

# ANALISIS PERENCANAAN SUKSESI PADA PERUSAHAAN JASA PERJALANAN WISATA

Stevania Sutomo Lay dan Zeplin Jiwa Husada Tarigan  
 Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra  
 Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya  
 E-mail: msvanilay@gmail.com; zeplin@peter.petra.ac.id

**Abstrak**— Perusahaan ini merupakan sebuah perusahaan keluarga yang bergerak dalam bidang jasa perjalanan wisata. Seperti yang kita ketahui di dalam perusahaan keluarga dibutuhkan perencanaan suksesi untuk meneruskan perusahaan tersebut. Jenis penelitian ini menggunakan metode kualitatif. Teknik sampel menggunakan teknik *purposive sampling*. Metode pengumpulan data dengan menggunakan teknik wawancara. Hasil analisa data diperoleh dengan menggunakan triangulasi sumber untuk mengelola data yang diperoleh, kemudian dengan hasil wawancara pada sumber lain ditarik kesimpulan apakah keduanya memiliki hubungan atau tidak. Dari hasil penelitian, subjek penelitian di dalam perencanaan suksesi secara keseluruhan sudah berjalan dengan baik. Meskipun ada beberapa masalah namun masalah tersebut diatasi dengan adanya usaha dari suksesor.

**Kata Kunci** - Perusahaan keluarga, Perencanaan Suksesi, metode kualitatif

## I. PENDAHULUAN

Bisnis keluarga secara luas dipandang sebagai tulang punggung ekonomi. Bisnis keluarga mendatangkan kekayaan, menciptakan lapangan pekerjaan, juga secara lokal berakar dan terhubung ke komunitas bisnis keluarga lainnya dan beroperasi untuk periode waktu yang lama. Selain memiliki sisi positif, bisnis keluarga juga memiliki sisi negatif. Konflik keluarga, kompetensi anggota keluarga generasi berikutnya dan gaya hidup flamboyan merupakan beberapa sisi negatif tentang bisnis keluarga. Schwass (2013).

Perusahaan keluarga sangat penting, bukan hanya karena mereka memberikan kontribusi penting bagi perekonomian, tetapi juga karena stabilitas jangka panjang yang mereka berikan, komitmen spesifik mereka menunjukkan tanggung jawab sebagai *incumbent* dan nilai-nilai yang mereka perjuangkan kepada masyarakat lokal. Ini merupakan faktor berharga dengan latar belakang krisis keuangan saat ini. European Family Businesses seperti dikutip oleh Organization of The Black Sea Ecomic Cooperation and Konrad-Adenauer-Stifung (2013).

Menurut Giamarco (2011) ada 2 hal yang harus diperhatikan pada saat melakukan persiapan *incumbent*:

1. Tujuan *Incumbent*
2. Kepentingan *Incumbent*

Susanto et al. (2007) mengungkapkan 7 tahapan yang mendasari proses persiapan suksesi yang perlu dilakukan manajemen yaitu:

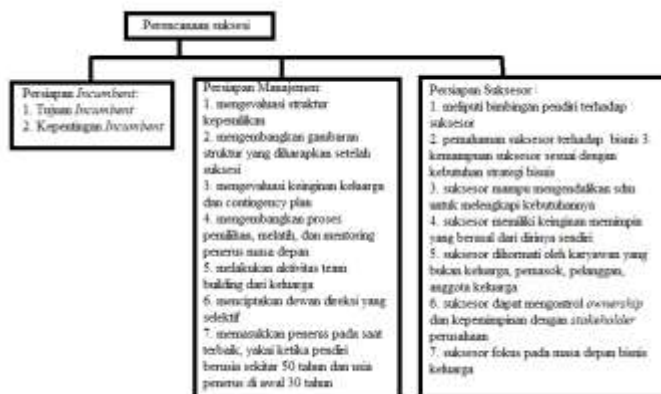
1. Mengevaluasi struktur kepemilikan
2. Mengembangkan gambaran struktur yang diharapkan setelah suksesi
3. Mengevaluasi keinginan keluarga dan contingency plan

4. Mengembangkan proses pemilihan, melatih, dan *mentoring* penerus masa depan
5. Melakukan aktivitas *team building* dari keluarga
6. Menciptakan dewan direksi yang selektif
7. Memasukkan penerus pada saat terbaik, yakni ketika *incumbent* berusia sekitar 50 tahun dan usia penerus di awal 30 tahun.

