

PERENCANAAN SUKSESI PADA PERUSAHAAN MANUFAKTUR PLASTIK

Hiskia Argali dan Ronny H. Mustamu

Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra

Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya

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

Abstrak- Tidak seimbangny sistem keluarga dan sistem manajemen merupakan potensi konflik dalam perencanaan suksesi sebuah perusahaan keluarga. Selain itu, untuk mempersiapkan calon suksesor yang kompeten, *incumbent* harus melakukan transfer pengetahuan pada perencanaan suksesi. Oleh karena itu peneliti ingin mengetahui bagaimana cara subjek penelitian menyeimbangkan antara sistem keluarga dan sistem manajemen untuk menghindari potensi konflik dalam perencanaan suksesi, dan juga bagaimana transfer pengetahuan kepada calon suksesor. Dalam penelitian ini pengumpulan data dilakukan dengan wawancara dan menguji keabsahannya dengan menggunakan metode triangulasi sumber. Dari penelitian yang telah dilakukan, dapat dinyatakan bahwa: (1) Subjek penelitian dapat menyeimbangkan sistem keluarga dan sistem manajemen dengan baik sehingga dapat meminimalkan konflik dalam perencanaan suksesi; (2) transfer pengetahuan dilakukan oleh *incumbent* dengan mengajarkan ilmu yang dimiliki kepada calon suksesor.

Kata Kunci- sistem keluarga, sistem manajemen, menyeimbangkan, transfer pengetahuan

I. PENDAHULUAN

Perusahaan keluarga merupakan suatu bentuk perusahaan yang memiliki peran yang penting dalam perekonomian suatu negara. Perusahaan keluarga juga dapat mengindikasikan sehat atau tidaknya perekonomian pasar di suatu negara. Tentunya peran dari perusahaan keluarga juga sangat dirasakan di Indonesia, karena menurut data *Indonesian Institute for Corporate and Directorship (IICD, 2010, dalam Simanjuntak, 2012)*, 95% bisnis yang ada di Indonesia merupakan bisnis yang dikendalikan dan dimiliki oleh keluarga. Dengan data tersebut perusahaan keluarga adalah penyumbang *Product Domestic Bruto (PDB)* yang besar dan menyerap banyak tenaga kerja di Indonesia. Hal ini lah yang menyebabkan perusahaan keluarga menjadi topik yang menarik untuk dibahas.

Menurut *The Jakarta Consulting Group* rata-rata umur perusahaan keluarga hanya sekitar 24 tahun karena peralihan kepemimpinan antar generasi yang kurang mulus (Susanto 2007). Merujuk pula pada penelitian yang dilakukan oleh *Family Firm Institute* untuk jurnal *The Family Business Review* (Hall, 2008), mengungkap bahwa hanya sebesar 30% perusahaan keluarga yang dapat bertahan hingga generasi kedua, 12% yang mampu bertahan hingga generasi ketiga, dan hanya tiga prosen saja yang mamapu bertahan hingga generasi keempat dan seterusnya. Dari data tersebut dapat dilihat bahwa suksesi kepemimpinan untuk menjaga eksistensi dan keberlanjutan perusahaan keluarga bukanlah hal yang mudah untuk dilaksanakan.

Pembedaan pada sistem manajemen perusahaan dan sistem keluarga didalam suatu perusahaan keluarga dapat menjadi salah potensi konflik yang timbul pada saat perusahaan melakukan suksesi kepemimpinan. Pada umumnya suksesi

mengalami masalah dalam menentukan siapa yang dirasa layak dan sesuai untuk menggantikan kepemimpinan yang sebelumnya. Di dalam sistem keluarga dan sistem manajemen keduanya memang memiliki pencapaian dan tujuan yang berbeda (Carlock & Ward, 2001). Ada banyak pendapat dari anggota keluarga yang memikirkan kepemimpinan berdasarkan kelayakan dalam status di keluarganya, seperti misalnya anak laki-laki tertua yang dianggap paling pantas melanjutkan kepemimpinan. Namun dari sisi manajemen perusahaan lebih melihat pada kemampuan seseorang untuk mengelola, menjaga keberlangsungan, dan mengembangkan perusahaan tersebut, tidak tergantung pada status didalam keluarga. Selain masalah kepemimpinan tersebut, pembagian kepemilikan dalam jumlah saham pun seringkali menjadi potensi konflik dalam suksesi, terutama bila perusahaan sudah berjalan lebih dari dua generasi.

Dari dua sistem yang berbeda tersebut bukan berarti keduanya tidak dapat berjalan saling berdampingan. Keseimbangan antara sistem keluarga dan sistem manajemen tersebut adalah salah satu kunci penting untuk melakukan proses suksesi yang berhasil. Seperti pada buku Carlock dan Ward (2010), nilai-nilai yang diterapkan dalam keluarga dapat dijadikan budaya dalam perusahaan. Dari kedua hal tersebut terciptalah visi daripada sebuah perusahaan keluarga yang mengandung sistem keluarga dan sistem manajemen perusahaan didalamnya. Melalui visi kemudian dapat dibuat strategi apa yang tepat dan bisa diterapkan untuk menjalankan sebuah manajemen perusahaan keluarga yang sesuai dengan visinya. Dengan adanya kesinambungan sejak awal, maka perusahaan keluarga dapat meminimalkan potensi konflik yang ada yang berhubungan dengan sistem keluarga dan sistem perusahaan sehingga dapat.

Apabila hal-hal yang berkaitan sudah dapat dilihat dengan cara pandang yang seimbang maka langkah yang terakhir adalah penerapan atau melakukan proses suksesi itu sendiri. Seperti yang dituliskan sebelumnya, penerapan suksesi kepemimpinan dilakukan untuk keberlanjutan perusahaan (Lorna, 2011) yang memang dianggap penting. Selain itu pada *The Jakarta Consulting Group* suksesi kepemimpinan juga diharapkan agar pemimpin yang baru dapat mengembangkan keahlian dan kharisma yang ia dapatkan dari generasi sebelumnya, dan juga mengembangkan reputasi perusahaan (Susanto, 2007). Dan yang ketiga adalah penerapan suksesi kepemimpinan yang baik dapat membuat harmoni keluarga yang lebih baik.

Peneliti memilih membahas subjek penelitian karena saat ini perusahaan keluarga tersebut sedang melakukan proses perencanaan suksesi. Direktur perusahaan ini berperan sebagai *incumbent* dalam perencanaan suksesi perusahaan dan kepemilikan saham (*ownership*) ada pada istrinya yang juga menjabat sebagai Kepala Bagian Keuangan. Subjek penelitian merupakan perusahaan yang bergerak dalam

bidang produksi yang mengolah limbah plastik menjadi terpal, karung plastik, tambang plastik, dan jaring plastik yang memiliki lokasi pabrik di Kabupaten Pasuruan. *Incumbent* dan istrinya memiliki tiga orang anak. Dua anak pertamanya adalah perempuan dan yang ketiga adalah laki-laki. Fenomena yang menarik di perusahaan ini adalah sampai saat ini *incumbent* hanya melibatkan dan mempersiapkan anak laki-lakinya sebagai calon penerus kepemimpinan di perusahaan. Kedua anak perempuannya sama sekali tidak dilibatkan dalam perusahaan meskipun dari sudut pandang kompetensi manajemen mereka memiliki jenjang pendidikan hingga magister (S2), sedangkan calon suksesor masih setingkat sarjana (S1). Kedua kakaknya pun memiliki pengalaman berwirausaha yang lebih daripada calon suksesor. Selain itu masih banyak anggota keluarga lainnya yang juga memiliki hubungan dengan subjek penelitian sebagai pemegang saham. Dari sudut pandang sistem keluarga mereka semua memiliki hak yang sama sebagai generasi penerus dalam perusahaan keluarga (*birthright*).

