

ANALISIS PERENCANAAN SUKSESI PADA PERUSAHAAN KELUARGA INDUSTRI BAJA

Hendra Karunia dan Ronny H. Mustamu

Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra

Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya

E-mail: hendra_11077@yahoo.com ; mustamu@petra.ac.id

Abstrak-Perencanaan suksesi menjadi salah satu faktor penting agar perusahaan keluarga dapat terus bertumbuh dan berkembang dengan baik. Penelitian ini membahas perencanaan suksesi pada perusahaan keluarga industri baja. Jenis penelitian menggunakan penelitian deskriptif kualitatif. Metode pengumpulan data menggunakan wawancara dan observasi. Penetapan narasumber menggunakan teknik *purposive sampling*. Untuk menguji keabsahan data, menggunakan triangulasi sumber. Hasil yang diperoleh dari penelitian perencanaan suksesi di perusahaan keluarga industri baja adalah perencanaan suksesi berjalan dengan baik. Perencanaan suksesi dilakukan dalam tempo waktu yang lumayan lama. Persiapan calon suksesor sangat diperhatikan dalam perencanaan suksesi ini dengan pemberian pelatihan - pelatihan sehingga nantinya suksesi dapat berjalan dengan baik.

Kata Kunci : Perusahaan keluarga, Perencanaan Suksesi, Suksesor

I. PENDAHULUAN

Bisnis milik keluarga memegang peranan penting dalam perekonomian dunia pada beberapa dekade terakhir dan merupakan pertanda dari ekonomi pasar yang sehat. Menurut Miller & Rice (1967) keterlibatan keluarga dalam sebuah bisnis telah menjadikan bisnis keluarga berbeda dari bisnis pada umumnya. Sebagian besar penelitian mengkaitkan bisnis keluarga dengan masalah kepemilikan dan manajemen (Handler, 1989). Churchill & Hatten (1987) menambahkan bahwa hal lain yang membuat bisnis keluarga berbeda adalah adanya penerus atau *successor*. Saat ini, sebagian besar bisnis yang ada adalah bisnis keluarga dan persentase pemasukan terbesar dari bisnis di banyak negara adalah dari bisnis keluarga (Kuratko & Hodgetts, 2004). Studi menyebutkan bahwa hampir 92% dari bisnis di Amerika Serikat adalah merupakan bisnis yang dijalankan dan dimiliki oleh keluarga (Kuratko & Hodgetts, 2004; Lam, 2009).

Dyer & Sanchez (1998) menyebutkan bahwa suksesi adalah topik paling utama dalam artikel akademis di literatur-literatur bisnis keluarga dalam 15 tahun terakhir. Suksesi memang harus menjadi fokus dalam kajian penelitian karena disebutkan bahwa 70 persen dari bisnis keluarga gagal melakukan suksesi. Mengacu pada literatur tentang inti dari bisnis keluarga, Sharma, Chrisman & Chua (1996) mengatakan bahwa unsur keterlibatan keluarga dalam emosi dan kekhawatiran non bisnis membedakan suksesi di bisnis keluarga dari suksesi di perusahaan milik publik. Dalam proses suksesi, tentu saja ada hambatan-hambatan yang terjadi, baik dari pihak *incumbent* atau dari pihak suksesor. Hal yang sering dirasakan *incumbent*

dalam hal suksesi adalah beratnya melepas kepemilikan yang sudah dibangun dan dimiliki dalam waktu lama. Masalah lain yang dihadapi adalah ketidakpercayaan *incumbent* pada suksesornya. Sering kali *incumbent* merasa takut apabila bisnis yang telah dibangunnya dengan susah payah berakhir buruk hanya karena kesalahan suksesi yang dilakukan. Perbedaan dalam pandangan hidup dan dalam menentukan visi misi juga salah satu penyebab gagalnya suksesi di suatu perusahaan, sedangkan masalah yang sering di hadapi suksesor adalah kurang terlatihnya suksesor yang akan mewarisi bisnis. Para suksesor juga biasanya mengalami *lack of motivation* karena seringkali dipaksa untuk meneruskan bisnis tanpa memperhitungkan minat mereka terhadap bisnis. Hal-hal ini merupakan inti dari gagalnya suksesi yang dialami oleh pelaku bisnis keluarga. (Poza, 2007).

Hal terpenting yang berpengaruh terhadap suksesi adalah sikap keluarga (Brockhaus, 2004). Sikap keluarga yang negatif terhadap suksesor dapat berdampak buruk bagi mental sang suksesor. Suksesor akan merasa tertekan dan mengakibatkan kekacauan dalam menjalankan bisnis yang baru diwarisi. Situasi seperti ini dapat dihindari apabila pemilik sebelumnya melakukan perencanaan suksesi yang matang sejak dini. Salah satu faktor penting dalam menentukan kesuksesan suksesi adalah waktu. Perencanaan suksesi sejak dini sangat penting untuk memberikan waktu apabila sewaktu-waktu terjadi perubahan dan untuk persiapan apabila timbul masalah di kemudian hari (Kuenster, 1988; Lea, 1991). Pemilik bisnis harus mulai merencanakan sedini mungkin langkah apa saja yang akan diambil dalam persiapan suksesor. Waktu perencanaan suksesi selambat-lambatnya lima belas tahun sebelum pemilik bisnis berencana pensiun (Lea, 1991).

