
- Miller, Danny and Isabelle Le Breton-Miller. 2005. *Managing for the long run: lessons in competitive advantage from great family businesses*. Boston: Harvard Business School Press.
- Miller, E. J., & Rice, A. K. 2007. *Systems of organizations*. London: Tavistock.
- Moores, Ken and Mary Barrett. 2002. *Learning Family Business, Paradoxes and Pathways*. Aldershot, Hampshire: Ashgate Publishing Limited.
- Morris, H., Williams, W. and Nel, D. (2006), "Factors influences family business succession", *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, Vol. 2 No. 6, pp. 68-81.
- Neubauer, Fred and Alden G. Lank. 2008. *The Family Business, Its Governance for Sustainability*, London: MacMillan Press, Ltd.
- Nitisusastro, Mulyadi. 2009. *Kewirausahaan dan Manajemen Usaha Kecil*.

- Perry, Martin. 2011. *Small Firm and Networks Economics*, edisi bahasa Indonesia, Jakarta: RajaGrafindo Persada.
- Poza, Ernesto. J. 2009. *Family Business*. Mason: South-Western Cengage Learning
- Saporito, Thomas J., *Ten Key Dimension of Effective CEO Succession*, Proquest Journal, March 2014.
- Scandura, T.A., Lankau, M.J., & Dwyer (2003) *Mentoring in Family Business for successful succession*
- Sekarbumi, Ananda (2001) *A Succession in family business in Indonesia*
- Soedibyo, Moorjati. 2007. *Kajian terhadap Sukses Kepemimpinan Puncak (CEO) Perusahaan Keluarga Indonesia - menurut Perspektif Penerus*. Jakarta:, Program Pasca Sarjana, Universitas Indonesia.
- Susanto. A.B. (2007). *The Jakarta Consulting Group on Family Business*. from <http://jakartaconsulting.com/art-05-09.htm>
- Susanto, A. B., & Susanto, P. (2013). *The Dragon Network: Inside Stories of the Most Successful Chinese Family Businesses*. John Wiley & Sons.
- Tichy, N.M. and Sherman, S. (2004), *Control Your Own Destiny or Someone Else Will*, Harper Business, New York, NY.
- Thoyib, Armanu (2005). Hubungan Kepemimpinan, Budaya, Strategi, dan Kinerja Pendekatan Konsep. *Jurnal Manajemen & Kewirausahaan*, vol. 7, no. 1, maret 2005: 60- 73.
- Tracey, Denis. 2001. *Family Business – Stories from Australian family business and the people who operate them, the volatile mix of love, power and money*, Melbourne: Information Australia.
- Tugiman, 2009, *Peranan Usaha kecil dan Koperasi dalam Memanfaatkan Sisa Laba BUMN*, Penerbit Eresco, Bandung.
- Wahyono (2009). Sukses Dalam Perusahaan Keluarga *Jurnal*, Vol 3, No 1 (2009)
- Wasserman, Noam, *Founder-CEO Succession and The Paradox of Entrepreneurial Success*, Proquest Journal, March 2014.
- Westhead, P., 2007, Ambitions, external environment and strategic factor differences between family and non-family companies, *Entrepreneurship and Regional Development* 9(2): 127-158..