Poza (2009) mengemukakan indikator yang dapat digunakan untuk menentukan kriteria kesuksesan suksesor adalah sebagai berikut:

1. Bimbingan *incumbent* terhadap suksesor. 2. Pemahaman suksesor terhadap bisnis.
3. Kemampuan suksesor sesuai dengan strategi bisnis
3. Suksesor mampu mengendalikan sumber daya manusia perusahaan untuk melengkapi kebutuhannya.
4. Suksesor memiliki keinginan untuk memimpin yang bersumber dari diri sendiri. 6. Suksesor dihormati oleh karyawan yang bukan keluarga, pemasok, pelanggan, anggota keluarga dan lain – lainnya.
5. Suksesor dapat mengontrol *ownership* dan kepemimpinan dengan *stakeholder* perusahaan.
6. Suksesor fokus pada masa depan bisnis keluarga.

## Kerangka Kerja Pemikiran



## II. METODE PENELITIAN

### Jenis Penelitian

Peneliti menggunakan jenis penelitian kualitatif karena peneliti ingin mendeskripsikan fenomena apa saja yang terjadi saat ini berhubungan dengan perencanaan suksesi pada subjek penelitian. Data yang akan dikumpulkan dan dianalisa dalam penelitian berupa kata-kata, gambar, dan bukan angka-angka. Data tersebut dikumpulkan dari wawancara, observasi, foto,

*videotape*, dokumen pribadi, catatan atau memo, dan dokumen resmi lainnya (Moleong, 2011).

### Subjek Penelitian

Amirin (1989) menyebutkan bahwa subjek penelitian adalah seseorang atau sesuatu yang mengenainya ingin diperoleh keterangan, sedangkan Arikunto (1989) memberi batasan subjek penelitian sebagai benda, hal atau orang tempat data untuk variabel penelitian melekat, dan yang dipermasalahkan. Dari kedua definisi diatas, dapat disimpulkan bahwa subjek penelitian adalah individu, benda atau organisme yang dijadikan sumber informasi yang diperlukan dalam proses pengumpulan data penelitian.

### Objek Penelitian

Di dalam sebuah penelitian kualitatif, ada populasi yang dikenal dengan istilah situasi sosial dan sampel atau diistilahkan dengan narasumber (Sugiyono, 2012). Penelitian tentang perencanaan suksesi pada subjek penelitian ini menggunakan teknik penetapan narasumber *non-probability sampling*. Menurut Calmorin (2007), *purposive sampling* adalah teknik penentuan sampel yang berdasarkan pada pemilihan individu sebagai sampel sesuai dengan tujuan penelitian. Seorang individu yang dipilih merupakan bagian dari sampel karena yang diyakini dapat mewakili dari total populasi.

### Sumber Data

Peneliti menggunakan dua sumber data dalam penelitian ini, yaitu :

1. Sumber data primer.
2. Menurut Sugiyono.

### Teknik Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini, peneliti melakukan wawancara menggunakan teknik wawancara semi terstruktur, yaitu wawancara yang dilakukan melalui pertanyaan yang telah dipersiapkan sesuai dengan panduan wawancara yang sesuai dengan topik dan wawancara tidak terstruktur yang dimaksudkan dengan wawancara dilakukan apabila ada jawaban diluar pertanyaan-pertanyaan terstruktur tapi tetap tidak terlepas dari permasalahan penelitian. Wawancara juga akan dilakukan non lisan yaitu melalui telepon jika dirasa perlu ketika data yang diperoleh dianggap belum lengkap.

### Teknik Analisis Data

Dalam hal ini, peneliti menggunakan model Miles dan Huberman dalam analisis data, yaitu:

1. Reduksi Data
2. Penyajian Data
3. *Verification*

### Uji Keabsahan Data

Penelitian ini menggunakan triangulasi sumber yang dilakukan untuk mencari data yang didapat dari sumber yang satu dengan yang lain dengan memeriksa data hasil wawancara agar data yang diperoleh dapat diuji guna memastikan kebenaran sumber data.