Dengan adanya fenomena tersebut, peneliti tertarik untuk meneliti bagaimana *incumbent* yang mana tidak memegang kepemilikan dalam perusahaan tersebut agar dapat menyeimbangkan sistem keluarga dan sistem manajemen dalam perusahaan sehingga tidak terjadi konflik dalam perencanaan suksesi, karena menurut Ward, Schuman, dan Stutz (2010) apabila kedua sistem tersebut tidak dapat berjalan dengan seimbang dalam pengambilan keputusan dapat menimbulkan potensi konflik dalam perencanaan suksesi kepemimpinan perusahaan. Keseimbangan tersebut dapat dilihat dari lima dimensi yaitu *control, careers, culture, capital, dan connection* (Carlock & Ward, 2010). Selain itu peneliti juga tertarik meneliti bagaimana *incumbent* melakukan transfer pengetahuan kepada calon suksesor untuk memersiapkannya menjadi suksesor karena menurut BDO (*Wealth & Knowledge Transfer Report, 2013*) transfer pengetahuan dalam perusahaan keluarga adalah proses penting / kritis dalam suksesi.

Sebelum dilakukan proses suksesi dalam suatu perusahaan keluarga, tentunya pemimpin perusahaan saat itu harus melakukan proses perencanaan suksesi. Menurut Aronoff (2003) perencanaan suksesi adalah proses perencanaan yang bertujuan untuk memastikan keberlanjutan perusahaan antar generasi yang memakan waktu berkepanjangan.

Lipman (2010) mendefinisikan bahwa suksesi merupakan salah satu keputusan terberat yang harus dilakukan didalam perusahaan keluarga dan juga merupakan hal yang terpenting. Suksesi yang terstruktur dengan baik dapat memelihara perusahaan untuk generasi mendatang, sedangkan yang kurang terstruktur akan menghasilkan perkara atau masalah yang dapat merugikan antara anggota keluarga digenerasi mendatang. Perencanaan suksesi dapat berbeda secara signifikan antar generasinya. Suksesi adalah proses yang membutuhkan waktu untuk dibangun dan kebutuhan yang dikelola secara teratur untuk berhasil.

Menurut Walsh (2011) suksesi dalam perusahaan keluarga adalah proses melakukan transisi manajemen dan kepemilikan perusahaan kepada generasi selanjutnya dalam anggota keluarga. Transisi tersebut bisa juga termasuk harta keluarga sebagai bagian dari proses. Anggota keluarga seringkali mengontrol peran dalam suksesi manajemen maupun suksesi kepemilikan.

Menurut Davis (1998), ada 10 karakteristik untuk melihat suksesor yang baik dalam kepemimpinan perusahaan (dalam Poza, 2010). Berikut adalah karakteristik tersebut:

1. Suksesor harus mengenal bisnis dengan baik, idealnya mereka harus menyukai bahkan mencintai sifat dasar dari bisnis itu sendiri
2. Suksesor harus mengenali diri mereka sendiri serta kekuatan dan kelemahan mereka, memiliki pengalaman dan pendidikan yang dibutuhkan.
3. Suksesor mau untuk memimpin dan melayani.
4. Kewajibannya sebagai suksesor diarahkan oleh generasi sebelumnya, oleh penasehat, dan juga dewan direksi eksternal.
5. Suksesor memiliki hubungan yang baik dan memiliki kemampuan untuk mengakomodasi, terutama bila bagian dari tim kerjanya adalah kerabat sendiri.
6. Suksesor dapat memperhitungkan kompetensi manajer *non-family* didalam tim *top-management* untuk melengkapi kemampuan mereka sendiri.
7. Suksesor mempunyai kepemilikan yang dapat mengontrol atau dapat memimpin atau melalui persekutuan.
8. Suksesor mendapatkan rasa hormat dari pekerja *non-family*, pemasok, pelanggan, dan anggota keluarga yang lain.
9. Suksesor memiliki keterampilan dan kemampuan yang cocok dengan kebutuhan strategis perusahaan.
10. Suksesor menghormati masa lalu, dan memfokuskan energinya untuk masa depan perusahaan dan keluarga.

Menurut Lipman (2010) ada beberapa hal yang perlu diperhatikan dalam mempersiapkan suksesi, antara lain:

1. *Mentoring the next generation*
Mentoring adalah hal yang penting untuk bagi pemimpin dalam proses mentransfer modal pengetahuan dan kepandaiannya kepada generasi penerusnya. Proses mendidik generasi penerus ini sebaiknya dilakukan mulai sejak kecil, dengan mengkhhususkan kepada kewajiban-kewajiban yang diberikan orang tua kepada anaknya sejak dini.
2. *Develop a written strategic plan that considers succession issues*
Dalam membuat rencana strategis tertulis untuk perusahaan keluarga isu suksesi merupakan hal yang perlu diperhatikan. Didalamnya termasuk hal apakah dorongan keuangan yang harus diberikan kepada anggota keluarga yang tidak dilibatkan kedalam perusahaan dan apakah anak harus diberikan unit bisnis berbeda untuk dikelola dan dimiliki. Mempersiapkan perencanaan strategis untuk perusahaan yang melingkupi isu suksesi akan membantu memfokuskan cara berpikir untuk masa depan perusahaan.
3. *Periodically review and reevaluate succession planning*
Hal ini perlu dilakukan kepada anggota keluarga yang menjadi calon penerus dalam kepemimpinan perusahaan untuk melihat apakah kinerja yang dilakukan sudah sesuai dengan kriteria suksesor yang dibutuhkan perusahaan atau tidak. Perencanaan suksesi ini harus di *review* dan di evaluasi kembali paling tidak lima tahun sekali. Keputusan yang sulit dalam suksesi harus di *review* dengan anggota dewan direksi yang independen.
4. *Consider communicating proposed succession plans to family members*
Diskusi terbuka dalam melakukan perencanaan suksesi diantara anggota keluarga akan cenderung dapat

mengidentifikasi pemimpin potensial untuk perusahaan keluarga dan mengakomodasi aspirasi mereka. Komunikasi yang rutin diantara anggota keluarga adalah hal yang penting untuk menjaga harmoni, dan hal ini akan menyediakan sarana untuk menyuarkan keluh-kesah yang dihasilkan dari perencanaan suksesi. Semenjak suksesi adalah salah satu isu yang terpenting yang disampaikan oleh pemilik, mereka harus bersiap untuk menerima reaksi, komentar, dan rekomendasi yang bersifat emosional.

5. *Consider retaining control in the owner's surviving spouse*

Banyak pemimpin yang membuat perencanaan suksesi namun tidak yakin hal tersebut akan berjalan sukses setelah mereka meninggal. Mereka tidak akan mengetahui dengan pasti bagaimana anak-anaknya terlibat didalam bisnis setelah mereka meninggal, karena saat pemimpin meninggal akan ada perubahan yang signifikan dalam dinamika keluarga. Apabila pasangan pemimpin tersebut memiliki kemampuan yang baik dalam berbisnis dan mampu membuat keputusan yang baik, pemimpin harus mempertimbangkan memberi pasangannya kekuasaan (*power*) untuk mengganti perencanaan suksesi dan memberi keputusan akhir dalam suksesi.

6. *Pruning the family tree*

Anggota keluarga yang tidak mengikuti nilai-nilai umum dalam keluarga harus disingkirkan dari perusahaan. Perusahaan keluarga turun-temurun harus mempertimbangkan menyederhanakan strukturnya dengan mengurangi jumlah pemegang saham keluarga, membagi bisnis, dan juga dapat menyederhanakan struktur *governance* perusahaan. Hal ini akan mencegah terjadinya konflik internal yang menghancurkan perusahaan dan mencegah keluarga itu sendiri terpecah-belah.

