

PROSES PERSIAPAN SUKSESI PADA PERUSAHAAN KELUARGA YANG BERGERAK DI BIDANG PENANGKARAN BUAYA

Cynthia Amelia dan Ronny H. Mustamu

Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra

Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya

E-mail: cynthiaamelia17@gmail.com; mustamu@petra.ac.id

Abstrak- Penelitian ini dilakukan untuk menganalisis proses persiapan suksesi pada perusahaan yang bergerak di bidang penangkaran buaya. Jenis penelitian menggunakan penelitian kualitatif. Pengumpulan data menggunakan metode wawancara. Untuk menguji keabsahan data menggunakan teknik triangulasi sumber. Analisis proses persiapan suksesi ini mengacu pada dua aspek yaitu *Management Succession* dan *Ownership Succession*. *Management Succession* terdiri dari aktivitas komunikasi dalam perusahaan, kriteria suksesor dan *grooming* suksesor. Sedangkan dalam *Ownership Succession* terdiri dari aktivitas *family governance* dan *shareholder agreement*. Pada umumnya proses persiapan suksesi hanya berfokus kepada calon suksesornya saja. Penelitian ini berfokus pada aspek suksesi manajemen dan suksesi kepemilikan agar saat terjadi suksesi masing-masing aspek tidak kagok dan kaget.

Kata kunci: Perusahaan Keluarga, *Management Succession*, *Ownership Succession*

I. PENDAHULUAN

Meggelin (2007) mengatakan hampir tiga dari empat generasi pertama melihat kekayaannya hilang pada generasi kedua dan sembilan dari sepuluh harta generasi kedua hilang sebelum sampai pada generasi ketiga. Hal ini semacam pembuktian dari filosofi lama yang mengatakan bahwa generasi pertama membangun, generasi kedua menikmati dan terakhir generasi ketiga menghancurkan. Setiap perusahaan tentunya berkeinginan untuk mempertahankan kelangsungan perusahaannya, fase tersebut dinamakan suksesi. Tujuan utama dari suksesi adalah tentang keberlanjutan suatu perusahaan, walaupun pemilik sebelumnya tidak menjabat pada posisi utama lagi. Suksesi dalam lingkaran keluarga disebabkan oleh kematian, perceraian dan sakit, sedangkan dalam lingkaran bisnis, suksesi dikarenakan pensiun, promosi dan digantikan. Suksesi yang baik akan membuahkan kesuksesan bagi perusahaan, begitu pula sebaliknya (Hilbert-Davis, Jane & Dyer, 2003). *Family Firm Institute* (dalam Walsh, 2011) mengatakan mayoritas pemilik perusahaan ingin melihat perusahaannya sukses bertahan hingga generasi kedua. Begitu pula dengan persiapan suksesi yang terburu-buru dan tanpa persiapan akan mengancam masa depan perusahaan.

Kesuksesan suksesi dilihat melalui perencanaan, persiapan dan aktivitas-aktivitas yang dilakukan. Namun perencanaan suksesi kerap gagal karena ketidaksamaan tujuan antara *incumbent*, anggota keluarga, staff dan suksesor. Kegagalan perencanaan suksesi dapat dikarenakan kurangnya pemahaman terhadap

pentingnya suksesi dan dapat juga dikarenakan ketidaksiapan *incumbent*. Kegagalan persiapan suksesi dapat dikarenakan kesalahan dalam pemilihan suksesor, tidak ada perencanaan terhadap struktur dan manajemen perusahaan. Kegagalan dalam aktivitas suksesi dapat dikarenakan kurang mampu suksesor dalam pelatihan-pelatihan yang dipersiapkan *incumbent* maupun profesional, tidak mendapatkan dukungan dan tidak ada komunikasi antar staff dan keluarga, hingga perselisihan tentang aset perusahaan. Proses persiapan suksesi terdiri dari dua aspek yaitu suksesi manajemen dan suksesi kepemilikan. Di dalam suksesi manajemen terdiri dari aktivitas komunikasi yang terdiri dari *family business meeting*, *family business council* dan *family rule*. Kriteria suksesor melihat sisi pendidikan formal, pendidikan informal, pendidikan nonformal, motivasi kerja, pengalaman kerja, mengambil keputusan. Di dalam suksesi kepemilikan terdiri dari *family governance* dan *shareholder agreement*.

Perusahaan keluarga yang diteliti adalah perusahaan yang bergerak di bidang penangkaran buaya. Perusahaan ini bergerak dalam bidang penangkaran buaya. Buaya yang ditangkar adalah buaya muara (*crocodylus porosus*) yang merupakan fauna yang dilindungi dalam CITES (*the Convention on International Trade in Endangered Species of Wild Fauna and Flora*). Perusahaan ini bermula dari pengembangbiakan buaya untuk pembuangan limbah ayam yang terdiri dari 10 ekor buaya, kemudian berkembang menjadi 3.455 ekor pada generasi kedua tahun 2009, dan hingga sekarang mencapai 10.000 buaya saat melakukan persiapan suksesi. Di dalam perusahaan ini, persiapan suksesi merupakan sorotan utama bagi seluruh anggota keluarga, dikarenakan berbagai macam alasan. Alasan yang pertama adalah waktu, pembudidayaan buaya yang terdiri dari telur buaya, anak buaya, buaya dewasa, buaya ternakan, hingga buaya yang dapat diambil kulitnya memerlukan waktu 20 tahun. Oleh sebab itu suksesi yang akan dilakukan pun memakan waktu kurang lebih 20 tahun lamanya, hal tersebut ditujuankan agar calon suksesor dapat mengetahui setiap tahapan hidup buaya.

Walsh (2011) mengatakan proses persiapan suksesi terdiri dari dua sepek:

1. *Management Succession*
2. *Ownership Succession*

Proses persiapan suksesi tersebut terdiri dari aktivitas-aktivitas yang harus dilakukan oleh perusahaan.

Walsh (2011) mengatakan *Management Succession* terdiri dari aktivitas sebagai berikut:

1. *Communication in Family Business*
2. *Successor Criteria*
3. *Grooming Successor*

Walsh (2011) mengatakan *Communication in Family Business* terdiri dari:

1. *Family Business Meeting*
2. *Family Business Rule*
3. *Family Business Council*

Poza (2010) mengatakan bahwa *Successor Criteria* terdiri dari:

1. Edukasi (Pendidikan formal, pendidikan informal dan pendidikan nonformal)
2. *History* (Motivasi kerja, pengalaman kerja dan pengambilan keputusan)

Blair dan Billie (2005) mengatakan *grooming successor* terdiri dari:

1. *Mentoring*
2. *Training*
3. *Coaching*
4. *Promoting*
5. *Internship*

Walsh (2011) mengatakan *Ownership Succession* terdiri dari aktivitas sebagai berikut:

1. *Family Governance*
2. *Shareholder Agreement*

Walsh (2011) mengatakan *family governance* terdiri dari:

1. *Board of Director*
2. *Board of Commissioner*
3. *Committee of the Board (Audit Committee, Nomination and Remuneration Committee, Risk Policy Committee dan Corporate Governance Committee.)*

II. METODE PENELITIAN

Penelitian yang digunakan oleh peneliti adalah penelitian kualitatif. Penelitian kualitatif merupakan penelitian yang bersifat deskriptif dengan melihat secara langsung serta menganalisa fenomena apa yang terjadi, melalui proses interaksi. Dalam penelitian ini menggunakan jenis penelitian kualitatif karena ingin mengamati dan menganalisa fenomena suksesi pada perusahaan yang bergerak di bidang penangkaran buaya yang akan diketahui melalui interaksi secara langsung.

