

## ANALISIS SUKSESI PADA PT CIPTA GUNANUSA PARIPURNA

Johanna Tania Anggraini

Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra

Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya

E-mail: cen\_yenz@yahoo.co.id

**Abstrak**—PT Cipta Gunanusa Paripurna merupakan perusahaan keluarga yang akan diwariskan kepada generasi selanjutnya. Keberhasilan perusahaan keluarga ditunjang oleh persiapan dan proses suksesi yang berjalan dengan baik. Diharapkan dengan adanya persiapan dan proses suksesi yang baik maka perusahaan dapat bertahan lama. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis tentang persiapan suksesi dan proses suksesi dalam penelitian subjek. Jenis penelitian yang digunakan adalah kualitatif deskriptif, dengan menggunakan metode wawancara. Teknik pengumpulan data menggunakan *purposive sampling*, dan untuk menguji keabsahan data, penulis menggunakan triangulasi sumber. Diperoleh hasil bahwa PT Cipta Gunanusa Paripurna sedang melakukan persiapan dan proses suksesi dari generasi pertama ke generasi kedua dimana calon suksesor sedang menjalani pendidikan formal. Proses suksesi dapat diketahui melalui calon suksesor yang juga mendapatkan pelatihan awal dan *mentoring* dari perusahaan.

**Kata Kunci**—Perusahaan keluarga, persiapan suksesi, proses suksesi.

### I. PENDAHULUAN

Perusahaan keluarga memegang peranan penting dalam arus bisnis dunia saat ini. Hal ini dibuktikan dengan banyaknya perusahaan keluarga yang juga mempunyai andil yang cukup signifikan bagi pendapatan negara. Donnelley (2002) mengatakan bahwa suatu organisasi dikatakan sebuah perusahaan keluarga apabila paling sedikit ada keterlibatan dua generasi dalam keluarga tersebut dan memiliki pengaruh terhadap kebijakan perusahaan (dalam Marpa, 2012).

Umumnya, di dalam perusahaan keluarga sering terjadi konflik yang berkepanjangan untuk memperebutkan kekuasaan. Suksesi menjadi sumber konflik yang utama, karena dinilai rumit dan menjadi ancaman keberlangsungan hidup perusahaan keluarga. Perusahaan keluarga yang terjadi konflik menyebabkan banyak perusahaan keluarga gagal, hal ini dibuktikan dengan sebuah penelitian yang dilakukan oleh *Family Firm Institute* untuk *The Family Business Review* (Hall, 2008) mengungkapkan bahwa hanya 30% dari keseluruhan perusahaan yang dimiliki oleh perusahaan keluarga bisa bertahan pada masa transisi antar generasi pada generasi kedua, sementara itu hanya 12% mampu bertahan pada generasi ketiga dan hanya 3% saja yang mampu berkembang sampai pada generasi keempat dan seterusnya.

Perusahaan yang sudah mempersiapkan proses suksesi tersebut tentu ada yang berhasil dan ada yang gagal. Alasan yang utama kegagalan terjadi dalam proses suksesi adalah ketidakmampuan mereka untuk mengelola proses yang kompleks dan sangat emosional terhadap kepemilikan dan manajemen suksesi dari suatu generasi ke generasi berikutnya

(Allen, 2007; Dickins, 2011). Hal ini bisa terjadi disebabkan oleh ketidaksiapan ahli waris, kurangnya loyalitas terhadap perusahaan, kurangnya perencanaan suksesi dan hubungan keluarga yang kurang baik antar pendiri dengan penerus (Lansberg, 1999; Lublin, 1994; Baer, 2007).

PT Cipta Gunanusa Paripurna merupakan perusahaan keluarga yang sedang menyiapkan proses suksesi. Perusahaan ini didirikan oleh Herman Boedijono pada tahun 2004 yang beralamatkan di Jl. Gembong Sawah nomor 3, Surabaya. Perusahaan ini bergerak di bidang distribusi kopi dengan merk Mahkota, pengolahan kopi ini sendiri dilakukan di kota Jember, Jawa Timur.

