

PROSES SUKSESI PADA SEBUAH PERUSAHAAN PELAYARAN DI SURABAYA

Stenly Deantoro

Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra

Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya

E-mail: stenlydeantoro@gmail.com

Abstrak—Perusahaan keluarga sangat berkembang dan berperan besar pada perekonomian negara di era globalisasi ini. Siswono (2010) dan Sudibyo (2007), mengatakan 78% perusahaan di Indonesia adalah perusahaan keluarga sehingga perlu dipertahankan kelanjutannya. Penelitian ini dilakukan untuk membahas proses suksesi di dalam sebuah perusahaan pelayaran di Surabaya agar berguna untuk keberlanjutan perusahaan. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif. Pengumpulan data dilakukan melalui metode wawancara disertai kunjungan. Keabsahan data diuji dengan menggunakan triangulasi sumber. Hasil yang didapat adalah semua proses suksesi telah dapat dilakukan perusahaan dengan baik meski perencanaan sukses tidak didesain sejak awal. Kompetensi calon suksesor semakin meningkat dan semua bagian perusahaan juga memberikan dukungan sehingga calon suksesor tidak menemui kesulitan dalam mengembangkan kemampuannya.

Kata Kunci—Perusahaan Keluarga, Proses Suksesi

I. PENDAHULUAN

Suksesi sangat penting dalam sebuah bisnis keluarga, hal ini dilakukan dengan menyiapkan kriteria-kriteria yang ditentukan bagi calon suksesor dan memberikan pelatihan/*mentoring* bagi calon suksesor. Kesiapan perencanaan dan proses suksesi menjadi sangat penting, agar suksesi dapat berjalan lancar. Di seluruh dunia hanya sepertiga bisnis keluarga yang berhasil melakukan suksesi ke generasi berikutnya. Hal ini karena suksesi sering kali, oleh sebagian bisnis keluarga dianggap tidak terlalu penting. Banyak bisnis keluarga yang beranggapan bahwa bisnis keluarga tidak boleh diserahkan ke generasi berikutnya, karena adanya ketidakpercayaan bahwa calon suksesor bisa sehebat atau bahkan melebihi owner terdahulu. Alasan lainnya adalah semakin besar perusahaan, maka semakin kecil peluang calon suksesor untuk dapat menjalankan perusahaan dengan baik di masa mendatang (Leach, 2007).

Bisnis keluarga memiliki peranan besar terhadap perekonomian di Indonesia. Menurut Siswono (2010), dan Soedibyo (2007), 78% perusahaan di Indonesia adalah bisnis keluarga. Casillas, Fransisco, dan Moreno (2007) juga mengatakan bahwa perusahaan keluarga berkontribusi terhadap 80% *Gross National Product* (GNP) Indonesia. Pengaruh bisnis keluarga sangat kuat terhadap perkenomian Indonesia, sehingga penting untuk dapat mempertahankan keberlanjutannya. Salah satu masalah utama dalam bisnis keluarga adalah suksesi (Tatoglu, Veysel, Keith, 2008). Moores dan Mary (2002), mengatakan bahwa suksesilah yang menentukan keberlanjutan suatu bisnis keluarga di masa mendatang (dalam Wahjono, Wahjoedi, Idrus, Nirbito, 2014).

Di dalam proses suksesi yang dilakukan, banyak dijumpai faktor-faktor penghambat. Ada tiga faktor penghambat dalam proses yaitu, *all potential family successors decline the management leadership of business, the dominant coalition rejects all potential family successors, dan dominant coalition decides against family succession although acceptable and willing potential family successors exist* (Massis, Chua, Chrisman, 2008). Calon suksesor mempengaruhi langsung faktor-faktor yang menjadi penghambat proses suksesi. Menurut Massis, Chua, Chrisman (2008), faktor calon *successor* yang mempengaruhi terjadinya kegagalan suksesi yaitu, *individual factors, relation factors, context factors, financial factors, dan process factors*.

Menurut Morris *et al.* (1996), proses suksesi dapat dilakukan melalui tiga dimensi, yaitu *preparation level of heirs, the relationship among family and business members, planning and control activities*. Dimensi pertama adalah tingkat kesiapan calon suksesor, terdiri dari *formal education, work experience (outside firm), year working within firm, training and motivation*. Dimensi kedua adalah relasi dengan keluarga dan orang-orang di dalam perusahaan keluarga, terdiri dari *communication, commitment, conflict, sibling/cousin rivalry*. Dimensi terakhir yaitu adalah perencanaan, yaitu *use of family business consultant/advisors dan creation of a family council* (dalam Buang, Ganefri, Sidek, 2013).

