

ANALISIS PROSES SUKSESI PADA PERUSAHAAN MANUFAKTUR FARMASI

Lidya Permatasari dan Ronny H. Mustamu

Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra
Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya

E-mail: lidyapermatasari11070@yahoo.com ; mustamu@petra.ac.id

Abstrak— Suksesi memegang peranan penting demi keberlanjutan suatu perusahaan keluarga. Perencanaan dan proses suksesi tentu akan menjadi pertimbangan perusahaan karena suksesi merupakan peristiwa yang tidak dapat dihindari dalam sebuah bisnis keluarga. Oleh karena itu, subjek penelitian telah mempersiapkan proses suksesi dengan melakukan beberapa tahapan, yaitu menentukan nilai dasar pengembangan suksesor, seleksi, dan transisi. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui proses suksesi yang terjadi pada subjek penelitian. Jenis penelitian yang digunakan adalah kualitatif deskriptif. Data yang digunakan dalam penelitian ini berasal dari data primer, yaitu dari hasil wawancara dengan informan penelitian. Prosedur pengumpulan data berupa wawancara dan dokumentasi. Analisis data yang digunakan secara deskriptif dan uji keabsahan data menggunakan triangulasi sumber. Hasil penelitian menunjukkan suksesor berperan dalam pengelolaan usaha pada perusahaan keluarga subjek penelitian setelah menjalankan proses suksesi. Mulai dari proses menentukan nilai dasar, yaitu dengan menetapkan kriteria suksesor, menetapkan ruang lingkup suksesor, mengidentifikasi potensi suksesor, menetapkan pedoman tata kelola perusahaan. Tahap pengembangan calon suksesor yang terdiri dari penetapan program pendidikan formal, penetapan program pelatihan, penetapan pengalaman kerja calon suksesor, interaksi dengan narasumber satu dalam persiapan suksesi, proses dinamika keluarga yang terjadi, pertemuan dewan keluarga. Tahap seleksi, yang terdiri dari penentuan kriteria seleksi akhir, pembentukan panitia seleksi, penempatan suksesor di dalam perusahaan. Sampai pada tahap yang terakhir, yaitu transisi yang terdiri dari fase di mana narasumber satu keluar, akomodasi intern manajemen, dan penentuan kriteria kinerja bagi generasi penerus.

Kata Kunci—Proses Suksesi, Penentuan Nilai Dasar, Pengembangan Calon Suksesor, Seleksi, Transisi.

I. PENDAHULUAN

Suksesi merupakan tahapan yang sangat penting dan menentukan bagi keberlanjutan sebuah bisnis keluarga. Suksesi adalah peristiwa yang tak dapat dihindari dalam sebuah bisnis keluarga (Poza, 2010). Perusahaan keluarga dituntut untuk bisa mewujudkan keberhasilan suksesi dari generasi awal ke generasi selanjutnya. Suksesi adalah keseluruhan proses bisnis untuk mempersiapkan pengalihan kekuasaan dan kontrol dari generasi ke generasi (Aronoff, 2003).

Survei yang dilakukan di seluruh dunia (Lansberg, 2005) menunjukkan rendahnya “*survival rate*” perusahaan keluarga. Data menunjukkan hanya 30% perusahaan keluarga di seluruh dunia yang mampu bertahan sampai generasi kedua. Artinya, 70% perusahaan keluarga gagal untuk meraih sukses di tangan

generasi kedua. Salah satu faktor utama rendahnya *survival rate* ini terletak pada lemahnya perencanaan suksesi. Fakta lainnya menunjukkan, 20% perusahaan keluarga di Amerika Serikat (AS) yang mampu bertahan melampaui 60 tahun pada keluarga yang sama. Hanya 28% dari perusahaan keluarga yang mempunyai rencana suksesi dengan hati-hati, sedangkan yang lain hanya menyiapkan warisan. Perusahaan-perusahaan keluarga di Indonesia ternyata belum semuanya menyiapkan penerus melalui perencanaan suksesi untuk memimpin perusahaan. Responden yang telah menyiapkan penerus melalui perencanaan suksesi sebanyak 67,8%, sisanya 32,2% tidak atau belum menyiapkannya (*The Jakarta Consulting Group, 2014*). Moores & Barrett (2002) menyatakan bahwa “*sustainability of Family Business depends on success of succession.*”, sehingga tidak bisa dipungkiri bahwa masa depan perusahaan keluarga juga tergantung pada keberhasilan suksesi.