Herman Boedijono memiliki tiga orang anak yang bernama Billy Boedijono, Davina Boedijono, Debbie Boedijono. Dalam menjalankan rencana suksesinya, Herman Boedijono sering mengajak Billy Boedijono untuk berpartisipasi dalam usaha yang telah dijalankan. Hal ini secara tidak langsung merupakan proses awal perencanaan suksesi yang dilakukan oleh Herman Boedijono, berharap dengan dilakukannya rencana suksesi secara formal dan informal dalam memberikan motivasi terhadap Billy Boedijono untuk menjadi suksesor yang baik dalam perusahaan keluarga milik Herman Boedijono. Billy Boedijono adalah anak sulung dari Herman Boedijono yang sedang menempuh pendidikan akhir di salah satu universitas swasta di Surabaya, sedangkan kedua adiknya menempuh pendidikan di Amerika. Herman Boedijono memiliki alasan tersendiri mengapa Billy yang ditunjuk sebagai calon suksesornya kelak, karena Herman selaku CEO dan juga sebagai ayah dari Billy Boedijono mengetahui bahwa Billy mampu menggantikan ayahnya menjadi pemimpin di perusahaannya dan berharap perusahaannya akan lebih maju dan berkembang dari yang sebelumnya.

Penelitian ini memfokuskan pada persiapan serta proses-proses yang telah dijalankan di dalam sebuah perusahaan keluarga, mengingat PT Cipta Gunanusa Paripurna sedang mempersiapkan calon suksesornya sebagai generasi kedua untuk meneruskan usahanya, maka menarik perhatian untuk meneliti tahapan persiapan dan proses suksesi untuk mempersiapkan calon suksesor tersebut.

Pengertian dari beberapa ahli tentang perencanaan suksesi :

1. Ip, B., Jacobs, G (2006) mengatakan Perencanaan suksesi adalah proses ketika perusahaan berencana untuk transfer masa depan kepemilikan dan / atau manajemen puncak dan sebuah upaya yang disengaja dan sistematis oleh organisasi untuk menjamin kelangsungan kepemimpinan dalam posisi-posisi kunci, mempertahankan dan mengembangkan modal intelektual dan pengetahu-

an untuk masa depan, dan mendorong kemajuan individu namun, perawatan harus dilakukan agar tidak membingungkan perencanaan suksesi dengan perencanaan pengganti.

2. Perencanaan suksesi adalah memilih seseorang yang tepat di waktu yang tepat, lebih spesifiknya perencanaan suksesi adalah proses berlangsungnya mengidentifikasi pemimpin di masa yang akan datang dan mengembangkan potensi calon pemimpin tersebut (Atwood, 2007).

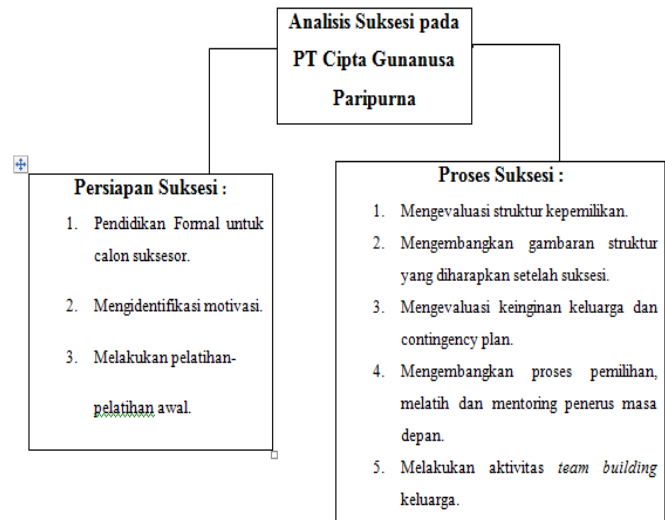
Berdasarkan beberapa definisi tersebut, penulis menarik kesimpulan bahwa perencanaan suksesi merupakan proses pemberian perusahaan dari generasi sebelumnya kepada generasi selanjutnya. Persiapan harus dilakukan dengan baik, agar setelah melakukan suksesi perusahaan akan lebih maju dari sebelumnya. Suksesi harus dilakukan secara baik dan benar demi keberlangsungan perusahaan dan calon suksesor. Diharapkan perusahaan dapat bertahan dan berjalan dengan baik dan semakin dikenali oleh masyarakat.