Penelitian ini mengambil salah satu perusahaan keluarga di Indonesia yang bergerak di industri pipa baja yaitu perusahaan keluarga industri baja sebagai subjek penelitian. Perusahaan ini didirikan pada tahun 1971 dan kantor pusat perusahaan ini berlokasi di Surabaya. Perusahaan ini memutuskan untuk *go public* dan menjadi perusahaan terbuka sejak tahun 2013, tetapi persentase saham terbesar masih dimiliki oleh anggota-anggota keluarga yang masih berperan aktif dalam menjalankan manajemen didalamnya. Oleh karenanya, perusahaan ini masih tergolong sebagai perusahaan milik keluarga.

Perencanaan suksesi dilihat dari tiga variable yaitu persiapan suksesor, persiapan *incumbent*, dan persiapan manajemen.

Perencanaan Suksesi

Christensen (1953) menyebutkan beberapa elemen yang sebagian besar akan dimasukkan dalam suatu proses perencanaan suksesi:

- a) Identifikasi sejumlah suksesor yang berpotensi;
- b) Penunjukan suksesor yang sebenarnya;
- c) Pemberitahuan pada suksesor yang ditunjuk oleh pendahulunya atau oleh otoritas yang lebih tinggi yang sesuai.

Lansberg (1999) dan Ward (2011) menambahkan kebutuhan untuk melatih suksesor dan merumuskan visi perusahaan setelah suksesi, sedangkan Sharma, Chua, dan Chrisman (1996) menambahkan penentuan peran untuk pemilik yang pensiun. Untuk meringkas, literatur menunjukkan bahwa proses perencanaan suksesi terdiri dari komponen berikut:

- a) Memilih dan melatih suksesor
- b) Mengembangkan visi atau rencana strategis untuk perusahaan setelah suksesi
- c) Mendefinisikan peran dari *incumbent* yang telah terganti
- d) Mengkomunikasikan keputusan kepada para pemegang posisi kunci di perusahaan

Persiapan Suksesor

Morris *et al.* (1997) mengatakan bahwa ada 3 hal yang menentukan keberhasilan dari suksesi kepemimpinan perusahaan keluarga antara lain:

1. Faktor-faktor persiapan dari suksesor:
 - a) Pendidikan Formal (*formal education*)
 - b) Pelatihan (*training*)
 - c) Pengalaman di luar perusahaan (*work experience outside firm*)
 - d) Posisi pada saat masuk perusahaan (*entry level position*)
 - e) Lama bergabung dalam perusahaan (*year working within firm*)
 - f) Motivasi untuk bergabung dalam perusahaan (*motivation to join firm*)
 - g) Persepsi akan persiapan suksesi (*self perception of preparation*)
2. Faktor-faktor hubungan antar anggota keluarga dan individu dalam perusahaan :
 - a) Komunikasi (*communication*)
 - b) Kepercayaan (*trust*)
 - c) Komitmen (*commitment*)
 - d) Loyalitas (*loyalty*)
 - e) Goncangan dalam keluarga (*family turmoil*)
 - f) Persaingan antar saudara (*sibling rivalry*)
 - g) Kecemburuan / kebencian (*jealousy / resentment*)
 - h) Konflik (*conflict*)
 - i) Nilai-nilai dan tradisi yang di ajarkan (*shared value and tradition*)
3. Aktivitas perencanaan dan pengendalian :
 - a) Perencanaan suksesi (*succession planning*)
 - b) Perencanaan pajak (*tax planning*)
 - c) Penggunaan pengurus dari luar (*use of outside board*)
 - d) Penggunaan konsultan perusahaan keluarga (*use of family business consultant/advisor*)

- e) Penciptaan dewan keluarga (*creation of family council*)

Persiapan *Incumbent*

Menurut John Maxwell (2013) kemampuan untuk berhasil dalam masa transisi sebuah organisasi adalah keterampilan yang perlu dipelajari. Secara khusus, John Maxwell berpendapat bahwa ketika transisi terjadi, maka *incumbent* perlu :

1. Rencana Kedepan
2. Ucapan Selamat Tinggal
3. Siapkan Diri untuk Masa Sulit

Selain itu menurut Giarmarco (2011), ada dua hal yang perlu diperhatikan saat perencanaan suksesi.

1. Tujuan *incumbent*

Tujuan *incumbent* adalah hal yang harus dipersiapkan selama masa perencanaan suksesi. Tujuan *incumbent* merupakan hal krusial yang apabila tidak di rencanakan, akan berpotensi menimbulkan konflik di kemudian hari. Tujuan *incumbent* dipecah menjadi tujuan jangka pendek, yaitu tujuan *incumbent* sesaat setelah *incumbent* keluar dari bisnis dan tujuan jangka panjang, yaitu tujuan *incumbent* untuk kedepannya setelah benar-benar terlepas dari bisnisnya.

2. Kepentingan *incumbent*

Kepentingan *incumbent* di perusahaan setelah suksesi terjadi menjadi hal yang krusial dalam perencanaan suksesi. Setelah *incumbent* keluar dari bisnis, *incumbent* masih memiliki kepentingan-kepentingan dengan aktifitas bisnis. Kepentingan *incumbent* tidak bisa langsung dipotong setelah terjadi suksesi. Hal ini yang harus direncanakan dengan matang selama perencanaan suksesi.

