

# ANALISIS PERENCANAAN SUKSESI PADA PERUSAHAAN JASA LANDURY

Michael Limadjaja dan R.H. Mustamu

Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra

Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya

*E-mail:* mick\_brother\_hood@hotmail.com;mustamu@petra.ac.id

**Abstrak**—Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan mendeskripsikan perencanaan suksesi pada perusahaan jasa laundry. Jenis penelitian yang digunakan adalah kualitatif deskriptif. Data yang digunakan dalam penelitian ini berasal dari data primer, yaitu didapatkan dari hasil wawancara dengan beberapa narasumber yang dipilih penulis. Pengumpulan data dilakukan dengan cara wawancara dan observasi. Data dianalisis dengan menggunakan metode analisis deskriptif, sedangkan uji keabsahan data menggunakan triangulasi sumber dan teknik. Hasil penelitian menunjukkan bahwa perencanaan suksesi pada perusahaan jasa laundry ini berjalan sesuai dengan program yang telah dipersiapkan oleh perusahaan. Pada tahap sebelum transisi telah dilakukan persiapan pada sistem pribadi dan juga sistem keluarga. Pada tahap transisi sudah ada kejelasan terkait peralihan pada sistem kepemilikan dan juga sistem manajemen dalam perusahaan. sedangkan pada tahap sesudah transisi perusahaan ini mengalami penurunan pada aspek keuangan tetapi cenderung lebih stabil. Perusahaan jasa laundry ini secara keseluruhan hampir melakukan seluruh tahapan suksesi dengan baik.

**Kata Kunci**— Perencanaan Suksesi, Suksesor, Perusahaan Keluarga

## I. PENDAHULUAN

Dewasa ini, dengan semakin meningkatnya persaingan usaha, peluang usaha pun semakin berkurang. Fenomena bisnis keluarga menjadi hal umum yang terjadi. Hal ini dilakukan oleh pemilik bisnis dengan berbagai tujuan, salah satunya adalah menjamin kualitas hidup anggota keluarganya. Karena sudah merupakan hal yang alami apabila orang tua ingin memastikan agar mereka dapat memberikan hidup yang lebih baik untuk generasi berikutnya. Menurut McCrea (1997) dan Shams & Bjornberg (2006) ciri-ciri sebuah perusahaan keluarga adalah dimiliki, dikelola, dan diatur oleh satu atau lebih generasi keluarga atau anggota keluarga, dimana nilai-nilai, visi, dan misi yang ditetapkan oleh pendiri akan secara ketat dipertahankan. Data Biro Pusat Statistik yang menyebutkan bahwa perusahaan keluarga di Indonesia mempunyai kontribusi besar terhadap Produk Domestik Bruto yaitu mencapai 82,44% (Swara Karya, 28 juni 2007). Selain itu juga berdasarkan fakta yang lain di Indonesia menyatakan bahwa dari 159.000 dari 165.000 perusahaan adalah perusahaan keluarga (Pikiran Rakyat, 16 November 2006). Meskipun demikian banyak juga dari perusahaan tersebut yang tidak bertahan lama, ini disebabkan banyaknya generasi penerus yang tidak dapat mempertahankan perusahaan yang telah dibangun itu Susanto (2007). Berdasarkan fakta yang sudah ada diatas maka untuk memastikan keberlanjutan

perusahaan keluarga, harus ada perencanaan suksesi yang dilakukan mulai dini, hal ini bertujuan untuk menjaga stabilitas perusahaan.

Menurut Aronoff (2003) suksesi adalah proses berkepanjangan dari perencanaan yang bertujuan untuk memastikan keberlanjutan bisnis antar generasi. Proses berkepanjangan ini meyangkut banyak hal didalamnya tidak hanya sekedar menentukan siapa suksesornya tetapi juga mengenai bagaimana persiapan yang dilakukan agar ketika terjadi perpindahan kepemimpinan, stabilitas perusahaan juga tetap terjaga. Menurut Susanto (2007) terdapat 10 faktor penghambat perencanaan suksesi pada perusahaan keluarga. Dimana dalam faktor ini komunikasi menjadi hal yang sangat kompleks untuk sebuah perencanaan suksesi. Hal itu dikarenakan proses komunikasi yang dilakukan mencakup banyak hal, bukan hanya komunikasi yang baik antar anggota keluarga saja tetapi juga komunikasi terhadap setiap orang yang berkepentingan dalam perusahaan juga. Selain itu juga menurut peribahasa cina yang mengatakan bahwa dibalik seorang pria yang sukses ada seorang wanita, hal ini membuat suksesor juga harus memiliki komunikasi yang baik tidak hanya saja dengan pendiri perusahaan tetapi juga dengan pasangan pendiri perusahaan tersebut. Dalam arti bahwa dalam menjalankan bisnis perusahaan harus secara professional, baik dalam keputusan yang diambil harus berdasarkan pada keuntungan bagi perusahaan.