Perencanaan dan penerapan suksesi merupakan langkah penting yang menjadi perhatian lebih dari peneliti dengan tujuan dapat mempertahankan eksistensi sebuah perusahaan keluarga dan terus mengembangkannya ke arah yang lebih baik (Noraini et al., 2009). Isu penting suksesi apabila pemilik usaha memiliki anak lebih dari satu. Hal ini menyebabkan kemungkinan adanya perbedaan cara pandang di dalam menjalankan perusahaan, perbedaan visi dan misi, serta perbedaan cara pandang dari masing-masing anak yang akan menjadi penerus perusahaan tersebut (Faustine, 2003).

Fenomena yang sering terjadi di dalam perusahaan keluarga adalah terjadinya kendala dalam mencari calon suksesor sebagai penerapan suksesi perusahaan. Tentu tidak mudah mencari calon pengganti yang sesuai dengan yang diinginkan, hal ini perlu dipertimbangkan dengan matang. Pendiri hendak membahas, membicarakan, dan mendapatkan umpan balik dari seluruh anggota keluarga serta para pekerja aktif di perusahaan mengenai calon suksesor yang akan dipilih. Suksesor diharapkan memiliki kepribadian, moral, dan citra yang baik agar kehadirannya dapat diterima baik di perusahaan.

Subjek penelitian didirikan sejak 5 Mei 1982 dan berlokasi di kawasan Rungkut Industri Surabaya, Jawa Timur. Perusahaan ini berada di bawah pimpinan narasumber satu. Subjek penelitian merupakan spesialisasi perusahaan manufaktur farmasi yang terlibat dalam pembangunan dan penjualan komersial resep dan obat-obatan. Perusahaan ini mengkhususkan diri dalam penelitian, pengembangan, dan pemasaran etika produk-produk perawatan kulit. Pada tahun 1986, Subjek penelitian mengalami ekspansi produksi produksi bebas laktam *antibiotic* dan di tahun 1995 subjek

penelitian mendapat sertifikasi. Narasumber satu memiliki seorang isteri dan satu anak sulung laki-laki serta dua anak perempuan. Sebagai keturunan tionghoa, narasumber satu tentu menginginkan anak sulungnya, yang terutama laki-laki menggantikan dan meneruskan kepemimpinannya kelak untuk memimpin perusahaan. Namun sangat disayangkan, anak sulungnya mengalami kecelakaan dan meninggal.

Perkiraan 15 tahun yang lalu, narasumber satu mengadakan rapat keluarga dan rapat aktivis perusahaan. Seluruh anggotanya setuju bila puteri bungsunya layak menjadi calon suksesor *incumbent*. Namun kendala yang terjadi, ternyata puterinya enggan untuk menjadi pemimpin. Ia lebih memilih tetap berada pada posisi yang sedang ia duduki saat ini. *Incumbent* tidak memaksakan kehendaknya. Ia bersabar untuk menunggu dan sambil mencari calon penggantinya. *Incumbent* tetap menjadi pemimpin utama di perusahaan.

Perencanaan suksesi memegang peranan penting demi keberlanjutan suatu perusahaan keluarga walaupun di setiap perusahaan akan memiliki keunikan dan karakteristik yang berbeda-beda. Hal ini menarik bagi penulis untuk meneliti lebih dalam penerapan *Succession Planning* yang akan dilakukan oleh subjek penelitian.

Rumusan Masalah :

Bagaimana proses suksesi yang dilakukan oleh subjek penelitian.