Penelitian ini menggunakan sebuah perusahaan pelayaran di Surabaya sebagai subjek penelitian. Subjek penelitian merupakan bisnis keluarga yang berdiri pada tahun 2007 dan terletak di Surabaya. Subjek penelitian merupakan perusahaan yang bergerak di bidang jasa pengiriman barang (ekspedisi) melalui laut. Masalah yang timbul adalah pada awalnya, *owner* tidak memiliki keinginan untuk membuat perusahaannya menjadi bisnis keluarga, namun pada akhirnya ia memutuskan untuk menjadikan anaknya sebagai calon suksesor karena beranggapan bahwa bisnisnya memiliki potensi yang cukup besar dalam jangka panjang.

Morris *et. al* (1996), membagi proses suksesi menjadi tiga dimensi, yaitu:

1. Pengembangan calon suksesor terdiri dari lima sub dimensi, yaitu :
 - a. Pengalaman kerja di luar perusahaan
 - b. Pengalaman kerja di dalam perusahaan
 - c. Pendidikan formal
 - d. Pelatihan yang dijalani
 - e. Pembangunan motivasi
2. Relasi antar keluarga dan profesional non-keluarga terdiri dari tiga sub dimensi yaitu :

- a. Pemberian kepercayaan
 - b. Perseteruan antar saudara
 - c. Cara berkomunikasi
3. Perencanaan terdiri dari dua sub dimensi yaitu :
- a. Perencanaan suksesi
 - b. Penggunaan *family business consultant/ advisor*

II. METODE PENELITIAN

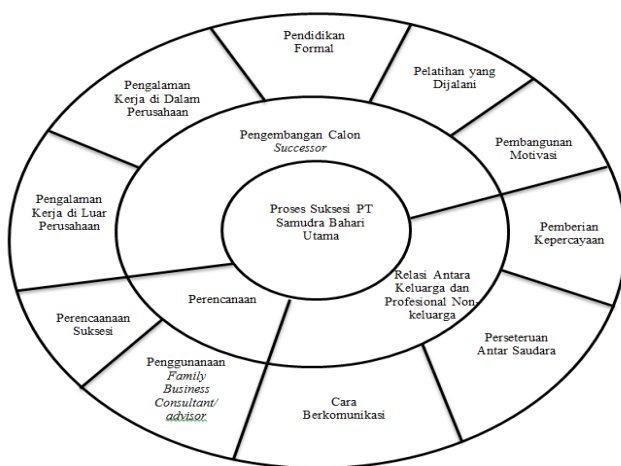
Penelitian ini bersifat deskriptif kualitatif. Penelitian kualitatif merupakan penelitian yang memanfaatkan wawancara terbuka untuk menelaah dan memahami sikap, pandangan, perasaan, dan perilaku individu atau sekelompok orang (Moleong, 2013).

Penelitian ini menggunakan teknik pengumpulan data melalui wawancara. Wawancara merupakan salah satu cara mengumpulkan data dengan bertukar informasi melalui tanya jawab yang dilakukan pada saat pertemuan (Sugiyono, 2013). Dalam penelitian ini wawancara yang dilakukan adalah wawancara tidak terstruktur yang merupakan pengembangan dari panduan wawancara, dengan tujuan untuk dapat mendapatkan informasi lebih dalam. Wawancara juga akan dilengkapi dengan kunjungan untuk mendapatkan data sekunder yang relevan guna untuk membantu penelitian.

Penetapan narasumber menggunakan *purposive sampling*. *Purposive sampling* adalah sebuah teknik pengambilan sampel sumber data dengan pertimbangan tertentu (Sugiyono, 2013).

Untuk menguji keabsahan data dalam penelitian ini akan digunakan teknik triangulasi sumber. Triangulasi sumber dilakukan dengan melakukan wawancara dari beberapa narasumber yang relevan, lalu dideskripsikan serta dikategorisasikan dan diambil kesimpulannya.

Kerangka Kerja Penelitian



Setelah dipilih seorang suksesor di dalam perusahaan keluarga, dimensi pertama adalah pengembangan calon suksesor. Dalam dimensi ini suksesor dikembangkan melalui jalur pendidikan, diberikan pelatihan, pengalaman bekerja di luar perusahaan, diberikan motivasi dan dilihat dari lama bekerja di dalam perusahaan. Hal selanjutnya yang perlu dikembangkan adalah

relasi antar keluarga dan profesional non-keluarga, yaitu kepercayaan di dalam keluarga dan professional non-keluarga, perseteruan di antara saudara dan cara mengatasinya, serta komunikasi pada perusahaan. Yang terakhir adalah perencanaan, yaitu perencanaan suksesi dan penggunaan *family business consultant/advisor*. Perencanaan suksesi digunakan untuk dapat membantu keberhasilan proses suksesi di dalam perusahaan keluarga. Proses suksesi juga dapat dibantu dengan menggunakan *family business consultant/advisor*.