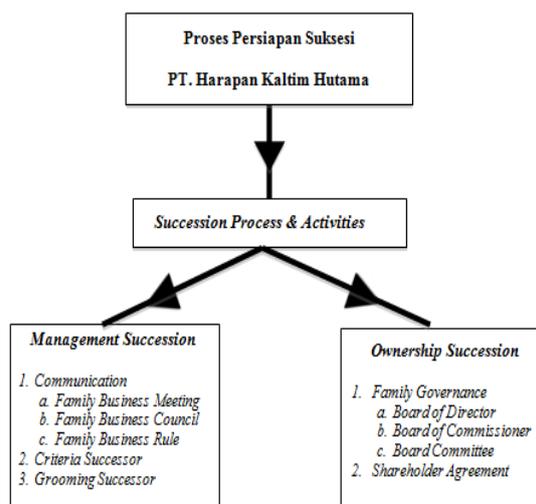
Penelitian ini menggunakan teknik pengumpulan data yaitu wawancara. Wawancara merupakan salah satu cara mengumpulkan data dengan bertukar informasi melalui tanya jawab yang dilakukan pada saat pertemuan (Sugiyono, 2013). Jenis wawancara yang digunakan dalam penelitian ini merupakan wawancara semi terstruktur yang merupakan wawancara yang dikembangkan dari pedoman wawancara yang telah dipersiapkan sebelumnya dan bertujuan untuk mengetahui informasi lebih dalam.

Penelitian ini juga menggunakan teknik pengumpulan data melalui proses pengamatan pada aktivitas-aktivitas subjek yang ingin diteliti yang disebut

sebagai observasi. Menurut Sugiyono (2013), teknik pengumpulan data dengan observasi digunakan apabila penelitian berkenaan dengan perilaku manusia, proses kerja, gejala-gejala alam dan bila responden yang diamati tidak terlalu besar. Selain itu, teknik pengumpulan data dengan observasi dapat diklarifikasikan ke dalam observasi perilaku dan observasi non perilaku (Cooper dan Schindler, 2008). Peneliti menggunakan metode observasi non perilaku, yaitu melakukan pengamatan terhadap dokumen perusahaan dan kondisi serta proses secara fisik yang terdapat di perusahaan. Data hasil observasi sangat dibutuhkan dalam proses penelitian ini untuk memperkuat data lainnya seperti data hasil wawancara.

Dalam penelitian ini, uji keabsahan data yang digunakan adalah triangulasi sumber. Triangulasi sumber dilakukan dengan cara memeriksa data yang diperoleh melalui beberapa narasumber yang telah diwawancarai dan membandingkan data hasil wawancara tersebut, kemudian dideskripsikan dan dikategorisasikan sehingga menghasilkan suatu kesimpulan.

Kerangka Berpikir



Proses persiapan suksesi terdiri dari dua tahapan, yaitu suksesi manajemen dan suksesi kepemilikan. Suksesi manajemen terdiri dari aktivitas Komunikasi yaitu sersngkaian rapat dan pertemuan yang dilakukan oleh perusahaan dan terdiri dari *family business meeting*, *family business council* dan *family rule*. *Family business meeting* adalah rapat yang dihadiri oleh anggota keluarga yang aktif di dalam perusahaan dan membahas tentang kinerja sehari-hari perusahaan. *Family business council* adalah rapat yang dihadiri oleh anggota keluarga yang pasif maupun aktif dan membahas tentang kelebihan dan kekurangan maupun tantangan dan peluang perusahaan dari sisi luar perusahaan. *Family rule* adalah rapat di awal pembentukan perusahaan berisikan tentang peraturan selama perusahaan masih ada dan harus ditaati oleh seluruh anggotanya agar terhindar dari konflik. Aktivitas suksesi manajemen perusahaan yang kedua ada-

lah kriteria suksesor yang terdiri pendidikan formal, pendidikan nonformal, pendidikan informal, motivasi kerja, pengalaman kerja dan pengambilan keputusan. Pendidikan formal adalah pendidikan calon suksesor yang dilakukan saat masa SMA, perkuliahan agar sesuai dengan jenis usaha yang digelutinya. Pendidikan informal merupakan pengetahuan calon suksesor melalui pengalaman kerja di perusahaan lain. Pendidikan nonformal perusahaan merupakan pengalaman calon suksesor dari seminar-seminar maupun pameran-pameran yang dihidirinya.

Setelah perusahaan telah memilih calon suksesor, kemudian akan dilanjutkan oleh *grooming* suksesor yang terdiri dari proses *mentoring*, *training*, *coaching*, *promoting* dan *internship*. *Mentoring* adalah pelatihan yang dilakukan sendiri oleh *incumbent* dan membahas tentang keseluruhan perusahaan beserta pengalaman-pengalaman kerja *incumbent*. *Training* adalah pelatihan yang dilakukan oleh orang dalam maupun luar perusahaan. *Training* bertujuan untuk meningkatkan kemampuan komunikasi, kerjasama team, pandangan baru pada calon suksesor. *Coaching* adalah pelatihan yang dilakukan oleh orang dalam maupun luar perusahaan. *Coaching* berfungsi untuk meningkatkan kemampuan calon suksesor dalam membaca pasar, sikon, permintaan dan lainnya. *Promoting* adalah kegiatan untuk meningkatkan jabatan calon suksesor ke tingkatan yang lebih tinggi untuk menarik kepercayaan para pemegang saham lainnya. *Internship* adalah masa uji coba pada calon suksesor dalam memanggul tanggung jawab yang lebih. Setelah proses suksesi manajemen telah melakukan aktivitasnya, suksesi kepemilikan juga terdiri dari beberapa aktivitas. Aktivitas yang pertama adalah *family governance* yang terdiri dari *Board of directors*, *board of commissioner* dan *committee of the board*. Terakhir adalah *shareholder agreement* yang bertugas untuk memisahkan kepentingan perusahaan dan kepentingan pribadi anggota-anggota.

III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Management Succession

Dalam melihat suksesi manajemen yang sukses, Walsh (2011) mengatakan terdapat beberapa aktivitas.

Walsh (2011) mengartikan suksesi manajemen sebagai perbaruan dan perbaikan pengoperasian dan sistem perusahaan. Suksesi manajemen dibagi menjadi tiga aktivitas yang harus dikerjakan, yaitu *communication in family business*, *successor criteria* dan *grooming successor*.

Communication in Family Business

Aktivitas pertama adalah *communication in family business*. Walsh (2011) mengartikan komunikasi dalam bisnis keluarga sebagai pertemuan-pertemuan atau rapat yang diciptakan perusahaan. Rapat dalam perusahaan keluarga dibagi menjadi ti-

ga, yaitu *family business meeting* (FBM), *family business council* (FBC) dan *family business rule* (FBR).

1. *Family Business Meeting* (FBM)

FBM didefinisikan sebagai rapat yang dihidiri oleh anggota keluarga yang aktif dalam menjalankan perusahaan. Rapat tersebut meliputi kondisi perusahaan. Penelitian ini menunjukkan bahwa di dalam perusahaan terdapat FBM yang dihidiri oleh tiga orang anggota keluarga yaitu Narasumber 3 sebagai Direktur Utama, Narasumber 1 sebagai calon suksesor dan Direktur Opeasional dan Narasumber 2 sebagai Direktur Keuangan. Narasumber 3 mengatakan bahwa FBM yang dilakukan minimal satu kali dalam satu minggu, tergantung kepentingannya. Narasumber 2 mengatakan bahwa tempat pelaksanaan FBM pun tidak harus berlokasi di kantor, dapat dilakukan di rumah maupun di restoran saat makan siang. Narasumber 1 mengerti akan kewajibannya dalam mengolah laporan dari petugas lapangan. Laporan yang diperintahkan Narasumber 1 pada petugas lapangan meliputi pengecekan kondisi buaya dalam masing-masing kandang baik *hatching*, *raising*, *slaughter*, *maturity*, *mother*, *spawn* dan *cutting*.

