

# FAKTOR DAN UPAYA DALAM PROSES SUKSESI KEPEMIMPINAN BISNIS KELUARGA DI PT. TP

Devina Marsella Siswoyo dan Bambang Haryadi

Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra

Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya

*E-mail:* devinasiswoyo@gmail.com, harya@peter.petra.ac.id

**Abstrak**— Keberhasilan atau kegagalan dalam proses suksesi dapat terjadi pada semua bisnis keluarga karena beberapa faktor. Tujuan penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan factor-faktor dan upaya-upaya yang dilakukan dalam menstimulasi faktor pendukung keberhasilan dan mengeliminasi factor-faktor kegagalan. Faktor-faktor tersebut meliputi; prosedur penyiapan, kesiapan, komunikasi, hubungan keluarga dan lingkungan kerja. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif deskriptif. Hasil penelitian menunjukkan adanya prosedur yang terbuka, kesiapan yang matang, komunikasi yang intens dari semua pihak, hubungan keluarga yang positif, dan lingkungan kerja yang bersahabat dengan mau menerima pemimpin yang baru dapat berpotensi untuk mewujudkan keberhasilan proses suksesi pada PT. TP.

**Kata kunci:** prosedur penyiapan, kesiapan, komunikasi, hubungan, lingkungan kerja.

## I. PENDAHULUAN

Suksesi adalah peristiwa yang tak dapat dihindari dalam sebuah bisnis keluarga. Perusahaan keluarga dituntut untuk bisa mewujudkan keberhasilan suksesi dari generasi awal ke generasi selanjutnya. Suksesi kepemimpinan menjamin kelangsungan perusahaan untuk tetap bertahan, berkembang dan menghasilkan keuntungan (Rothwell, 2011; Ikäheimonen, 2011).

Dari perusahaan yang sudah mempersiapkan proses suksesi tersebut tentu ada yang berhasil dan yang gagal. Alasan utama kegagalan dalam proses suksesi adalah ketidakmampuan mereka untuk mengelola proses yang kompleks dan sangat emosional terhadap kepemilikan dan manajemen suksesi dari satu generasi ke generasi berikutnya (Allen, 2007; Dickins 2011). Hal ini bisa saja disebabkan karena ketidaksiapan ahli waris, kurangnya loyalitas terhadap perusahaan, kurangnya perencanaan suksesi dan hubungan keluarga yang kurang baik antara pendiri dengan penerus (Lansberg, 1999 ; Lublin, 1994 ; Baer, 2007).

Selain ada faktor kegagalan suksesi tentu ada juga faktor keberhasilan suksesi. Faktor yang mempengaruhi keberhasilan proses suksesi bisnis keluarga dibagi menjadi tiga kelompok yaitu, tingkat persiapan ahli waris, hubungan keluarga, serta perencanaan dan pengendalian kegiatan. (Morris, 1991; Sharma, 2001; Cabrera-Suárez, 2005; Yan & Sorenson, 2006). Disisi lain, ada lima hal yang mendukung keberhasilan proses suksesi, yaitu: membangun kepercayaan, investasi pendidikan, kesepakatan dalam tim, fokus pada proses, dan

memulai lebih awal (Yin, 1994; Patron, 2002; Herbers, 2013). Faktor-faktor keberhasilan suksesi tersebut juga dapat membantu kemudahan transisi generasi dan kinerja bisnis keluarga berikutnya dan meningkatkan kinerja perusahaan menjadi lebih baik (Staff, 2013; Wasserman, 2003).

PT. TP merupakan perusahaan yang sedang mengalami proses suksesi. Perusahaan Metal Works & Pipa yang berdiri tahun 1991 ini terletak di Sidoarjo. Pemilik perusahaan yaitu Henky Tanusaputra. Perusahaan sedang dalam proses suksesi dimana suksesornya adalah anak pertama laki-laki dari dua bersaudara yang bernama Andry Liutanto berumur 35 tahun menjabat sebagai direktur utama dibantu dengan adiknya, Dewi Liutanto berumur 27 tahun sebagai manajer keuangan. Perusahaan ini sedang dalam tahap *Early Succession Stage* (pergantian awal). Hal ini yang akan terjadi dimana Andry bertindak sebagai kepala bisnis, namun ayahnya masih berperan di belakang layar.