Sejauh ini, cukup banyak perusahaan keluarga yang gagal dalam proses suksesi kepemimpinan. Statistik menunjukkan bahwa keberhasilan suksesi kepemimpinan dari generasi pertama ke generasi kedua saja hanya berkisar 30%, sedangkan sisanya (sebesar 70%) mengalami kegagalan, sedangkan tingkat keberhasilan dari generasi kedua ke generasi ketiga turun secara signifikan hingga hanya mencapai 7% saja (Mangalandum, 2013). Melihat dari data yang ada diatas, muncul sebuah pertanyaan “mengapa persentase keberhasilan suksesi kepemimpinan dari generasi pertama ke generasi kedua lebih kecil daripada persentase kegagalan?”. Dari hasil survei *The Jakarta Consulting Group*, perusahaan-perusahaan keluarga di Indonesia ternyata belum semuanya mempersiapkan penerus melalui perencanaan suksesi untuk memimpin perusahaan. Responden yang telah mempersiapkan penerus melalui perencanaan suksesi sebanyak 67,8% sedangkan yang lain (32,2%) tidak atau belum mempersiapkannya. Salah satu alasan tidak dipersiapkannya suksesi adalah pendiri merasa generasi muda tidak tertarik untuk berpartisipasi di perusahaan, atau sulit untuk menentapkan anak mana yang berkompeten untuk meneruskan bisnisnya. Sementara suksesor merasa memiliki beban untuk

memajukan perusahaan sebagaimana yang dilakukan orang tuanya dulu dengan kemampuan yang dia miliki dan juga beban untuk mempersatukan anggota keluarga bila terjadi konflik internal.

Inilah sebabnya proses perencanaan suksesi harus dilakukan secara efektif. Perencanaan suksesi yang efektif ini harus dipersiapkan secara matang dan efektif dengan melalui beberapa fase yaitu fase sebelum transisi (*personality system, family system*), fase transisi (*ownership system, management system*), dan fase sesudah transisi (*performance*) Baur (2014).

Dalam pra wawancara yang dilakukan pada tanggal 6 september 2014, diketahui bahwa perusahaan ini adalah perusahaan yang bergerak dalam bidang jasa yaitu jasa laundry. Pada awalnya perusahaan ini adalah perusahaan milik orang lain, yang kemudian diambil alih kepemilikannya karena tidak berkembangnya usaha tersebut. Hal itu dikarenakan pemilik sebelumnya tidak memiliki koneksi dengan hotel yang ada, sedangkan pemilik yang sekarang ini selain mempunyai koneksi, selain itu beliau juga memiliki saham di beberapa hotel di Bali. Permasalahan yang timbul sekarang adalah pemilik ingin fokus pada pekerjaan yang lain yang baru yang akan dikerjakannya, yang dimana membutuhkan waktu lebih dalam mempersiapkan pekerjaan barunya tersebut yang nantinya akan dipersiapkan bagi putranya yang kedua dan selain itu juga di kemudian hari pendahulu berharap untuk dapat segera pensiun kerja, sehingga dibutuhkan perencanaan suksesi, karena diharapkan generasi berikutnya dapat meneruskan pekerjaan yang sudah ada.

Berdasarkan latar belakang permasalahan yang ada tersebut itulah kenapa pemilik melakukan proses suksesi ini, yang dimana diharapkan agar stabilitas dan kredibilitas perusahaannya tidak rusak ketika dia sudah tidak lagi memimpin perusahaan tersebut. Apabila dalam perencanaannya tidak dipersiapkan dengan matang nantinya dapat mengganggu stabilitas perusahaan, selain itu juga dapat menimbulkan masalah lain, baik masalah bagi perusahaan maupun dalam hubungan antar anggota keluarga. Menjadi penting dalam perencanaan suksesi untuk mempersiapkan dan kemudian mendidik suksesor agar dapat memimpin perusahaan yang telah dibangun sehingga tidak kemudian hancur, inilah sebabnya kenapa memilih untuk mengangkat skripsi dengan judul “Analisis Perencanaan Suksesi Pada Perusahaan Jasa laundry”.