Persiapan Manajemen

1. Kultur

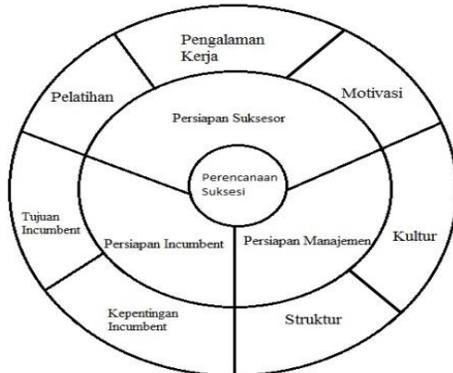
Menurut Dyer (1986), kultur atau budaya perusahaan adalah aturan main yang ada dalam perusahaan yang akan menjadi pegangan mulai dari sumber daya manusianya dalam menjalankan kewajibannya dan nilai-nilai untuk berperilaku di dalam perusahaan. Kultur perusahaan dapat menjadi suatu katalisator dalam proses perencanaan suksesi. Kultur perusahaan yang positif dapat menjadikan suatu proses perencanaan suksesi berjalan dengan baik dan lancar akibat pengaruh dari kultur perusahaan secara langsung maupun tidak langsung.

2. Struktur

Dale (1967) menjelaskan bahwa struktur perusahaan adalah suatu susunan dan hubungan antara tiap bagian serta posisi yang ada pada suatu perusahaan atau organisasi dalam menjalankan kegiatan operasional untuk mencapai tujuan. Struktur perusahaan menggambarkan dengan jelas pemisahan kegiatan pekerjaan antara yang satu dengan yang lain dan bagaimana hubungan aktivitas dan fungsi dibatasi. Dalam struktur perusahaan yang baik harus menjelaskan hubungan wewenang siapa melapor kepada siapa. Dalam suatu perusahaan, struktur perusahaan yang jelas akan membantu proses perencanaan suksesi. Hubungan yang baik di dalam

individu atau bagian-bagian di perusahaan akan membuat proses perencanaan suksesi berjalan baik.

Kerangka Kerja Penelitian



II. METODE PENELITIAN

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah jenis penelitian kualitatif. Sumber data yang digunakan yaitu data primer dan sekunder. Sumber data primer dapat didefinisikan sebagai sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data. Sumber data primer yang digunakan penulis berasal dari wawancara dengan narasumber dari subjek penelitian. Menurut Sugiyono (2008) data sekunder adalah data-data yang dikumpulkan untuk menunjang data-data primer dalam analisa tentang fenomena yang terjadi. Data sekunder ini didapatkan dari sumber-sumber dokumentasi tertulis seperti sumber pustaka, internet ataupun jurnal yang mempunyai korelasi data dengan tema penelitian. Sumber data sekunder dalam penelitian ini didapat dari observasi yang dilakukan selama penelitian.

Teknik penetapan narasumber menggunakan teknik *non-probability sampling* yang berarti tidak memberi peluang atau kesempatan sama bagi setiap unsur atau anggota populasi untuk dipilih menjadi sampel. Teknik *non-probability sampling* yang digunakan adalah jenis *purposive sampling* dimana teknik pengambilan sampel sumber datanya menggunakan pertimbangan tertentu. Pemilihan metode ini karena pihak yang akan dijadikan narasumber harus dipastikan mengetahui tentang data-data yang diperlukan dalam penelitian ini sehingga tidak semua pihak bisa menjadi narasumber. Penelitian dengan subjek penelitian perusahaan keluarga di industri baja dengan objek penelitian perencanaan suksesi ini mengambil tiga narasumber yang dianggap sudah mewakili untuk memberikan data yang diperlukan dalam penelitian ini.

Teknik analisis data yang dipakai menggunakan model Miles dan Huberman dalam Sugiyono (2008) yang mengatakan bahwa aktivitas dalam analisa data kualitatif dilakukan secara interaktif dan berlangsung secara terus menerus sampai tuntas, sehingga datanya sudah jenuh. Aktivitas dalam analisa data yaitu:

1. Reduksi Data

Mereduksi data berarti merangkum, memilih hal-hal yang pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, dicari tema dan polanya (Sugiyono, 2008). Pada tahap ini akan dikumpulkan data-data hasil wawancara untuk kemudian direduksi, dan memilih hal-hal yang pokok yang berkaitan dengan penelitian.

2. Penyajian Data

Setelah direduksi, maka langkah selanjutnya adalah menyajikan data (Sugiyono, 2008). Pada tahap ini peneliti akan menyajikan data kualitatif dengan teks yang bersifat naratif serta tabel.

3. Verification

Langkah ketiga menurut Miles dan Huberman adalah penarikan kesimpulan dan verifikasi. Kesimpulan dalam penelitian kualitatif merupakan temuan baru yang sebelumnya belum pernah ada. Temuan dapat berupa deskripsi, hubungan kausal, atau teori (Sugiyono, 2008). Pada tahap ini peneliti akan menyimpulkan dan memeriksa keabsahannya dengan menggunakan teknik Triangulasi Sumber.

Keabsahan data yang dipakai oleh adalah menggunakan teknik triangulasi sumber. Triangulasi sumber adalah Cara untuk mengarahkan peneliti agar di dalam mengumpulkan data, ia berusaha menggunakan berbagai sumber yang ada.