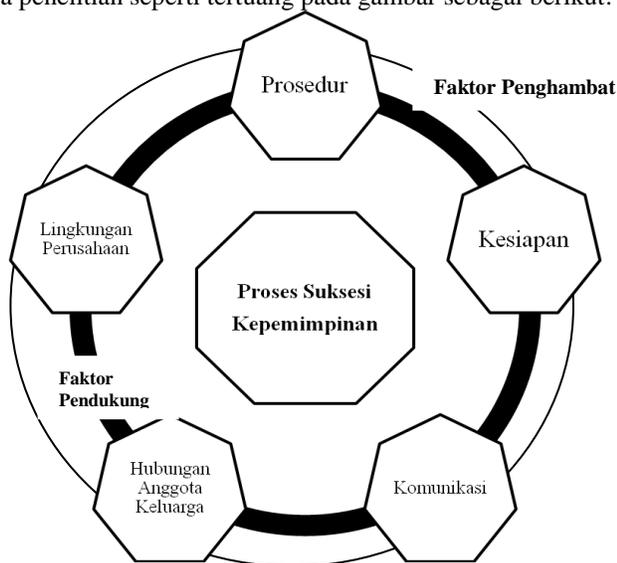
Dari beberapa penelitian yang telah dilakukan sebelumnya oleh Morris *et all* (1996) dan Herbers, A. (2013) mengenai faktor keberhasilan dan faktor kegagalan suksesi, peneliti mendapatkan bahwa kedua faktor ini merupakan hal terpenting yang harus diterapkan untuk menuju keberhasilan suksesi. Dari penelitian Vozikis *et all* (2012) dan Perry, P. M. (2010) tentang faktor keberhasilan suksesi, hal yang bisa diambil adalah pentingnya kesiapan ahli waris, hubungan keluarga yang baik dan respon perusahaan terhadap pemimpin yang baru. Disisi lain, untuk faktor kegagalan yang harus dihindari adalah hubungan keluarga yang tidak baik, penerus yang tidak potensial dan pengelolaan perusahaan yang buruk. Berdasarkan penelitian-penelitian tersebut maka peneliti ingin mencermati faktor-faktor pendukung dan penghambat serta memahami mengenai bagaimana upaya-upaya yang dilakukan dalam menyukseskan proses suksesi kepemimpinan bisnis keluarga pada PT. TP? Adapun tujuan penelitian yang ingin dicapai yaitu mendiskripsikan faktor-faktor dan upaya-upaya menstimulasi faktor pendukung dan mengeliminasi faktor penghambat yang sudah dan masih dilakukan dalam proses suksesi kepemimpinan bisnis keluarga pada PT. TP.

## II. METODE PENELITIAN

Jenis penelitian yang akan digunakan adalah penelitian kualitatif dimana penulis berusaha memahami kompleksitas fenomena yang diteliti, selain itu penulis juga berusaha untuk menginterpretasikan dan kemudian melaporkan suatu fenomena data utama dari penulisan kualitatif adalah kata-kata dan tindakan.

Melalui penelitian kualitatif, penulis berusaha memahami fenomena dari sudut pandang sang pelaku di dalamnya, sehingga pemahaman antara penulis dan para pelaku diharapkan akan saling melengkapi dan mampu menjelaskan kompleksitas fenomena yang diamati. Penelitian ini akan mendalami faktor pendukung dan penghambat keberhasilan proses suksesi kepemimpinan bisnis keluarga PT. TP.

Sebagai upaya untuk menjawab permasalahan penelitian dan mencapai tujuan penelitian ini, kami bangun kerangka kerja penelitian seperti tertuang pada gambar sebagai berikut:



Gambar 1. Kerangka Kerja Penelitian

Objek penelitian ini adalah peran dalam faktor-faktor pendukung dan penghambat keberhasilan proses suksesi kepemimpinan bisnis keluarga di PT. TP.

Metode penentuan narasumber yang digunakan dalam penelitian ini adalah menggunakan teknik *non-probability sampling* yaitu teknik pengambilan sampel yang tidak memberi peluang/kesempatan sama bagi setiap unsur atau anggota populasi untuk dipilih menjadi sampel. Teknik yang digunakan adalah teknik *non-probability sampling* yaitu *purposive sampling* (memilih narasumber berdasarkan pertimbangan tertentu).

Dengan menggunakan teknik *purposive sampling*, penulis akan mengumpulkan sumber data dari tiga narasumber berikut:

1. Bpk. Hendry Tanusaputra sebagai pendiri PT. TP. Peneliti memilih Bpk Hendry karena beliau merupakan pendiri PT. TP sehingga beliau lebih mengetahui seluk beluk perusahaan dan pertimbangan beliau dalam memilih suksesor.
2. Bpk Andry Liutanto sebagai suksesor PT. TP Peneliti memilih Bpk Andry selaku suksesor yang sudah ditunjuk dan sedang dalam proses suksesi sehingga beliau juga dapat memberikan tanggapan tentang proses suksesi yang sedang berjalan.
3. Mbak Wita, selaku akuntansi. Peneliti memilih beliau sebagai perwakilan dari manajemen dan karyawan non-family member.
4. Pak Yoyok Rahmadi, sebagai salah satu konsumen dari PT. TP. Dengan wawancara dengan konsumen, maka akan

memberikan peneliti informasi mengenai respon konsumen terhadap perusahaan dalam masa transisi.

5. Pak Heri Purwanto sebagai salah satu pihak pemasok. Dengan wawancara dengan pemasok, maka akan memberikan peneliti informasi mengenai respon pemasok terhadap perusahaan dalam masa transisi.