Menurut Ward, Schuman, dan Stutz (2010) perbedaan pada sistem keluarga dan sistem manajemen dalam suatu perusahaan keluarga dapat menjadi potensi konflik pada saat melakukan suksesi kepemimpinan perusahaan. Satya Raju (2008) meringkas perbedaan-perbedaan dasar antara sistem keluarga dan sistem manajemen sebagai berikut:

1. Sistem keluarga

Tujuan yang ingin dicapai dalam sistem keluarga adalah untuk membangun dan mendukung kepentingan keluarga. Hubungan yang terjalin sesama anggota keluarga sangatlah personal dan memiliki peraturan yang informal. Otoritas yang ada didalamnya berdasarkan posisi atau senioritas di dalam keluarga dan komitmen yang dibangun memiliki pandangan jangka panjang dan berdasarkan nilai dalam keluarga. Isu suksesi yang timbul sering kali karena pemimpin meninggal, perceraian, dan perencanaan yang belum matang.

2. Sistem manajemen

Tujuan yang ingin dicapai dalam sistem manajemen adalah mengenai laba, pendapatan, efisiensi, dan pertumbuhan perusahaan. Hubungan yang ada bersifat tidak personal karena memiliki tugas masing-masing namun bisa juga ada kedekatan yang semi personal. Komitmen yang dimiliki oleh anggota di sistem manajemen bersifat jangka pendek sesuai dengan target mereka masing-masing dan didasarkan pada *reward* yang didapatkan. Suksesi dalam sistem manajemen dikarenakan isu pensiun dari jabatan yang diduduki.

Carlock dan Ward (2001) pun menjabarkan sub dimensi didalam sistem keluarga dan sistem manajemen sebagai berikut:

1. Sistem keluarga

- a. Kepentingan emosi / perasaan (*emotional concerns*)
- b. Kebutuhan keluarga (*family needs*)
- c. Menjaga stabilitas keluarga (*maintaining stability*)

2. Sistem manajemen

- a. Performa bisnis (*business performance*)
- b. Permintaan perusahaan (*business demands*)
- c. Memanajemen perubahan (*managing change*)

Perbedaan-perbedaan dalam kedua sistem tersebut tentunya mengakibatkan tensi antara ekspektasi keluarga dan permintaan manajemen perusahaan. Menurut Carlock dan Ward (2010) secara umum terdapat lima faktor perencanaan untuk menyeimbangkan tensi / konflik antara sistem keluarga dan sistem manajemen tersebut. Kelima faktor tersebut antara lain:

1. *Control*

Bagaimana keputusan dibuat adalah isu yang harus didiskusikan dengan anggota keluarga, terutama saat bisnis sudah matang. Pembuatan keputusan di dalam perusahaan keluarga sangatlah rumit karena perbedaan peran dimana anggota keluarga bermain dalam dua sistem. Disaat anak masih muda, orang tua mereka berada di puncak hirarki keluarga membuat keputusan-keputusan penting. Saat anak mereka mulai dewasa dan terlibat dalam perusahaan, mereka mulai diberikan wewenang untuk membuat keputusan meskipun puncak pengambilan keputusan tetap pada orang tuanya. Disinilah sering terjadi konflik, saat dimana generasi muda mulai memegang kendali dalam manajemen perusahaan.

2. *Careers*

Karir dan keluarga adalah faktor penting yang berarti dalam kehidupan manusia. Umumnya keputusan karir adalah keputusan individual bagi orang muda. Dalam tahap awal perusahaan keluarga, anggota keluarga sering kali bekerja tanpa memperhatikan kualifikasi kerja dan juga *job description*. Seiring dengan berkembang dan semakin profesionalnya perusahaan, jumlah dari anggota keluarga dengan kemampuan karir yang potensial akan berkembang, status, kualifikasi, dan performa akan menjadi dasar untuk pembuatan keputusan pekerja. Dalam dalam hal ini juga menyangkut dalam kualifikasi kepemimpinan perusahaan. Jika tidak ada kualifikasi yang jelas dalam perusahaan keluarga pun dapat menyebabkan konflik.

3. *Culture*

Setiap keluarga memiliki nilai-nilai yang dianutnya. Dalam tingkatan yang lebih besar atau kecil, nilai-nilai ini membentuk budaya dalam perusahaan keluarga. Nilai juga memiliki dampak yang besar terhadap keberhasilan sebuah perusahaan. Nilai yang positif seperti kewirausahaan dan integritas adalah tulang punggung bagi banyak perusahaan keluarga yang sukses. Keluarga harus sadar pada nilai-nilainya sendiri serta dampaknya terhadap performa perusahaannya. Nilai yang dimiliki keluarga pun sangat penting untuk menjaga keselarasan dalam bekerja dan dalam mengatasi konflik dalam perusahaan atau keluarga.

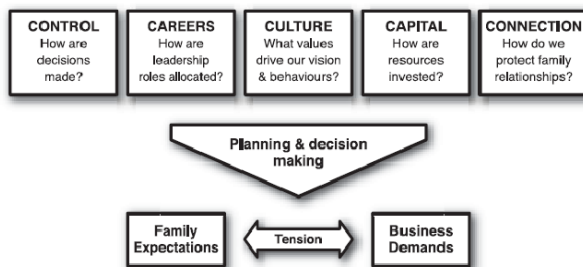
4. *Capital*

Keputusan didalam *financial capital* yang dihasilkan dari kesuksesan perusahaan adalah hal yang mendasar dari setiap perusahaan keluarga. Memperhitungkan berapa

yang harus dialokasikan kepada deviden juga untuk di investasi ulang. Selain itu juga mempertimbangkan memberi reward kepada manajemen atas kontribusi terhadap performa perusahaan. Pada *financial capital* seringkali terjadi konflik antara sistem keluarga dan sistem manajemen. Pada umumnya pihak keluarga mempunyai komitmen yang kuat untuk menginvestasikan kembali sebagian besar dari laba perusahaan untuk mendukung pertumbuhan perusahaan. Sedangkan dari sisi *human capital* keluarga memikirkan nilai-nilai keluarga dan bagaimana memberdayakan para pekerjanya, baik anggota keluarga ataupun manajer *non-family*.

5. *Connection*

Banyak anggota dari perusahaan keluarga cenderung untuk menjaga hubungan dan koneksi keluarga tetap terjalin kuat. Pada tahapan awal pembangunan perusahaan keluarga, pendiri biasanya memainkan peran inti dalam keluarga. Hubungan keluarga seringkali berhubungan erat dengan perusahaan, dan hubungan antar anggota keluarga terjalin satu sama lain melalui pendiri dan perusahaan. Hubungan yang kuat dan tahan lama ini membuat perasaan antar anggota keluarga semakin terjalin dan menjadi perekat kebersamaan keluarga. Sebagai keluarga dan perusahaan mereka akan bertumbuh dewasa mereka harus mengembangkan cara baru untuk membuat aktivitas keluarga yang lebih terstruktur agar menjadi perekat yang baru dan membuat mereka tetap kompak sebagai keluarga. Koneksi yang baik antar anggota keluarga juga dapat menjaga konflik yang ada didalam keluarga tidak berdampak terlalu besar atau bahkan tidak berdampak sama sekali terhadap sistem manajemen perusahaan.



Gambar 1. Lima Faktor Umum Untuk Menyeimbangkan Sistem Keluarga dan Sistem Manajemen
 Sumber: Carlock dan Ward (2010)

Menurut Schermerhorn (2003) ada empat macam pengetahuan yang harus dimiliki oleh pemimpin perusahaan. Pengetahuan tersebut antara lain:

1. Pengetahuan operasional
 Pengetahuan operasional adalah pengetahuan yang berhubungan dengan metode dan teknologi yang dibutuhkan orang-orang dalam pekerjaannya.
2. Pengetahuan keuangan
 Pengetahuan keuangan merupakan pengetahuan yang berhubungan dengan dana yang dibutuhkan untuk mendukung berbagai aktivitas dalam perusahaan.
3. Pengetahuan pemasaran

Pengetahuan pemasaran adalah pengetahuan yang berhubungan dengan keperluan penjualan dan pendistribusian barang dan jasa.

4. Pengetahuan sumber daya manusia
 Pengetahuan sumber daya manusia adalah pengetahuan yang berhubungan dengan rekrutmen, penyeleksian, dan penempatan orang-orang dalam berbagai pekerjaan.