III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

1. Perencanaan Suksesi

Berdasarkan wawancara yang dilakukan, *incumbent* mengatakan bahwa perencanaan suksesi pada perusahaan telah direncanakan sejak tahun 2009. Pada saat itu, *incumbent* telah memberikan tugas-tugas terkait jabatan direktur kepada calon suksesor. Narasumber tiga membenarkan hal tersebut, pada tahun 2009, *incumbent* menugaskan bagian HRD untuk memberi calon suksesor beberapa pelatihan. Narasumber tiga menambahkan salah satu contoh pelatihan yang diterima yaitu pelatihan pengambilan keputusan dalam menangani salah satu proyek besar dengan perusahaan Telkom. Saat itu calon suksesor berhasil melakukan tugas yang diberikan dengan baik sehingga perusahaan mendapat sertifikat dari Telkom. Semua yang dikatakan *incumbent* dan narasumber tiga dibenarkan oleh pernyataan dari calon suksesor. Calon suksesor merasa pertama kali dirinya dipersiapkan adalah pada saat diberi pelatihan untuk membuat keputusan terkait proyek dengan perusahaan Telkom, yaitu pada tahun 2009.

Incumbent merasa perlu melakukan perencanaan suksesi dalam tempo waktu yang tidak singkat terhitung sejak 2009 sampai nanti tahun 2018 dimana *incumbent* berencana keluar dari perusahaan. Hal ini sesuai dengan teori dari Bliss (1993) yang mengatakan bahwa perencanaan suksesi yang baik harus dimulai setidaknya 10 sampai 15 tahun sebelum *owner* meninggalkan perusahaan. Perencanaan suksesi yang cukup lama akan dapat mematangkan proses suksesi itu

sendiri. Hasilnya, akan lebih banyak yang bisa dipersiapkan selama tempo waktu tersebut. Pengalaman calon suksesor akan lebih banyak dan bervariasi, sehingga kelak apabila timbul masalah setelah pergantian kepemilikan, calon suksesor akan dapat menangani masalah tersebut dengan lebih mudah.

Dari hasil wawancara, alasan utama terjadinya perencanaan suksesi pada subjek penelitian menurut *incumbent* adalah karena faktor usia *incumbent* yang dirasa sudah tidak muda lagi dan sudah saatnya meninggalkan bisnis. *Incumbent* juga ingin anaknya, yaitu calon suksesor menggantikannya sebagai pemilik perusahaan. Menurut narasumber dua, alasan terjadinya perencanaan suksesi adalah karena *incumbent* ingin ada pergantian kepemimpinan sehingga suasana perusahaan bisa berubah. Alasan kedua yaitu faktor usia *incumbent* yang sudah tidak muda lagi. Narasumber tiga menambahkan alasan terjadinya perencanaan suksesi di perusahaan yaitu, *incumbent* merasa ingin ada perubahan pada perusahaan saat dipimpin oleh calon suksesor yang jauh lebih muda dan masih memiliki ide-ide segar yang dapat membuat perusahaan lebih berkembang.

Perencanaan suksesi di perusahaan bukan hanya pada level *top management*, tetapi juga pada level manajer-manajer bagian. Perencanaan suksesi pada level ini sepenuhnya diatur oleh bagian HRD & Umum. Hal-hal yang dilakukan adalah yang pertama seleksi pelatihan yaitu para calon kompeten diberi pelatihan-pelatihan kemudian di seleksi. Kedua adalah seleksi pendidikan yaitu melihat latar belakang pendidikan untuk kemudian di seleksi berdasar kebutuhan perusahaan. Ketiga yaitu *job advancement* dimana para calon kompeten diberi tugas-tugas yang berada di level atasnya kemudian di seleksi.

2. Persiapan Suksesor

a. Pelatihan

Salah satu komponen dalam mempersiapkan suksesor yang kompeten adalah dengan melakukan pelatihan (Danco, 1982). Pelatihan yang ditempuh oleh calon suksesor sangat menentukan seberapa siap calon suksesor menjadi pemimpin perusahaan. Suksesor mendapat pelatihan-pelatihan baik dari tim manajemen perusahaan maupun dari *incumbent* sendiri. Berdasarkan hasil wawancara dengan narasumber satu yang merupakan *incumbent*, calon suksesor diberi tugas-tugas bagian direktur sedikit-sedikit dengan harapan, kelak calon suksesor tidak akan merasa kaku dan tertekan saat menghadapi tugasnya. *Incumbent* juga mengatakan bahwa calon suksesor juga diberi dorongan-dorongan moral yang berhubungan dengan pekerjaan saat sedang berkumpul bersama. Narasumber tiga menambahkan pelatihan-pelatihan yang diberikan kepada calon suksesor berupa *job enlargement* yaitu pemberian tugas-tugas lain diluar posisinya tetapi masing dalam satu level sehingga calon suksesor tidak merasa jenuh dan *job enrichment* yaitu pemberian tugas-tugas

direktur kepada calon suksesor agar secara bertahap dapat membangun tanggung jawab calon suksesor terhadap tugasnya kelak. Narasumber tiga juga mengatakan bahwa *incumbent* memberikan *mentoring* baik mengenai pekerjaan maupun mengenai nilai-nilai hidup. Narasumber dua yang juga calon suksesor membenarkan adanya pelatihan yang diterima dari *incumbent* dan bagian HRD. Calon suksesor menambahkan pelatihan yang diterima juga berasal dari direktur mengenai posisinya. Calon suksesor diberi pemahaman-pemahaman mendalam mengenai posisi yang kelak akan didudukinya.