Tujuan Penelitian :

Untuk mendeskripsikan proses penentuan nilai dasar, proses pengembangan calon suksesor, proses seleksi, dan proses transisi oleh subjek penelitian.

II. METODE PENELITIAN

Kerangka Kerja Penelitian



Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian kualitatif deskriptif. Penelitian kualitatif deskriptif merupakan penelitian yang digunakan untuk menganalisis data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang terkumpul tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku umum atau generalisasi (Sugiyono, 2010). Penulis menggunakan penelitian kualitatif karena penulis ingin membahas dan mendeskripsikan mengenai proses suksesi berupa persepsi, meneliti segi proses, dan memahami fenomena pada *Succession Planning* yang belum banyak diketahui dan mendapatkan kedalaman informasi mengenai penelitian yang

diteliti oleh penulis sampai ke tingkat makna (Moleong, 2011 & Sugiyono, 2010).

Teknik penentuan narasumber yang digunakan adalah teknik *non-probability sampling*. Teknik ini merupakan teknik pengambilan sampel yang tidak memberikan peluang atau kesempatan yang sama pada anggota populasi untuk dipilih menjadi sampel. Teknik *non-probability sampling* yang digunakan penulis berjenis *purposive sampling* dimana pengambilan sampel sumber data berdasarkan pertimbangan tertentu (Sugiyono, 2010). Pertimbangan yang penulis gunakan adalah siapa saja yang akan menjadi narasumber penelitian. Narasumber-narasumber yang akan digunakan oleh penulis adalah Direktur Utama yang adalah *Owner, Finance & Administration Manager* yang adalah Suksesor, dan salah satu karyawan dari Sub.Divisi *Human Resource Development Management*.

Dengan menggunakan *purposive sampling*, penulis akan mengumpulkan sumber data dari tiga narasumber, yaitu *Owner*, Suksesor, dan karyawan yang bekerja pada subjek penelitian,

Metode pengumpulan data yang digunakan adalah menggunakan wawancara semi terstruktur dan observasi. Pengujian data dilakukan dengan teknik triangulasi. Teknik triangulasi yang dipilih adalah teknik triangulasi sumber yang berarti membandingkan dan mengecek derajat kepercayaan suatu informasi yang diterima melalui waktu dan alat yang berbeda dalam penelitian kualitatif.

III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Pada bagian ini akan disajikan hasil dari analisa dan pembahasan proses suksesi yang dilakukan oleh PT Surya Dermato *Medica Laboratories*.

A. Analisis Penentuan Nilai Dasar

1. Analisis Penentuan Kriteria Seleksi Suksesor

Subjek penelitian telah menentukan kriteria seleksi bagi calon suksesornya, yaitu adanya jiwa *Leadership*, berwawasan luas inovatif dan mempunyai *passion* dalam melanjutkan dan mengembangkan perusahaan. Dalam proses dan penentuan kriteria, perusahaan memiliki tim khusus untuk menyeleksi serta memberikan penilaian terhadap calon suksesor.

Hasil analisa menunjukkan adanya keterkaitan dengan teori yang dikemukakan oleh Breton-Miller, I. L., Miller, D., & Steier, L. P., (2004), ada beberapa hal yang penting untuk diperhatikan tentang bagaimana dan kapan para calon penggantinya harus dievaluasi ketika ingin mengembangkan karir mereka. Faktor-faktor potensial yang perlu diperhatikan dalam pemilihan penerus adalah: 1) Harus melakukan evaluasi dan seleksi, 2) Ada kriteria-kriteria yang ditentukan, 3) Menentukan cara dan pelaksanaan penilaian, 4) Menentukan posisi yang tepat untuk mengisi kekosongan di perusahaan. Faktor ini harus dipertimbangkan dalam merumuskan kriteria seleksi dan penilaian dimana setiap usaha harus dibuat untuk disesuaikan dengan tantangan pekerjaan. Perlu jangka waktu yang panjang untuk menyeleksi calon suksesor dan menentukan posisi yang tepat, menentukan pelatihan dan membentuk komposisi manajemen puncak. Dengan demikian, subjek penelitian telah melakukan langkah yang tepat dalam mempersiapkan proses suksesi perusahaanya.