## III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### Persiapan *Incumbent*

#### 1. Tujuan *Incumbent*

Narasumber dua berpendapat bahwa tujuan jangka pendek *incumbent* yaitu ingin agar meningkatkan pertumbuhan perusahaannya. Menurut narasumber dua, tujuan jangka panjang *incumbent* adalah ingin agar perusahaan lebih maju dan berkembang secara positif. Kesamaan informasi tentang tujuan jangka pendek *incumbent* disampaikan oleh narasumber tiga dan *incumbent* mengatakan bahwa tujuan jangka pendek *incumbent* adalah ingin agar pertumbuhan perusahaannya semakin meningkat. Tujuan jangka panjang *incumbent* yaitu ingin agar kelak perusahaan semakin maju dibawah kepemimpinan calon suksesor dan ingin agar lebih banyak anggota keluarga yang terlibat dalam perusahaan.

Tujuan dari *incumbent* dapat dikaitkan dengan teori Giarmarco *et al.* (2008) yang mengatakan bahwa ada lima level dalam perencanaan suksesi. Menentukan tujuan merupakan level pertama dalam teorinya. Dalam menentukan tujuan, perlu dikaji antara tujuan jangka pendek dan jangka panjang sehingga *incumbent* dan seluruh komponen dalam proses perencanaan suksesi mengetahui arah dan tujuan dari *incumbent*, calon suksesor, maupun perusahaan.

#### 2. Kepentingan *Incumbent*

Berdasarkan hasil wawancara, narasumber dua dan tiga berpendapat bahwa *incumbent* dapat menjadi penasehat calon suksesor dalam menjalankan perusahaan. *Incumbent* tidak lagi terlibat secara nyata pada kegiatan operasional perusahaan, tetapi hanya akan memberi nasehat-nasehat kepada calon suksesor dalam menjalani pekerjaannya. Calon suksesor memiliki hak untuk tidak mendengar nasehat dari *incumbent* karena secara teknis, *incumbent* tidak memiliki otoritas terhadap jalannya bisnis.

*Incumbent* mengatakan bahwa dirinya akan menarik diri secara perlahan dari perusahaan. *Incumbent* juga ingin menjadi penasehat calon suksesor dalam menjalankan bisnisnya.

Kepentingan *incumbent* di perusahaan setelah keluar sangat penting untuk direncanakan dalam proses perencanaan suksesi (Giarmarco *et al.*, 2008). *Incumbent* yang sudah *depart* harus memiliki kepentingan yang jelas di dalam perusahaan atau paling tidak hidupnya akan terjamin setelah keluar dari perusahaan.

### Persiapan Manajemen

Dalam kajian proses persiapan manajemen akan dibahas mengenai tahapan yang dilakukan oleh perusahaan:

#### 1. Mengevaluasi struktur kepemilikan

Narasumber pertama mengatakan bahwa semua saham yang ada diperusahaan dipegang oleh anggota keluarga inti, di mana 50% dari saham tersebut dipegang oleh Narasumber Pertama dan suaminya, dan sisa 50%-nya dibagi sama secara merata kepada ketiga anaknya. Hal ini juga dibenarkan oleh narasumber ketiga yang mengatakan bahwa semua saham yang ada didalam perusahaan dipegang oleh anggota keluarga inti. Narasumber kedua mengatakan bahwa hal ini narasumber pertama lakukan untuk menghindari iri hati di antara anak-anaknya.

Dalam sebuah perusahaan keluarga, kepemilikan saham perusahaan jelas memiliki kadar atau besaran yang berbeda-beda. Sebelum melakukan suksesi evaluasi struktur kepemilikan sangat diperlukan yang tujuannya untuk mengetahui besaran kepemilikan pada generasi selanjutnya (penerus). Untuk menghindari dan mencegah terjadinya konflik di antara anggota keluarga maka pembagian saham dilakukan secara adil. Status narasumber pertama di perusahaan adalah sebagai Direktur. Suksesi yang dilakukan di perusahaan adalah mewariskan perusahaan kepada anak pertama *incumbent*, sehingga narasumber pertama memutuskan untuk menempatkan calon suksesor sebagai wakil direktur di perusahaan.