Sumber data yang digunakan oleh penulis untuk penelitian di PT. TP adalah sumber data primer. Penulis melakukan penelitian dengan menggunakan dua metode pengumpulan data, yaitu:

1. Wawancara

Wawancara yang digunakan termasuk dalam kategori *in-depth interview* (Sandjaja & Heriyanto, 2006).

2. Observasi

Observasi yang dilakukan dalam penelitian ini adalah observasi partisipatif yaitu peneliti terlibat dengan kegiatan sehari-hari orang yang sedang diamati atau yang digunakan sebagai sumber data penelitian. Tetapi peneliti bertindak sebagai partisipasi pasif yang berarti peneliti hadir di tempat kegiatan orang yang diamati tetapi tidak ikut terlibat dalam kegiatan tersebut.

Teknik analisis data yang akan digunakan oleh penulis pada penelitian mengenai proses suksesi kepemimpinan di PT. TP adalah teknik analisis data sesuai dengan yang dikemukakan Moleong (2007), yaitu:

1. Mencatat dalam sebuah catatan kecil seluruh data yang tersedia dari berbagai sumber, yaitu wawancara, observasi, dokumen resmi, dan foto.
  2. Memberikan coding pada transkrip wawancara untuk memudahkan dalam pembuatan triangulasi atau uji keabsahan data.
  3. Pemeriksaan keabsahan data. Menguji keabsahan menggunakan teknik triangulasi, adalah teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain. Penelitian ini menggunakan triangulasi sumber, yaitu dengan membandingkan/memeriksa balik keabsahan informasi yang diperoleh dengan membandingkan hasil wawancara dengan pengamatan yang dilakukan, membandingkan hasil wawancara dengan data-data tertulis yang dimiliki oleh perusahaan.
  4. Melakukan penafsiran data. Penafsiran data dilakukan dengan cara mengolah hasil sementara menjadi teori substantif dengan menggunakan metode tertentu.
- Triangulasi yang akan digunakan oleh peneliti adalah triangulasi sumber. Triangulasi sumber adalah cara menguji data dan informasi dengan cara mencari data dan informasi kepada lain subjek. Data dan informasi tertentu perlu dipertanyakan kepada responden yang berbeda atau dengan bukti dokumentasi (Sugiyono, 2011).
- Selain itu, peneliti juga akan menggunakan triangulasi teknik sebagai pendukung dari triangulasi sumber. Triangulasi teknik untuk menguji kredibilitas data dilakukan dengan cara mengecek data kepada sumber yang sama dengan teknik yang berbeda. Misalnya data diperoleh tidak hanya dari satu teknik saja namun beberapa teknik misalnya wawancara, observasi, dokumentasi, atau kuesioner. Pada triangulasi teknik ini, peneliti akan melakukan observasi di PT. TP. Pada observasi

ini peneliti bertindak sebagai partisipasi pasif yang berarti peneliti hadir di tempat kegiatan orang yang diamati tetapi tidak ikut terlibat dalam kegiatan tersebut.

### III. ANALISA DAN PEMBAHASAN

Peneliti mendeskripsikan faktor – faktor yang dapat menjadi pendukung serta penghambat keberhasilan dari proses suksesi kepemimpinan. setelah itu peneliti juga akan mendeskripsikan upaya guna menstimulasi pendukung maupun mengeliminasi penghambat keberhasilan proses suksesi kepemimpinan di PT. TP. Analisa yang didapat dari hasil penelitian adalah sebagai berikut:

#### 1. Prosedur Penyiapan

Peneliti membagi prosedur penyiapan menjadi enam elemen, yaitu pembentukan tim, memilih, menjabarkan tugas dan kewajiban, memberikan pelatihan, memberitahukan komponen evaluasi dan memberikan umpan balik. Masing-masing dari elemen tersebut akan dianalisa berdasarkan data yang di dapat.

Tidak ada pembentukan tim khusus untuk bertanggung jawab dalam proses suksesi. Pendiri menambahkan bahwa semua anggota bisnis ikut terlibat dalam proses suksesi, baik itu dari pihak manajemen maupun karyawan. Pendiri sudah menentukan dari awal siapa yang akan dipilih menjadi suksesor, yaitu anggota keluarga yang merupakan anak laki-laki pertama dari pendiri, yakni Andry sebagai anak sulung. Dalam menjabarkan kewajiban sebagai pemimpin, pendiri memberikan arahan dan menjadi contoh bagi suksesor dalam menjalankan tugasnya secara langsung sehingga dapat menjadi panutan bagi suksesor. Selain itu, suksesor diwajibkan untuk mempelajari buku-buku tentang bisnis dalam bahasa asing dan terjun langsung dalam perusahaan sebagai bentuk pelatihan yang dilakukan. Dalam memberitahukan komponen evaluasi, suksesor tidak diberikan komponen khusus yang akan dinilai melainkan diberikan kepercayaan secara bebas untuk menjalankan perusahaan dengan baik, dinilai dari pengambilan keputusan, menyelesaikan masalah dan mengatur perusahaan. Setelah itu, suksesor diberikan umpan balik berdasarkan respon pendiri, manajemen dan karyawan serta kinerja suksesor dibandingkan pendiri sebelumnya.