Berdasarkan teori Walsh (2011) dan kondisi perusahaan, dapat diidentifikasi bahwa di dalam perusahaan terdapat FBM yang dihidiri oleh tiga orang. Hal yang dibahas dalam FBM adalah hasil kelola laporan Narasumber 1 mengenai kebutuhan operasional dan laporan Narasumber 2 mengenai perhitungan *budget* atas permintaan dari Narasumber 1. Laporan tersebut kemudian didiskusikan dan diputuskan oleh Narasumber 3. Selain itu, FBM memuat target jangka panjang dan pendek perusahaan, seperti menambah kandang-kandang.

2. *Family Business Council* (FBC)

Sedangkan dalam implementasinya, FBC tidak diterapkan pada perusahaan. FBC adalah rapat yang dihidiri oleh anggota keluarga yang pasif dan aktif dalam perusahaan, yang dilakukan dua tahun dalam satu tahun. Penelitian ini menunjukkan Komisaris Utama dan Komisaris merupakan anggota keluarga yang pasif dalam perusahaan. Menurut Narasumber 3, Narasumber 1 dan mereka tidak pernah melakukan kunjungan dalam perusahaan, tidak menghadiri rapat atau mengikuti perkembangan perusahaan. Meskipun posisi Komisaris Utama dan dewan Komisaris penting dalam perusahaan, akan tetapi Komisaris Utama dan Komisaris lebih berminat untuk tidak terlibat dalam perusahaan. Mereka menyerahkan eksistensi perusahaan pada Narasumber 3, Narasumber 1 dan Narasumber 2.

Berdasarkan teori Walsh (2011) dan kondisi perusahaan tentang FBC dapat diidentifikasi tidak ada keselarasan, di mana dalam perusahaan tidak terdapat FBC. Peran FBC sebenarnya penting dalam perusahaan yaitu untuk memahami sudut pandang yang berbeda akan perusahaan. Meskipun penting perannya, Komisaris Utama dan Komisaris tidak me-

libatkan diri dalam perusahaan. Komisaris Utama dan Komisaris kiranya berperan lebih aktif dalam perusahaan, setidaknya terlibat dalam rapat tahunan untuk mengikuti perkembangan perusahaan tidak hanya sebagai anggota pasif.

3. *Family Business Rule (FBR)*

Menurut Walsh (2011) FBR diartikan sebagai rapat atau pertemuan yang memuat tentang peraturan-peraturan dalam perusahaan untuk menghindari konflik. FBR dihadiri oleh anggota keluarga yang pasif dan aktif dan diadakan pada saat rapat perdana perusahaan diadakan. FBR ini bertujuan untuk mencegah masuknya kepentingan pribadi pada perusahaan. Direktur Utama menyampaikan bahwa dalam perusahaan tidak ada FBR. Narasumber 3 mengajarkan nilai-nilai kekeluargaan sejak dini pada Narasumber 1 dan Narasumber 2, yang juga diterapkan dalam perusahaan. Nilai-nilai kekeluargaan tersebut meliputi saling menghargai, toleransi dan saling mengasihi. Para pemegang saham yakin tanpa ada peraturan tertulis tidak ada kepentingan individu yang masuk. Calon suksesor adalah bukti dari keberhasilan didikan tersebut, di mana Narasumber 1 bekerja untuk kesejahteraan keluarganya bukan untuk kepentingan pribadinya.

Kondisi lingkungan perusahaan dengan teori Walsh (2011) dapat diidentifikasi tidak selaras, di mana tidak terdapat FBR dalam perusahaan. Meskipun kondisi perusahaan keluarga masih rukun, tetapi dibuatnya peraturan dapat sebagai pencegah. Adanya peraturan-peraturan tersebut tidak untuk menjadi konflik karena ketidakpercayaan terhadap anggota keluarga, tetapi agar perusahaan keluarga terhindar dari konflik

Successor Criteria

Poza (2010) mendefinisikan kriteria suksesor sebagai syarat-syarat yang dibutuhkan oleh calon suksesor sebagai pimpinan perusahaan. Oleh sebab itu, kriteria suksesor wajib diidentifikasi secara tepat oleh *incumbent* dan anggota keluarga lainnya. Kriteria suksesor dibagi menjadi dua, yaitu edukasi dan *history*. Edukasi meliputi pendidikan formal, pendidikan informal dan pendidikan nonformal. Sisi *history* dilihat dari motivasi, komitmen dan pengambilan keputusan.

1. Pendidikan Formal

Pendidikan formal penting sebagai salah satu kriteria calon suksesor dalam mengembangkan perusahaan. Hal tersebut dikarenakan ilmu-ilmu yang calon suksesor dapatkan merupakan bekal yang diajarkan berdasarkan teori-teori. Teori diperlukan agar sebagai calon suksesor tidak melakukan kesalahan yang sama seperti yang dilakukan oleh pendahulunya. Di lihat dari segi pendidikan formal, tentang pendidikannya di sekolah Narasumber 1 menyelesaikan pendidikannya di Universitas Surabaya, jurusan Teknik Industri dengan Indeks Prestasi Kumulatif (IPK) 3.32. Narasumber 1 mengatakan jurusan Teknik Industri adalah pilihannya sendiri.

Narasumber 1 menambahkan bahwa jurusan tersebut dipilih karena sejak SMA, Narasumber 1 memilih jurusan tersebut untuk mendapatkan ilmu dalam mengelola perusahaan. Narasumber 3 mengatakan bahwa Narasumber 1 cukup puas dengan prestasi Narasumber 1 dalam pendidikan formalnya. Narasumber 2 juga menambahkan bahwa Narasumber 1 menerapkan ilmu-ilmu di perkuliahan ke dalam pekerjaannya. Narasumber 1 membuat sistem kerja petugas lapangan dalam bentuk laporan agar lebih efisien dan terstruktur.

Berdasarkan teori Walsh (2011) dan kondisi perusahaan, dapat dinyatakan Narasumber 1 memenuhi kriteria suksesor dalam bidang pendidikan formal. Narasumber 1 menyelesaikan pendidikan formalnya di Universitas Surabaya, jurusan Teknik Industri dengan IPK 3.32. Ilmu di bangku perkuliahan diterapkan oleh Narasumber 1 ketika beliau terlibat secara penuh di perusahaan.

2. Pendidikan Informal

Pendidikan informal penting bagi persiapan calon suksesor karena berhubungan dengan pengalaman di luar perusahaan. Pengalaman tersebut didapatkan dalam menerapkan ilmu-ilmu dan sistem yang baru dalam perusahaan. Dari segi pendidikan informal tentang pengalaman kerja di perusahaan lain, Narasumber 1 kurang tertarik untuk bekerja dan mengembangkan perusahaan lain. Narasumber 1 lebih tertarik bergabung dalam perusahaan secara penuh di dalam perusahaan keluarganya. Keterlibatan Narasumber 1 dimulai sejak beliau duduk di bangku SMA. Di dalam perusahaan Narasumber 1 diajarkan *incumbent* tentang pengalamannya dalam menangkan buaya. Keputusan calon suksesor didukung oleh Narasumber 3 dan Narasumber 2 untuk langsung bergabung dalam perusahaan. Hal tersebut dikarenakan Narasumber 3 ingin mempersiapkan Narasumber 1 sebagai calon suksesor.