Rumusan Masalah: Bagaimana perencanaan suksesi pada perusahaan yang bergerak pada bidang jasa laundry? Sedangkan tujuan Penelitian adalah untuk mengetahui dan mendeskripsikan bagaimana perencanaan suksesi pada perusahaan yang bergerak pada bidang jasa laundry

## II. METODE PENELITIAN

Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian kualitatif deskriptif, dengan tujuan untuk mendeskripsikan perencanaan suksesi yang dilakukan oleh perusahaan yang diteliti. Sumber data yang dilakukan ada dua, primer dan sekunder. Data primer didapat dari wawancara dan hasil observasi langsung pada subjek penelitian. Data sekunder yang digunakan adalah dari sumber-sumber dokumentasi tertulis seperti daftar pustaka, internet, dan jurnal yang mempunyai korelasi data

dengan tema penulisan. Di dalam uji keabsahan data, penulis menggunakan uji triangulasi sumber, di mana membandingkan hasil wawancara dari narasumber satu dengan yang lainnya.

## III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Perusahaan yang didirikan oleh narasumber 1 yaitu generasi pertama yang bergerak dalam bidang jasa laundry. Perencanaan suksesi secara keseluruhan berjalan sesuai dengan program yang sudah disiapkannya. Berdasarkan wawancara yang dilakukan dengan ketiga narasumber dapat diketahui bahwa program pelatihan diberikan kepada suksesor yaitu narasumber 2 dengan melalui beberapa tahap yaitu melalui pendidikan formal terlebih dahulu yaitu hingga SMA meskipun sebenarnya narasumber 1 mengaharapkan bahwa suksesornya dapat menyelesaikan hingga sarjana. Setelah menyelesaikan pendidikan formal lalu ketika akan masuk dalam perusahaan diberikan program pelatihan dengan cara diberikan usaha laundry dengan skala kecil untuk mempersiapkan suksesor dan memberikan pengalaman kepada suksesor yang dimana tidak memiliki latar belakang atau pengalaman dalam bidang usaha ini.

Menurut Baur (2014) perencanaan suksesi yang efektif dalam perusahaan keluarga harus melalui tiga tahap yaitu tahap sebelum transisi, tahap transisi, dan tahap sesudah transisi. berdasarkan penelitian yang dilakukan dapat diketahui bahwa perusahaan ini sudah melalui tiga tahap tersebut yaitu pada tahap sebelum transisi mempersiapkan suksesor secara personal (*personality system*) melalui pelatihan dan melihat keinginan suksesor untuk mengambil alih perusahaan dan selain itu juga mempersiapkan suksesor dalam keluarga (*family system*) yaitu dengan penyamaan nilai dan budaya yang dianut oleh keluarga dimana hal itu juga menjadi dasar bagi perusahaan, lalu dimana juga mempersiapkan suksesor dimana dalam keluarga komunikasi menjadi hal yang penting maka dari itu dilakukan secara terbuka dan dalam menghadapi konflik suksesor dilibatkan dalam diskusi untuk penyelesaian masalahnya.

Pada tahap transisi juga dipersiapkan dengan baik perusahaan ini yaitu dalam hal kepemilikan (*ownership system*) dimana pada masa transisi sudah diberikan jabatan kedudukan yang jelas yaitu generasi pertama menjadi penasihat dalam perusahaan dan memiliki porsi kepemilikan sebesar 25% dan suksesornya menjabat sebagai direktur dengan porsi kepemilikan sebesar 75% dari keuntungan perusahaan. Hal ini sesuai dengan Tjondrorahardja (2005) yang mengatakan bahwa perusahaan keluarga adalah perusahaan yang dimiliki oleh keluarga (saham dan kepemilikan) dan yang menjalankan atau mengoperasikan perusahaan keluarha sehari-hari adalah salah satu dari pihak keluarga yang telah dipilih berdasarkan kriteria tertentu yang ditentukan bersama oleh keluarga. Pada tahap transisi selain *ownership system* dipersiapkan juga dengan baik dalam hal *management system*, hal ini dapat dilihat ketika penelitian dengan melakukan wawancara dapat diketahui bahwa ketika transisi kepemimpinan tidak ada permasalahan dalam penyamaan visi misi perusahaan, hal ini juga berlaku sama dengan struktur perusahaan yang tidak terjadi perubahan serta dalam pengambilan keputusan sudah dengan jelas diberikan kepada suksesor dan ketika masa transisi kepemimpinan hal ini

sudah dijelaskan sebelumnya kepada para pegawai dengan cara dipanggil seluruhnya dan diberikan pengumuman bahwa suksesornya akan mengambil alih kepemimpinan perusahaan.