III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Proses suksesi yang dilakukan terdiri dari tiga dimensi dimulai dari tingkat kesiapan calon suksesor yang bertujuan untuk meningkatkan kompetensi calon suksesor, yang terdiri dari lima sub dimensi, yaitu pengalaman kerja di luar perusahaan, pengalaman kerja di dalam perusahaan, pendidikan formal, pelatihan yang dijalani dan pembangunan motivasi. Dimensi kedua adalah relasi antara keluarga dan profesional non-keluarga untuk meningkatkan hubungan dengan anggota perusahaan yang terdiri dari tiga sub dimensi, yaitu pemberian kepercayaan, perseteruan antar saudara dan cara berkomunikasi. Dimensi terakhir adalah perencanaan yaitu melalui perencanaan suksesi dan penggunaan *family business consultant/advisor*.

Pengembangan Calon Suksesor

Morris *et al.* (1996) mengatakan bahwa pengembangan calon suksesor dilakukan agar calon suksesor bisa sesuai dengan kriteria-kriteria yang diharapkan oleh *owner* perusahaan. Pengembangan calon suksesor dibagi menjadi lima, yaitu:

1. Pengalaman kerja di luar perusahaan

Pengalaman kerja di luar perusahaan sangat penting untuk pembentukan calon suksesor dan juga dapat memberikan pengetahuan-pengetahuan yang tidak bisa didapatkan di dalam perusahaan sendiri. Dilihat dari dimensi ini, Narasumber 2 tidak memiliki pengalaman kerja di perusahaan lain. Narasumber 2 mengatakan bahwa sejak awal kuliah ia langsung ditarik oleh Narasumber 1 untuk ikut masuk ke perusahaan. Narasumber 2 sendiri juga tidak memiliki keinginan untuk mencari pengalaman di luar terlebih dahulu dan lebih tertarik untuk langsung berkecimpung ke dalam perusahaan keluarga. Narasumber 1 mengatakan bahwa ia tidak mengharuskan calon suksesor untuk mencari pengalaman, karena apabila ia bekerja di perusahaan lain namun karirnya tidak ada penanjakan, menurut narasumber 1 hal ini membuang waktu, lebih baik calon suksesor langsung masuk ke perusahaan keluarga sehingga calon suksesor bisa menguasai hal-hal dalam perusahaan sedini mungkin dan membantu meringankan pekerjaan *owner*. Narasumber 3 juga membenarkan hal ini bahwa narasumber 1 ingin agar calon suksesor masuk seawal mungkin ke dalam perusahaan. Narasumber 3 juga menambahkan bahwa meskipun ada pengetahuan yang didapatkan jika bekerja di luar terlebih dahulu, calon suksesor tetap akan membutuhkan waktu untuk beradaptasi ketika sudah masuk di perusahaan keluarga. Narasumber 3 juga mengatakan bahwa mencari pengalaman bisa langsung di dalam perusahaan keluarga tanpa harus bekerja di luar perusahaan terlebih dahulu.

2. Pengalaman kerja di dalam perusahaan

Pengalaman kerja dalam perusahaan sangat penting dalam pengembangan calon suksesor. Calon suksesor yang ikut masuk ke dalam perusahaan sedini mungkin dapat mengerti dan memahami bagaimana aktivitas yang terjadi di dalam perusahaan mulai dari tingkatan bawah. Dalam dimensi ini, calon suksesor masuk ke dalam perusahaan sejak dua tahun terakhir. Calon suksesor pada awalnya ditempatkan di bagian bawah untuk mempelajari aktivitas-aktivitas perusahaan yang ada, baik operasional, keuangan, maupun lainnya. Narasumber 1 mengatakan bahwa pada awalnya ia hanya meminta calon *suksesor* untuk mengerjakan tugas-tugas yang sederhana salah satunya adalah *scheduling* kapal dan melakukan pengecekan pada dokumen-dokumennya. Narasumber 1 berharap dengan demikian calon suksesor dapat memahami dan mengerti bagaimana cara melakukan tugas tersebut kedepannya. Narasumber 3 juga sependapat dengan narasumber 1, dengan ditempatkan di bagian bawah terlebih dahulu, calon suksesor dapat memahami aktivitas serta seluk beluk yang terjadi di dalam perusahaan. Calon suksesor mengatakan dengan pengalaman yang didapatkan, ketika mendapatkan jabatan yang lebih tinggi, ia dapat menggunakan pengalamannya itu untuk membantu melaksanakan tugasnya.