Susanto (2007) menyatakan persiapan perencanaan suksesi yang efektif dalam perusahaan keluarga antara lain dengan cara merencanakan dengan sedini mungkin dengan melibatkan anggota keluarga. Sebaiknya ada pilihan bagi generasi berikutnya untuk bergabung atau tidak dalam perusahaan. Terdapat beberapa tips untuk penerus perusahaan keluarga kaitannya dengan perencanaan suksesi yaitu:

1. Memaksimalkan kesempatan belajar
2. Dapatkan kesempatan belajar dengan cara mempelajari keadaan pasar dan kompeten di luar perusahaan.
3. Identifikasi motivasi sebelum bergabung dengan perusahaan.
4. Kembangkan karier.
5. Kenali pribadi yang digantikan dengan cara ketahui rencana suksesi dan juga mendapatkan pelatihan awal.
6. Generasi penerus memiliki komitmen terhadap kemajuan perusahaan di masa depan.
7. Generasi memiliki kesiapannya untuk bergabung dapat dilihat dari motivasinya dan juga komitmennya.
8. Generasi penerus bersedia mendengarkan dan menghargai sudut pandang orang lain, seperti karyawan dan anggota keluarga.

Susanto (2007) menyatakan ada tujuh langkah dalam proses suksesi, yaitu:

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



Gambar kerangka kerja penelitian

Sumber: Susanto (2007), Ismail & Mahfodz (2009)

## II. METODE PENELITIAN

Jenis penelitian yang digunakan oleh penulis adalah kualitatif deskriptif. Pengertian penelitian kualitatif adalah penelitian yang digunakan untuk menganalisis data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum atau generalisasi. (Sugiyono, 2012).

Sumber data yang digunakan pada penelitian ini adalah sumber data primer dan sekunder.

1. Sumber data primer yang digunakan diperoleh dari wawancara dengan berbagai narasumber dari perusahaan keluarga PT Cipta Gunanusa Paripurna berupa catatan tulisan hasil wawancara.
2. Sumber data sekunder yang digunakan merupakan dokumen-dokumen dan profil perusahaan pada PT Cipta Gunanusa Paripurna.

Pada penelitian ini menggunakan teknik pengumpulan data dengan teknik wawancara. Teknik wawancara yang digunakan adalah semi terstruktur, dilakukan dengan cara bertanya sesuai daftar pertanyaan yang telah dibuat sebelumnya, kemudian juga akan mengajukan pertanyaan berdasarkan jawaban dari responden. Dengan demikian data yang terkumpul akan lebih dapat menangkap fenomena dalam PT Cipta Gunanusa Paripurna.

Untuk menguji keabsahan data menggunakan teknik triangulasi sumber dalam tahap ini. Sumber yang dimaksud adalah memeriksa data yang telah diperoleh melalui berbagai sumber, dimana sumber yang dimaksud merupakan beberapa narasumber yang telah diwawancarai (Herman, Billy, Ruddy), hasil pengamatan secara umum dan data-data yang diberikan oleh perusahaan sehingga kemudian akan menghasilkan suatu kesimpulan pada PT Cipta Gunanusa Paripurna.

### III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### 1. Pendidikan formal bagi calon suksesor

Dalam PT Cipta Gunanusa Paripurna menjalani pendidikan formal bagi calon penerus adalah salah satu syarat yang harus dijalani. Pendidikan formal yang dijalani oleh calon suksesor meliputi jenjang sekolah dari SD, SMP, SMA hingga Perguruan Tinggi. Berdasarkan hasil wawancara dengan narasumber 1 diketahui bahwa pendidikan formal dianggap penting bagi calon suksesor karena dalam pendidikan formal tersebut calon suksesor dapat memperoleh pengetahuan bisnis secara teori. Selain itu calon suksesor juga akan mendapat pandangan yang lebih baik dengan adanya gelar sarjana yang diperoleh dari perguruan tinggi tersebut. Selain itu, narasumber 2 juga menyatakan hal yang sama pendidikan formal dianggap penting karena melalui hal tersebut calon suksesor dapat memperoleh pengetahuan bisnis dan gelar sarjana yang akan membuat calon suksesor lebih dipandang oleh orang lain. Hasil wawancara dengan narasumber 3 juga menunjukkan hal yang sama. Narasumber 3 menyatakan bahwa pendidikan formal tersebut penting karena melalui pendidikan formal calon suksesor dapat memperoleh pengetahuan. Ketiga narasumber membenarkan bahwa pendidikan formal penting karena memiliki peran yang penting sebagai dasar untuk memperluas pengetahuan dalam dunia bisnis secara teori sebelum akhirnya calon suksesor terjun langsung dalam pengalaman kerja yang nyata. Hal ini dapat dibuktikan dengan narasumber 2 sebagai calon suksesor yang sedang menjalankan pendidikan formal di salah satu perguruan tinggi swasta jurusan manajemen bisnis di Surabaya. Pendidikan formal yang dimaksudkan yang berkaitan dengan pengetahuan bisnis dan manajemen. Berdasarkan hasil wawancara yang diperoleh dari ketiga narasumber diketahui bahwa jawaban ketiganya konsisten dan telah sesuai dengan teori dari Susanto (2007).