Berdasarkan teori Walsh (2011) dan kondisi perusahaan, dinyatakan bahwa perusahaan tidak selaras dengan teori, di mana Narasumber 1 melewatkan kesempatan untuk menambah pengalaman di perusahaan lain. Bila Narasumber 1 bekerja di perusahaan lain, maka Aris memiliki kesempatan untuk mendapatkan pengalaman yang berbeda dan mungkin dapat diterapkan dalam perusahaannya.

3. Pendidikan Non Formal

Pendidikan nonformal penting dalam pembentukan calon suksesor. Pendidikan nonformal berfungsi untuk menambah pengalaman yang berasal dari seminar-seminar. Seminar-seminar penting dikarenakan dalam seminar selain mendapatkan pengetahuan baru, dapat meningkatkan kemampuan berkomunikasi dan menambah relasi dalam bekerja. Dilihat dari pendidikan nonformal, dinyatakan bahwa Narasumber 1 tidak mengikuti seminar dan organisasi setelah menyelesaikan perkuliahannya. Narasumber 2 mengatakan bahwa Narasumber 1 hanya mengikuti pameran kulit buaya di Hongkong dan Eropa. Dalam pameran tersebut, Narasumber 1

mendapatkan pengetahuan–pengetahuan tentang kulit buaya. Di samping itu, Narasumber 2 juga membanggakan akan keberhasilan Narasumber 1 karena berhasil kontrak dengan *Tanneries des Cuirs d’Indochine Madagascar* (TCIM) pada tahun 2008. TCIM merupakan anak perusahaan *Hermes Cuirs Precieux* (HCP). Narasumber 3-pun bangga pada Narasumber 1 karena TCIM merupakan perusahaan yang lebih besar jika dibandingkan dengan perusahaan kulit sebelumnya, yaitu Horiuchi Trading Co., Ltd.

Berdasarkan teori Walsh (2011) dengan kondisi perusahaan, pendidikan nonformal dilihat sukses. Hal tersebut dikarenakan meskipun Narasumber 1 tidak mengikuti seminar, Narasumber 1 tetap mengikuti pameran dalam menambah pengetahuan tentang jenis kulit buaya dan mencari perusahaan pengrajin kulit lainnya.

4. Motivasi Kerja

Dilihat dari *history* atau *track record* dilihat dari motivasi kerja, komitmen dan pengambilan keputusan. Motivasi kerja adalah komponen penting kriteria calon suksesor karena tanpa motivasi yang kuat, bila terjadi kekacauan dalam perusahaan maka calon suksesor akan mudah menyerah dalam menjalankan perusahaan. Calon suksesor dinilai memiliki motivasi kerja, di mana semenjak SMA telah terlibat dalam perusahaan dan beliau bercita-cita untuk mengembangkan perusahaannya. Direktur Utama mengatakan bahwa puncak dari ketertarikan calon suksesor timbul ketika beliau menghadiri pameran di Singapura. Pameran tersebut merupakan pameran kulit pertama yang dihadiri oleh calon suksesor. Calon suksesor mengatakan beliau melihat peluang yang besar dalam berbisnis kulit buaya bila diusahakan secara sungguh-sungguh. Hal tersebut dibuktikan oleh pernyataan dari Narasumber 2 bahwa calon suksesor.

Berdasarkan teori Poza (2010) dan kondisi perusahaan, maka dapat dinyatakan Narasumber 1 memiliki motivasi dalam mengembangkan perusahaan. Beliau termotivasi sejak beliau menghadiri pameran di Singapura, di pameran tersebut beliau mendapat pengetahuan akan buaya air tawar dan buaya muara. Beliau mengetahui bahwa buaya muara adalah buaya terbesar dan cocok dengan lokasi tempat tinggalnya. Calon suksesor-pun mengetahui bahwa hal tersebut merupakan keuntungan bagi perusahaannya. Permintaan akan kulit buaya bertambah setiap tahunnya, oleh sebab itu calon suksesor semakin termotivasi untuk mengembangkan perusahaan.

5. Komitmen Kerja

Komitmen yang kuat dalam menuskan perusahaan merupakan landasan yang kuat dalam menjalankan perusahaan. Komitmen yang kuat adalah landasan dalam memajukan dan mengembangkan perusahaan. tanpa komitmen, calon suksesor akan mudah tergoyahkan. Komitmen calon suksesor dinilai nyata, di mana beliau bertekad membesarkan perusahaan dan meningkatkan kulaitas kulit buaya

dengan standar internasional. Tekad Narasumber 1 didasarkan nilai kepeduliannya terhadap keluarga besar. Beliau berkomitmen untuk mensejahterakan keluarganya dibandingkan demi kesejahteraan sendiri. Bukti nyatanya adalah ia bekerja dalam dua perusahaan, yaitu distribusi dan penangkaran buaya. Narasumber 1 mengetahui bahwa usaha penangkaran buaya adalah usaha yang memerlukan dana besar dan merupakan investasi jangka panjang. Modal telah ditanam karena beliau yakin bahwa investasi tersebut akan menguntungkan, meskipun keuntungan tersebut tidak dapat dirasakan dalam waktu dua puluh tahun pertama. Keuntungan dari usaha ini akan terasa saat generasi ketiga, akan tetapi ia tetap bekerja untuk investasi keluarga besarnya .

Menurut teori Poza (2010) dan kondisi perusahaan dapat dinyatakan bahwa Narasumber 1 memiliki komitmen dalam mengembangkan perusahaan, di mana beliau bekerja untuk kesejahteraan keluarga besarnya bukan untuk kepentingannya sendiri. Hal tersebut dibuktikan melalui keterlibatannya dalam usaha yang berinvestasi besar dan dalam jangka panjang, meskipun begitu beliau tetap bekerja untuk anak cucunya mendatang.

6. Pengambilan Keputusan

Dalam mengambil keputusan, calon suksesor mempunyai langkah-langkah sendiri yang diajarkan oleh *incumbent*. Langkah pertama yang dilakukan adalah mengumpulkan fakta-fakta. Fakta-fakta tersebut didukung oleh bukti-bukti yang kuat. Selanjutnya calon suksesor harus mengetahui dampak positif dan dampak negatifnya. Narasumber 2 menambahkan bahwa pengkalkulasian dampak terburuk ditujukan untuk persiapan. Hal tersebut karena beliau berkeyakinan bahwa bila perusahaan dapat menghadapi dampak terburuk, maka perusahaan juga akan siap akan dampak yang tidak terlalu buruk. Narasumber 1 dan Narasumber 2 menyatakan bahwa langkah-langkah pengambilan keputusan tersebut diajarkan oleh *incumbent*. Terlihat dari pengambilan keputusan calon suksesor dalam menurunkan suhu kandang *hatching*. Calon suksesor telah mengumpulkan fakta bahwa banyak telur yang gagal dalam menetas, buktinya adalah buaya yang tidak terlahir sempurna, dampak positif adalah dapat menyelamatkan sisa-sisa buaya yang masih dalam cangkang, dampak terburuk adalah membunuh semua buaya dalam telur. Akhirnya dilihat dari hasil-hasil pengamatan petugas lapangan selama beberapa minggu dan suhu yang diganti-ganti, calon suksesor menyimpulkan bahwa suhu ruangan terlalu tinggi. Calon suksesor mengambil keputusan untuk menurunkan suhu kandang.