3. Pendidikan formal

Pendidikan formal dapat membekali calon suksesor dengan pengetahuan-pengetahuan maupun hal lain yang dapat digunakan ketika calon suksesor sudah masuk ke dalam perusahaan. Calon suksesor menempuh pendidikan di Universitas Kristen Petra dan mengambil jurusan manajemen. Calon suksesor juga memperoleh IPK yang cukup memuaskan. Narasumber 1 sudah cukup puas dengan IPK yang diperoleh oleh calon suksesor. Narasumber 1 mengatakan bahwa pendidikan yang diperoleh calon suksesor dapat digunakan di dalam perusahaan salah satunya adalah calon suksesor dapat mengkoordinir pekerjaan-pekerjaan dengan baik. Selain itu ketika bertemu dengan klien, calon suksesor juga lebih mudah untuk bisa berkomunikasi dengan klien, karena ia mengerti apa yang dimaksudkan oleh klien. Ketika mengambil jurusan manajemen, calon suksesor tidak mendapatkan tekanan dari narasumber 1. Alasan calon suksesor memilih jurusan ini karena ia mendapatkan saran dari teman-temannya yang juga memiliki usaha bahwa manajemen adalah jurusan yang sesuai. Calon suksesor mengatakan salah satu manfaat dari pendidikan formal yang ia dapatkan adalah *networking* yang jauh lebih luas. Calon suksesor menambahkan dengan *networking* tersebut ia bisa mendapatkan klien-klien baru. Narasumber 3 mengatakan bahwa dengan pendidikannya, ketika calon suksesor pertama kali masuk ke dalam perusahaan, calon suksesor lebih mudah dan cepat memahami bagaimana aktivitas-aktivitas dalam perusahaan itu berjalan.

4. Pelatihan yang dijalani

Pelatihan penting untuk diberikan kepada calon suksesor agar calon suksesor dapat mengembangkan kemampuannya sehingga ia bisa siap ketika akhirnya menggantikan *owner*. Dalam dimensi ini, pelatihan yang diberikan kepada calon suksesor semuanya berasal dari dalam perusahaan dan ti-

dak melibatkan pihak profesional. Narasumber 1 selaku *owner* yang mayoritas memberikan pelatihan langsung kepada calon suksesor. Narasumber 3 mengatakan bahwa salah satu bentuk pelatihannya adalah ketika calon suksesor ditempatkan di bagian operasional, *owner* turun tangan langsung dengan memberikan bantuan dan pedoman-pedoman agar calon suksesor dapat mengerjakan dan menyelesaikan tugasnya dengan baik. Narasumber 1 juga menambahkan bahwa narasumber ketiga juga ikut membantu memberikan pelatihan kepada calon suksesor. Salah satu bentuk pelatihan lainnya yang pernah diberikan berdasarkan informasi dari calon suksesor, yaitu *owner* pernah mengajak calon suksesor untuk mengikuti rapat. Calon suksesor mengatakan bahwa dengan mengikuti rapat ini, walaupun dia tidak memberikan kontribusi apapun *owner* berharap calon suksesor dapat memahami dan mendapat pengetahuan dari rapat ini. Pelatihan-pelatihan ini diberikan kepada calon suksesor agar calon suksesor dapat mengembangkan kemampuannya sehingga siap memimpin perusahaan di masa mendatang.

5. Pembangunan motivasi

Motivasi merupakan salah satu faktor penting bagi calon suksesor. Diperlukan adanya faktor pendorong yang membuat calon suksesor tertarik untuk masuk ke perusahaan. Calon suksesor yang memiliki motivasi di dalam perusahaan akan memberikan hasil yang maksimal dalam mengerjakan semua tugasnya. Terkait dengan dimensi ini, motivasi calon suksesor dimulai ketika masa awal kuliah, di mana *owner* sering mengajaknya untuk ikut ke dalam perusahaan. Narasumber 1 mengatakan bahwa ia mengajak calon suksesor ke perusahaan karena ia sering terlihat menganggur di rumah. Calon suksesor mempunyai harapan agar Calon suksesor bisa lebih menghargai uang dan tidak hanya meminta saja, oleh karena itu ia mengajak calon *suksesor* agar tahu bagaimana susahny mencari uang. Calon suksesor membenarkan hal ini, narasumber 1 sangat sering mengajak calon suksesor ke perusahaan. Calon suksesor mengatakan lama kelamaan ia menjadi semakin aktif di dalam perusahaan dan sekarang ini ia memiliki keinginan yang besar untuk tetap mempertahankan dan mengembangkan bisnis yang dibangun oleh orang tuanya. Selain untuk mempertahankan perusahaan, calon suksesor juga memiliki alasan lain, yaitu ia ingin mempraktekkan kemampuan yang ia miliki di dalam perusahaan. Senada dengan pernyataan narasumber 1 dan 2, narasumber 3 mengatakan bahwa pembangunan motivasi dilakukan oleh *owner* dengan sering mengajak calon suksesor ke perusahaan, sehingga akhirnya calon suksesor dapat turun aktif bekerja di perusahaan

Relasi Antara Keluarga dan Profesional Non-keluarga

Relasi antar seluruh anggota perusahaan sangat penting dalam proses suksesi. Calon suksesor perlu untuk mendapatkan dukungan dan dapat bekerja sama dengan baik dengan seluruh anggota perusahaan, sehingga di masa mendatang perusahaan dapat berjalan dengan baik. Morris *et al.* (1996), membagi relasi antara keluarga dan profesional non-keluarga menjadi tiga dimensi, yaitu:

1. Pemberian kepercayaan

Sebuah perusahaan perlu untuk memiliki rasa percaya yang besar terhadap satu sama lain. Kepercayaan sangat penting dalam proses suksesi. Calon suksesor harus dilibatkan dalam aktivitas-aktivitas dalam perusahaan, terutama tugas yang cukup besar di dalam perusahaan. Dengan demikian calon suksesor bisa mendapat pengetahuan dan pengalaman yang berharga ketika ia menjalankan tugasnya tersebut. Hal ini juga harus disertai dengan dukungan dari semua anggota perusahaan. Terkait dengan dimensi ini, calon suksesor sudah mulai diberikan tugas-tugas penting di dalam perusahaan. Salah satunya adalah jabatannya saat ini sebagai manajer keuangan. Narasumber 3 mengatakan bahwa manajer keuangan sangat penting di dalam perusahaan, karena jika terjadi kesalahan dalam mengerjakan tugasnya dapat berimbas langsung kepada perusahaan. Calon suksesor mengatakan bahwa semenjak ia menjabat sebagai manajer keuangan, narasumber 1 selaku *owner* sudah tidak pernah ikut campur lagi dalam masalah keuangan, semuanya dipercayakan kepada calon suksesor. Calon suksesor menambahkan bahwa selama menjabat sebagai manajer keuangan, tidak pernah terjadi permasalahan dengan anggota perusahaan, semuanya dapat bekerja sama dengan baik. Narasumber 3 berpendapat bahwa hal ini bisa terjadi karena semua orang dalam perusahaan sudah mengetahui dan mempercayai bahwa calon suksesor sudah memiliki kemampuan untuk dapat menjabat sebagai manajer keuangan. Selain sebagai manajer keuangan, calon suksesor juga ikut dalam aktivitas lainnya. Narasumber 1 mengatakan bahwa ia sudah memberikan kewenangan kepada calon suksesor untuk dapat turut serta dalam semua aktivitas selain keuangan, namun calon suksesor juga harus tetap mementingkan tugas utamanya sebagai manajer keuangan.

2. Perseteruan antar saudara

Di dalam perusahaan keluarga yang mempunyai lebih dari satu anak cenderung akan terjadi perselisihan untuk menentukan calon suksesor. Hal ini dialami oleh subjek penelitian. Oleh karena itu *owner* perlu untuk melakukan sesuatu guna untuk menghindari hal ini. Perseteruan antar saudara merupakan salah satu penyebab utama hancurnya sebuah perusahaan keluarga. Terkait dengan dimensi ini, *owner* mengatakan bahwa perselisihan tidak pernah terjadi antara calon suksesor dengan adiknya. Ketika calon suksesor dipilih, adiknya tidak pernah merasa iri hati. Hal ini disebabkan *owner* sudah memiliki perencanaan khusus. Kedua anaknya memiliki kemampuan dan bakatnya sendiri-sendiri, sehingga *owner* pun sudah menyiapkan rencana masing-masing. Kelak *owner* akan membangun perusahaan sendiri untuk adiknya. Calon suksesor dan narasumber 3 juga membenarkan hal ini. Tidak pernah terjadi permasalahan antara calon suksesor dan adiknya karena adanya perencanaan matang yang telah disiapkan oleh narasumber 1 selaku *owner*.

3. Cara berkomunikasi

Komunikasi sangat penting dalam menghadapi sebuah permasalahan di dalam perusahaan keluarga. Komunikasi juga berperan besar dalam proses suksesi, dengan adanya komunikasi yang baik dapat meningkatkan hubungan seluruh

anggota perusahaan sehingga dapat mendukung kelancaran proses suksesi yang sedang berjalan. Salah satu upaya untuk meningkatkan komunikasi adalah dengan menerapkan *open communication*. Terkait dengan dimensi ini, calon suksesor sangat dekat dengan semua pegawai perusahaan dan sering meminta pendapat maupuns saran dari orang yang lebih berpengalaman. Narasumber 1 menambahkan, dalam mengerjakan tugasnya calon suksesor akan selalu berusaha terlebih dahulu untuk dapat menyelesaikannya, hal ini dikarenakan agar calon suksesor tidak mudah bergantung pada orang lain, namun ketika ada hambatan yang ditemui dalam tugasnya calon suksesor tidak segan untuk meminta pendapat dari orang lain termasuk salah satu karyawan. Narasumber 3 juga membenarkan hal ini, dia menambahkan bahwa calon suksesor memiliki kepribadian yang mudah bergaul dengan siapa saja, sehingga seluruh anggota perusahaanpun tidak segan untuk memberikan bantuan ketika ia menemui kesulitan dan komunikasi dalam perusahaan dapat berjalan lancar.