2. Analisis Identifikasi Potensi Suksesor

Subjek Penelitian melakukan uji kemampuan bagi suksesornya, yaitu tes psikologi, tes kelayakan, dan wawancara. Hal ini dilakukan untuk mengetahui kemampuan calon suksesor baik dari kepribadiannya hingga *skill* dalam menjalankan perannya sebagai calon pemimpin. Dengan demikian, subjek penelitian telah melakukan identifikasi potensi calon suksesornya dengan baik dan teratur, sehingga proses penilaian berjalan lancar.

Sebelum melakukan perekrutan sebaiknya manajemen puncak terlibat aktif dan berpartisipasi dalam proses-proses yang ada sehingga akan terlihat kualitas dan potensi calon suksesor secara langsung dan menjadi modal intelektual perusahaan (Moore, 2002). Subjek Penelitian telah melakukan tahapan-tahapan yang tepat untuk mengetahui potensi calon suksesornya sehingga proses suksesi dapat semakin matang untuk dilakukan.

3. Analisis Pedoman Tata Kelola Perusahaan

Subjek penelitian telah mengatur tata kelola perusahaan sebaik mungkin. Terdapat komposisi kepemilikan saham dari seluruh anggota yang bergabung di dalam perusahaan. Dari ketiga narasumber, menyatakan bahwa komposisi kepemilikan saham dari anggota keluarga sebesar 50% direktur utama, 30% anak pertama dan 20% anak kedua. Pembagian dilakukan atas dasar tradisi keluarga Thionghoa dimana anak tertua mendapat bagian lebih banyak. Pelaksanaan tata kelola perusahaan (*Good Corporate Governance*) yang berstandar tinggi dan konsisten dapat memacu kinerja perusahaan, meningkatkan kepercayaan investor, melindungi kepentingan *stakeholder* serta memberikan kontribusi yang positif terhadap industri farmasi secara nasional. Hal ini juga bertujuan untuk mengoptimalkan nilai perusahaan bagi para pemangku kepentingan, menjamin hak-hak dan perlakuan yang setara bagi para pemegang saham, serta menjaga profesionalisme dalam mengelola perusahaan (Shaw, 2003).

B. Analisis Pengembangan Calon Suksesor

1. Analisis Penetapan Program Pendidikan Formal

Narasumber dua menyelesaikan pendidikan formalnya hingga sarjana. Narasumber dua merupakan lulusan Stanford University dalam bidang akuntansi dan keuangan dengan Indeks Prestasi Kumulatif 3.75. Moore (2002) menyatakan bahwa pendidikan merupakan korelasi positif bagi kelancaran transisi dan kinerja pasca suksesi. Penerus paling efektif menyelesaikan pendidikannya setara perguruan tinggi sederajat demi terciptanya potensial yang baik. Dengan demikian, calon suksesor sesuai dengan standar penerus yang efektif dalam menjalankan perusahaan keluarga sehingga memudahkan proses transisi dan kinerja pasca suksesi.

2. Analisis Penetapan Standar Pengalaman Kerja

Narasumber dua pernah bekerja di perusahaan lain dan menjabat sebagai Manajer Pemasaran. Selain itu, sejak kecil suksesor sudah dikenalkan dengan lingkungan perusahaan keluarganya, sehingga sedikit paham dan menguasai lingkungan perusahaannya. Dan calon suksesor juga sering ditugaskan oleh direktur utama dan perusahaan untuk mewakili perusahaan dalam acara-acara dan seminar-seminar besar untuk menambah pengalaman dan wawasan suksesor dan diharapkan dapat diterapkan di perusahaan.