Saham perusahaan yang dimiliki oleh lebih dari satu pemegang saham dapat memberikan celah akan adanya konflik antar sesama pemegang saham. Hal tersebut karena pemegang saham juga memiliki hak untuk ikut andil dalam pembuatan keputusan atau kebijakan perusahaan. Kemunculan konflik akan mempersulit pemegang saham untuk memonitor pengelola perusahaan, sehingga aset perusahaan dapat digunakan untuk kepentingan pengelola daripada memaksimalkan pemegang saham. Dengan kepemilikan saham yang sepenuhnya dipegang oleh keluarga diharapkan dapat mempertahankan efektivitas kontrol terhadap perusahaan. Jika kepemilikan saham semakin terkonsentrasi, maka akan semakin efektif pula pengawasan yang dilakukan oleh *incumbent* terhadap manajemen (Sofyaningsih, 2011).

2. Mengembangkan gambaran struktur yang diharapkan setelah suksesi.

Narasumber ketiga mengatakan bahwa beliau dan tim manajemen sedang dalam proses untuk merancang suatu evaluasi terhadap struktur kepemimpinan yang sudah ada. Selain itu mereka juga terus bekerja bersama narasumber kedua untuk membuat struktur kepemimpinan baru yang akan membantu narasumber kedua untuk beradaptasi lebih cepat didalam perusahaan. Hal ini juga dibenarkan oleh narasumber pertama dan kedua yang mengatakan bahwa calon suksesor dan tim manajemen sedang merancang sebuah evaluasi untuk mengevaluasi struktur kepemimpinan yang sedang berjalan dan tim manajemen juga sedang mempersiapkan sebuah struktur kepemimpinan baru bersama dengan calon suksesor.

*Incumbent* perusahaan wajib melakukan evaluasi terhadap struktur kepemimpinan yang terdahulu, serta melakukan pengembangan struktur kepemimpinan. *Incumbent* mempertimbangkan cara penempatan anggota keluarga yang lain dalam struktur organisasi perusahaan. Desain strategi bisnis yang dirancang selaras dengan visi keluarga akan memastikan semua orang memperoleh gambaran masa depan perusahaan dan sumber daya yang dibutuhkan. Selain itu perencanaan keuangan yang bagus akan memastikan bisnis mereka memperoleh komitmen dari keluarga *incumbent* untuk mengeksplorasi potensi pasar yang muncul. Strategi bisnis tersebut dapat digunakan sekaligus sebagai persiapan anggota keluarga untuk mempelajari keahlian dan pengetahuan yang dibutuhkan, serta memastikan adanya sumber daya kepemimpinan dalam bisnis keluarga itu.

3. Mengevaluasi keinginan keluarga dan *contingency plan*

Menurut narasumber pertama, sebelum suksesi dimulai, Narasumber pertama telah membekali calon suksesor dengan pendidikan formal di salah satu universitas swasta di Surabaya dengan jurusan manajemen. Hal ini juga dibenarkan oleh narasumber kedua dan ketiga bahwa calon suksesor telah menempuh pendidikan formal di universitas swasta dengan jurusan manajemen.

Dengan bekal pendidikan tersebut diharapkan suksesor dapat melaksanakan tujuan organisasi dengan baik serta membuat perencanaan kontinjensi (*contingency plan*). Jika suatu rencana tindakan ataupun kebijakan pada kepemimpinan sebelumnya sudah dianggap tidak sesuai lagi atau terganggu maka suksesor baru atau pemimpin yang baru harus merencanakan tindakan alternatif.

Ciri khas perusahaan keluarga dibandingkan bisnis lainnya yang paling utama adalah terletak pada kepemimpinan dan kontrol yang akan diwariskan pada generasi berikutnya. Kepemilikan yang signifikan oleh keluarga terjadi jika keluarga tersebut memilikinya secara keseluruhan atau sebagian besar dari bisnis dan memegang peranan aktif dalam penyusunan strategi dan dalam operasional sehari-hari. Perencanaan kontinjensi merupakan penentuan serangkaian tindakan alternatif yang akan diambil jika suatu rencana tindakan secara tidak terduga terganggu atau dianggap tidak sesuai lagi. Perencanaan kontinjensi merupakan teknik yang sangat berguna untuk membantu manajer menangani ketidakpastian dan perubahan.