II. METODE PENELITIAN

Jenis penelitian yang digunakan adalah jenis penelitian kualitatif. Definisi penelitian kualitatif adalah penelitian yang bermaksud untuk memahami fenomena tentang hal apa yang dialami oleh subjek penelitian, misalnya perilaku, persepsi, motivasi, tindakan, dan sebagainya, secara holistik serta dengan cara deskripsi dalam bentuk kata-kata dan bahasa, pada suatu konteks khusus yang alamiah dan dengan memanfaatkan berbagai metode ilmiah (Moleong, 2007).

Metode penelitian yang digunakan adalah metode deskriptif, yaitu untuk mencatat secara teliti segala gejala (fenomena) yang dilihat dan didengar serta dibacanya (via wawancara atau bukan, catatan lapangan, foto, *video tape*, dokumen pribadi, catatan atau memo, dokumen resmi atau bukan, dan lain-lain.); dan peneliti harus membandingkan, mengkombinasi, mengabstraksikan, dan menarik kesimpulan (Bungin, 2001).

Dipilih untuk menggunakan metode penelitian deskriptif karena ingin mendapatkan data yang detail dan kredibel untuk dimasukkan kedalam analisis penelitian. Hal ini dilakukan agar mendapatkan hasil penelitian yang baik bila di kombinasikan dengan jenis penelitian kualitatif.

Subjek penelitian adalah sesuatu yang diteliti baik orang, benda, ataupun lembaga (organisasi). Subjek penelitian pada dasarnya adalah yang akan dikenai kesimpulan hasil penelitian (Azwar, 1998).

Subjek penelitian ini adalah perusahaan manufaktur plastik. Perusahaan ini bergerak pada produksi terpal, karung plastik, tambang plastik, dan jaring plastik yang memiliki lokasi pabrik di Kabupaten Pasuruan.

Metode pengumpulan data yang dilakukan adalah dengan melakukan metode wawancara. Wawancara digunakan sebagai teknik pengumpulan apabila peneliti ingin melakukan studi pendahuluan untuk menemukan permasalahan yang harus diteliti, tetapi juga apabila peneliti ingin mengatahui hal-hal dari responden yang lebih mendalam (Sugiyono, 2008).

Peneliti menggunakan teknik wawancara mendalam. Menurut Moleong (2007) wawancara mendalam merupakan proses menggali informasi secara mendalam, terbuka, dan bebas dengan masalah dan fokus penelitian serta diarahkan pada pusat penelitian. Dalam hal ini metode wawancara mendalam yang dilakukan dengan adanya daftar pertanyaan yang telah dipersiapkan sebelumnya.

Terdapat dua jenis sumber data yang dikumpulkan dalam penelitian ini antara lain:

1. Sumber Data Primer
 Sumber data primer yang digunakan dalam penelitian ini berasal dari hasil wawancara dengan narasumber dari subjek penelitian yaitu berupa catatan tulisan hasil wawancara, rekaman suara wawancara, dan bukti foto.
2. Sumber Data Sekunder
 Sumber data sekunder yang digunakan dalam penelitian ini adalah mengenai profil perusahaan.

Dalam penelitian ini digunakan teknik analisis data model Miles dan Huberman. Miles dan Huberman dalam Sugiyono

(2008) mengemukakan bahwa aktivitas dalam analisa data kualitatif dilakukan secara interaktif dan berlangsung secara terus menerus sampai tuntas, sehingga datanya sudah jenuh. Aktivitas dalam analisis data, yaitu:

1. Reduksi Data

Pada tahap ini, peneliti akan mengumpulkan data hasil wawancara untuk kemudian direduksi dan dipilih hal-hal inti yang berkaitan dengan peneliti mengenai penyeimbangan sistem keluarga dan sistem manajemen serta transfer pengetahuan pada perencanaan suksesi perusahaan.

2. Penyajian Data

Peneliti akan menyajikan data penelitian kualitatif dengan kata-kata yang bersifat naratif serta tabel.

3. Verifikasi

Langkah ketiga adalah penarikan kesimpulan dan verifikasi. Kesimpulan ini akan diperiksa keabsahannya oleh peneliti dengan teknik triangulasi data.

Uji keabsahan data dalam penelitian ini menggunakan metode triangulasi. Menurut Wiersma dalam Sugiyono (2008) triangulasi diartikan sebagai pengecekan data dari berbagai sumber dengan berbagai cara dan berbagai waktu. Peneliti memfokuskan pada triangulasi sumber. Menurut Sugiyono (2008), triangulasi sumber dilakukan dengan cara mengecek data yang telah diperoleh melalui beberapa sumber.

III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Sejarah Perusahaan

Subjek penelitian didirikan pada 23 September 1988. Perusahaan ini didirikan oleh Direktur Utama dan Direktur perusahaan saat ini. Perusahaan ini dimiliki oleh keluarga, yang mana saat ini menjadi pemegang saham subjek penelitian. Istri *incumbent* adalah salah satu anggota keluarga pemegang saham perusahaan keluarga tersebut. Sehingga dalam sistem keluarga, *incumbent* merupakan suami dari pemilik dari subjek penelitian dan dari sistem manajemen *incumbent* adalah pemimpin perusahaan milik istri dan keluarga besarnya. Meskipun tidak memegang kepemilikan dan posisi tertinggi di perusahaan tersebut, *incumbent* memegang peranan yang sangat penting, karena sebagai Direktur ia dipercaya mengawasi dan menjalankan pekerjaan operasional sehari-hari dan keuangan perusahaan sejak berdirinya perusahaan tersebut secara keseluruhan oleh keluarga pemilik perusahaan tersebut. Di bawah kepemimpinannya perusahaan manufaktur plastik tersebut dapat berkembang dan bertahan hingga saat ini.

Incumbent sudah sejak lama mempersiapkan dan merencanakan proses suksesi dalam kepemimpinan perusahaannya. Dalam dua tahun terakhir *incumbent* sudah melibatkan dan mengajak bekerja putranya kedalam manajemen perusahaan dan dipersiapkan untuk menggantikan posisinya sebagai pemimpin dalam perusahaan keluarga tersebut. Transfer pengetahuan pun sudah dilakukan secara bertahap kepada calon suksesor perusahaan keluarga tersebut. Kedua putrinya tidak dilibatkan sama sekali kedalam manajemen dan juga operasional perusahaan manufaktur plastik tersebut. Dan sejauh ini belum ada anggota keluarga lain yang terlibat ataupun menjadi kandidat sebagai calon suksesor dalam kepemimpinan perusahaan keluarga ini. *Incumbent* memiliki caranya sendiri untuk menjaga keseimbangan dalam sistem keluarga dan sistem manajemen dalam subjek penelitian agar dapat menjalankan perencanaan suksesi yang baik dan menghindarkan potensi konflik didalam perusahaan tersebut.

Selain itu, dengan melakukan transfer pengetahuan yang baik maka akan lebih menjamin keberlanjutan perusahaan keluarga tersebut nantinya.

Perencanaan Suksesi

Pada tabel triangulasi dapat dilihat dimensi-dimensi perencanaan suksesi subjek penelitian saat ini. Pada dimensi yang pertama terdapat dimensi perencanaan suksesi yang memiliki enam sub dimensi. Pertama-tama adalah *mentoring the next generation*. Pada perusahaan ini dalam mempersiapkan calon suksesor untuk menjadi pemimpin perusahaan melalui proses *mentoring*. *Incumbent* merupakan sosok yang paling dominan dalam melakukan proses *mentoring* pada calon suksesor. Dalam proses *mentoring*, *incumbent* sering memberikan arahan nasehat dan arahan secara lisan. Calon suksesor juga diberikan kesempatan dalam mengambil keputusan dan mengatasi masalah yang terjadi pada operasional sehari-hari perusahaan. Bila ada kesalahan calon suksesor juga mendapatkan *punishment* atas kegagalan pengambilan keputusannya, namun juga diberikan solusi dan masukan yang membangun. Pernyataan tersebut didapat dari konsistensi informasi yang diberikan keempat narasumber. Melakukan *mentoring* dapat membentuk pola pikir dalam mengambil keputusan dalam perusahaan serta membentuk tanggung jawab bagi calon pemimpin perusahaan (Lipman, 2010).