Berdasarkan teori Poza (2010) dan kondisi perusahaan dinyatakan bahwa Narasumber 1 dapat mengambil keputusan dengan tepat. Pengambilan keputusan dilatih oleh Narasumber 3, di mana Narasumber 3 mengajarkan untuk mengumpulkan fakta dan bukti, kemudian menghitung dampak positif dan negatifnya. Setelah megumpulan informasi

tahap selanjutnya akan didiskusikan dan diambil keputusan. Proses pembelajaran Narasumber 1 selalu dikembangkan agar mengurangi kesalahan dalam pengambilan keputusan.

Grooming Successor

Walsh (2011) mengartikan *grooming successor* sebagai serangkaian pelatihan-pelatihan yang wajib dilakukan dalam mempersiapkan calon suksesor menjadi pemimpin yang baru. Pelatihan-pelatihan tersebut dilakukan oleh Narasumber 3 maupun profesional. Terdapat lima tahapan *grooming successor* yaitu *mentoring*, *training*, *coaching*, *promoting* dan *internship*.

1. *Mentoring*

Blair dan Billy (2005) mengartikan *mentoring* sebagai pembelajaran yang diberikan oleh *incumbent* dalam mempersiapkan suksesor. Pelajaran yang diberi oleh *incumbent* meliputi *transfer* pengetahuan, cara bernegosiasi, mengelola perusahaan, *networking*, mempersiapkan tujuan jangka panjang dan pendek dan lain-lain. Narasumber 3 mengatakan bahwa beliau yang berperan di dalam proses *mentoring* calon suksesor. Di mana Narasumber 3 mengajarkan tentang sejarah perusahaan, nilai di dalam perusahaan visi-misi perusahaan, serta tujuan perusahaan. *Mentoring* dilakukan secara intensif selama kurang lebih tiga tahun dan masih terus berlanjut hingga sekarang. Proses *Mentoring* tersebut membuahkan hasil, di mana calon suksesor mengetahui dengan jelas bahwa tujuan perusahaan adalah menghasilkan kulit buaya dengan kualitas internasional. Calon suksesor-pun memahami bahwa perusahaan ini adalah bisnis jangka panjang yang bisa dinikmati hasilnya minimal dalam waktu 20 tahun, akan tetapi beliau masih terus berusaha untuk membesarkan penangkarannya tersebut.

Calon suksesor menambahkan bahwa dalam proses *mentoring*, ilmu yang diberikan oleh Narasumber 3 adalah semua murni dari pengalaman *incumbent* sejak mendirikan perusahaan penangkarannya buaya. Mulai dari kandang-kandang buaya harus dipisahkan, makanan buaya yang dulunya ayam diganti menjadi ikan untuk menghemat biaya dan diperlukannya bekas cangkang kulit buaya dalam pencampuran makanan buaya. Lain dari pengalaman-pengalaman, *incumbent* juga mengajarkan tentang tentang nilai-nilai dalam keluarga yang diterapkan dalam perusahaan.

Berdasarkan teori Poza (2010) dan kondisi dalam perusahaan, dapat dinyatakan bahwa dalam persiapannya, Narasumber 1 melalui proses *mentoring*. Pelatihan tersebut diajarkan oleh Narasumber 3 sebagai *owner*. Di dalam pelatihannya, Narasumber 1 memahami nilai-nilai dalam perusahaan, terutama tentang kepeduliannya pada keluarga. Narasumber 3 mengatakan bahwa Narasumber 1 melakukan setiap pekerjaannya demi kesejahteraan keluarga besarnya. Di samping nilai-nilai yang diajarkan, beliau pun memahami cara mengembangkan buaya. Beliau

memahami tentang pemisahan kandang dan substitusi pakan buaya.

2. *Training*

Blair dan Billy (2005) mengartikan *training* sebagai pelatihan yang diberikan oleh profesional dari luar perusahaan. *Training* bertujuan untuk meningkatkan kemampuan komunikasi, kerjasama *team*, pandangan baru pada calon suksesor. Pada proses *training*, Narasumber 2 mengatakan bahwa calon suksesor mendapatkan pengalamannya di Darwin dengan pakar buaya di Australia. Beliau adalah anggota IUCN, di mana IUCN adalah lembaga yang melindungi satwa-satwa di negara. Selain itu *incumbent* mengatakan bahwa Webb merupakan seseorang yang ahli dalam menangkan buaya di Australia dan memiliki penangkarannya buaya juga di Darwin. Berdasarkan pernyataan calon suksesor, bahwa pembelajaran dari Webb sangat bermanfaat. Di mana Webb mempelajari setiap *detail* buaya yang tidak beliau ketahui dari *incumbent*. Calon suksesor mempelajari tentang bagaimana menguliti kulit buaya, dalam kandang *hatching* suhu dan kelembapannya harus tepat, standar lingkaran dada buaya dan teknik dalam pemotongan daging buaya. Webb menganjurkan agar sisa-sisa dari daging buaya yang tidak laku dijual, dapat digunakan sebagai pakan buaya. Hal tersebut dikarenakan buaya yang terus menerus mengkonsumsi daging putih, perlu diberi asupan daging merah untuk mempercepat pertumbuhannya.

Berdasarkan teori Blair & Billie (2005) dan kondisi dalam perusahaan, Narasumber 1 telah melalui proses *training* dan menerapkan ilmu *training* dari Webb. Beliau belajar tentang menangkan buaya dengan standar internasional. Proses pelatihan tersebut dilakukan selama hampir 6 bulan. Pelatihan tersebut sangat bermanfaat karena Narasumber 1 mendapatkan pengetahuan yang tidak diajarkan oleh Narasumber 3. Pelatihan tersebut antara lain adanya mesin temperatur yang dipasang di kandang *hatching*, air dalam kandang tidak boleh melewati batas maksimal untuk keselamatan, pemisahan antara kandang *raising*, *slaughter*, *maturity* dan *mother*.

3. *Coaching*

Poza (2010) mengartikan *coaching* sebagai pelatihan atau pembelajaran yang diberikan oleh bagian internal maupun eksternal perusahaan. Proses *coaching* meliputi kegiatan menganalisa pasar, menganalisa keuangan, *marketing* dan yang lainnya. Proses *coaching* dilakukan oleh adik dari calon suksesor, yaitu Narasumber 2. Beliau mengajarkan tentang cara membaca pasar, cara membaca laporan keuangan, cara meramalkan permintaan pasar dan menghitung *budget* perusahaan. *Incumbent* menambahkan bahwa Narasumber 2 juga mengajarkan cara menentukan investasi yang tepat, baik investasi jangka pendek maupun jangka panjang perusahaan. Calon suksesor menempuh pelatihan ini kurang lebih satu tahun. Waktu tersebut dirasa cukup oleh Di-

rektor Utama, Direktur Opeasional dan Direktur Keuangan karena Narasumber 1 telah mengalami kemajuan. Dalam mengembangkan perusahaannya, Narasumber 1-pun akan segera membuat ijin ekspor, untuk menambah profit perusahaan.

Berdasarkan teori Blair dan Billie (2005) dan kondisi perusahaan dapat dinyatakan bahwa Narasumber 1 dapat mengimplementasikan ilmu ekonomi dengan benar. Narasumber 1 dapat mengkalkulasi investasi dalam perusahaan dan pengajuan dari luar perusahaan. Di lain sisi, beliau dapat membaca laporan keuangan perusahaan dan membuat keputusan yang tepat untuk membuat ijin ekspor.