Berdasarkan analisa tersebut, maka peneliti dapat menarik informasi bahwa pembentukan tim tidak terstruktur tetapi tidak menghambat proses suksesi sehingga proses suksesi masih berjalan hingga sekarang. Suksesor dipilih karena memang tidak ada calon suksesor lain yang dijadikan kandidat karena keputusan dari pendiri yang memiliki kebijakan tertentu. Dalam menjabarkan peran dan kewajiban suksesor diberikan secara langsung melalui peranan pendiri dalam memimpin sebagai contoh nyata. Pendiri mewajibkan suksesor untuk giat membaca buku bisnis dalam bahasa asing sebagai pelatihan sehingga suksesor dapat meningkatkan kemampuan diri untuk berkomunikasi langsung dengan pihak asing. Komponen evaluasi tidak diberikan secara formal tetapi dilihat langsung melalui kinerja suksesor dalam mengambil keputusan serta sikap dalam bekerja yang berdampak pada perkembangan perusahaan. Umpan balik

diberikan setelah adanya respon dari pihak pendiri, manajemen dan karyawan.

#### 2. Kesiapan

Dalam faktor kesiapan, terdapat tiga elemen yang dilihat yaitu, kerelaan dan kebesaran hati pendiri, mementor serta kemampuan dan kompetensi suksesor. Masing-masing dari elemen tersebut akan dianalisa berdasarkan data yang di dapat. Dilihat dari kerelaan dan kebesaran hati pendiri, pendiri rela melepaskan jabatannya tetapi hal ini masih dalam proses dan menunggu waktu yang tepat karena suksesor dirasa masih perlu belajar lebih banyak lagi. Pendiri memberikan tugas dan wewenang kepada suksesor untuk menjalankan semua aspek dalam bisnis dan dibantu oleh manajemen sebagai bentuk mentoring dari pendiri. Dari kemampuan dan kompetensi suksesor, pendiri melihat adanya minat untuk terus belajar, serta pendidikan yang sesuai dengan bisnis baik dalam segi teknis maupun keahlian dalam berbahasa asing.

Berdasarkan analisa mengenai kesiapan tersebut maka peneliti mendapat informasi bahwa pendiri belum rela untuk melepaskan jabatan karena keraguan terhadap kemampuan suksesor yang dirasa masih belum cukup sehingga dalam mengambil keputusan yang besar harus didasari oleh keputusan pendiri terlebih dahulu. Lalu, pendiri mempersiapkan suksesor sebagai pengganti dengan melakukan mentoring. Mentoring yang dilakukan berupa latihan praktis dimana suksesor (mentee) mengeksplorasi sementara pendiri (mentor) menerangkan dan mencontohkan. Selain itu, suksesor memiliki kemampuan dan kompetensi yang sesuai dengan bidang bisnisnya, yaitu kemampuan dalam bidang teknis mesin dan kemampuan berbicara dalam bahasa asing yang berguna untuk berkomunikasi dengan *supplier* luar negeri.

#### 3. Komunikasi

Peneliti membagi menjadi dua jenis komunikasi yang diteliti, yaitu frekuensi komunikasi dan isi pesan yang disampaikan dalam berbagai pihak terkait.

Frekuensi penyampaian pesan antara suksesor dan pendiri cenderung sering dilakukan dan adanya upaya untuk sering berkomunikasi baik bertemu secara langsung maupun melalui telepon. Dalam berkomunikasi, isi pesan yang disampaikan disesuaikan dengan waktu dan tempat. Jika diperusahaan maka mengkomunikasikan tentang bisnis, jika diluar perusahaan maka mengkomunikasikan hal lain mengenai keluarga.

Frekuensi komunikasi antara suksesor dengan manajemen sering dilakukan karena aktifitas perusahaan yang menyebabkan mereka sering bertemu langsung kecuali ada suksesor sedang rapat diluar kota. Dalam berkomunikasi, isi pesan yang disampaikan yaitu mengenai kesejahteraan karyawan dan perkembangan perusahaan.

Frekuensi komunikasi antara suksesor dengan karyawan cenderung lebih jarang dilakukan dibanding dengan pihak manajemen dan komunikasi dilakukan tidak kepada semua karyawan. Isi pesan yang dikomunikasikan adalah apabila ada keluhan dan saran dari para karyawan terhadap suksesor.

Berdasarkan hasil analisa mengenai komunikasi, peneliti mendapat informasi bahwa frekuensi komunikasi dan isi pesan

antara suksesor dengan pendiri dilakukan cenderung sering dan menyangkut permasalahan bisnis. Permasalahan mengenai keluarga dikomunikasikan diluar lingkungan kerja, begitupula sebaliknya. Antara suksesor dengan manajemen sering berkomunikasi karena rutinnnya aktifitas kerja namun tidak selalu membicarakan hal-hal yang serius. Komunikasi antara suksesor dengan karyawan tidak sering dilakukan dan isi pesan yang dibicarakan seputar keluhan dan permasalahan kinerja.