Setelah itu dalam perencanaan suksesi terdapat sub dimensi *develop written strategic plan*. Pada perencanaan suksesi ini *incumbent* juga tidak membuat rencana strategis untuk melakukan suksesi dan tidak melibatkan pihak-pihak manajemen untuk melakukan perencanaan suksesi. *Incumbent* hanya melakukan perencanaan suksesi secara lisan. Hal ini didapatkan dari konsistensi informasi yang diberikan narasumber. Menurut Lipman (2010) memang 70% dari *incumbent* tidak menyiapkan strategi tertulis dalam melakukan perencanaan suksesi. Padahal perencanaan suksesi tertulis penting dibuat terutama mengenai masalah keterlibatan atau tidak dilibatkannya anak-anak *incumbent*.

Evaluasi adalah hal yang merupakan salah satu sub dimensi dalam perencanaan suksesi yang penting. *Incumbent* sudah melakukan evaluasi secara berkala terhadap kinerja calon suksesor. Evaluasi yang dilakukan adalah melihat kinerja manajemen perusahaan dan keputusan yang diambil calon suksesor saat memimpin perusahaan. Dan pada saat periode RUPS akan dievaluasi oleh para pemegang saham. Bila kinerja calon suksesor tidak sesuai yang diharapkan maka meskipun anggota keluarga sendiri calon suksesor tidak akan menjadi kandidat pemimpin perusahaan lagi. Karena itu *incumbent* dan calon suksesor mempersiapkan diri dengan menunjukkan kinerja yang maksimal. Informasi ini didapatkan dari jawaban keempat narasumber yang sudah valid. Hal ini sudah sesuai dengan teori dari Lipman (2010) bahwa sebaiknya kinerja calon suksesor harus dievaluasi dan hasilnya dibawa pada RUPS. Pada Subjek penelitian, keputusan anggota keluarga otomatis menjadi keputusan dalam RUPS. Hal tersebut disebabkan karena pemegang saham saat ini semuanya adalah anggota keluarga pendiri perusahaan sendiri. Jadi RUPS dalam perusahaan adalah bentuk formal dari pengambilan keputusan dan komunikasi dari pihak keluarga yang sudah dibicarakan sebelumnya.

Selanjutnya harus ada komunikasi kepada anggota keluarga yang lain tentang perencanaan suksesi yang akan dilakukan. Mengenai perencanaan suksesi dan calon suksesor dalam Subjek penelitian informasi didapat dari narasumber menyatakan konsistensi bahwa perencanaan sudah

dikomunikasikan dan diketahui oleh semua anggota keluarga besar perusahaan. Komunikasi ini dilakukan untuk melihat dan mendapatkan persetujuan anggota keluarga terhadap pencalonan calon suksesor tersebut. Hal ini akan berdampak baik pada sistem keluarga perusahaan karena adanya keterlibatan dalam menentukan calon suksesor (Lipman, 2010).

Dalam sub dimensi selanjutnya adalah mengenai keterlibatan pasangan dari *incumbent* dalam melakukan perencanaan suksesi pada perusahaan. Menurut Lipman (2010) apabila pasangan dari *incumbent* kompeten dalam memimpin perusahaan sebaiknya tidak perlu terburu untuk melakukan perencanaan suksesi dan dapat mempersiapkan calon suksesor bersamaan. Namun dalam Subjek penelitian, istri dari *incumbent* tidak dirasa berkompeten dalam kepemimpinan perusahaan sehingga juga tidak dilibatkan dalam perencanaan dan mempersiapkan calon suksesor. Hal ini mengakibatkan hanya *incumbent* yang melakukan perencanaan dan persiapan suksesi dari pihak keluarga meskipun pasangan *incumbent* adalah salah satu pemilik perusahaan. Informasi ini didapat dari konsistensi jawaban keempat narasumber.

Sub dimensi terakhir dari dimensi perencanaan suksesi ini adalah *pruning the family tree*. Pada perusahaan ini keempat narasumber menyatakan informasi yang valid bahwa masalah kepemilikan saham dalam perusahaan adalah hal yang otomatis dan tidak perlu adanya penyederhanaan. Setiap anaknya juga mempunyai hak yang sama nantinya sebagai pewaris dari kepemilikan ibunya di perusahaan. Namun hal tersebut tidak sesuai dengan pernyataan Lipman (2010) bahwa lebih baik menyingkirkan kepemilikan kepada anggota keluarga yang memang tidak membawa kontribusi bagi perusahaan. Hal ini dilakukan agar untuk kedepannya keluarga tidak perlu dipersoalkan oleh masalah kepemilikan keluarga. Karena seiring waktu generasi penerus akan semakin berkembang jumlahnya dan akan mempersulit kejelasan atas kepemilikan perusahaan.

Keseimbangan dalam Sistem Keluarga dan Sistem Manajemen

Control

Pada sub dimensi *control* adalah penentuan pengambilan keputusan strategis pada perencanaan suksesi perusahaan (Carlock & Ward, 2010). Dari pembahasan dan informasi yang sudah didapatkan dari perencanaan suksesi, sistem keluarga, dan sistem manajemen yang ada diatas dapat dilihat bahwa peran *incumbent* dalam perencanaan suksesi, mengatur sistem keluarga dan sistem manajemen perusahaan sangatlah kuat. Memang posisi manajemen tertinggi dan kepemilikan tidak ada pada *incumbent*, namun kenyataannya yang terjadi adalah *incumbent* memegang peran kunci dalam berjalannya perusahaan keluarga dan perencanaan suksesi perusahaan. Hal ini menyebabkan pengambilan keputusan dalam keluarga dan perusahaan pun terpusat pada *incumbent* karena mendapat kepercayaan tinggi dari anggota keluarga pemilik perusahaan. Selain melihat dari pembahasan sebelumnya, dominannya kepemimpinan *incumbent* juga didapat dari pernyataan keempat narasumber yang memiliki inti yang sama.

Seiring dengan keterlibatan calon suksesor, pengambilan keputusan pada manajemen operasional sehari-hari perusahaan mulai dijalankan oleh calon suksesor. Menurut Carlock dan Ward (2010) sebenarnya keterlibatan calon suksesor dalam pengambilan keputusan perusahaan dapat membawa konflik dengan *incumbent* karena kurangnya

pengalaman calon suksesor. Namun menurut informasi dari keempat narasumber, tidak pernah ada konflik dalam pengambilan keputusan perusahaan antara *incumbent* dan calon suksesor. Untuk mencegah konflik dalam pengambilan keputusan, *incumbent* sudah memberikan kebebasan dan kepercayaan pada calon perusahaan dalam mengambil keputusan operasional sehari-hari perusahaan serta penjualan dan pemasaran. Hal tersebut sudah sesuai dengan pernyataan Carlock dan Ward (2010) bila ingin tidak terjadi konflik antara *incumbent* dan calon suksesor, maka *incumbent* harus memberikan ruang bagi calon suksesor untuk juga melakukan pengambilan keputusan. Bila *incumbent* terlalu kaku dan tetap tidak memberikan kesempatan pada calon suksesor, maka sebenarnya *incumbent* tidak siap melakukan proses suksesi. Dan pada subjek penelitian bila ada kesalahan yang dilakukan oleh calon suksesor, *incumbent* akan membenarkan dan memberikan teguran sama seperti karyawan lain yang melakukan kesalahan.