Perencanaan

Salah satu aspek penting adalah perencanaan. Salah satu yang utama adalah perencanaan suksesi. Morris *et al.* (1996) mengatakan ada dua sub dimensi:

1. Perencanaan suksesi

Perencanaan suksesi yang disiapkan dengan matang dapat membantu proses suksesi di dalam perusahaan. Terkait dengan dimensi ini perusahaan sebelumnya tidak mempersiapkan perencanaan suksesi. Narasumber 1 mengatakan hal ini terjadi karena pada awalnya tidak ada tujuan untuk menjadikan perusahaannya sebagai perusahaan keluarga. Setelah melihat pertumbuhan perusahaan yang cukup cepat akhirnya ia memilih narasumber 2 sebagai calon suksesor, namun perencanaan suksesi sendiri tidak terdapat di dalam perusahaan. Narasumber 2 dan 3 membenarkan hal ini, di mana tidak terdapat perencanaan suksesi di dalam perusahaan. Narasumber 2 menambahkan bahwa narasumber 1 sendiri-lah yang akhirnya memutuskan untuk menyiapkan seorang calon suksesor dalam perusahaan.

2. Penggunaan *family business consultant/advisor*

Proses suksesi di dalam perusahaan dapat dibantu salah satunya dengan menggunakan *family business consultant/advisor*. Terkait dengan dimensi ini, proses suksesi di dalam Subjek penelitian tidak menggunakan *family business consultant/advisor*. Narasumber 1 mengatakan bahwa semua proses suksesi masih dapat dilakukan oleh perusahaan tanpa harus menggunakan *consultant/advisor*. Narasumber 2 menambahkan bahwa narasumber 1 selalu turun tangan langsung untuk membantu proses suksesi, salah satunya dengan memberikan pelatihan langsung kepada calon suksesor, sehingga *family business consultant/advisor* masih belum diperlukan. Narasumber 3 juga membenarkan hal ini bahwa perusahaan tidak pernah menggunakan *family business consultant/advisor*.

Analisis Deskripsi Pengembangan Calon Suksesor

Proses suksesi yang dilakukan melalui pengembangan calon suksesor yang dilakukan pada Subjek penelitian sudah cukup

baik karena hampir keseluruhan proses suksesi yang dilakukan telah sesuai dengan teori. Terdapat sedikit kekurangan pada pengembangan calon suksesor melalui pengalaman dari luar perusahaan. Calon suksesor belum memiliki pengalaman sama sekali karena tidak ada dorongan dari narasumber 1 untuk bisa menggali pengalaman terlebih dulu. Calon suksesor juga tidak memiliki keinginan untuk bekerja terlebih dulu di perusahaan lain. Dengan demikian calon suksesor tidak dapat mendapatkan tambahan informasi maupun pengetahuan yang bisa didapatkan di luar perusahaan. Dalam dimensi pengalaman dari dalam perusahaan, calon suksesor sudah aktif di dalam perusahaan sejak dua tahun terakhir. Awalnya calon suksesor hanya ditempatkan di bagian operasional terlebih dahulu sehingga ia dapat mempelajari aktivitas-aktivitas dalam perusahaan. Dengan demikian ketika calon suksesor diberikan jabatan yang lebih tinggi, ia dapat menggunakan pengetahuan yang telah didapatkan untuk membantu melaksanakan tugasnya. Dalam dimensi pendidikan formal, calon suksesor menempuh pendidikannya di Universitas Kristen Petra dan mendapatkan IPK yang baik. Pendidikan yang didapatkan calon suksesor dapat bermanfaat bagi perusahaan, salah satunya adalah ketika berjumpa dengan klien. Calon suksesor juga memberikan *networking* yang jauh lebih luas bagi perusahaan. Dalam dimensi pelatihan yang dijalani sudah dijalankan dengan baik di dalam perusahaan. Calon suksesor diberikan pelatihan oleh *owner* salah satunya adalah dengan mengikuti rapat-rapat dengan klien. Dengan demikian calon suksesor dapat semakin mengembangkan kemampuannya. Dalam dimensi pembangunan motivasi, sudah dilakukan dengan baik oleh perusahaan. *Owner* berhasil membangun motivasi dari calon suksesor, sehingga calon suksesor memiliki minat dan keinginan yang besar untuk dapat terus mempertahankan dan mengembangkan perusahaan kedepannya.