#### 4. Hubungan Anggota Keluarga

Dalam hubungan anggota keluarga, akan dilihat dari pihak suksesor kepada tiga pihak terkait yaitu pendiri, ibu kandung dan anggota keluarga dalam bisnis. Masing-masing dari elemen tersebut akan dianalisa berdasarkan data yang di dapat.

Narasumber sepakat bahwa jika ada perbedaan pendapat antara suksesor dengan pendiri maka suksesor akan mengambil tindakan untuk lebih menerima dibanding menentang. Meskipun demikian, jarang adanya perbedaan pendapat. Hal ini disebabkan karena pendiri sudah jarang terjun langsung dalam perusahaan.

Hubungan antara suksesor dengan ibu kandung cenderung baik karena sering bertemu baik untuk sekedar berkunjung kerumah atau pada saat acara keluarga. Hal ini juga didukung dengan kehadiran cucu pertama yaitu anak dari suksesor.

Hubungan antara suksesor dengan para saudara yang terlibat dalam bisnis didasarkan oleh frekuensi seringnya bertemu dalam aktifitas kerja, memiliki serta menjaga komunikasi yang jujur dan apa adanya untuk menjalin hubungan yang baik antara keluarga besar.

Berdasarkan analisa mengenai hubungan anggota keluarga, maka peneliti mendapat informasi bahwa Tingginya tingkat kepatuhan suksesor kepada pendiri lebih untuk menghindari konflik dengan orang tua sehingga dalam perbedaan pendapat, suksesor lebih mengalah namun pendiri tetap mau mendengarkan pendapat dari suksesor. Suksesor memiliki hubungan dengan ibu kandung dalam lingkup keluarga karena ibunya memang tidak ikut campur dalam bisnis ini, sedangkan dengan hubungan suksesor dengan saudara dalam bisnis bersifat santai dan tidak kaku karena dari awal memang sudah memiliki ikatan.

#### 5. Lingkungan Perusahaan

Dalam menganalisa faktor lingkungan perusahaan, peneliti melihat berdasarkan empat elemen, yaitu repon dukungan manajer, karyawan, konsumen dan *supplier*. Masing-masing dari elemen tersebut akan dianalisa berdasarkan data yang di dapat

Pihak manajemen memberikan respon yang positif karena sudah mengenal sosok suksesor sebelum memimpin menjadi direktur serta melihat kinerja yang bagus. Karyawan juga melihat sosok suksesor sebagai pemimpin dengan pengaruh yang positif karena karyawan dapat memberikan keluhan secara langsung kepada suksesor serta adanya kebijakan baru yang dilakukan yaitu memberikan hukuman bagi karyawan yang lalai berupa pemotongan gaji.

Respon dukungan positif dari konsumen dilihat dari adanya loyalitas yang dipertahankan dari dulu serta bertambahnya jumlah konsumen yang menyebabkan omzet perusahaan

meningkat, selain itu adanya konsumen baru yang berasal dari relasi suksesor. *Supplier* juga memberikan kepercayaan kepada suksesor sama seperti pendiri dahulu serta dilihat dari adanya peningkatan kinerja yang dilakukan oleh suksesor. Selain itu *supplier* juga berusaha menjamin mutu bahan yang di *supply* ke perusahaan.

Berdasarkan analisa mengenai lingkungan perusahaan maka peneliti mendapat informasi bahwa manajemen mendukung proses suksesi karena suksesor memiliki hubungan khusus baik dengan pendiri maupun dengan keluarga dalam bisnis serta keterlibatan suksesor dari bawah yang menarik simpati manajemen dan karyawan, sehingga karyawan pun tidak kaget dengan pergantian pemimpin yang baru dalam operasional perusahaan. Disisi lain, konsumen tetap bertahan karena tidak terlalu berdampak pada produksi barang dan pelayanan. Hal ini juga sama dengan *supplier* karena proses tetap berjalan seperti dulu dengan sedikit perubahan kebijakan.

Dari hasil analisa maka peneliti melakukan pembahasan mengenai masing-masing faktor, yaitu:

##### 1. Prosedur Penyiapan

Baik pendiri maupun pihak manajemen tidak melakukan pembentukan tim dimana hal ini bertentangan dengan teori mengenai faktor potensi kegagalan suksesi. Tetapi disisi lain, hal ini tidak menghambat proses suksesi PT. TP dikarenakan organisasi yang kompleksitasnya rendah tidak banyak dituntut seperti halnya dengan organisasi yang kompleksitasnya tinggi. Pendiri sudah menentukan dari awal tanpa mengikut sertakan peranan manajemen dan karyawan karena suksesor merupakan anak pertama dari pendiri. Dalam menjabarkan potensi dan kewajiban suksesor, pendiri ikut serta dalam memberikan bimbingan dimana pendiri menjadi contoh nyata seorang pemimpin yang baik sehingga dapat menjadi teladan bagi suksesor. Selain mewajibkan suksesor untuk mempelajari buku-buku tentang bisnis berbasis bahasa Mandarin, pendiri juga memberikan pelatihan secara langsung dimana sebelum masuk secara total dalam perusahaan. Pendiri memberikan kebebasan kepada suksesor untuk memimpin perusahaan selama perusahaan ini berkembang dan berdampak baik kepada kesejahteraan karyawan. Dalam memberikan umpan balik, pendiri memberikan umpan balik berdasarkan kinerja dari suksesor yang dinilai secara langsung oleh manajemen dan karyawan.