Penerus dapat berkembang bila memiliki pengalaman yang kaya di perusahaan lain. Ini bisa membantu penerus mengembangkan pengetahuan dasar, membentuk identitas,

kepercayaan diri, serta kredibilitas. Pengalaman di luar bisnis merupakan salah satu rekomendasi kuat dalam membangun penerus (Ward, 2004). Dengan pengalaman kerja yang baik, diharapkan suksesor bisa melakukan bagiannya dengan baik dan mampu menunjukkan kemampuannya sebagai penerus perusahaan.

3. Analisis Proses Interaksi Suksesor Dengan Incumbent

Menuju Proses Suksesi

Ketiga narasumber menyatakan bahwa adanya keterikatan hubungan yang kuat antara incumbent dengan suksesor. Hal ini ditandai dengan seringnya mereka mengadakan rapat dan diskusi serius untuk membicarakan persiapan suksesi dan rencana-rencana lainnya agar keberhasilan dalam regenerasi perusahaan dapat tercapai.

Pentingnya hubungan antara pendahulu dengan penggantinya. Transfer pengetahuan antar generasi merupakan sesuatu yang efektif dan sangat penting. Terdapat hal yang positif antara kualitas hubungan dan keberhasilan suksesi karena suatu hubungan yang didasarkan pada sikap saling menghormati dan pemahaman satu sama lain membuat individu merasa didukung dan diakui, sehingga tercipta lingkungan kepercayaan dan umpan balik (Lansberg, 2005). Dengan demikian, interaksi yang terjalin antara incumbent dengan calon suksesor akan mendukung keberhasilan suksesi yang akan dilakukan perusahaan.

4. Analisis Siklus Dinamika Keluarga

Hubungan dan interaksi antar anggota keluarga saling menunjukkan hubungan dan harmoni yang positif. Setiap anggota keluarga saling mendukung, khususnya bagi calon suksesor yang akan bergabung di dalam perusahaan.

Keharmonisan keluarga sangat membantu proses suksesi karena memastikan kepercayaan yang lebih besar, saling pengertian dan pengetahuan antar anggota keluarga yang terlibat di dalam perusahaan (Moore, 2002). Harmoni seperti ini juga membantu dalam pengembangan visi bersama untuk melangkah ke depan (Sharma, 2005). Dengan demikian, dinamika yang diciptakan oleh seluruh anggota keluarga menunjukkan siklus yang baik dan sangat mendukung proses suksesi terjadi pada subjek penelitian.

5. Analisis Pertemuan Dewan Keluarga

Subjek penelitian rutin mengadakan rapat besar sebulan dua kali dan pertemuan keluarga diadakan tiga bulan sekali. Pertemuan ini dilakukan dengan tujuan agar hubungan antar keluarga semakin harmonis, memepererat tali persaudaraan dan membangun kekompakan dalam berorganisasi sehingga kesejahteraan keluarga juga semakin terjalin dengan baik.

Pertemuan-pertemuan keluarga secara efektif harus dilakukan karena jumlah anggota keluarga terus bertambah dan pengaruh generasi senior makin menurun. Pertemuan keluarga secara reguler menjadi sulit di organisasi dan sulit dilakukan. Dengan demikian, keluarga perlu mengadakan pertemuan dewan keluarga sebagai alat untuk perencanaan dan pembuatan keputusan sesuai dengan agenda pertemuan keluarga. Secara historis, pertemuan dewan keluarga dapat diorganisasi oleh generasi senior yang memainkan peran kepemimpinan. Beberapa keluarga ingin memastikan agar ada representasi dari keluarga-keluarga lain untuk mencari keseimbangan antara anggota keluarga yang bekerja di dalam dan di luar perusahaan (Ward, 2004). Dengan demikian PT SDM telah menciptakan sinergi di dalam perusahaan keluarga

yang dapat menyeimbangkan kepentingan keluarga dan kepentingan bisnis perusahaannya.