Careers

Sub dimensi *careers* berhubungan dengan kepemimpinan dan kualifikasi dalam keterlibatan anggota kepada perusahaan keluarga (Carlock & Ward, 2010). Dalam mencari calon suksesor pun tentunya *incumbent*, pihak keluarga, dan pihak manajemen pun pasti memiliki kriteria tersendiri. Keempat narasumber sepakat bahwa kriteria suksesor yang baik harus memiliki ketekunan, kejujuran, keinginan untuk bekerja keras, dan memahami segala aspek dalam perusahaan mencakup cara melakukan produksi barang. Hal ini sudah sesuai dengan karakteristik untuk calon suksesor yang baik dalam Poza (2010). Pemimpin yang baik harus mengenal bisnis yang dilakukan dengan baik, suksesor harus memiliki kemauan untuk memimpin, dan suksesor memiliki kemampuan yang dibutuhkan oleh manajemen perusahaan. Namun dari segi kesiapan calon suksesor sebagai pemimpin dari subjek penelitian, narasumber 1 (*incumbent*), narasumber 2 (istri *incumbent*), dan narasumber 4 (manajer *non-family*) beranggapan bahwa calon suksesor saat ini belum dirasa memenuhi kriteria sebagai pemimpin perusahaan. Ketiga narasumber tersebut beranggapan bahwa calon suksesor masih membutuhkan waktu untuk dapat menjadi pemimpin perusahaan. Narasumber 1 menambahkan pengalaman yang diperlukan masih banyak. Dalam Carlock dan Ward (2010) disebutkan bahwa untuk mengembangkan potensi dibutuhkan waktu. Hanya narasumber 3 (calon suksesor) yang mengatakan bahwa calon suksesor sudah dirasa layak menjadi pemimpin perusahaan karena tidak adanya keluhan yang didapatkan selama mulai mengambil keputusan dan menggantikan peran *incumbent* dalam kepemimpinan operasional perusahaan.

Dari segi kualifikasi kerja, informasi narasumber konsisten menyatakan bahwa kedudukan *top manager* perusahaan tidak harus diduduki oleh anggota keluarga Subjek penelitian. Bila terdapat anggota keluarga yang ingin terlibat kedalam manajemen perusahaan, maka anggota keluarga tersebut harus mengikuti seleksi yang sama seperti calon karyawan atau manager *non-family* lainnya. Narasumber 3 pun menambahkan bahwa seleksi anggota yang ingin terlibat dalam perusahaan tidak memenuhi kualifikasi dan seleksi tidak berjalan dengan profesional maka akan menjadi potensi konflik dalam sistem manajemen yang bisa merembet ke sistem keluarga. Jadi dasar rekrutmen pada perusahaan adalah pada kinerja seseorang, baik dari anggota keluarga maupun *non-family*. Saat ini pun manager atau kepala bagian dalam perusahaan didominasi oleh *non-*

family. Narasumber 1 sebagai *incumbent* dalam hal ini juga menyatakan bahwa tidak ada keterlibatan kedua putrinya dalam perusahaan keluarga dikarenakan diatur untuk perencanaan suksesi agar dapat meminimalkan resiko konflik. Kedua putrinya diberikan modal usaha untuk mendirikan perusahaan sendiri. Keterlibatan calon suksesor sendiri juga adalah berdasarkan kemauan calon suksesor sendiri tanpa paksaan *incumbent*.

Culture

Sub dimensi *culture* adalah nilai yang dibangun keluarga untuk membentuk dan menjadi tulang punggung bagi keluarga bisnis. Nilai membentuk budaya bagaimana keluarga menjalankan perusahaan dan mempunyai dampak yang kuat untuk keberhasilan perusahaan terhindar dari konflik dalam sistem keluarga maupun sistem manajemen (Carlock & Ward, 2010). Informasi yang diberikan keempat narasumber menunjukkan konsistensi bahwa keluarga menerapkan nilai kerukunan dan keharmonisan dalam keluarga. Hal tersebut dilakukan untuk menjaga agar keluarga tetap memiliki rasa saling percaya. Selain itu dalam berbisnis keempat narasumber juga menyatakan bahwa integritas dan rasa percaya diri adalah hal yang penting dalam menjaga profesionalisme bekerja. Dengan adanya kepercayaan dari sistem keluarga dan profesionalitas dalam sistem manajemen maka perselisihan dan konflik dalam keluarga dapat dihindarkan. Pernyataan keempat narasumber tersebut memiliki kesamaan dari teori pada Carlock dan Ward (2001) bahwa kepercayaan dan keharmonisan akan mengikat hubungan antar anggota keluarga yang menghindarkan dari kesalah pahaman. Selain itu integritas dalam sistem manajemen akan menjadi tulang punggung keberhasilan sebuah perusahaan keluarga. Dengan anggota keluarga yang dapat menerapkan nilai positif dalam kinerja berbisnisnya maka akan berdampak positif juga terhadap perusahaan (Carlock & Ward, 2010).

Dengan nilai yang kuat dan sudah diterapkan dan dibangun oleh *incumbent* kedalam keluarga dan perusahaan, hal tersebut dapat menjadi sebuah budaya kerja yang juga diterapkan oleh karyawan perusahaan (Carlock & Ward, 2010). Dari informasi keempat narasumber menyatakan bahwa nilai-nilai keluarga tersebut hanya diterapkan dalam lingkungan keluarga saja. Nilai tersebut tidak diusahakan untuk dijadikan budaya dalam perusahaan. Narasumber 1 dan narasumber 3 menyatakan setiap orang memiliki nilai yang berbeda-beda, sehingga nilai keluarga menjadi pemahaman keluarga saja. Asalkan nilai kerja yang diterapkan membawa kinerja yang positif maka tidak menjadi masalah. Setiap orang memiliki cara yang berbeda. Hal ini dilakukan keluarga untuk menciptakan suasana yang nyaman dalam pekerjaan tanpa paksaan dan tekanan. Namun kompensasi selalu berdasarkan dari kinerja masing-masing.

Capital

Didalam sub dimensi *capital* terdapat dua hal penting yaitu bagaimana laba finansial diinvestasikan kembali dan human capital perusahaan. Keempat narasumber menyatakan bahwa keuangan perusahaan semua sudah dikelola dengan baik sesuai standar PT pada umumnya. Seperti yang dinyatakan pada pembahasan sistem manajemen sebelumnya, keuangan keluarga dan keuangan perusahaan dikelola secara terpisah. Sehingga dari laba perusahaan akan masuk kepada keuangan perusahaan langsung, bukan kepada keuangan pribadi pihak keluarga. Pihak keluarga yang bekerja pada perusahaan seperti narasumber 1, narasumber 2, dan narasumber 3 mendapatkan gaji sesuai dengan jabatan

masing-masing. Untuk anggota keluarga yang berlaku sebagai pemegang saham dan pemilik mendapatkan deviden sesuai dengan kepemilikan sahamnya. Para pemilik perusahaan pun tidak dapat mengambil uang dan mencampuri keuangan perusahaan begitu saja.

Selain untuk memenuhi kebutuhan keluarga perusahaan, kebutuhan manajemen pun merupakan hal yang tidak lepas dari *capital* perusahaan. Carlock dan Ward (2010) menyatakan kebanyakan perusahaan keluarga yang sukses mempunyai komitmen yang kuat untuk memberikan persentasi besar dalam melakukan reinvestasi laba kedalam perusahaan untuk mendukung pertumbuhan dimasa yang akan datang. Subjek penelitian dalam pengelolaan capital juga memiliki prinsip seperti pernyataan Carlock dan Ward (2010) tersebut. Keempat narasumber menyatakan *incumbent* sering kali melakukan pembelian mesin-mesin baru untuk laba yang diperoleh dari perusahaan. Narasumber 1 dan narasumber 3 juga menyatakan bahwa pembelian mesin-mesin tersebut dilakukan untuk melakukan efisiensi dan efektifitas pekerjaan. Proses produksi yang tadinya dilakukan oleh manusia secara manual dapat digantikan dengan mesin yang memiliki daya kerja lebih tinggi, waktu yang lebih cepat, dan mengurangi kesalahan kerja.