b. Pengalaman Kerja

Salah satu indikator calon suksesor yang matang adalah dari pengalaman kerjanya. Semakin banyak posisi yang pernah dirasakan dan semakin lama waktu kerja akan membuat seseorang menjadi lebih ahli dalam suatu perusahaan (de Vries, 1993). Narasumber satu mengatakan bahwa setelah lulus dari bangku kuliah, calon suksesor masuk ke perusahaan dan ditempatkan pada posisi manajer bagian *marketing* yaitu pada tahun 1990. Pada tahun 1998, calon suksesor diangkat sebagai wakil direktur sampai sekarang. Narasumber tiga menyebutkan hal yang sama, tetapi menambahkan sedikit informasi. Pertama kali masuk ke perusahaan, calon suksesor ditempatkan sebagai manajer bagian *marketing* kemudian diangkat menjadi direktur *sales & marketing* dan kemudian baru diangkat menjadi wakil direktur pada tahun 1998. Calon suksesor membenarkan informasi yang diberikan oleh narasumber satu dan tiga. Pengalaman kerjanya di perusahaan dimulai pada tahun 1990, dimana dia ditempatkan di posisi manajer *marketing*, kemudian pada tahun 1994 mengalami kenaikan jabatan menjadi direktur *sales & marketing* baru empat tahun kemudian diangkat menjadi wakil direktur hingga sekarang.

Pengalaman calon suksesor selama hampir 25 tahun di perusahaan membuat *incumbent* merasa calon suksesor sudah pantas menggantikannya sebagai pemilik perusahaan. *Incumbent* merasa bahwa calon suksesor sudah benar-benar siap untuk kemudian dijadikan suksesor.

c. Motivasi

Motivasi merupakan suatu dorongan kepada individu untuk mencapai tujuannya. Berdasarkan hasil wawancara, narasumber satu mengatakan bahwa calon suksesor pernah menyampaikan kepadanya bahwa calon suksesor ingin agar perusahaan menjadi lebih maju lagi dan bisa berbisnis dengan negara-negara Eropa. Calon suksesor juga ingin agar perusahaan tetap dikelola oleh keluarga sampai kapanpun. Narasumber dua juga mengatakan hal senada, yaitu menurutnya calon suksesor ingin membuat perusahaan lebih berkembang dengan ide-idenya nanti. Calon suksesor membenarkan pernyataan-pernyataan tentang motivasinya sebagai

calon suksesor. Calon suksesor menambahkan motivasi lain yaitu ingin membuat perusahaan mampu bersaing dengan perusahaan lain di bidang yang sama, tapi untuk level internasional. Calon suksesor juga berkomitmen untuk menjadikan perusahaan yang dibangun *incumbent* menjadi lebih berkembang saat dia yang memimpin.

Informasi dari para narasumber berhubungan dengan teori yang dinyatakan oleh Sharma & Irving (2002) yang mengatakan bahwa motivasi yang benar seorang suksesor akan menjadikan kepemimpinannya dalam perusahaan semakin kuat. Dengan motivasi yang benar, seorang suksesor akan terus terpacu untuk mengejar tujuannya sehingga tanpa disadari, dirinya akan ikut tertantang untuk berbuat hal yang lebih baik dari sebelumnya.

3. Persiapan *Incumbent*

a. Tujuan *Incumbent*

Narasumber dua berpendapat bahwa tujuan jangka pendek *incumbent* yaitu ingin agar perusahaan menguasai pangsa pasar besi dan baja di wilayah Indonesia, kemudian dapat menguasai pangsa pasar internasional dengan produk-produk perusahaan. Menurut narasumber dua, tujuan jangka panjang *incumbent* adalah ingin agar perusahaan lebih maju dan berkembang secara positif. Kesamaan informasi tentang tujuan jangka pendek *incumbent* disampaikan oleh narasumber tiga yang mengatakan bahwa tujuan jangka pendek *incumbent* adalah ingin menguasai pangsa pasar besi dan baja di wilayah Indonesia. Tujuan jangka panjang *incumbent* menurut narasumber tiga yaitu ingin perusahaan menjadi lebih maju dan berkembang di bawah kepemimpinan calon suksesor. *Incumbent* mengatakan bahwa tujuan jangka pendeknya adalah ingin agar penjualan produk-produk perusahaan semakin meningkat terutama di wilayah Indonesia. *Incumbent* ingin produknya tidak kalah bersaing dengan produk-produk lokal dan kemudian dapat bersaing dengan perusahaan global lainnya. Tujuan jangka panjang *incumbent* yaitu ingin agar kelak perusahaan semakin maju dibawah kepemimpinan calon suksesor dan ingin agar lebih banyak anggota keluarga yang terlibat dalam perusahaan.