#### 2. Mengidentifikasi motivasi

Menurut Susanto (2007) persiapan perencanaan suksesi yang efektif dalam perusahaan keluarga salah satunya adalah mengidentifikasi motivasi. Mengidentifikasi motivasi yang dimaksud adalah pemikiran dasar dari dalam diri calon suksesor untuk menjadi pemimpin yang baik selanjutnya seperti pemimpin sebelumnya. Motivasi memiliki peran yang penting bagi persiapan suksesi. Melalui motivasi-motivasi yang membangun diharapkan bahwa calon suksesor di PT Cipta Gunanusa Paripurna akan memiliki keinginan yang besar untuk bergabung dengan perusahaan dan menjadi seorang pemimpin yang baik. Berdasarkan dari wawancara ketiga narasumber dapat diketahui bahwa motivasi yang diberikan adalah berupa kata-kata dukungan agar calon suksesor lebih bersemangat lagi dalam melakukan aktivitas di dalam perusahaan. Terkadang calon penerus juga diberikan bonus apabila calon penerus berhasil membantu menyelesaikan pekerjaan dengan baik.

Melalui kuatnya dukungan dan tingginya harapan dimaksudkan agar calon suksesor semakin termotivasi untuk menjalankan dan memajukan perusahaan lebih baik lagi setelah menjadi seorang pemimpin di masa yang akan datang. Hal ini dibenarkan oleh narasumber 2 yang sering mendatangi kantor untuk melakukan observasi situasi kantor, lebih

mengenal struktur organisasi dan sistem manajemen perusahaan agar calon suksesor semakin mantap untuk menjadi penerus di perusahaan. Motivasi yang diberikan berupaya untuk memberikan rasa kepemilikan yang tinggi terhadap calon suksesor agar calon suksesor dapat memperjuangkan perusahaan yang selama ini telah dibangun. Calon suksesor pada PT Cipta Gunanusa Paripurna memiliki motivasi untuk menjadi pemimpin yang akan lebih baik dari pemimpin sebelumnya. Dalam mengidentifikasi motivasi juga dapat meningkatkan loyalitas dari setiap pihak yang terlibat dengan perusahaan terhadap calon suksesor untuk menjadi pemimpin yang baik guna meraih visi dan misi perusahaan ini adalah salah faktor yang efektif pada persiapan suksesi (Ismail & Mahfodz, 2009).

#### 3. Melakukan pelatihan-pelatihan awal

Dalam melaksanakan persiapan suksesi tidak hanya pendidikan formal saja yang dilakukan namun melakukan pelatihan-pelatihan awal juga sangat berguna, melalui pendidikan formal lalu perusahaan juga melakukan pendidikan non formal seperti yang diungkapkan oleh Susanto (2007) dengan melakukan pelatihan-pelatihan awal guna memberikan pengalaman baru dan menambah pengetahuan bagi calon suksesor dan menambah ketrampilan kepada calon suksesor.

PT Cipta Gunanusa Paripurna selama ini telah melakukan pelatihan non formal seperti narasumber 2 sebagai calon suksesor mengikuti pertemuan-pertemuan dengan pelanggan membahas tentang produk yang diproduksi oleh perusahaan yang bertujuan juga dapat meningkatkan komunikasi calon suksesor dengan orang lain, mengikuti rapat dengan dewan direksi membahas tentang keseluruhan perusahaan dan membahas omzet penjualan di perusahaan agar calon suksesor mengetahui perkembangan perusahaan ini. Pelatihan formal seperti melakukan training, mengikuti seminar belum dilakukan oleh PT Cipta Gunanusa Paripurna kepada calon suksesor.