1. *Promoting*

Setelah tahapan *coaching* terdapat tahapan promosi jabatan, tetapi calon suksesor tidak melalui tahapan promosi jabatan. Promosi jabatan menurut Blair & Billie (2005) diartikan sebagai kegiatan atas naiknya jabatan dikarenakan kinerja calon suksesor dianggap baik. Calon suksesor diberikan tanggung jawab yang lebih tinggi bertujuan untuk meyakinkan pemegang saham yang lain dalam pemilihan calon suksesor. Jabatan Narasumber 1 sejak awal adalah Direktur Opeasional, di mana posisi tersebut merupakan posisi tertinggi sebelum menjadi Direktur Utama. Narasumber 3 menyatakan bahwa Narasumber 1 memberikan posisi tersebut dikarenakan keterlibatan dan pengalaman Narasumber 1 sudah ada sejak masa SMA. Dengan ditambahnya pengajaran melalui seminar-seminar semakin membulatkan *incumbent* untuk mengangkat Narasumber 1 sebagai Direktur Operasional.

Berdasarkan teori Poza (2010) dan kondisi perusahaan, Narasumber 1 tidak melalui tahapan promosi jabatan. Semenjak Narasumber 1 terlibat dalam perusahaan, beliau telah menempati posisi Direktur Operasional bukan sebagai staff perusahaan. Tujuan dari promosi jabatan adalah sama, yaitu adanya tahapan dalam jabatan agar calon suksesor dapat mengerti akan posisi masing-masing jabatan dan menambah pengalaman.

5. *Internship*

Menurut Blair dan Billy (2005) *internship* diartikan sebagai kegiatan uji coba yang diberikan pada calon suksesor untuk mengevaluasi seluruh kinerja agar ketika menjabat sebagai pemimpin yang baru, tidak melakukan kesalahan yang fatal. Di dalam perusahaan, dapat dinyatakan bahwa Narasumber 1 tidak diberikan masa uji coba. Narasumber 3 mengatakan bahwa beliau memberikan wewenang pengambilan keputusan pada Narasumber 1 dan tetap dalam pengawasannya. Direktur Keuangan mengatakan bahwa, tidak adanya uji coba dikarenakan, seluruh anggota keluarga baik yang aktif dan pasif telah menyetujui bahwa Narasumber 3 akan menggantikan kepemimpinan perusahaan. Mereka cukup yakin akan kredibilitas calon suksesor, hingga tidak dilakukan masa uji coba setelah melalui tahapan-tahapan persiapan suksesi.

Menurut teori Poza (2010) dan kondisi perusahaan dapat dinyatakan bahwa suksesor tidak melalui tahapan ujicoba di dalam perusahaan. Tahapan uji coba ini bertujuan untuk mengevaluasi semua pekerjaan calon suksesor terhadap peatihan-pelatihan yang diberi. Hal tersebut ditunjukkan untuk mengetahui apakah calon suksesor telah siap menjadi pemimpin yang baru atau masih memerlukan waktu.

Ownership Succession

Family Governance

Menurut Walsh (2011) *Governance* diartikan sebagai sebuah struktur dan proses untuk arahan dan kontrol suatu perusahaan. *Governance* dapat diartikan sebagai struktur dalam suatu organisasi yang mengatur tanggung jawab individu. Dalam perusahaan keluarga terdapat *family governance*, di mana berperan dalam mengatur struktur organisasi perusahaan yang terdapat anggota keluarganya. Struktur organisasi yang dimaksud seperti adanya *Board of Director* (BOD), *Board of Commissioner* (BOC) dan *Committee of the Board*.

1. *Board of Directors* (BOD)

Walsh (2011) mengartikan *Board of Directors* sebagai kumpulan dewan Direktur dalam perusahaan, di mana para BOD memiliki status hukum yang legal. BOD bertugas untuk mengendalikan pengoperasian perusahaan dan membuat keputusan dalam perusahaan sehari-harinya. Di dalam perusahaan terdapat BOD yang terdiri dari tiga orang, Narasumber 3 sebagai Direktur Utama, Narasumber 1 sebagai Direktur Operasional dan Narasumber 2 sebagai Direktur Keuangan. Narasumber 3 memiliki jabatan tertinggi dalam perusahaan, di mana Narasumber 3 memiliki wewenang dalam pengambilan keputusan perusahaan. Narasumber 1 mengatakan bahwa Narasumber 3 juga memimpin rapat FBM dalam perusahaan. Narasumber 1 sebagai Direktur Operasional bertugas dalam mengumpulkan laporan dari petugas lapangan. Laporan tersebut menginformasikan tentang kondisi kandang buaya beserta buayanya. Narasumber 1 bertugas untuk melaporkan kepentingan-kepentingan buaya, misal diperlukannya pakan yang lebih, perbaikan kandang *mother*, menjaga suhu dan kelembapan kandang *hatching*, pemanggilan doktor hewan, pemisahan buaya pada tahap *rasising* agar kulitnya sempat dipulihkan sebelum dipotong pada kandang *slaughter* dan dijual.

Berdasarkan teori Walsh (2011) dan kondisi perusahaan, dapat dinyatakan bahwa dalam perusahaan terdapat BOD. BOD dalam perusahaan terdiri dari Narasumber 3 sebagai Direktur Utama, Narasumber 1 sebagai Direktur Operasional dan Narasumber 2 sebagai Direktur Keuangan. Dalam pembagian tugasnya, masing-masing jabatan telah menjalankan kewajibannya. Kewajiban tersebut dilaporkan pada saat FBM yang dipimpin oleh Narasumber 3.

2. *Board of Commissioner* (BOC)

Walsh (2011) mengartikan *Board of Commissioner* (BOC) sebagai kumpulan Dewan Komisaris yang tidak memiliki status yang legal, akan tetapi memegang peranan penting dalam perusahaan. BOD berperan dalam mengawasi kinerja perusahaan, memberi saran, tapi tidak mengambil keputusan perusahaan. Dalam perusahaan terdapat Dewan Komisaris di mana terdiri dari Komisaris Utama dan Komisaris. Mereka bertugas untuk mengawasi kinerja perusahaan, akan tetapi Komisaris Utama dan Komisaris tidak melakukan kewajibannya tersebut. Mereka hanya bertindak sebagai pemegang saham yang pasif dalam perusahaan.

Berdasarkan teori Walsh (2011) dan kondisi di dalam perusahaan, terdapat BOC yang terdiri dari dua orang, yaitu Komisaris Utama dan Komisaris. Dalam pelaksanaan tugasnya, Komisaris Utama dan Komisaris tidak turut serta dalam perusahaan, mereka hanya terlibat dalam pembagian deviden dan terdaftar dalam akta perusahaan. Mereka sebagai Komisaris Utama dan Komisaris tidak menjalankan kewajibannya.

3. *Committee of the Board*

Committee of the Board menurut Walsh (2011) adalah kumpulan anggota Dewan Komisaris yang bertugas untuk menyediakan laporan bagi BOC dalam mengambil keputusan. *Committee of the Board* terdiri dari *Audit Committee*, *Nomination and Remuneration Committee*, *Risk Policy Committee* dan *Corporate Governance Committee*. *Audit Committee* adalah *Audit Committee* adalah anggota dewan yang bertugas dalam menyediakan laporan *Financial* perusahaan yang dilaporkan oleh Manajer Keuangan. *Nomination and Remuneration Committee* adalah anggota dewan yang bertugas menentukan kriteria seleksi calon *Board of Commissioner* dan *Board of Director*, serta menentukan remunerasi mereka. *Risk Policy Committee* adalah anggota dewan yang bertugas membantu *Board of Directors* dalam mengkaji sistem pengambilan resiko yang dibuat oleh direksi serta menilai toleransi kesalahan perusahaan. *Corporate Governance Committee*, memiliki tugas dalam membantu *Board of Commissioner* dalam mengkaji kebijakan *Good Corporate Governance* (GCG) yang disusun oleh *Board of Director*, termasuk yang berkaitan dengan etika bisnis dan *Corporate Social Responsibility* (CSR). Di dalam perusahaan tidak ada *Board Committee* yang bertugas untuk membantu dewan komisaris.