C. Analisis Proses Seleksi

Subjek penelitian melakukan seleksi dan penilaian berdasarkan hasil evaluasi dari *psikotest* dan *training* kerjayang sudah dilakukan. Sampai saat ini, kriteria tersebut sudah terpenuhi dan semuanya dicapai selama kurang lebih 2 tahun. Subjek penelitian juga membentuk panitia atau tim seleksi khusus yang terdiri dari tim rekrutmen tenaga kerja (*Recruitment*), tim seleksi tenaga kerja (*Selection*), tim pengembangan dan evaluasi karyawan (*Development and Evaluation*), dan tim Proteksi kepada suksesor (*Protection*). Suksesor bebas memilih bidang dan tempat yang cocok bagi dirinya. Karena dengan demikian, perannya di perusahaan dapat berjalan dengan baik, hasil kerjanya juga tentu sangat baik dan memuaskan. Sasaran seleksi adalah suatu rekomendasi atau suatu keputusan untuk menerima atau menolak suksesor. Tugas dari proses seleksi ini adalah menilai sebanyak mungkin dan akan memilih suksesor yang diperkirakan akan berhasil menjalankan pekerjaannya dengan baik (Cascio, 2003). Subjek penelitian telah melakukan tahapan yang akan semakin menyaring kandidat calon suksesor seobjektif mungkin, sehingga keputusan akan semakin cepat ditentukan.

D. Analisis Proses Transisi

Saat proses transisi terjadi di perusahaan, suksesor masuk di dalam perusahaan dan mulai menjalankan perannya, incumbent mulai menarik diri secara perlahan namun tidak melepas secara keseluruhan. Masih ada pemantauan dan bantuan dari incumbent selama beberapa waktu sampai suksesor dianggap mampu melakukan perannya sendiri.

Incumbent perlu memindahkan secara bertahap keterlibatannya secara aktif dari perusahaan. Hal ini sekaligus memfasilitasi rencana dan visi masa depan. Transisi memiliki peran yang jelas bagi incumbent setelah mentransfer kekuatan dan suksesor harus sangat jelas dipantau oleh kedua pihak, yaitu baik pihak internal maupun pihak eksternal yang membantu dalam keberhasilan proses suksesi (Lansberg, 2005). Dengan demikian, incumbent telah menjalankan tugasnya dengan baik dan efektif sehingga proses transisi pada subjek penelitian dapat berjalan sesuai dengan harapan.

IV. KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Proses Suksesi

Berdasarkan teori yang terkait dengan proses suksesi dan hasil penelitian pada subjek penelitian, dapat disimpulkan bahwa proses suksesi didasarkan pada aspek penentuan nilai dasar, Pengembangan suksesor, seleksi, dan transisi.

Penentuan nilai dasar dilakukan subjek penelitian dengan menentukan beberapa tahapan, yaitu

- a. Kriteria seleksi bagi suksesor. Kriteria tersebut meliputi: memiliki jiwa *Leadership*, berwawasan luas inovatif dan mempunyai *passion* dalam melanjutkan dan mengembangkan perusahaan. Dalam proses dan penentuan kriteria, perusahaan memiliki tim khusus untuk menyeleksi serta memberikan penilaian terhadap calon suksesor.
- b. Suksesor yang diinginkan harus berasal dari dalam anggota keluarga, karena anggota keluarga yang bergabung

cenderung mengerti nilai-nilai keluarga yang dibangun di dalam perusahaan.

- c. Identifikasi potensi bagi suksesor dilakukan oleh subjek penelitian dengan melakukan uji kemampuan bagi suksesornya, berupa tes psikologi dan tes kelayakan.
- d. Komposisi kepemilikan saham dari anggota keluarga yang bergabung terdiri dari : 50% direktur utama, 25% anak pertama, 15% anak kedua, dan 10% publik. Pembagian dilakukan atas dasar tradisi keluarga Thionghoa di mana anak tertua mendapat bagian lebih banyak daripada anak bungsu.