#### Proses Suksesi

##### 1. Mengevaluasi Struktur Kepemilikan

Menurut Susanto (2007) struktur kepemilikan adalah dimana pemilik memiliki kendali total terhadap perusahaan. Struktur perusahaan didasarkan pada keputusan sang pemilik serta tergantung pada kemampuan. Dalam mengevaluasi struktur kepemilikan, narasumber 1 mengatakan bahwa struktur kepemilikan yang dimiliki oleh PT Cipta Gunanusa Paripurna adalah *Family Business Enterprise (FBE)* yang berarti perusahaan ini dikelola langsung oleh pemilik yang masih memiliki hubungan keluarga. Hal ini dibuktikan dengan pernyataan dari narasumber 2 yang mengatakan bahwa pemegang saham terbesar dalam PT Cipta Gunanusa Paripurna dipegang oleh komisaris perusahaan yang adalah ibu dari Herman Boedijono. Narasumber 3 juga menyatakan hal yang sama. Pendiri saat ini masih menjadi pemilik utama dari PT Cipta Gunanusa Paripurna. Selain itu, saham terbesar dipegang oleh ibu dari Herman Boedijono yang merupakan anggota keluarga.

Berdasarkan hasil wawancara dengan ketiga narasumber diketahui bahwa struktur kepemilikan yang ada di PT Cipta

Gunanusa Paripurna merupakan *Family Business Enterprise (FBE)* dan telah sesuai dengan teori dari Susanto (2007). Hal tersebut dibuktikan dengan kepemilikan dan kepemimpinan yang dipegang oleh anggota keluarga.

## 2. Mengembangkan Struktur yang Diharapkan Setelah Suksesi

Menurut wawancara yang diperoleh dari narasumber 1 diketahui bahwa struktur yang diinginkan di perusahaan setelah suksesi adalah perusahaan akan menjadi lebih baik lagi dari sebelumnya setelah suksesor menjadi seorang pemimpin di perusahaan. Narasumber 2 juga membenarkan hal tersebut. Struktur yang diharapkan setelah suksesi yakni menjadikan struktur perusahaan tersebut lebih maju lagi dari sebelumnya. Jadi ketika calon suksesor telah menjadi pemimpin dalam perusahaan struktur perusahaan yang diinginkan akan lebih baik lagi tetapi dengan persetujuan semua anggota keluarga yang ada di dalam perusahaan. Mengembangkan struktur yang diharapkan setelah suksesi ini adalah salah satu proses suksesi yang dinyatakan oleh Susanto (2007).

Hal yang dilakukan untuk mengembangkan struktur perusahaan di PT Cipta Gunanusa Paripurna adalah hanya sebatas akan melakukan rapat direksi sebelum diganti dengan struktur yang baru.

## 3. Mengevaluasi keinginan keluarga dan *contingency plan*

Mengevaluasi keinginan keluarga digunakan untuk mengetahui apa yang diinginkan keluarga dalam memajukan perusahaan agar semakin unggul dan mengetahui siapa yang diinginkan keluarga untuk menjadi penerus di dalam perusahaan agar menghindari konflik dan diharapkan anggota keluarga juga tidak menghambat proses perkembangan bisnis dan tetap berhubungan baik meskipun calon pemimpin sudah dipilih sesuai dengan kesepakatan yang telah dibuat (Vozi-kis, Liguori, Gibson, Weaver, 2012; Hampshire, 2012; Cross, 2002). Berdasarkan hasil wawancara dengan narasumber 1 diketahui bahwa harapan yang diinginkan keluarga terhadap perusahaan adalah dengan bergantinya kepemimpinan yang baru akan ada inovasi yang juga baru dalam perusahaan. Sedangkan harapan keluarga terhadap calon suksesor yakni calon suksesor dapat memimpin perusahaan dengan lebih baik dan bisa memajukan perusahaan. Narasumber 2 yang mengatakan melakukan pertemuan-pertemuan atau rapat dengan dewan direksi untuk membahas apa saja yang menjadi keinginan keluarga terhadap perusahaan dan juga terhadap calon suksesor di masa yang akan datang sehingga terhindar dari konflik.