##### 2. Kesiapan

Pendiri dapat dikatakan memiliki kebesaran hati untuk menyerahkan jabatannya dengan dilihat dari posisi suksesor saat ini dimana suksesor dalam bekerja secara total diperusahaan selama lima tahun sudah menjabat sebagai direktur. Tetapi mengenai kerelaan untuk menyerahkan jabatannya masih dalam tahap proses dimana pendiri mempertimbangkan bahwa suksesor masih harus tetap belajar untuk menjadi pemimpin yang baik di umur yang masih muda ini. Kerelaan dan kebesaran hati pendiri dapat dilihat dari kesediaan pendiri untuk mementor suksesor. Dalam proses mentoring, suksesor dilatih dengan cara terjun langsung dan menangani semua bagian dalam bisnis baik dari segi pembelian, penjualan dan teknis. Kemampuan dan kompetensi suksesor dilihat dari minat untuk mau belajar dan

mengembangkan diri sesuai dengan kebutuhan dalam menjalankan bisnis ini. Memiliki latar belakang pendidikan formal dan informal yang sesuai.

### 3. Komunikasi

Dalam berkomunikasi menyesuaikan dengan waktu dan tempat. Jika sedang berada di lingkungan kerja maka membicarakan hal-hal yang berkaitan, hal yang tidak berkaitan dibicarakan diluar lingkungan pekerjaan. Hal ini merupakan wujud profesionalitas dari pendiri dan suksesor walaupun mereka memiliki hubungan khusus. Aktifitas kerja mengakibatkan seringnya komunikasi yang dilakukan antara suksesor dengan manajemen. Meskipun pihak manajemen yang menjabat posisi penting memiliki hubungan keluarga, namun tidak mempengaruhi profesionalitas kerja karena pihak manajemen juga terdiri dari karyawan non-family member. Namun, tidak memungkinkan bagi suksesor untuk berkomunikasi secara langsung dengan semua karyawan setiap hari karena dilihat dari jumlah karyawannya yang banyak. Tetapi disisi lain suksesor cukup dekat dengan beberapa karyawan dan disamping itu, karyawan bisa langsung menyampaikan aspirasi mereka kepada suksesor yang menjabat sebagai direktur tanpa ada meja yang dilewati.

### 4. Hubungan Keluarga

Kualitas hubungan dilihat disaat pihak terkait memiliki perbedaan pendapat. Hal ini tentu pernah terjadi pada suksesor dan pendiri. Namun kenyataannya, perbedaan pendapat tersebut tidak membuat hubungan mereka menjadi retak. Ini dilihat dari bagaimana respon suksesor dalam menyikapi perbedaan pendapat tersebut. Suksesor lebih memilih untuk mendengarkan dan memahami pendapat yang disampaikan oleh pendiri. Walaupun demikian, pendiri juga memiliki sikap untuk mau mendengarkan pendapat dari suksesor dimana ini menunjukkan bahwa adanya rasa menghargai satu sama lain. Dalam menjalin hubungan, suksesor dan ibunya jarang sekali membicarakan masalah bisnis. Hal ini dapat dijadikan sebagai sisi penyeimbang dimana sang ibu hanya berperan dalam rumah tangga. Adanya keakraban yang terjalin karena hubungan yang sudah ada dari awal ini menjadi dasar kekompakan mereka dalam bekerja.

### 5. Lingkungan Perusahaan

Pihak manajemen memberikan dukungan yang positif karena mereka sudah melihat kinerja suksesor sebelum menjadi direktur dan hingga saat ini. Karyawan juga melihat kepemimpinan suksesor dibanding dengan pendiri sebelumnya yang lebih terbuka dan mengutamakan kejujuran. Konsumen memberikan dukungan yang positif dilihat dari loyalitas yang ada dalam bekerja sama. Dengan tetap menjamin mutu dari bahan mentah yang dikirim ke perusahaan merupakan wujud dari dukungan positif *supplier* terhadap suksesor. Hal ini tidak berdampak banyak karena dari awal *supplier* sudah memiliki kepercayaan terhadap pendiri sebelumnya sehingga ikatan bisnis ini tetap terjalin dengan baik.

Upaya – upaya menstimulasi pendukung keberhasilan, yaitu

#### 1. Prosedur Penyiapan

Tidak menekankan proses suksesi pada formalisasi. Proses suksesi dilakukan secara terbuka dan fleksibel. Hal ini dilihat

dari tidak adanya tim khusus yang bertanggung jawab tetapi semua anggota bisnis ikut terlibat dalam memberikan respon atau umpan balik. Disamping itu, suksesor dapat beradaptasi langsung dalam perubahan berdasarkan lingkungan perusahaan, keluarga dan dinamika bisnis dengan terjun langsung dalam perusahaan dan mendalami semua aspek dalam bisnis baik secara manajerial maupun teknis.