Analisis Deskripsi Relasi Antar Keluarga dan Profesional Non-keluarga

Relasi antara keluarga dan profesional non-keluarga sudah terbangun dengan baik di dalam perusahaan. Dalam dimensi pemberian kepercayaan, calon suksesor sudah dipercayakan untuk memegang jabatan penting yaitu manajer keuangan. Dalam menjalankan jabatannya calon suksesor juga mendapatkan dukungan dari semua pihak perusahaan dan tidak pernah terjadi perselisihan. Dalam dimensi persetujuan antar saudara tidak pernah terjadi di dalam perusahaan. Narasumber 1 sudah menyiapkan perencanaan masing-masing untuk anaknya, sehingga antara calon suksesor dengan adiknya tidak pernah terdapat perselisihan yang kemudian dapat merugikan perusahaan. Dalam dimensi cara berkomunikasi juga telah dilakukan dengan baik di dalam perusahaan. Terdapat *open communication*, di mana dalam mengerjakan tugasnya calon suksesor akan meminta pendapat dari orang lain yang lebih berpengalaman ketika menemui kesulitan. Calon suksesor juga dekat dengan semua anggota perusahaan, dengan demikian komunikasi yang baik dapat terbangun di dalam perusahaan.

Analisis Deskripsi Perencanaan

Perusahaan belum memiliki perencanaan yang dapat digunakan untuk membantu proses suksesi. Perusahaan tidak menyi-

apkan perencanaan suksesi, hal ini dikarenakan *owner* pada awalnya tidak memiliki tujuan untuk membuat perusahaannya sebagai perusahaan sehingga ia tidak menyiapkan perencanaan suksesi. Perusahaan juga tidak menggunakan *family business consultant/advisor* untuk membantu proses suksesi di dalam perusahaan. Hal ini disebabkan *owner* merasa bahwa proses suksesi masih mampu dilakukan oleh perusahaan sendiri tanpa harus menggunakan bantuan dari *family business consultant/advisor*.

IV. KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

1. Proses suksesi yang dilakukan pada subjek penelitian melibatkan beberapa aktivitas, yaitu pengembangan calon suksesor, relasi antara keluarga dan non-keluarga, dan perencanaan
2. Perusahaan telah melakukan proses suksesi dengan baik, mulai dari langkah awal yaitu pengembangan calon suksesor dengan beberapa sub dimensi yaitu melalui pengalaman dari luar perusahaan, pengalaman dari dalam perusahaan, pendidikan formal, pemberian pelatihan yang semuanya berasal dari dalam perusahaan, dan pembangunan motivasi calon suksesor. Dalam penelitian ini terlihat calon suksesor telah memenuhi sub dimensi tersebut namun terdapat kekurangan pada pengalaman dari luar perusahaan, di mana calon suksesor sebelumnya tidak pernah bekerja di perusahaan lain.
3. Dalam analisis yang membahas tentang relasi antara keluarga dan profesional non-keluarga, juga dapat disimpulkan bahwa perusahaan telah melaksanakannya dengan baik. Calon suksesor mendapatkan kepercayaan dari semua anggota perusahaan untuk dapat mengerjakan tugas-tugas penting di dalam perusahaan, perselisihan antar saudara juga tidak terjadi dan komunikasi yang baik semakin terbangun di dalam perusahaan. Dengan demikian calon suksesor dapat semakin mengembangkan kemampuannya karena mendapatkan dukungan dari seluruh anggota perusahaan.
4. Dalam analisis tentang perencanaan, perusahaan tidak mempunyai perencanaan yang matang, perusahaan sebelumnya tidak mempersiapkan perencanaan suksesi dengan matang dan perusahaan juga tidak menggunakan *family business consultant/advisor* untuk dapat membantu proses suksesi di dalam perusahaan.

Saran

Saran yang dapat diberikan setelah melakukan penelitian pada subjek penelitian adalah sebagai berikut :