Boone (2007) mengemukakan bahwa menggunakan perencanaan kontinjensi memungkinkan perusahaan untuk melanjutkan operasi dengan segera dan selancar mungkin setelah krisis terjadi sambil sekaligus secara terbuka mengkomunikasikan kepada publik mengenai apa yang terjadi. Rencana kontinjensi sangat penting untuk melindungi perusahaan dari efek negatif yang ditimbulkan dari peristiwa yang tidak terduga. Dengan rencana kontinjensi maka dapat diambil langkah-langkah penanganannya. Sehingga perusahaan maupun karyawan sama-sama mengetahui tindakan yang harus dilakukan untuk membuat perusahaan tetap pada jalur aman. Jika perusahaan tidak memiliki rencana kontinjensi maka perusahaan tersebut tidak akan siap untuk menghadapi kesalahan, yang menyebabkan perlunya waktu yang lama untuk pemulihan keadaan.

4. Mengembangkan proses pemilihan, melatih, dan *mentoring* penerus masa depan

Berdasarkan hasil wawancara, Narasumber kedua menyebutkan bahwa dirinya telah diberikan pelatihan dan dibagikan pengalaman oleh *incumbent*. Hal ini juga dibenarkan oleh narasumber pertama dan ketiga yang mengatakan bahwa calon suksesor telah diberi pelatihan dalam menangani klien juga mereka sering mengadakan tukar pikiran. Calon suksesor telah ikut bekerja sejak masih berkuliah. Langkah tersebut ditempuh dengan tujuan supaya calon suksesor bisa lebih awal mempelajari bagaimana cara manajemen dan operasional perusahaan. Dalam hal ini pihak keluarga ikut andil, namun yang memiliki andil terbesar adalah tetaplah narasumber pertama karena narasumber pertama yang telah menunjuk anaknya menjadi suksesor.

5. Melakukan aktivitas *team building* dari keluarga

Menurut narasumber kedua dan ketiga, keluarga *incumbent* sering melakukan *team building* dalam keluarganya, mereka biasanya berkumpul setiap hari minggu untuk mempererat hubungan mereka satu sama lain, juga untuk menghindari kesalahpahaman yang mungkin terjadi. Informasi yang sama juga diperoleh dari narasumber pertama yang mengatakan bahwa keluarga *incumbent* setiap minggu selalu berkumpul membicarakan kabar terbaru, mulai dari hal pribadi sampai ke urusan perusahaan. *Team building* yang dimulai dari keluarga akan mempererat hubungan *intern* dalam keluarga maupun ketika terjun di perusahaan. Dengan demikian konflik dapat dicegah serta dapat dicari solusi permasalahan secara bersama-sama. Menurut Gaol (2008: 44) menyatakan bahwa dengan melakukan aktivitas *team building* dari keluarga maka dapat mengembangkan perencanaan strategis yang meliputi pengembangan misi perusahaan, tujuan, strategi dan kebijakan.

6. Menciptakan dewan direksi yang selektif

Narasumber ketiga menceritakan bahwa untuk membangun komunikasi yang baik antara pihak yang akan diangkat menjadi suksesor, pimpinan telah memperkenalkan suksesor ke perusahaan, suksesor juga diperkenalkan dengan fungsi manajemen di perusahaan sejak masih berkuliah. Hal yang sama juga disampaikan narasumber kedua yang mengatakan bahwa dewan direksi semuanya mendukung keputusan narasumber pertama untuk memilih dirinya sebagai calon suksesor. Narasumber pertama mengatakan bahwa dewan direksi mendukung keputusannya ini karena calon suksesor sudah aktif diperusahaan sejak masih berkuliah. Dengan memasukkan calon suksesor sejak dini membuat dewan direksi sudah mengetahui performa kerja dari calon suksesor sehingga membuat mereka lebih cepat menerima calon suksesor. Begitu pula dengan anggota keluarga lainnya agar dapat bekerja sama secara baik adanya. Dukungan dari keluarga sangat berpengaruh juga untuk kinerja suksesor sendiri. Para staf di perusahaan juga memberikan dukungan, dan berbagi pengetahuan dan ilmu supaya suksesor lebih terbiasa dengan proses manajemen di perusahaan.