Selain kepentingan finansial atau keuangan, *human capital* atau SDM juga merupakan hal yang penting dalam perusahaan. Informasi dari keempat narasumber menyatakan bahwa anggota keluarga juga tidak pasti menjadi SDM pada perusahaan. Hal itu didasarkan dari kemauan dan kompetensi. Seperti pada pembahasan sistem manajemen sebelumnya, anggota keluarga yang ingin terlibat dalam perusahaan harus mengikuti seleksi yang sama dengan calon karyawan perusahaan lainnya.

Connection

Anggota keluarga akan cenderung menjaga hubungan kuat dan tahan lama terhadap hubungan dan koneksi antar anggota keluarga (Carlock & Ward, 2010). Keempat narasumber menyatakan bahwa untuk menjaga hubungan dan koneksi antar anggota keluarga adalah dengan menjaga keharmonisan dengan mengadakan *family meeting* secara berkala. Pada pembahasan sistem keluarga sebelumnya juga telah disampaikan bahwa pertemuan rutin dilakukan untuk keluarga dapat mempererat keharmonisan dan menyalurkan nilai-nilai keluarga. Narasumber 1 dan narasumber 3 juga menambahkan bahwa komunikasi adalah hal yang penting dalam membina keharmonisan dalam keluarga. Bila cara berkomunikasi dapat terjaga dengan baik maka akan mengurangi terjadinya konflik. Hal ini sesuai dengan Lipman (2010) bahwa komunikasi yang baik akan membuat anggota keluarga yang lain merasa dilibatkan dan dihargai dalam statusnya sebagai anggota keluarga meskipun tidak bekerja dalam perusahaan dan dapat menyelesaikan masalah keluarga ataupun pekerjaan dengan sesama anggota keluarga dengan lebih baik.

Transfer Pengetahuan Pengetahuan Operasional

Keempat narasumber menyatakan dalam perencanaan suksesi, proses transfer pengetahuan operasional dilakukan. Pengetahuan operasional perlu dimiliki calon suksesor karena sebagai calon pemimpin harus memahami bagian paling inti pada Subjek penelitian. Tanpa pengetahuan produksi dan pengoperasian alat-alat perusahaan, pemimpin akan menjalankan kepemimpinan tanpa mengetahui hal mendasar di perusahaan yang dipimpinya sendiri. Narasumber 1 pun menekankan sebagai *incumbent*, pada saat mendirikan

perusahaan ini pada awalnya juga mempelajari teknik-teknik mencampur bahan dan meramu komposisi bahan baku serta pengoperasian mesin-mesin secara manual.

Keempat narasumber menyatakan transfer pengetahuan dilakukan oleh *incumbent* secara lisan kepada calon suksesor. Hal-hal yang diajarkan adalah pencampuran bahan dan meramu komposisi bahan baku yang akan diolah dengan mesin. Dengan memahami komposisi bahan baku, *incumbent* mengajarkan calon suksesor untuk melakukan perhitungan harga pokok sehingga dapat menentukan sendiri harga jual. Untuk operasi dan teknis peralatan serta mesin-mesin di pabrik, calon suksesor belajar kepada teknisi dan operator mesin di pabrik. Narasumber 1 dan narasumber 3 juga menambahkan bahwa calon suksesor sudah dipersiapkan sejak berkuliah untuk mengambil jurusan teknik informatika agar dapat melakukan efisiensi manajemen dan mengikuti perkembangan zaman dimana pengoperasian mesin-mesin pabrik mulai menggunakan program dalam komputer. Hal tersebut sudah sesuai dengan pernyataan Schermerhorn (2003) bahwa transfer pengetahuan operasional dalam suksesi perlu dilakukan agar calon suksesor memahami pengetahuan yang berhubungan dengan metode dan teknologi yang dibutuhkan dan dilakukan karyawan dalam pekerjaannya.

Pengetahuan Keuangan

Dalam perencanaan suksesi Subjek penelitian, keempat narasumber menyatakan bahwa proses transfer pengetahuan keuangan dilakukan kepada calon suksesor. Transfer pengetahuan keuangan perlu dilakukan kepada calon suksesor karena saat ini calon suksesor mulai melakukan pengambilan keputusan dalam operasional sehari-hari perusahaan. Hal ini di perlukan untuk mendukung aktivitas operasional perusahaan tersebut, memahami dana-dana yang di perlukan, dan untuk melakukan perhitungan dalam tender-tender yang akan dikuti perusahaan. Transfer pengetahuan keuangan masih sebatas pada hal mendasar tersebut karena menurut narasumber 1, narasumber 2, dan narasumber 4 calon suksesor belum dianggap cukup matang untuk mengelola keuangan secara keseluruhan.

Transfer pengetahuan keuangan dilakukan kepada calon suksesor melalui *incumbent* sendiri secara langsung. Calon suksesor diajarkan untuk membuat neraca keuangan secara sederhana, arus kas, perhitungan untuk kebutuhan operasional sehari-hari, dan perhitungan dalam mengikuti tender. Hal tersebut sudah sesuai dengan pernyataan Schermerhorn (2003) bahwa transfer pengetahuan keuangan dibutuhkan dalam mempersiapkan calon suksesor untuk memahami pengetahuan yang berhubungan dengan dana-dana perusahaan untuk mendukung berbagai aktivitas dalam perusahaan.

Pengetahuan Pemasaran

Informasi yang didapatkan dari keempat narasumber menyatakan konsistensi bahwa transfer pengetahuan pemasaran dilakukan kepada calon suksesor. Calon suksesor perlu mengetahui teknik-teknik dalam memasarkan barang agar dapat memenangkan tender-tender yang diikuti. Narasumber 1 menambahkan juga karena saat ini calon suksesor pun mulai menangani pengajuan dan mengikuti tender-tender pemerintah (BUMN). Sebagai calon suksesor yang akan memimpin tentunya harus memahami bagaimana cara memasarkan produknya dan menjaga hubungan baik dengan rekan-rekan bisnis yang sudah lama bekerja sama.

Dalam transfer pengetahuan pemasaran, *incumbent* juga mengajarkan secara langsung bagaimana teknik menjual

barang terutama memenangkan tender. Selain teknik yang disampaikan secara langsung, *incumbent* juga memberikan kesempatan secara langsung agar calon suksesor menangani tender-tender tersebut. Hal itu dilakukan karena *incumbent* berpendapat bahwa teknik pemasaran dapat dipelajari dengan praktek langsung, tidak bisa hanya dengan masukan dan nasehat. Cara berbicara pun diajarkan oleh *incumbent*. *Incumbent* juga mengenalkan calon suksesor kepada rekan-rekan bisnis lama dan distributor-distributor. Namun sejauh ini calon suksesor masih difokuskan dalam pemasaran barang melalui tender. Transfer pengetahuan tersebut sudah sesuai dengan pernyataan Schermerhorn (2003) bahwa untuk menjadi suksesor yang baik harus memahami pengetahuan pemasaran yang berhubungan dengan penjualan dan pendistribusian barang produksi.

Pengetahuan Sumber Daya Manusia

Keempat narasumber menyatakan bahwa dalam perencanaan suksesi perusahaan, dilakukan juga transfer pengetahuan sumber daya manusia kepada calon suksesor. Transfer pengetahuan sumber daya manusia perlu dilakukan kepada calon suksesor agar dalam memimpin perusahaan nantinya dapat memberikan spesifikasi yang jelas mengenai rekrutmen atau bahkan keterlibatan anggota keluarga dan juga penempatan posisi pekerja. Saat ini pun pengetahuan tersebut sangat dibutuhkan karena calon suksesor membuat divisi-divisi baru dan harus memahami bagaimana rekrutmen yang tepat dan pemposisiannya dalam bidang pekerjaan.