1. Disarankan untuk melakukan penelitian lebih lanjut mengenai perlu tidaknya pengembangan calon suksesor melalui pengalaman dari luar perusahaan, sehingga dapat bermanfaat bagi perusahaan di masa mendatang.
2. Disarankan untuk melakukan penelitian lebih lanjut mengenai perlu tidaknya perencanaan yaitu melalui perencanaan suksesi dan penggunaan *family business consultant/advisor*, sehingga dapat bermanfaat bagi perusahaan di masa mendatang.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdullah, M. A., Hamid, Z. A. & Hashim, J. (2011, January). *Family-owned businesses: towards a model of succession planning in Malaysia. International Review of Business Research Papers*, 7(1), 252. Retrieved March 17, 2015, from www.bizresearchpapers.com/19.%20Moha%20Asri-FINAL.pdf.
- Badan Pengawas Pasar Modal. *Undang-Undang Tentang Perseroan Terbatas*. Retrieved June 8, 2015, from http://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0CB4QFjAAahUKEwjCkeirtY_GAhUCn6YKHZCXBac&url=http%3A%2F%2Fwww.bapepam.go.id%2Ffreksadana%2Ffiles%2Fregulasi%2FUU%252040%25202007%2520Perseroan%2520Terbatas.pdf&ei=jZJ9VYKXKIKmgWQr5a4Cg&usq=AFQjCNGtp29wtdnwar_GOtbeZcoWUohFw&sig2=PSrEp11Daue39oHcJR5c9A&bvm=bv.95515949,d.dGY
- Blair, B. G. (2005). *Nothing succeeded like succession planning*. U.S.A: ASIS International.
- Buang, N. A., Ganefri, & Sidek, S. (2013, August). *Family business succession of SMEs and post-transition business performance. Asian Social Science*, 79-81. Retrieved March 17, 2015, from <http://www.ccsenet.org/journal/index.php/ass/article/view/30041>.
- Carlock, R. S. & Ward, J. L. (2001). *Strategic planning for the family business: Parallel planning to unify the family and business*. Great Britain: Palgrave Macmillan.
- Carlock, R. S. & Ward, J. L. (2010). *When family businesses are best: The parallel planning process for family harmony and business success*. Great Britain: Palgrave Macmillan.
- Carsud, A. L. & Brännback, M. (2012). *Understanding family business: undiscovered approaches, unique perspectives, and neglected topics*. New York: Springer Science & Business Media.
- Casillas, J. C., Fransisco, J. A. & Moreno, A. M. (2007). *International entrepreneurship in family business*. Northampton: Edward Elgar Publishing.
- Chua, J. H., Chrisman, J. J. & Sharma, P. (1999). *Defining the family business by behavior. Entrepreneurship theory and practice*, 36, 267-293.
- Davis, J. A. & Taguiri, R. (1989). *The influence of life stage on father-son work relationships in family companies. Family Business Review*, 2(1).
- Fishman, A. E. (2009). *9 elements of family business success*. U.S.A: McGraw-Hill Companies.
- Handler, W. C. (1994). *Succession in family business: a review of the research. Family Business Review*, 7(2), 133-157.
- Hess, E. D. (2006). *The successful family business: a proactive plan for managing the family and the business*. U.S.A: Praeger Publishers.
- Leach, P. (2007). *Family businesses: The essentials*. Great Britain: BDO Stoy Hayward.
- Lipman, F. D. (2010). *The family business guide: everything you need to know to manage your business from legal planning to business strategies*. U.S.A: Palgrave Macmillan.
- Massis, A. D., Chua, J. H. & Chrisman, J. J. (2008, June). *Factors preventing intra-family succession. Family Business Review*, 184-185. Retrieved March 17, 2015, from Proquest database.
- Moleong, R. J. (2013). *Metodologi penelitian kualitatif*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Moore, K. & Mary, B. (2002). *Learning family business, paradoxes and pathways*. Aldeshot: Ashgate Publishing Limited.
- Morris, H. M., Williams, R. O., Allen, J.A. & Avila, R. A. (1996). *Correlates of success in family business transitions. Journal of entrepreneurial behavior & research*, 2(3), 68-81.
- Paisner, M. B. (1999). *Sustaining the family business: an insider's guide to managing across generations*. U.S.A: Basic Books.
- Poza, E. J. (2010). *Family business: third edition*. Cengage Learning Academic Resource Center: U.S.A.
- Sambrook, S. (2005). *Exploring succession planning in small growing firms. Journal of small business and enterprise development*, 12(4), 579-594.
- Sardeshmukh, S. R. "Succession development in family firms." Thesis. Rensselaer Polytechnic Institute, 2008.
- Sekaran, U. (2006). *Metodologi penelitian untuk bisnis*. Jakarta: Salemba Empat.
- Siswono, S. *Forum manajemen prasetiya mulia*. Forum Manajemen Prasetiya Mulia, 24, 2010.
- Soedibyo, M. "Kajian terhadap suksesi kepemimpinan puncak (CEO) perusahaan keluarga Indonesia-menurut perspektif penerus." Diss. Universitas Indonesia., 2007.
- Sugiyono. (2013). *Metode penelitian pendidikan: pendekatan kualitatif, kuantitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Tatoglu, E., Veysel, K. & Keith, W. G. (2008). *Succession planning in family-owned business. International small business journal*. London: Sage Publications.
- Wahjono, S. I., Wahjoedi, Idrus, S. & Nirbito, J. G. (2014). *Succession planning as an economic education to improve family business performance in East Java province of Indonesia. Journal of Asian scientific research*, 649-659. Retrieved March 7, 2015, from [www.aessweb.com/pdf-files/JASR-20-2014-4\(11\)-649-663.pdf](http://www.aessweb.com/pdf-files/JASR-20-2014-4(11)-649-663.pdf).
- Walsh, G. (2011). *Family business succession: managing the all important family component*. KPMG Enterprise.
- Williams, D. W., Zorn, M. L., Crook, T. R. & Combs, J. G. (2013, July). *Passing the torch; factors influencing transgenerational intent in family firms. Family Relations*, 415-416. Retrieved March 6, 2015, from Proquest