Griffin (2004) mengemukakan bahwa dewan direksi (*board of directors*) bertugas untuk menetapkan misi dan strategi perusahaan. Dewan direksi juga berperan aktif dalam proses perencanaan. Terkadang manajer tingkat atas dapat tergoda untuk membuat keputusan-keputusan yang memberikan keuntungan bagi diri sendiri daripada bagi para *incumbent* perusahaan. Dewan direksi juga bertanggung jawab untuk mensupervisi bisnis dan kegiatan perusahaan, mengawasi operasi dan memastikan bahwa perusahaan telah mematuhi hukum yang berlaku.

7. Memasukkan penerus pada saat terbaik, yakni ketika *incumbent* berusia sekitar 50 tahun dan usia penerus di awal 30 tahun

Berdasarkan hasil wawancara, narasumber pertama, kedua dan ketiga semuanya menyatakan bahwa calon suksesor telah diberikan pelatihan dan dibagikan pengalaman oleh *incumbent*. Calon suksesor mulai bekerja diperusahaan sejak masih berkuliah. Langkah tersebut ditempuh dengan tujuan supaya narasumber kedua bisa lebih awal bagaimana cara manajemen dan operasional perusahaan. Dalam hal ini pihak keluarga ikut andil, namun yang memiliki andil terbesar adalah

tetap ada di narasumber pertama karena narasumber pertama yang telah menunjuk anaknya menjadi suksesor.

Pembahasan mengenai suksesi dalam perusahaan keluarga, perpindahan kekuasaan memang berjalan secara estafet dari generasi ke generasi berikutnya. Perencanaan suksesi menjadi penting demi kontinuitas perusahaan. Tetapi tidak wajib untuk menunggu sampai penerus mencapai usia awal 30 tahun karena penentuan calon penerus sejak dini sangat efektif untuk menjaga keberlangsungan dan aktivitas perusahaan dapat berjalan normal. Selain itu penetapan calon lebih awal akan lebih bermanfaat terutama dalam menjaga keharmonisan keluarga.

Ketika sudah tiba saatnya bagi anak-anak untuk memegang peran utama dalam perusahaan, akan lebih baik jika *incumbent* perusahaan mulai mengajak anak untuk ikut atau mendampingi sebagai salah satu bentuk latihan bagi suksesor. Jika anak-anak dalam hal ini sebagai calon suksesor telah dipandang siap dan mampu menjalankan perusahaan, maka orangtua harus mau untuk meninggalkan perusahaan. Tujuannya adalah agar peralihan tongkat estafet ke generasi selanjutnya berjalan mulus tanpa mengganggu stabilitas perusahaan.

### Persiapan Suksesor

#### 1. Bimbingan dari generasi pendahulu

Bimbingan dari *incumbent* dilakukan dengan cara berdiskusi di antara suksesor dengan narasumber pertama. Menurut narasumber pertama, selama ini beliau mendapat cukup banyak bimbingan dari narasumber pertama, mereka sering mengadakan diskusi tentang pengelolaan dan masa depan perusahaan. Selain itu narasumber pertama mendorong beliau untuk mulai mengambil keputusan-keputusan manajemen dan narasumber pertama juga sudah mulai memperkenalkan beliau kepada para relasi bisnis narasumber pertama. Langkah ini di ambil agar kedepannya apabila para relasi punya keperluan mendadak mereka dapat langsung menghubungi suksesor.

Hal ini menunjukkan bahwa bimbingan dari generasi pendahulu memang diberikan. Bimbingan ini diberikan melalui proses diskusi antara suksesor dengan narasumber pertama. Diskusi bisa dikategorikan sebagai bimbingan dari generasi sebelumnya karena diskusi juga termasuk proses *mentoring* karena diskusi dilakukan antara suksesor dengan orang yang masih bekerja dalam perusahaan (Jurinski, 1998).