Dalam proses transfer pengetahuan sumber daya manusia ini calon suksesor belajar langsung kepada *incumbent*. Pada *incumbent*, calon suksesor lebih belajar kepada hal-hal yang mendasar dan tidak teoritis, dijelaskan bagaimana penempatan kerja seseorang berdasarkan perkiraan *incumbent* yang sudah didapatkan dari pengalaman bekerjanya. Selain kepada *incumbent*, calon suksesor juga belajar mengenai rekrutmen dan menentukan posisi pekerja dengan lebih teoritis dan praktikal di perusahaan secara langsung dibantu dengan manajer *human resource* perusahaan. Hal ini sudah dilakukan sesuai dengan pernyataan Schermerhorn (2003) bahwa calon suksesor perlu memahami pengetahuan sumber daya manusia di perusahaan agar calon suksesor memahami proses rekrutmen, penyeleksian, dan penempatan orang-orang dalam berbagai pekerjaan.

IV. KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Sesuai dengan rumusan masalah penelitian dan didasarkan pada hasil pembahasan di atas, maka kesimpulan yang didapatkan pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Pada sub dimensi *control*, cara pengambilan keputusan yang dilakukan dalam perusahaan untuk menghindarkan dari konflik dalam perencanaan suksesi adalah dalam sistem manajemen *incumbent* mulai mengikutkan calon suksesor dalam pengambilan keputusan sehingga merasa dilibatkan dan dalam sistem keluarga *incumbent* pada dasarnya sudah dipercaya anggota keluarga sehingga dapat mengambil keputusan dengan dominan.
2. Pada sub dimensi *careers*, cara yang dilakukan dalam perusahaan untuk menghindarkan dari konflik dalam perencanaan suksesi adalah kepada anggota keluarga sudah ditanamkan bahwa untuk

dapat bekerja dalam perusahaan keluarga harus melalui kualifikasi yang profesional sesuai dengan standar rekrutmen perusahaan.

3. Pada sub dimensi *culture*, cara yang dilakukan dalam perusahaan untuk menghindari dari konflik dalam perencanaan suksesi adalah dengan menanamkan nilai integritas dalam bekerja di perusahaan keluarga dan nilai-nilai untuk terus membangun kepercayaan dan menjaga keharmonisan antar anggota keluarga.
4. Pada sub dimensi *capital*, cara yang dilakukan dalam perusahaan untuk menghindari dari konflik dalam perencanaan suksesi adalah sistem keluarga dan sistem manajemen mempunyai batasan yang tegas. Keuangan perusahaan dan keuangan keluarga terpisah serta keluarga yang bekerja mendapatkan gaji sesuai dengan jabatannya.
5. Pada sub dimensi *connection*, cara yang dilakukan dalam perusahaan untuk menghindari dari konflik dalam perencanaan suksesi adalah membangun hubungan yang erat melalui *family meeting* secara berkala dan membangun komunikasi yang baik antar anggota keluarga.
6. Transfer pengetahuan operasional dilakukan langsung oleh *incumbent* kepada calon suksesor mengenai komposisi dan meramu bahan baku. Calon suksesor juga disarankan *incumbent* untuk belajar kepada teknisi dan operator mengenai operasional mesin-mesin yang sudah ada di parbik.
7. Transfer pengetahuan keuangan diajarkan langsung oleh *incumbent* kepada calon suksesor dalam melakukan perhitungan dana-dana untuk membantu saat calon suksesor memimpin operasional perusahaan.
8. Transfer pengetahuan pemasaran diajarkan oleh *incumbent* dengan mengikutkan calon suksesor kedalam tender-tender perusahaan. Setelah ikut, calon suksesor langsung menangani tender untuk proses belajar juga.
9. Transfer pengetahuan sumber daya manusia diajarkan oleh *incumbent* langsung kepada calon suksesor untuk memahami mengenai rekrutmen dan menenrukan posisi karyawan. Selain itu *incumbent* juga menyarankan agar calon suksesor belajar kepada manajer *human resource*.

Saran

Berikut ini adalah saran-saran untuk perencanaan suksesi Subjek penelitian:

1. Selain *incumbent* yang melakukan evaluasi secara pribadi kepada calon suksesor, ada baiknya *top manager* pada perusahaan, baik anggota keluarga atau bukan, dilibatkan dalam melakukan evaluasi. Hal ini disarankan agar calon suksesor juga mengetahui kekurangan dalam kinerjanya dan menjaga kenetralan dalam penilaian tersebut sebelum hasil evaluasi diajukan ke RUPS.
2. Disarankan juga dalam melakukan pengambilan keputusan dalam keluarga, generasi penerus dalam perusahaan mulai dilibatkan dan lebih demokratis. Memang pada saat ini *incumbent* mendapatkan kepercayaan dari keluarga besar secara penuh, namun kepercayaan tersebut dapat berbeda saat

calon suksesor mulai terlibat dalam pengambilan keputusan dalam sistem keluarga.

DAFTAR PUSTAKA

- Abouzaid, S. (2011). *IFC Family Business Governance Handbook*. United States of America: IFC.
- Aronoff. (2003). *Business Succession: The Final Test of Greatness*. Family Enterprise Publisher.
- Aronoff, C. E. & Ward, J. L. (2002). *Family Meetings: How to Build A Stronger Family and A Stronger Business*. 2nd ed. Marietta. Family Enterprise Publiser.
- Azwar, S. (1998). *Metode Penelitian*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Bungin, B. (2007). *Penelitian Kualitatif: Komunikasi, Ekonomi, Kebijakan Publik, dan Ilmu Sosial Lainnya*. Jakarta: Kencana.
- Carlock, R. S. & Ward, J. L. (2001). *Strategic Planning for the Family Business: Parallel Planning to Unify the Family and Business*. New York: 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.
- Craig, J., Duncan, K., Barbera, F., Eberhard, M., and Skinner, M. (2013). *Family Business: Wealth & Knowledge Transfer Report*. BDO Australia Ltd.
- Hall, Anika, and Nordqvist M. (2008). Professional Management in Family Businesses: Toward an Extended Understanding. *Family Business Review*. 21 (1), 51-68.
- Hoover, E. & Hoover, C. L. (1999). *Getting Along in Family Business; The Relationship Intelegence Handbook*. Routledge. Newyork and London.
- Lipman, F. D. (2010). *The Family Business Guide: Everything You Need to Know to Manage Your Business from Legal Planning to Business Strategies*. New York: Palgrave Macmillan.
- Lucky, E. O. I., Minai, M. S., & Isaiah, A. O. (2011). *A Conceptual Framework of Family Business Succession: Bane of Family Business Continuity*, vol 2, no 18.
- Moleong, L. J. (2007). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Indonesia: PT Remaja Rosdakarya.
- Poza, E. J. (2010). *Family Business*. United States of America: Thomson South-Western.
- Pricewaterhouse Coopers. (2014). *Survey Bisnis Keluarga 2014*. Indonesia.
- Raju, S. (2008). *Family business and Leadership Traits*. Hyderabad, India
- Rodriguez, R. N. T., & Tapias J. (2010). *Effective Knowledge Transfer In Family Firms*. Working Paper WP-865. IESE Business School.
- Schermerhorn, J. R. (2003). *Management (Terjemahan Indonesia edisi ke-5)*. New York, USA: John Wiley and Sons.
- Schulze, W. S., Lubatkin, M. H., Dino, R. N. & Buchholtz, A. K. (2001). Agency Relationships in Family Firms: Theory and Evidence. *Organizational Science*. 12 (2), 99-116.
- Sharma, P., Chrisman, J. J., & Chua, J. H. (1996). *Strategic Management of The Family Business: Past Research*

- and Future Challenges. *Family Business Review*, 10 (1), 1-36.
- Simanjuntak, A. (2012). Prinsip-Prinsip Manajemen Bisnis Keluarga (Family Business) Dikaitkan dengan Kedudukan Mandiri Perseroan Terbatas (PT). *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*. 12 (2).
- Sugiyono. (2008). *Metodologi Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Indonesia : Alfabeta.
- Susanto, A.B. (2007). *The Jakarta Consulting Group on Family Business*. Jakarta: The Jakarta Consulting Group.
- Walsh. G. (2011). *Family Business Succession: Managing the All-Important Family Component*. KPMG LLP, Canada.
- Ward, J. L., Schuman, A., & Stutz, S. (2010). *Family Business as Paradox* . Palgrave Macmillan.