Narasumber 1 mengatakan bahwa beliau ingin memperbesar perusahaannya dengan struktur dan sistem yang lebih baik, akan tetapi kendala utama yang dihadapi oleh perusahaan adalah tenaga kerja. Narasumber 2 mengatakan bahwa beliau berusaha untuk menambah profesional dari dalam atau berasal dari luar perusahaan, akan tetapi masing-masing mengalami kendala. Beliau mengatakan bahwa pekerja dari dalam kota dinilai kurang kompeten, sedangkan dari luar Tarakan dinilai kompeten akan tetapi tidak bertahan dalam perusahaan karena Tarakan

merupakan kota yang kecil. Narasumber 3 menambahkan bahwa ketidakcocokan Narasumber 1 dan Narasumber 2 dikarenakan latar belakang pendidikan pekerja tidak sesuai dengan standar pendidikan merka.

Berdasarkan teori Walsh (2011) dan kondisi perusahaan, dapat dinyatakan bahwa di dalam perusahaan tidak terdapat *Board Committee*. Perusahaan yang bergerak di bidang penangkaran buaya adalah perusahaan keluarga yang tertutup dan belum terlalu besar dan berkembang. Di kota Tarakan sendiri, tenaga kerja yang dibutuhkan masih sangat sedikit, oleh sebab itu pengelolaannya dikembangkan sendiri oleh anggota keluarga. Kurangnya profesional dalam perusahaan membuat perusahaan sulit untuk mempekerjakan orang baru dalam perusahaan.

Shareholder Agreement

Shareholder Agreement menurut Walsh (2011) diartikan sebagai peraturan yang memuat perlindungan hak-hak para pemegang saham, baik yang pasif dan aktif. *Shareholder agreement* dibuat agar tidak terjadi kesalah pahaman dalam perusahaan. Seiring berkembangnya perusahaan, para anggota keluarga yang terlibat di dalamnya pun beragam. Oleh sebab itu, diperlukan peraturan khusus untuk melindungi hak masing-masing. Di dalam perusahaan, tidak terdapat perusahaan khusus yang memuat tentang perlindungan pemegang saham. Narasumber 3 menyatakan bahwa di dalam perusahaan terdapat nilai saling menghargai. Antara keluarga satu dengan yang lain saling menghargai dan adil dalam pembagian deviden. Narasumber 2 mengatakan bahwa sejak awal perusahaan didirikan, tidak ada perkelahian mengenai kesalahan dalam pembagian deviden. Deviden yang diberikan tiap tahunnya sesuai dengan jumlah keuntungan laporan keuangan perusahaan.

Berdasarkan teori Walsh (2011) dan kondisi perusahaan, dapat dikatakan bahwa perusahaan tidak memuat peraturan khusus dalam melindungi setiap hak pemegang saham. Dalam perusahaan terdapat nilai-nilai dalam keluarga dan antar keluarga saling rukun dan mengasihi. Kondisi perusahaan dan teori berbeda, di mana setiap perusahaan harus memiliki pedoman hukum yang kuat agar tidak terjadi rasa curiga bahkan terjadi konflik.

Analisis Persiapan Suksesi pada Perusahaan yang Bergerak di Bidang Penangkaran buaya.

Komunikasi pada perusahaan yang bergerak di bidang penangkaran buaya dinilai cukup baik, di mana di dalam perusahaan terdapat rapat *Family Business Meeting* (FBM) yang bertujuan mengontrol dan mengevaluasi pengoperasian perusahaan sehari-harinya. Kekurangan perusahaan dari komunikasi adalah tidak adanya rapat antara pemegang saham yang pasif maupun aktif. Hal tersebut dikarenakan pemegang saham yang pasif tidak melaksanakan kewajibannya dalam perusahaan, sehingga pemegang

saham yang pasif tidak turut campur dalam pengoperasian perusahaan. Selain itu, dalam penerapan peraturan diawal rapat tidak ada, dikarenakan antar anggota keluarga percaya bahwa tidak mungkin terjadi konflik. Hal tersebut dikarenakan di dalam keluarga telah diterapkan nilai-nilai kekeluargaan seperti

Kriteria suksesor di dalam perusahaan sudah cukup baik dengan latar belakang pendidikan di bidang teknik industri. Penjurusan tersebut dipilih oleh calon suksesor agar dapat mengembangkan perusahaan. Dari sisi penambahan ilmu melalui seminar-seminar, calon suksesor menghadiri pameran-pameran kulit buaya. Dalam pameran tersebut, calon suksesor mendapatkan pengetahuan mengenai kulit-kulit buaya dan mendapatkan klien baru untuk kulit buaya. Dari sisi pengalaman kerja, calon suksesor tidak pernah menimba pengalaman di perusahaan lain, yang berfungsi dalam menambah pengalaman yang dapat diterapkan dalam perusahaan.

Sedangkan dalam pelatihannya, calon suksesor dilatih oleh *incumbent*, profesional dan adik dari calon suksesor. Pelatihan dari *incumbent* berlangsung selama tiga tahun dan pelatihan tersebut meliputi pengalaman-pengalaman *incumbent* dan pengetahuan umum perusahaan. Dari pelatihan dengan profesional, calon suksesor belajar tentang penangkaran buaya di Darwin dengan pakar buaya. Di sini calon suksesor belajar tentang standar internasional kandang buaya dan cara mengembangbiakan buaya. Sedangkan dalam proses *coaching*, calon suksesor dibimbing oleh adik calon suksesor S1 dan S2 sebagai lulusan ekonomi. Dalam proses *coaching* calon suksesor mempelajari dan menganalisa permintaan pasar. Seluruh pelatihan-pelatihan yang diberi kemudian diterapkan oleh calon suksesor di dalam perusahaan.

Di dalam struktur perusahaan, terdapat *Board of Director* (BOD) yang terdiri dari tiga orang, yaitu Narasumber 3, Narasumber 1 dan Narasumber 2. Di dalam perusahaan, masing-masing Direktur menjalankan kewajibannya. Para Direktur mengkomunikasikan tugas-tugasnya pada saat rapat. Direktur operasional melaporkan laporan mingguan, Direktur Keuangan kemudian mengkalkulasi biaya yang diajukan oleh calon suksesor. Setelah itu, Direktur Utama akan memutuskan apakah disetujui atau tidaknya pengajuan dari Direktur Operasional. Struktur *Board of Comisioneer* (BOC) di dalam perusahaan terdapat BOC, akan tetapi BOC tidak melaksanakan kewajibannya sebagai Komisaris Utama dan Komisaris. Di dalam perusahaan juga tidak terdapat *Committee of the Board* yang bertugas untuk membantu BOC yang memberi saran pada perusahaan.

Dari sisi *shareholder agreement* yang bertujuan untuk menghindari konflik karena tidak adanya perlindungan pemegang saham yang pasif. Di dalam perusahaan seluruh anggota keluarga percaya bahwa di dalam perusahaan akan dibagi deviden secara

merata dan tidak ada diskriminasi antar pemegang saham yang pasif dan aktif. Oleh sebab itu seluruh anggota keluarga mengatakan peraturan tersebut tidak diperlukan.