Pengembangan suksesor dilakukan subjek penelitian dengan menetapkan beberapa tahapan, yaitu:

- a. Program pendidikan formal yang efektif bagi suksesornya, yaitu menyelesaikan pendidikannya setara perguruan tinggi sederajat demi terciptanya potensial yang baik.
- b. Program pelatihan juga diciptakan subjek penelitian, yang meliputi *training* kerja dalam jangka waktu tertentu yang bertujuan untuk mengasah *skill* suksesor dan memilah kelebihan dan kekurangan yang dimiliki calon suksesor dalam bidang tertentu.
- c. Subjek penelitian menetapkan standar pengalaman kerja bagi suksesor yang memiliki pengalaman yang kaya di perusahaan lain dan mengembangkan pengetahuan dasar, membentuk identitas, kepercayaan diri, serta kredibilitas.
- d. Pengalaman di luar bisnis merupakan salah satu rekomendasi kuat dalam membangun penerus. Suksesor memiliki pengalaman bekerja di perusahaan lain dan menjabat sebagai Manajer Pemasaran.
- e. Dinamika dan harmoni di dalam keluarga diciptakan subjek penelitian dengan memastikan kepercayaan yang lebih besar, saling pengertian dan pengetahuan antar anggota keluarga yang terlibat di dalam perusahaan.
- f. Hubungan dan interaksi antar anggota keluarga saling menunjukkan hubungan dan harmoni yang positif. Setiap anggota keluarga saling mendukung, khususnya bagi suksesor yang akan bergabung di dalam perusahaan.
- g. Subjek penelitian rutin mengadakan pertemuan dewan keluarga sebagai alat untuk perencanaan dan pembuatan keputusan sesuai dengan agenda pertemuan keluarga.
- h. Rapat besar sebulan dua kali dan pertemuan keluarga diadakan tiga bulan sekali. Pertemuan ini dilakukan dengan tujuan agar hubungan antar keluarga semakin harmonis, memepererat tali persaudaraan, membangun kekompakan dalam berorganisasi, dan kesejahteraan keluarga juga semakin terjalin dengan baik.

Tahap seleksi dilakukan subjek penelitian dengan beberapa hal, yaitu:

- a. Membentuk panitia seleksi yang terdiri dari tim rekrutmen tenaga kerja (*Recruitment*), tim seleksi tenaga kerja (*Selection*), tim pengembangan dan evaluasi karyawan (*Development and Evaluation*), dan tim proteksi kepada calon suksesor (*Protection*).
 - b. Subjek penelitian membebaskan suksesor untuk memilih bidang dan tempat yang cocok bagi dirinya. Dengan harapan perannya di perusahaan dapat berjalan dengan baik, hasil kerjanya juga tentu sangat baik dan memuaskan.
- Dalam tahap transisi, beberapa hal dilakukan, yaitu :
- a. Suksesor mulai masuk menjalankan perannya di perusahaan. Incumbent mulai menarik diri perlahan namun

tidak melepas secara keseluruhan. Masih ada pemantauan dan bantuan dari incumbent selama beberapa waktu sampai suksesor dianggap mampu melakukan perannya sendiri.

- b. Incumbent juga mengatur kinerja perusahaan sejak suksesor hadir di dalam perusahaan, kinerja perusahaan mengalami sedikit penyesuaian dalam beberapa bidang dengan sistem pemimpin yang baru. Hal ini sebagai acuan suksesor dalam memimpin perusahaan dan transparansi yang ada menjadikan perusahaan berjalan secara sehat.

Dalam proses suksesi yang sudah dibahas di atas, menunjukkan bahwa suksesor layak menjadi pemimpin dan penerus perusahaan. Suksesor memenuhi semua aspek dan syarat yang sudah ditentukan. Pencapaian dirinya tentu didukung oleh kerja keras, ketekunan, dan panggilan dalam hidupnya untuk menjadi seorang pemimpin yang memiliki integritas tinggi dan bijaksana dalam menjalankan perannya,

Saran

Berdasarkan temuan dan analisis, maha saran yang diajukan dalam penelitian ini adalah :

Agar proses pemilihan dapat berjalan dengan objektif dan setiap anggota keluarga mendapat kesempatan yang sama untuk dipilih sebagai suksesor, maka pemimpin puncak dan seluruh anggota di perusahaan dapat melibatkan konsultan bisnis atau penasehat untuk membantu dalam proses penetapan suksesor. Hal ini dilakukan untuk mencegah terjadinya konflik di dalam keluarga dan kesenjangan lainnya.