#### 2. Kesiapan

Pendiri sebelumnya merencanakan untuk melepaskan jabatannya kepada suksesor. Tetapi pendiri juga mengupayakan proses suksesi yang berpotensi untuk berhasil sebelum meninggalkan masa kepemimpinannya. Hal ini dilihat dari cara pendiri untuk tidak menyerahkan kepemimpinan secara keseluruhan kepada suksesor secara langsung namun bertahap. Hingga saat ini suksesor memimpin operasional perusahaan secara independent.

#### 3. Komunikasi

Suksesor berupaya untuk membangun kepercayaan dan memiliki komunikasi yang terbuka baik kepada pendiri, manajemen dan karyawan. Komunikasi dilakukan sesering mungkin karena dengan demikian diharapkan dapat meminimalisasikan kesalahpahaman yang dapat memicu konflik. Mau mendengarkan saran dan keluhan serta menjalankannya juga merupakan upaya yang dilakukan dan dapat berdampak baik bagi perusahaan karena dengan demikian maka akan memotivasi pekerja.

#### 4. Hubungan Anggota Keluarga

Hubungan keluarga tetap baik meskipun pemimpin sudah dipilih sesuai dengan pertimbangan pendiri maupun dengan kesepakatan tertulis. Hubungan yang terbuka antara orang tua (pendiri) dan anak (suksesor) merupakan suatu keharusan dalam bisnis keluarga. Selain itu suksesor juga berupaya untuk menjalin hubungan yang baik dengan ibunya dan para saudara yang juga merupakan anggota bisnis. Dengan demikian menjaga keseimbangan hubungan baik keluarga maupun hubungan bisnis.

#### 5. Lingkungan Perusahaan

Suksesor tidak membedakan hubungan keluarga dalam manajemen. Suksesor juga menerapkan hukuman bagi para karyawan yang teledor sehingga tidak mengulangi kesalahan yang sama berkali-kali. Namun disisi lain, suksesor berupaya untuk menjaga hubungan baik dengan karyawan dengan cara mau menerima saran dan keluhan secara langsung.

Suksesor berupaya untuk menjaga hubungan baik dengan konsumen dengan memberikan produk yang terbaik. Selain itu berupaya untuk menambah konsumen agar tidak hanya dari mengandalkan relasi pendiri melainkan dari relasinya sendiri.

Kebijakan baru yang diterapkan oleh suksesor dengan tidak melakukan pembongkaran barang sangat berdampak selain terhadap karyawan PT. TP juga terhadap karyawan *supplier* dimana mereka tidak harus bekerja diwaktu yang tidak tepat.

Suksesor juga tidak ragu untuk belajar dari orang-orang yang dipercaya selama menjalankan proses suksesi, baik itu dari pendiri, manajer, karyawan, konsumen dan *supplier*. Hal ini guna mematangkan pemikiran sehingga tepat dalam mengambil keputusan yang berhubungan dengan perusahaan.

#### IV. KESIMPULAN/RINGKASAN

1. Faktor pendukung keberhasilan proses suksesi: pertama, ahli waris cenderung cukup disiapkan, baik dari segi latar belakang pendidikan dan pengalaman. Kedua, hubungan dalam keluarga yang mau mengalah dan menghargai satu sama lain. Ketiga, lingkungan kerja yang bersahabat. Sedangkan faktor penghambat keberhasilan proses suksesi yaitu: peran suksesor yang dijabarkan cenderung kurang jelas serta kurangnya intensitas komunikasi antara suksesor dengan karyawan.

2. Upaya yang dilakukan untuk menstimulasi potensi keberhasilan suksesi yaitu; pendiri membekali suksesor dengan pendidikan, pengalaman dan pelatihan. Kedua, suksesor cenderung untuk memulai di bagian bawah dalam perusahaan dan menghabiskan beberapa tahun bekerja di berbagai bagian perusahaan. Ketiga, komunikasi dilakukan secara langsung baik kepada pendiri, manajemen atau karyawan. Keempat, berusaha memberikan kepercayaan, menekan ego dan menjaga kebersamaan dalam hubungan anggota keluarga. Kelima, menerapkan kebijakan baru agar kinerja karyawan lebih produktif di lingkungan kerja. Sedangkan upaya yang dilakukan untuk mengeliminasi faktor penghambat yaitu; suksesor membekali diri dengan pendidikan formal dan informal, tidak mengutamakan kepentingan pribadi dalam hubungan anggota keluarga dan terjun langsung dalam lingkungan kerja untuk beradaPT.asi. Namun, belum ada upaya yang dilakukan untuk prosedur penyiapan dan komunikasi.

#### SARAN

##### Saran Bagi Perusahaan

Sebaiknya peran suksesor dijabarkan dengan jelas sehingga tidak semua beban dipusatkan ke suksesor sebagai direktur. Dengan demikian semua bagian dalam perusahaan memiliki tugas dan porsinya masing-masing. Selain itu, tetap mempertahankan faktor yang dapat menstimulasi keberhasilan proses suksesi.