Pada PT Cipta Gunanusa Paripurna sendiri juga telah mempersiapkan *backup plan* atau seperti *contingency plan* seperti yang dikatakan oleh narasumber 2 sebagai calon suksesor bahwa jika calon suksesor yang telah dipersiapkan ternyata tidak berkompeten dalam memimpin perusahaan maka calon suksesor akan digantikan dengan orang lain yang masih memiliki hubungan darah dengan pemilik perusahaan. Hal ini telah menjadi kesepakatan bersama dewan direksi yang ada di perusahaan melalui rapat direksi akan tetapi *contingency plan* ini dapat dilaksanakan jika terjadi hal-hal diluar dugaan yang tidak diinginkan oleh pemilik perusahaan. Dalam mengevaluasi keinginan keluarga ini diharapkan

dapat membangun suatu bentuk *trust* bahwa calon suksesor dapat menjadi pemimpin yang baik dan bertanggung jawab dalam memimpin perusahaan kelak.

## 4. Mengembangkan proses pemilihan, melatih dan *mentoring* penerus masa depan

Setelah melakukan proses pemilihan calon suksesor, narasumber 1 dan narasumber 3 melatih serta *mentoring* terhadap penerus. Aktivitas ini dilakukan untuk mengetahui kompetensi calon penerus untuk memimpin perusahaan dan pernyataan ini juga dibenarkan oleh narasumber 2 selaku calon suksesor. Pelatihan yang dijalankan berguna melatih mental untuk menjadi seorang pemimpin yang berkompeten di dalam bidangnya dengan cara memberikan pengalaman kerja untuk calon suksesor di dalam perusahaan agar dapat menjalankan peran dan bertanggung jawab terhadap perusahaan. Calon suksesor juga diberikan kesempatan untuk memberikan solusi atas permasalahan yang terjadi juga memberi keputusan terhadap situasi tertentu sehingga calon suksesor dapat berinteraksi dengan karyawan yang ada di perusahaan, pemilik juga melatih calon suksesor dengan cara calon suksesor berkeliling untuk mengirim produk kopi ke beberapa *supermarket* yang ada di Surabaya, calon suksesor juga diberikan wewenang melakukan pertemuan dengan klien jika pemilik berhalangan hadir. Melakukan *mentoring* agar calon penerus mengetahui cara mengelola perusahaan dengan baik dan memiliki *feedback* pada perusahaan ini dibuktikan dengan calon suksesor diberikan kesempatan untuk menemui klien dan memberikan keputusan atas hasil pertemuan yang dilakukan dengan klien. Arahan yang diberikan tidak hanya dari dewan direksi saja tetapi karyawan lain yang memang menurut pemimpin lebih berpengalaman dari calon suksesor juga dapat memberikan arahan kepada calon suksesor. Selama ini PT Cipta Gunanusa Paripurna telah melakukan *mentoring* terhadap calon suksesor dengan cara memberikan arahan dan bantuan jika calon suksesor menemui kesulitan dalam menjalankan pekerjaan di kantor.

## 5. Melakukan aktivitas *team building* keluarga

Menurut narasumber 1 *team building* ini dibentuk oleh dewan direksi yang termasuk anggota keluarga dari calon suksesor, *team building* ini dimaksudkan untuk memberikan masukan dan dorongan pada PT Cipta Gunanusa Paripurna agar perusahaan menjadi lebih baik lagi dan terhindar dari konflik internal maupun eksternal yang sering terjadi di kebanyakan perusahaan lainnya dan juga mendorong calon suksesor agar memiliki keinginan untuk memajukan dan mengembangkan perusahaan menjadi lebih baik lagi yang juga dibenarkan oleh narasumber 2 dan narasumber 3. Hal ini didukung adanya aktivitas yang sudah beberapa kali dilakukan dengan cara melakukan pertemuan-pertemuan secara formal maupun non formal untuk membahas apa saja yang harus dilakukan dan tidak boleh dilakukan calon suksesor saat menjadi seorang pemimpin di perusahaan, membantu menyelesaikan masalah atau konflik yang terjadi di perusahaan.

Berdasarkan hasil wawancara dengan ketiga narasumber dapat ditarik kesimpulan bahwa aktivitas *team building* keluarga yang ada pada PT Cipta Gunanusa Paripurna telah sesuai dengan teori dari Susanto(2007).