DAFTAR PUSTAKA

- Aronoff. (2003). *Business succession : The final test of greatness. Family Enterprise Publisher.*
- Aronoff, Craig E., McClure, Stephen L & Ward, John L. (2011) *Family Business Succession.* Family Business Enterprise
- Azwar, Saifudin. 2008. Reliabilitas dan validitas. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Breton-Miller, I. L., Miller, D., & Steier, L. P., (2004). *Toward an Integrative Model of Effective FOB Succession.* Entrepreneurship Theory and Practice
- Donnelley, Robert G. The family business. Dalam Aronoff et. al., 2002. "Family Business Sourcebook". Merietta : Family Enterprise Publishers.
- Erdem, F., Baser, G.G. (2010). Family and business values of regional family firms: a qualitative research. *International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and Management*, 3.1, 47-64. Retrieved: March 12, 2015, from ABI/INFORM Complete (Proquest) database
- Harianto, F., (2001). Business Linkages and Chinese Entrepreneurs in Southeast Asia, in T. Brook and H.V. Luong (eds) *Culture and Economy: The Shaping of Capitalism in Eastern Asia*, The University of Michigan Press, Ann Arbor
- Jakarta Consulting Group. (2014). Suksesi dalam perusahaan keluarga, Retrieved April 15, 2014, from <http://www.jakartaconsulting.com/publications/articles/family-business/suksesi-dalamperusahaan-keluarga>.
- Lansberg, I. (2005). *Succeeding Generations: Realizing the Dream of Families in Business.* Boston: Harvard Business School Press.
- Martin, C., Martin, L., Mabbett, A. (2002), *SME ownership succession – Business Support and policy implications*, London: Small Business
- Moleong, J. L. (2011). *Metodologi penelitian kualitatif.* Bandung: PT. Remaja Rosda Karya
- Moore, Ken and Mary Barrett. (2002). *Learning Family Business, Paradoxes and Pathways.* Aldeshot, Hampshire: Ashgate Publishing Limited.
- Neubauer, Fred and Alden G. Lank. 1998. *The Family Business, Its Governance for Sustainability*, London: MacMillan Press, Ltd.
- Noraini et al., (2009). *Succession Planing In Family Firms and its Implication on Business Performance.* Journal of Asia Entrepreneurship and Sustainability. Vol V, Issue 3, December 2009
- Perry, Martin. (2000). *Small Firm and Networks Economices*, edisi bahasa Indonesia, Jakarta: Raja Grafindo Persada
- Poza, Ernesto J. (2010). *Family business*, 3rd Edition. United States of America: Thomson South-Western
- Rothwell, W. J. (2010). *Effective succession planning : Ensuring leadership continuity and building talent from within.*
- Sharma, P., Irving, P.G. (Januari 2005), Four Bases of Family Business Successor Commitment: Antecedents and Consequences. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(1), 13-33.
- Shaw, J.C. 2003. *Corporate Governance and Risk, A System Approach.* Hbken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Soedibyo, Moorjati. (2007). *Kajian terhadap Suksesi Kepemimpinan Puncak (CEO) Perusahaan Keluarga Indonesia - menurut Perspektif Penerus.* Jakarta: Disertasi, Program Pasca Sarjana, Universitas Indonesia.
- Sugiyono. (2010). *Metode penelitian bisnis (pendekatan kuantitatif, kualitatif, dan R&D).* Bandung: CV. Alfabeta.
- Susanto, A.B. (2007). *The Jakarta consulting group on family business.* Jakarta : The Jakarta Consulting Group.
- Walsh, Grant. (2011). *Family Business Succession: Managing the All-Important Family Component.* KMKG ENTERPRISE.
- Ward, John L. (2004). *Perpetuating the Family Business: 50 Lessons Learned From Long Lasting, Succesful Families in Business*, United States of America: Palgrave Macmillan.