IV. KESIMPULAN/RINGKASAN

Kesimpulan

Dalam penelitian pada perusahaan yang bergerak di bidang penangkaran buaya di Tarakan, maka dapat disimpulkan bahwa proses suksesi yang dilakukan oleh perusahaan terbagi menjadi dua aspek, yakni suksesi manajemen dan suksesi kepemilikan.

Proses suksesi manajemen perusahaan yang bergerak di bidang penangkaran buaya melibatkan berbagai aktivitas untuk mencapai keberhasilan. Adapun aktivitas yang dilakukan meliputi *communication in family business*, *successor criteria*, dan *grooming successor*. Dalam sisi komunikasi, perusahaan dinilai cukup aktif pada *Family Business Meeting* (FBM), sehingga pada saat diskusi dan pengambilan keputusan, seluruhnya disetujui oleh anggota rapat. Kekurangan komunikasi dalam perusahaan terdapat pada *Family Business Council* (FBC) dan *Family Rule*. Tujuan FBC yaitu agar antara anggota keluarga yang pasif masih terlibat dalam perusahaan dan mengerti tentang perusahaan, sehingga antara anggota keluarga baik yang pasif dan aktif tidak muncul kecurigaan. Sedangkan tujuan *Famiy Rule* adalah agar di dalam perusahaan keluarga tidak ada keterlibatan antara kepentingan pribadi di dalam perusahaan. Dari segi kriteria calon suksesor, seluruh anggota keluarga telah menyetujui Narasumber 1 sebagai calon suksesor. Hal tersebut dikarenakan Narasumber 1 memenuhi kriteria dari segi pendidikan formal, nonformal, motivasi, komitmen kerja dan pengambilan keputusan. Dari pendidikan formal, Narasumber 1 mampu mengimplementasikan pengetahuan yang diterimanya selama perkuliahan ke dalam perusahaan keluarga, seperti dalam pengembangan dan pengefesienan tenaga kerja lapangan. Dalam sisi pendidikan non-formal, Narasumber 1 juga mengikuti pameran-pameran kulit buaya untuk mengikuti perkembangan kulit buaya, selain itu Narasumber 1 juga berhasil menjalin kerjasama dengan perusahaan baru dengan harga yang lebih tinggi. Dari sisi pelatihan untuk calon suksesor, calon suksesor menerima pelatihan yang berasal dari dalam dan luar perusahaan. Dari dalam perusahaan, calon suksesor melalui pelatihan *mentoring* yang diajarkan sendiri oleh *incumbent*. Pada pelatihan mentoring, calon suksesor diajarkan pengalaman-pengalaman *incumbent* dalam menangkan buaya, tentang sejarah, visi-misi perusahaan dan tujuan perusahaan. proses ini berlangsung hingga saat ini. Di dalam pengimplementasiannya, calon suksesor lulus dalam tahapan ini. Pada pelatihan *training*, calon suksesor mendapatkan pelatihan dari pakar buaya di Darwin, proses ini memakan waktu sekitar enam bulan lamanya. Dalam

pelatihan ini, calon suksesor banyak mendapatkan pengetahuan baru untuk menangkan buaya sesuai dengan standar internasional. Pada proses *coaching*, calon suksesor diberi pengajaran oleh adik calon suksesor untuk membaca permintaan pasar, membaca peluang investasi dan mengevaluasi keuangan perusahaan. Seluruh ilmu yang diterima oleh calon suksesor pada saat pelatihan kemudian diterapkan oleh calon suksesor dalam perusahaan. Di dalam proses ini, yang disayangkan adalah tidak adanya promosi jabatan dikarenakan jabatan calon suksesor pada saat masuk dalam perusahaan adalah Direktur Operasional, bila ada promosi jabatan maka jabatan selanjutnya adalah Direktur Utama. Di samping itu, dalam perusahaan juga tidak terdapat masa *internship* yang berfungsi sebagai tahapan evaluasi kinerja calon suksesor sebagai pemimpin yang baru dalam perusahaan.

Proses suksesi kepemilikan perusahaan yang bergerak di bidang penangkaran buaya terdiri dari satu aktivitas, yakni *family governance*.

Di dalam *family governance*, perusahaan ini memiliki struktur organisasi yang jelas, di mana terbagi menjadi *Board of Director (BOD)* dan *Board of Commissioner (BOC)*. Masing-masing Direktur melaksanakan kewajibannya dengan baik, langkah kemudian adalah menyampaikan tugas tersebut pada saat *Family Business Meeting*. Di dalam perusahaan juga terdapat *Board of Comisioneer (BOC)* akan tetapi baik Komisaris Utama dan Komisaris tidak pernah terlibat dalam perusahaan, bahkan tidak pernah berkunjung dalam perusahaan. oleh sebab itu dapat disimpulkan bahwa baik Komisaris Utama dan Komisaris tidak melaksanakan tugas mereka dalam mengawasi dan memberi masukan pada kinerja perusahaan.

Saran

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, adapun saran yang diharapkan, yaitu :

1. Penelitian lebih lanjut tentang struktur organisasi di dalam perusahaan agar dalam setiap jabatan melaksanakan kewajibannya dengan baik.
2. Penelitian lebih lanjut tentang sumber daya manusia yang akan direkrut ke dalam perusahaan keluarga.
3. Pembuatan kebijakan secara transparan untuk semua di dalam perusahaan untuk mencegah potensi terjadinya konflik.

(ET&P), Baylor University, September, pp. 555-575.

- Chua, Chrisman, & Sharma. (1999). *Defining the family business by behavior*. Entrepreneurship Theory and Practice, (3th ed) pp. 19-39.
- Davis. (1983) Realizing the Potential of the Family Business. *Organizational Dynamics*, pp.47-56
- Erven. (December 2007). Management succession issues in family business. *Lagos Organization Review*, 5(9), , 122 – 129.
- International Finance Corporation.(2014). Jakarta: *The Indonesia Corporate Governance Manual*
- Lansberg ; Perrow and Rogolsky .(1988) Family business as an emerging field, *Family Business Review*
- Meggelin. (2007). *When Trust is Broken, Value is Compromised*. Ledder
- Poza. (2007). *Family Business*. United States America: Cengage
- Sugiyono. (2012). Metode penelitian bisnis (pendekatan kuantitatif, kualitatif, dan R&D). Bandung: CV. Alfabeta.
- Susanto. (2007). *The Jakarta Consulting Group on Family Business*. Jakarta: The Jakarta Consulting Group.
- Sugiyono. (2009). *Metode Penelitian Bisnis (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D)*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. (2013). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta
- The Economist Intelligence Unit* (2009) . *Country Forecast China* November 2009 Updater, 11-1-2009
- The Economist Intelligence Unit* (2009) . *Country Forecast Indonesia* November 2009 Updater, 11-1-2009
- Ward. (1988). *The special role of strategic planning for family businesses*, *Family Business Review* 1(2): 105-117.
- Ward. (1987). *Keeping the Family Healty : How to Plan for Continued Growth, Profitability and Family Leadership*, San Fransisco: Josey-Bass.
- Walsh. (2011). *Family Business Succession Managing the All-Important Family Component*. KPMG Enterprise.

DAFTAR PUSTAKA

- Blair (2005) *Nothing Succeeded Like Succession Planning*. United States: ASIS International
- Chrisman ; Chua and Sharma. (2005). *Trends and Directions in the Development of a Strategic Management Theory of the Family Firm*, Entrepreneurship Theory and Practice