Tujuan dari *incumbent* dapat dikaitkan dengan teori Giarmarco *et al.* (2008) yang mengatakan bahwa ada lima level dalam perencanaan suksesi. Menentukan tujuan merupakan level pertama dalam teorinya. Dalam menentukan tujuan, perlu dikaji antara tujuan jangka pendek dan jangka panjang sehingga *incumbent* dan seluruh komponen dalam proses perencanaan suksesi mengetahui arah dan tujuan dari *incumbent*, calon suksesor, maupun perusahaan.

b. Kepentingan *Incumbent*

Kepentingan *incumbent* di perusahaan setelah keluar sangat penting untuk direncanakan dalam proses perencanaan suksesi (Giarmarco *et al.*, 2008). *Incumbent* yang sudah *depart* harus memiliki kepentingan

yang jelas di dalam perusahaan atau paling tidak hidupnya akan terjamin setelah keluar dari perusahaan. Narasumber dua dan tiga berpendapat bahwa *incumbent* dapat menjadi penasehat calon suksesor dalam menjalankan perusahaan. *Incumbent* tidak lagi terlibat secara nyata pada kegiatan operasional perusahaan, tetapi hanya akan memberi nasehat-nasehat kepada calon suksesor dalam menjalani pekerjaannya. Calon suksesor memiliki hak untuk tidak mendengar nasehat dari *incumbent* karena secara teknis, *incumbent* tidak memiliki otoritas terhadap jalannya bisnis.

Incumbent mengatakan bahwa dirinya akan menarik diri secara perlahan dari perusahaan, kemudian akan membagikan saham kepada keluarga. *Incumbent* juga ingin menjadi penasehat calon suksesor dalam menjalankan bisnisnya.

4. Persiapan Manajemen

a. Kultur

Kultur atau budaya perusahaan adalah aturan main yang ada dalam perusahaan yang akan menjadi pegangan mulai dari sumber daya manusianya dalam menjalankan kewajibannya dan nilai-nilai untuk berperilaku di dalam perusahaan (Dyer, 1986). Narasumber satu mengatakan bahwa kultur yang perusahaan yang paling kental adalah kedisiplinan dan loyalitas. Disiplin yang dimaksud narasumber satu adalah disiplin dalam hal waktu, yaitu tidak terlambat masuk ke kantor, atau menyelesaikan pekerjaan. Narasumber satu menganggap bahwa apabila ada satu komponen individu saja yang tidak disiplin, maka bisa mengakibatkan dampak buruk bagi sistem. Contohnya saja apabila ada satu orang yang terlambat menyelesaikan pekerjaannya, maka keterlambatan itu akan berakibat pada keterlambatan semua komponen yang berhubungan dengannya. Budaya lain di perusahaan yaitu adanya sistem *reward* bagi karyawan berprestasi atau memenuhi target yang disepakati, juga adanya perayaan tujuh belas Agustus bersama-sama seluruh anggota perusahaan. Narasumber satu berpendapat bahwa bukan tidak mungkin kelak ada budaya-budaya baru yang muncul dan diterapkan di perusahaan setelah terjadinya suksesi. Narasumber dua mengatakan bahwa dari awal keterlibatannya di perusahaan, kultur perusahaan yang paling pertama adalah kedisiplinan. Seluruh komponen perusahaan harus menjunjung tinggi nilai-nilai kedisiplinan dan ketertiban. Hal ini diyakini oleh narasumber dua berdampak pada teraturnya seluruh kegiatan di perusahaan. Budaya kedua adalah loyalitas. Narasumber dua mengatakan bahwa jarang ada pegawai yang keluar karena alasan yang tidak jelas selama dirinya bekerja di perusahaan. Menurutnya, loyalitas karyawan bisa dipupuk melalui kegiatan-kegiatan perusahaan yang dilakukan bersama-sama, contohnya perayaan tujuh belas Agustus dan rekreasi tiap divisi setiap satu tahun sekali. Budaya lain yang disebutkan narasumber dua

adalah kerjasama tim yang terorganisir. Agar pekerjaan selesai dengan baik, maka perlu adanya pemilihan karyawan-karyawan yang dinilai memiliki kemampuan bekerjasama dengan baik, kemudian dijadikan satu tim agar hasil kerja mereka benar-benar memuaskan. Narasumber 2 mengatakan bahwa kultur perusahaan sekarang sudah baik dalam kegiatan perusahaan sehari-hari, tetapi tidak menutup kemungkinan nanti ada kultur-kultur baru yang dapat tercipta seiring berjalannya waktu. Narasumber tiga mengatakan bahwa kultur perusahaan yang paling kental adalah kedisiplinan. Jarang sekali terlihat ada pekerja yang terlambat masuk kantor atau terlambat menyelesaikan pekerjaan. Menurutnya, disiplin bukan hanya tentang waktu, tetapi ketepatan dan kerapian dalam bekerja. Budaya lain adalah loyalitas. Menurutnya, loyalitas karyawan di perusahaan cukup tinggi. Hal ini menurutnya disebabkan oleh adanya kegiatan-kegiatan yang dapat menumbuhkan loyalitas, contohnya sistem *reward* bagi karyawan, perayaan tujuh belas Agustus bersama-sama dan juga ada acara tiap divisi yaitu rekreasi bersama yang dilakukan setiap satu tahun sekali. Narasumber tiga mengatakan bahwa dia menerima apabila kelak ada kultur baru yang masuk selama hal tersebut bersifat positif. Kultur perusahaan di subjek penelitian yang berkaitan dengan proses perencanaan suksesi adalah kedisiplinannya. Disiplin perusahaan yang tinggi akan dapat membuat proses perencanaan suksesi berjalan tepat waktu dan lancar.