#### 2. Pemahaman suksesor tentang bisnis

Menurut narasumber kedua, beliau sudah mulai mengambil bagian dalam perusahaan pada saat senggang sejak masih berkuliah, namun baru sepenuhnya aktif dalam perusahaan setelah lulus dari kuliah tahun 2012. Jumlah waktu ini masih sangat kurang untuk memahami semua hal dalam bisnis karena pemahaman suksesor tentang keadaan perusahaan biasanya didapat setelah melewati banyak jam kerja.

Menurut Poza (2009), proses pembelajaran oleh suksesor perlu berlangsung 15 tahun. Jadi dapat dilihat bahwa proses *mentoring* yang harus diberikan narasumber pertama kepada suksesor masih jauh dari selesai dan harus diteruskan. Dampak dari belum selesainya bimbingan dari generasi pendahulu ini membuat suksesor belum memahami bisnis dengan baik.

3. Kemampuan suksesor sesuai dengan kebutuhan strategi bisnis

Menurut narasumber kedua selama ini beliau hanya mengambil pendidikan formal di universitas swasta di Surabaya Saja. Namun setelah beliau menyelesaikan pendidikan di universitas swasta di Surabaya dan mulai bekerja di perusahaan beliau mulai di mentor secara khusus oleh narasumber pertama tentang bagaimana cara mengambil keputusan dan menghadapi klien dan etika-etika bisnis pada umumnya.

Hal ini sejalan dengan teori dari Tamkin (2005) yang menyatakan kemampuan dapat dilihat dari produktifitas yang lebih tinggi dari orang lain dan adanya *mentoring* dan juga Poza (2009) suksesor harus melalui proses *coaching and mentoring*, memiliki pengalaman kerja dan dan memiliki produktivitas yang tinggi.

4. Suksesor mampu mengendalikan Sumber Daya Manusia untuk melengkapi kebutuhannya.

Menurut narasumber kedua karena baru bekerja selama sekitar 3 tahun beliau masih belum sepenuhnya dipercayai oleh para karyawan dan selain itu karena narasumber pertama masih aktif dalam perusahaan maka segala keputusan yang suksesor ambil masih harus menunggu persetujuan dari narasumber pertama dulu. Suksesor belum mampu mengendalikan karyawan di perusahaannya secara penuh atau 100% karena masih berada dibawah bayang-bayang narasumber pertama.

Hal yang sama juga dikatakan oleh narasumber ketiga yaitu bahwa suksesor masih berada dibawah bayang-bayang *incumbent* karena *incumbent* masih aktif dalam perusahaan dan semua keputusan yang dibuat oleh suksesor harus melalui persetujuan *incumbent* terlebih dahulu

Jadi, analisa peneliti ini sejalan dengan Tamkin (2005) yang menyatakan kemampuan dapat dilihat dari produktifitas yang lebih tinggi dari orang lain dan adanya *mentoring*. Suksesor telah aktif mengambil bagian dalam perusahaan namun pemahaman akan bisnis yang masih kurang baik dari suksesor menyebabkan suksesor belum mampu dalam menjawab kebutuhan bisnis, sehingga suksesor harus mendapatkan persetujuan dari *incumbent* terlebih dahulu. Ketidak mampuan ini sebagian besar juga disebabkan keadaan suksesor yang baru 3 tahun sepenuhnya aktif dalam perusahaan.

5. suksesor memiliki keinginan memimpin yang berasal dari dirinya sendiri.

Dari hasil wawancara, peneliti menyimpulkan bahwa suksesor memiliki keinginan untuk memimpin perusahaan. Pada awalnya, narasumber kedua merasa terpaksa untuk melanjutkan bisnis karena beliau adalah anak laki-laki satu-satunya dan juga anak sulung, tapi karena dua adik suksesor juga tidak mau meneruskan usaha ini maka beliau terpaksa menerima posisi ini. Namun dengan seiring berjalannya waktu beliau mulai dapat bekerja dengan tulus dari dalam diri suksesor sendiri, karena perusahaan merupakan hasil kerja keras narasumber pertama yang telah susah payah membesarkan perusahaan ini dan selama ini suksesor juga mendapatkan hidup yang berkecukupan dari perusahaan. Sesuai dengan teori dari Poza (2009) bahwa dibutuhkan waktu 10 sampai 15 bagi penerus siap untuk meneruskan perusahaan.