##### Saran Bagi Peneliti Selanjutnya

Peneliti yang akan melakukan penelitian selanjutnya, disarankan untuk mencari dan membaca referensi lain lebih banyak lagi sehingga hasil penelitian selanjutnya akan semakin baik serta dapat memperoleh ilmu pengetahuan yang baru.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Allen, L. J. (2007). Bankruptcy dealership shows perils of succession failure. *Automotive News*, 82(6278), 17-17,20. Retrieved March 28, 2014 from <http://search.proquest.com/docview/219522958?accountid=45762>
- Baer, Greg. 2007. *Real Love in the Workplace: Eight Principles for Consistently Effective Leadership in Business*. GA: Blue Ridge Press, Rome. Retrieved 28 March, 2014 from <http://search.proquest.com/docview/211072672?accountid=45762>
- Cabrera-Suárez, K. (2005). *Leadership transfer and the successor's development in the family firm*. *Leadership Quarterly*, 16,71-96. Retrieved March 29, 2014 from <http://search.proquest.com/docview/304353615?accountid=45762>.
- Dickins, D., & Sarbey, S. D. (2011). A PLAN FOR SUCCESSION. *Internal Auditing*, 26(4), 38-41. Retrieved April 12, 2014 from <http://search.proquest.com/docview/892464216?accountid=45762>
- Herbers, A. (2013). Devaluing succession: 5 steps for a successful internal succession. *Investment Adviso*. Retrieved March 28, 2014 from <http://search.proquest.com/docview/287839224?accountid=45762>
- Ikäheimonen, T., Pihkala, T., & Ikävälko, M. (2011). *Supportive tasks of the board of directors in family business succession*. Paper presented at the 1-25. Retrieved April 11, 2014 from <http://search.proquest.com/docview/878892476?accountid=45762>.
- Lansberg, Ivan. 2007. The Test of Prince. *Harvard Business Review*. September. Retrieved March 28, 2014 from <http://search.proquest.com/docview/208234738?accountid=45762>
- Lee, Y. G., Jasper, C. R., & Goebel, K. P. (2003). A profile of succession planning among family business owners. *Journal of Financial Counseling and Planning*, 14(2), 31-41. Retrieved March 28, 2014 from <http://search.proquest.com/docview/1355867058?accountid=45762>
- Lublin, J. S. (1994, Jul 19). Eisner's surgery underscores the lack of succession planning at many firms. *Wall Street Journal*. Retrieved March 28, 2014 from <http://search.proquest.com/docview/210956929?accountid=45762>
- Moleong, Lexy. J. (2007). *Metodologi penelitian kualitatif*. Bandung Rosdakarya
- Morris, M. H., Williams, R. W., & Nel, D. (1996). Factors influencing family business succession. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 2(3), 68-81. Retrieved March 28, 2014 from <http://search.proquest.com/docview/212176674?Accountid=45762>
- Patron, M. Q. (2002). *Qualitative research and evaluation methods*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Rothwell, W.J. (2001), *Effective succession planning: Leadership continuity and building talent from within* (2nd ed.). New York: American Management Association. Retrieved March 29, 2014 from <http://search.proquest.com/docview/1434982110?accountid=45762>
- Sandjaja, B., Heriyanto, A. 2006, *Panduan Penelitian*, Prestasi Pustaka, Jakarta.
- Sharma, P., Chrisman, J. J., Pablo, A. L., & Chua, J. H. (2001). *Determinants of initial satisfaction with the succession process in family firms: A conceptual model*. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 25(3),

- 17-36. Retrieved March 28, 2014 from <http://search.proquest.com/docview/212066676?accountid=45762>
- Staff, E. (2013). *Devaluing succession; people and pay pay-off; A kinder, softer planning process: November investment advisor--slideshow. ThinkAdvisor*
- Sugiyono. (2011). *Metode penelitian bisnis*. Bandung : CV. Alfabeta
- Vozikis, G. S., Liguori, E. W., Gibson, B., & Weaver, K. M. (2012). *Reducing the Hindering Forces in Intra-Family Business Succession*. *American Journal of Economics and Business Administration*, 4. Retrieved March 28, 2014 from <http://search.proquest.com/docview/1324964653?accountid=45762>
- Wasserman, N. (2003). Founder-CEO succession and the paradox of entrepreneurial success. *Organization Science* , 14(2), 149-172. Retrieved April 12, 2014 from <http://search.proquest.com/docview/211024424?Accountid=45762>
- Yan, J., & Sorenson, R. (2006). *The effect of Confucian values on succession in family business*. *Family Business Review*, 19(3), 235-250.
- Yin, R. K. (1994). *Case study research; Design and methods*. In *Applied social research methods*, 5. Thousand Oaks, CA: Sage. Retrieved April 14, 2014 from <http://search.proquest.com/docview/304666214?accountid=45762>.