b. Struktur

Struktur perusahaan adalah suatu susunan dan hubungan antara tiap bagian serta posisi yang ada pada suatu perusahaan atau organisasi dalam menjalankan kegiatan operasional untuk mencapai tujuan. Struktur perusahaan menggambarkan dengan jelas pemisahan kegiatan pekerjaan antara yang satu dengan yang lain dan bagaimana hubungan aktivitas dan fungsi dibatasi. Dalam struktur perusahaan yang baik harus menjelaskan hubungan wewenang siapa melapor kepada siapa (Dale, 1967). Narasumber satu mengatakan bahwa struktur perusahaan bertambah menjadi ada bagian SAP sejak tahun 2008. Kemudian pada tahun 2012, struktur perusahaan bertambah menjadi ada bagian Audit Internal. Menurut narasumber satu, kemungkinan perubahan struktur perusahaan setelah suksesi diserahkan sepenuhnya kepada calon suksesor. Tergantung situasi dan kondisi nanti, apabila ada bagian dari struktur perusahaan yang kurang berkenan bagi perusahaan, maka terserah calon suksesor mau diapakan. Narasumber dua memberikan informasi yang sama tentang tambahan struktur perusahaan pada tahun 2008 dan 2012 dimana muncul bagian baru yaitu SAP dan Audit Internal. Narasumber dua mengatakan bahwa kemungkinan perubahan struktur perusahaan akan melihat situasi dan kondisi nanti. Narasumber tiga memberikan jawaban yang sama seperti kedua

narasumber lain mengenai struktur perusahaan, yaitu bertambah dua bagian baru, SAP dan Audit Internal. Untuk kemungkinan perubahan struktur perusahaan setelah suksesi, narasumber tiga menyerahkan segala keputusan kepada calon suksesor. Dia berpendapat bahwa mungkin saja struktur sekarang dipertahankan karena dinilai baik, atau mungkin dirombak dan ditambah bagian-bagian baru yang dapat meningkatkan pertumbuhan perusahaan.

5. Implikasi Manajerial

Setelah melakukan analisis penelitian mengenai perencanaan suksesi pada subjek penelitian, maka terdapat beberapa implikasi manajerial dapat ditemukan. Perencanaan Suksesi menurut Alcorn (1982) adalah proses perencanaan perubahan yang akan terjadi pada kepemimpinan dalam suatu perusahaan. Perencanaan suksesi pada subjek penelitian diperlukan karena *incumbent* merasa waktunya di perusahaan sudah terlalu lama dan ingin agar dirinya bisa keluar dan digantikan oleh calon suksesor yang merupakan anak laki-lakinya. *Incumbent* juga ingin agar terjadi pergantian suasana kepemimpinan di perusahaan. Adanya perencanaan suksesi yang dini, sedikit banyak membantu calon suksesor ketika terjun langsung kelapangan. Sehingga ketika calon suksesor menghadapi masalah-masalah yang ada, calon suksesor dapat secara tenang mengatasi masalah tersebut.

Persiapan calon suksesor sebagai pengganti *incumbent* dirasa sudah cukup matang. Pelatihan-pelatihan yang selama ini diterima calon suksesor telah lebih kurang membuat calon suksesor siap. Apalagi jam terbang calon suksesor di perusahaan bisa dibilang sangat tinggi yaitu hampir 25 tahun. Motivasi dan komitmen calon suksesor pada perusahaan yang positif juga menjadikan masa depan perusahaan aman dibawah kepemimpinannya kelak. Persiapan *incumbent* setelah keluar dari perusahaan telah direncanakan dengan baik sehingga dapat meminimalisir konflik keluarga yang biasanya terjadi setelah pemilik perusahaan keluar dari bisnis. Tujuan jangka pendek dan jangka panjang *incumbent* sebisa mungkin akan dipenuhi oleh calon suksesor dalam masa kepemimpinannya kelak.

Persiapan tim manajemen dilihat dari kultur dan struktur perusahaan bisa dikatakan sudah siap dalam menghadapi suksesi. Tim manajemen menurut apa kata calon suksesor asalkan tetap positif dan berdampak baik bagi keberlangsungan perusahaan.

IV. KESIMPULAN/RINGKASAN

1. Kesimpulan

Perencanaan suksesi pada subjek penelitian menurut hasil analisis, telah dilakukan sejak dini yaitu kurang lebih 10 tahun sebelum *incumbent* meninggalkan bisnis. Meskipun pergantian manajemen diatur oleh RUPS, tetapi saham terbesar masih dimiliki keluarga sehingga memungkinkan memilih calon suksesor yang diinginkan. Perencanaan kepentingan dan tujuan *incumbent* yang termasuk dalam perencanaan suksesi

juga sudah direncanakan dengan pasti. Persiapan manajemen berdasar kultur dan struktur perusahaan juga dinilai telah mampu mendukung perencanaan suksesi.

Persiapan suksesor dalam perencanaan suksesi berdasar hasil analisis pada bab empat sudah sangat siap karena selama ini telah mendapat pelatihan dan pendampingan yang baik dari *incumbent* maupun tim manajemen. Pengalaman suksesor di perusahaan yang cukup lama yaitu sekitar 15 tahun menjadikan calon suksesor tahu jelas seluk beluk perusahaan dan menjadikan hal ini sebagai salah satu kekuatan calon suksesor.