#### IV. KESIMPULAN/RINGKASAN

Berdasarkan hasil penelitian pada PT Cipta Gunanusa Paripurna maka dapat disimpulkan beberapa hal mengenai perencanaan suksesi yang terdapat dalam perusahaan tersebut. Selain itu juga diperoleh saran yang dapat dijadikan pertimbangan oleh PT Cipta Gunanusa Paripurna agar perencanaan suksesi dapat memperoleh hasil yang lebih baik lagi.

Dari hasil analisis pada bab empat, dapat disimpulkan pada PT Cipta Gunanusa Paripurna bahwa PT Cipta Gunanusa Paripurna sedang mempersiapkan calon suksesornya untuk menjadi pemimpin selanjutnya di PT Cipta Gunanusa Paripurna.

- a. PT Cipta Gunanusa Paripurna memiliki perencanaan suksesi yang telah dijalankan. Dilihat dari kesiapan penerus yang sedang menjalani pendidikan formal di salah satu universitas swasta di Surabaya, lalu mengevaluasi motivasi bagi calon suksesor agar lebih termotivasi lagi dalam menjalankan perusahaan kelak. Serta calon suksesor diberikan pelatihan-pelatihan awal agar calon penerus memiliki pengetahuan dan pengalaman sebelum terjun langsung di perusahaan.
- b. PT Cipta Gunanusa Paripurna tahap proses ini melakukan evaluasi terhadap struktur kepemilikan lalu mengembangkan gambaran struktur yang diharapkan setelah suksesi, perusahaan mengevaluasi keinginan keluarga untuk mengetahui apa saja yang diinginkan keluarga dalam memajukan perusahaan agar lebih unggul dan juga agar terhindar dari konflik. *Contingency plan* yang sebagai arti *backup plan* juga telah dipersiapkan jika terjadi hal-hal yang tidak diinginkan. Memberikan pelatihan, dan mentoring setelah dilakukan pemilihan juga menjadi salah satu pendukung suksesnya suksesi agar pihak perusahaan dapat mengetahui apakah calon suksesor ini berkompoten atau tidak untuk menjadi seorang pemimpin dalam PT Cipta Gunanusa Paripurna. PT Cipta Gunanusa Paripurna juga melakukan aktivitas *team building* dalam keluarga ini juga bertujuan untuk meningkatkan kinerja calon suksesor selain itu juga aktivitas ini membantu meringankan jika terjadi konflik dalam perusahaan baik secara internal maupun secara eksternal.

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan pada PT Cipta Gunanusa Paripurna, saran yang dapat diberikan diharapkan dapat menjadi masukan kepada PT Cipta Gunanusa Paripurna antara lain:

- a. Dalam hal mempersiapkan calon suksesor, perusahaan diharapkan memiliki persiapan yang lebih baik lagi agar calon suksesor setelah menyelesaikan pendidikannya telah mengetahui dan lebih memahami serta mengenal lebih lanjut tentang hal-hal yang berhubungan dengan perusahaan.
- b. Sebaiknya calon suksesor diberikan kesempatan terlebih dahulu memiliki pengalaman di luar perusahaan agar calon suksesor memiliki pengetahuan dan memiliki pengalaman yang lebih luas lagi, ini dimaksudkan agar ca-

lon suksesor tidak memiliki kecanggungan di saat sudah terjun langsung di perusahaan dan diharapkan calon suksesor dengan bekerja di luar perusahaan memiliki cara berkomunikasi yang baik dengan orang lain dan juga mengetahui cara berorganisasi dan bekerja sama dengan orang lain lebih baik lagi dari sebelumnya.