Pada tahap terakhir yaitu tahap sesudah transisi (*performance*) yaitu dilakukan penilain apakah suksesor yang ada efektif atau tidak, hal ini sesuai dengan penjelasan Ibrahim et al. (2004) yang mengatakan bahwa suksesor yang efektif harus memiliki beberapa hal yaitu atribut kepemimpinan, keahlian dan kemampuan manajemen, serta komitmen dan respect. Dimana secara keseluruhan dari ketiga hal ini performa suksesor pada perusahaan ini berjalan dengan baik hal ini dibuktikan melalui wawancara dengan ketiga narasumber dan data lain terkait perusahaan.

#### IV. KESIMPULAN/RINGKASAN

Dari hasil penelitian dan analisis data yang dilakukan pada perusahaan jasa laundry ini, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa perencanaan suksesi perusahaan ini berjalan sesuai dengan program yang sudah dipersiapkan oleh generasi pertama, yaitu suksesor melalui pendidikan formal terlebih dahulu kemudian setelah lulus mendapatkan pelatihan dahulu dengan diberikan usaha laundry skala kecil untuk mendapatkan pelatihan dan memberikan pengalaman kerja yang nyata serta pengetahuan terhadap bidang yang sesuai dengan pekerjaan yang akan diambil alih.

Perusahaan ini juga sudah melalui faktor penting perencanaan suksesi yang efektif sesuai dengan teori dari Baur (2014) yaitu melalui tiga fase yaitu sebelum transisi, tahap transisi, dan tahap sesudah transisi. Dimana pada tahap sebelum transisi sudah dipersiapkan dengan baik mengenai *personal system*, tetapi masih belum ada prosedur yang jelas dan indikator yang digunakan untuk menentukan bahwa suksesor layak atau tidak. lalu pada hal *family system* berjalan dengan baik karena komunikasinya yang tidak ada masalah berarti dan ketika ada konflik, suksesor terlibat langsung dalam diskusi dan penyelesaiannya serta dalam penyamaan nilai dan budaya yang dipegang dapat terjalin dengan baik dan sama antar kedua generasi tersebut.

Pada tahap transisi mengenai *ownership system* telah dipersiapkan dengan baik dan posisi serta porsi kepemilikannya sudah jelas. Selain itu dalam hal *management system*, penyamaan visi misi antar kedua generasi tidak ada masalah, serta transisi kepemimpinan berjalan dengan lancar sehingga suasana kerja dalam perusahaan tetap kondusif. Tahap yang terakhir yaitu sesudah transisi dalam hal *performance* suksesor menunjukkan memiliki atribut kepemimpinan yang cukup baik meskipun kurang dalam hal memotivasi selain itu juga adanya penurunan finansial perusahaan tetapi dalam hal stabilitas perusahaan sesudah transisi lebih stabil karena suksesor tidak melebihi batas maksimal kapasitas perusahaan, selain itu juga suksesor dapat menjaga hubungan dengan para pihak terkait dengan baik.

Saran yang dapat diberikan penulis setelah melakukan penelitian ini adalah agar pelatihan yang diberikan kepada suksesor sebelum masuk ke perusahaan tetap dipertahankan dan dikembangkan untuk suksesi selanjutnya jika ada atau digunakan untuk pegawai kunci yang posisinya akan digantikan karena dapat digunakan untuk melatih dahulu pegawai sebelum masuk ke perusahaan utama, sehingga tidak