2. Saran

Saran yang penulis berikan setelah melakukan penelitian adalah sebagai berikut:

- a. Penelitian lebih lanjut yang dilakukan disarankan adalah mengenai manajemen konflik, karena akan banyak pemegang kepentingan yang berperan serta di dalam perusahaan akibat membukanya perusahaan menjadi perusahaan publik (*go public*).
- b. Disarankan melakukan penelitian lebih lanjut mengenai perencanaan cara meminimalisasi pajak perpindahan kepemilikan melihat skala perusahaan yang terbilang besar di bidangnya sehingga akan lebih rumit dalam meminimalisasi pajak perpindahan.

DAFTAR PUSTAKA

- Alcorn, Pat B. (1982). *Success and Survival in the Family-owned Business*. New York: Me Graw-Hill.
- Arikunto, Suharsimi. (2007). *Manajemen penelitian*. Jakarta : Rineka Cipta.
- Balshaw, T. (2004). *Governance in Family Business*. Johannesburg : Grant Thornton.
- Beehr, et al. (1997). Working in a Small Family Business: Empirical Comparison to Non-Family Businesses. *Journal of Organizational Behavior*
- Bird, B., Welsch, H., Astrachan, J.H., & Pistrui, D. (2002). Family business research: The evolution of an academic field. *Family Business Review*. 15(4): 337-350.
- Brockhaus, R.H. (2004) .Family Business Succession: Suggestions for Future Research. *Family Business Review*
- Churchill N. and Hatten J. (1987). Non-Market Based Transfers of Wealth and Power: A Research Framework for Family Businesses. *Family Business Review* , Vol. 11, No. 3, pg. 51-64.
- Dale, E. (1967), Du Pont: Pioneer in Systematic Management. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 2, No. 1. pg. 25-59.
- Dyer, W. G. (1988). *Culture and Continuity in Family Firms*. San Francisco: Jossey-Bass
- Dyer, G. Jr., & Sanchez, M. (1998). Current state of family business theory and practice as reflected in Family Business Review 1988-1997. *Family Business Review*, 11(4),pg. 287-296.
- Giarmarco, J. (2011). *The Three Levels Of Business Succession Planning*. Giarmarco, Mullins & Horton, P.C.
- Giarmarco, J. H., & Grassi, S. V.(2008). Practical Succession Planning for the Family-Owned Business. *Tax Management Estates, Gifts and Trusts Journal*; May 8, 2008; 33, 3; ABI/INFORM Complete pg. 140
- Handler, W. C. (1989). Managing the Family Firm Succession Process; The Next-Generation Family Member's Experience. *Unpublished doctoral dissertation*, School of Management, Boston University.
- Kuratko, D. K., and R. M. Hodgetts, 2004. “*Entrepreneurship: Theory, Process & Practice*”. 6th Edition. United States of American: Thomson South-Western.
- Lansberg, I. (1999). *Succeeding generations: Realizing the dreams of families in business*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Lea, J. (1991). *Keeping It in the Family*. New York, NY: John Wiley & Sons.
- Marpa, N. (2012). *Perusahaan Keluarga: Sukses atau Mati*. Tangerang: Cergas Media.
- Miller, D. (2008). Stewardship vs. Stagnation: An empirical comparison of small family and non-family businesses. *Journal of Management Studies*, 45: pg. 51-78.
- Miller, E.J. and Rice, A.K.(1967) *Systems of Organization*. London: Tavistock Publications
- Moleong, L. J. (2007). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Rev. Ed. Bandung: PT Remaja Rosdakarya
- Morris, M. H. (1996). Correlates of success in family business transitions. *Journal of Business Venturing*, 12, 385–401.
- Poza, E. (2010). *Family business*. 3th ed. Mason, Ohio: South-Western College, p.1-6, 179-180.
- Sharma, P., Irving, G. (2002). Four shades of family business successor commitment. *Motivating factors and expected outcomes journal*
- Sharma, P., Chrisman, J. J. & Chua, J. H. (1996). *A review and annotated bibliography of family business studies*. Boston, MA: Kluwer Academic Publishers.
- Sharma, P., Chrisman, J. J., & Chua, J. H. (2003). Succession planning as planned behavior: Some empirical results. *Family Business Review*, 16,1–15.
- Sugiyono. (2012). *Metode Penelitian Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R & D*. Bandung: Alfa Beta.
- Susanto, A.B. (2009). *Melestarikan Perusahaan Keluarga*. Jakarta Consulting Group. Jakarta.
- Sutopo, H.B. (2006). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Surakarta: Penerbit Universitas Sebelas Maret.
- Ward, John L. (2011). *Keeping the Family Business Healthy*. Great Britain:Palgrave Mcmillan
- Wennberg, K., Wiklund, J., DeTienne, D.R., Cardon, M.S., (2010). Reconceptualizing Entrepreneurial exit: Divergent Exit routes and their drivers. *Journal Of Business Venturing*, 25 (4), 361---375.
- Widyasmoro, T. Tjahjo. 2008. *Bisnis Keluarga – Sukses atau cukup 3 Generasi*. Majalah Intisari. April