- c. Dalam hal melakukan pelatihan awal, ada baiknya jika calon suksesor diberikan kesempatan untuk melakukan *training*, mengikuti seminar-seminar dan mengikuti *workshop* agar calon suksesor memiliki mengembangkan kemampuan dan ketrampilan agar kelak menjadi seorang pemimpin yang baik di perusahaan.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Allen, L. J. (2007). Bankrupt dealership shows perils of succession failure. *Automotive News*, 82 (6278), 17-17, 20. Retrieved March 18, 2014, from <http://search.proquest.com/docview/219522958?accountid=45762>
- Azwar, S. (1998). *Metode Penelitian*. Yogyakarta: Pustaka pelajar.
- Baer, G. (2007). *Real Love in the Workplace: Eight Principles for Consistently Effective Leadership in Business*. GA: Blue Ridge Press, Rome. Retrieved March 24, 2014, From <http://search.proquest.com/docview/211072672?accountid=45762>
- Barzoki, S, Ali; Esfahani, N, Ali; Ahmad, Z, Razol. (2012). *Studying Application Of Succession Planning Processes Components In Isfahan Melli Bank*
- Cross, L. (2002). Successful succession. *Graphic Arts Monthly*, 74 (8), 26-29. Retrieved March 18, 2014, from <http://search.proquest.-com/docview/-228-474264?accountid=4576>
- Dickins, D., & Sarbey, S. D. (2011). A Plan For Succession. *Internal Auditing*, 26 (4), 38-41. Retrieved April 01, 2014, from <http://search.-proquest.-com/docview/892464216?accountid=45762>
- Donnelley, R. G. (2002). *The Family Business*. dalam Aronoff et. Al. (ed). "Family Business Sourcebook". Marietta: Family Enterprise Publishers.
- Hall, A. & Nordqvist, M. (2008). *Professional Management in Family Businesses: Toward an Extended Understanding*. *Family Business Review*. vol. XXI, no. 1, March, pp. 51-68.
- Hampshire, K. (2012). Succeed after succession. *Smart Business Pittsburgh*, 18 (12), 22. Retrieved March 23, 2014, from <http://search.proquest.com/docview/1018534311?accountid=45762>
- Herbers, A. (2013). *Devaluing succession: 5 steps for a successful internal succession*.
- Hilbert-Davis, Jane. & W. G. Dyer jr. *Consulting to Family Business: A Practical Guide to Contracting, assesment, and Implementation*. San Francisco, CA : Jossey-Bass/Pfeiffer, 2003.
- Hilton International Company. (2014) *History & Heritage Hilton Worldwide*. <http://www.hiltonworldwide.com/about/history/> Diakses pada tanggal 20 Agustus 2014.

- Ip, B., Jacobs, G. (2006). Business succession planning: a review of the evidence. *Journal of Small Business and Enterprise Development* 13.3: 326-350.
- Ismail, N., & Mahfodz, A. N. (2009). Succession planning in family firms and its implication on business performance. *Journal of Asia Entrepreneurship and Sustainability*, 5(3).
- Kidwell, R. E., Kellermanns, F. W., & Eddleston, K. A. (2012). Harmony, justice, confusion, and conflict in family firms: Implications for ethical climate and the "fredo effect". *Journal of business ethics*, 106(4), 503-517.
- Lansberg, I. (2007). The Test of Prince. *Harvard Business Review*. September. Retrieved March 19, 2014, from <http://search.proquest.com/docview/2082347-38?accountid=45762>
- Lublin, J. S. (1994). Eisner's surgery underscores the lack of succession planning at many firms. *Wall Street Journal*. Retrieved March 19, 2014, from <http://search.proquest.com/docview/210956929?accountid=45762>
- Marpa, N. (2012). *Perusahaan Keluarga Sukses atau Mati. Jurus Sukses agar Perusahaan Keluarga Mampu Bertahan dari Generasi ke Generasi*. Cergas Media.
- Moleong, L. J. (2007). *Metodologi penelitian kualitatif*. Bandung : Rosdakarya
- Nyonya Meneer. (2014) *Sejarah Nyonya Meneer*. <http://njonjameneer.com/index.php/profile>. Diakses pada tanggal 20 Maret 2014.
- Sugiyono. (2012). *Metode Penelitian Kualitatif, Kualitatif dan R & D*. Bandung: Alfabeta.
- Susanto et al. (2007). *The Jakarta Consulting Group on Family Business*. Indonesia: The Jakarta Consulting Group.
- Susanto et al. (2013) *The Dragon Networks*. Singapore: John Wiley&Sons.
- Tjondrorahardja, D. (2005). *The Greatest Family Business Inspiration on Earth*. Jakarta: PT. Elex Media Komputindo.
- Vozikis, G. S., Liguori, E. W., Gibson, B., & Weaver, K. M. (2012). Reducing the Hinderling Forces in Intra-Family Business Succession. *American Journal of Economics and Business Administration*, 4. Retrieved May 14, 2014, from <http://search.proquest.com/docview/1324-964653?accountid=45762>