mengganggu stabilitas perusahaan, selain itu dalam menentukan suksesor diperlukan adanya prosedur dan indikator yang jelas mengenai kelayakan suksesor. Yang dimaksud adalah ketika sudah ada prosedur yang jelas maka harus ada indikator yang jelas juga apakah harus melewati semua prosedur sesuai rencana, misalnya dalam hal pendidikan formal ditentukan target / indikator menempuh hingga masa jenjang pendidikan apa. Dalam masa pelatihan juga perlu diberikan indikator berapa lama masa pelatihan yang harus diberikan dan ketika masa pelatihan juga diberikan target apakah layak atau tidak.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Aronoff, C. E. (2003) *Family Business Succession*. Family Business Enterprise
- Baur, M. (2004), *Succesor and the Family Business*. University of Latvia : Novel and Propositions and a New Guiding Model for Effective Succession
- Brännback, C. (2006) *Perceived Success Factors In Start Up And Growth Strategies: A Comparative Study Of Entrepreneurs, Managers, And Students*. Journal of Applied Psychology.
- Doescher, W.F. (1993), *How to shake the family tree*, D&B Reports, July-August, pp.10-11
- Erdem, F., Baser, G.G. (2010) *Family and business values of regional family firms: a qualitative research*. International Journal of Islamic and Middle Eastern Financial and Management, 3.1, 47-64. Retrieved February 27, 2014, from ABI/INFORM Complete (Proquest) database.
- Fenn, D. (1994), *Are your kids good enough to run your business*, INC, August, pp. 36-48.
- Hadinugroho, E. dan Mustamu, R.H. (2013). *Studi Deskriptif Suksesi Kepemimpinan pada Perusahaan Freight and Forwarding*. AGORA, 1(1), pp. 1-10.
- Hoover, E. A. (2002), *Colette Lombard Hoover, Getting Along in Family Business The Relationship Intelligence Handbook*, edisi bahasa Indonesia, PT Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Ibrahim, AB; Soufani, K; Poutziouris, P; Lam, J. (2004), *Education & Training*; 46, 8/9; ABI/INFORM Complete pg. 474
- Jakarta Consulting Group. (2014). *Suksesi dalam Perusahaan Keluarga*, retrieved March 24, 2014 from [www.jakartaconsulting.com/publications/articles/family-business/suksesi-dalam-perusahaan-keluarga](http://www.jakartaconsulting.com/publications/articles/family-business/suksesi-dalam-perusahaan-keluarga)
- Lansberg, I. (2005). *Succeeding Generations: Realizing the Dream of Families in Business*. Boston: Harvard Business School Press.
- Mangalandum, R. S. (2013). *Peralihan Generasi Tantangan Terberat Perusahaan Keluarga*. from [www.swa.co.id](http://www.swa.co.id).
- Noraini, I. & Ahmad, N. M. (2009) *Sucession Planing In Family Firms and its Implication on Business Performance*. Journal of Asia Entre-preneurship and Sustainability
- Osborne, R.L. (1991), *Second-generation entrepreneurs: passing the baton in the privately-held company*, Management Decision, Vol. 29 No. 1, pp. 42-6.
- Pikiran Rakyat. (16 November 2006). *Perusahaan Keluarga sebagai Kekuatan Ekonomi Nasional*.

- Poza, E. (2010). *Family Business*. Mason, Ohio: South-Western.
- Palliam, R., Cader, A. H. & Chiemeké, C. (2011) Succession Issues among Family Entrepreneurs in Countries of the Gulf
- Simanjuntak, A. (2010). Prinsip-Prinsip Manajemen Bisnis Keluarga (*Family Business*) Dikaitkan dengan Kedudukan Mandiri Perseroan Terbatas (PT). *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 12(2), 113-120.
- Sugiyono. (2013). *Metode Penelitian*. Bandung: Alfabeta.
- Soedibyo, M. 2007. Kajian terhadap Sukses Kepemimpinan Puncak (CEO) Perusahaan Keluarga Indonesia - menurut Perspektif Penerus. Jakarta: Disertasi, Program Pasca Sarjana, Universitas Indonesia.
- Susanto et al. (2007) *The Jakarta Consulting Group on Family Business*. Indonesia: The Jakarta Consulting Group from <http://jakartaconsulting.com/art-05-09.htm>
- Swara Karya (2007) Data Perusahaan Keluarga. <http://Swarakarya.co.id>
- Tjondrorahardja, D. (2005). *The greatest FBI (family business inspiration)*. Jakarta: PT. Elex Media Komputindo
- Wahyono. (2009). Sukses Dalam Perusahaan Keluarga. *Jurnal*, Vol 3, No 1 (2009)