6. Suksesor dihormati oleh karyawan yang bukan anggota keluarga, pemasok, pelanggan, anggota keluarga dan lain-lainnya.

Menurut narasumber kedua, para karyawan baru mendengarkan perintah beliau tanpa banyak berkomentar tapi para karyawan lama banyak yang masih memilih untuk menanyakan keputusan beliau tersebut kepada narasumber pertama terlebih dahulu. Selain itu karena umur beliau yang masih muda para pemasok dan para pelanggan juga masih mencari narasumber pertama meskipun sekarang bisa langsung melalui suksesor.

Menurut suksesor, beliau memang dihormati oleh karyawan dan stakeholder perusahaan namun rasa hormat ini didapatkan suksesor karena suksesor merupakan putra dari *Incumbent* dan hampir pasti mewarisi perusahaan. Tetapi, apabila suksesor sudah memiliki kemampuan yang baik untuk mengendalikan karyawan, rasa hormat ini akan berganti dasar menjadi berdasarkan kemampuan suksesor.

Hal ini sesuai dengan teori dari van Quaquebeke et al (2009) di mana suksesor memang dihormati oleh karyawannya, tetapi ini adalah kehormatan untuk orang atau *recognition respect*, sedangkan untuk rasa hormat dalam lingkungan kerja dari karyawan belum terjadi.

7. Suksesor dapat mengontrol *ownership* dan kepemimpinan dengan *stakeholder* perusahaan

Menurut narasumber kedua, sampai sejauh ini karena narasumber pertama masih aktif diperusahaan maka semua keputusan yang suksesor buat harus melalui persetujuan narasumber pertama terlebih dahulu. Dan juga karena usia suksesor yang masih muda sehingga masih banyak yang meragukan kemampuan suksesor jadi suksesor merasa bahwa beliau harus lebih banyak belajar lagi untuk dapat meyakinkan para *stakeholder*.

Hal ini dibenarkan juga oleh narasumber ketiga yang mengatakan bahwa suksesor masih berada dibawah bayang-bayang *incumbent* yang masih aktif di perusahaan sehingga belum memegang kepemilikan dan kepemimpinan

Hal ini sesuai dengan teori dari Poza (2009) yang menyatakan diperlukan waktu di dalam proses suksesi selama 10 sampai 15 tahun sampaipoza suksesor dapat sepenuhnya menguasai kepemilikan dan kepemimpinan dengan para *stakeholder* perusahaan

8. Suksesor fokus pada masa depan bisnis keluarga.

Dampak belum selesainya bimbingan dari generasi pendahulu membuat suksesor belum memahami bisnis dengan baik. Pemahaman akan bisnis yang masih kurang baik dari suksesor menyebabkan suksesor masih kurang bisa menjawab kebutuhan bisnis dan masih belum terlalu fokus pada masa depan. Namun untuk saat ini suksesor sudah mempunyai komitmen untuk fokus membesarkan perusahaannya agar dapat diteruskan kepada generasi selanjutnya.

Teori dari Poza (2009) mengatakan bahwa proses pembelajaran oleh suksesor perlu berlangsung 15 tahun. Terlihat bahwa suksesor masih sangat jauh dari akhir proses pembelajarannya sehingga ia lebih baik fokus pada proses belajarnya sekarang.

## IV. KESIMPULAN DAN SARAN

**Kesimpulan**

1. Perencanaan suksesi di subjek penelitian menurut hasil analisis yang ada dalam penelitian ini sangat matang karena akan berjalan kurang lebih 11 tahun yaitu pada tahun 2009 sebelum *incumbent* meninggalkan bisnis pada tahun 2020 nanti. Karena perusahaan merupakan perusahaan keluarga yang bersifat tertutup maka segala keputusan manajemen termasuk pemilihan suksesor sepenuhnya ditentukan oleh *incumbent* dengan mendengarkan saran dari tim manajemen dan juga melihat dari potensi dan minat ketiga anaknya. Perencanaan kepentingan dan tujuan *incumbent* yang termasuk dalam perencanaan suksesi juga sudah dipastikan dengan jelas.
2. Persiapan *incumbent* dilihat dari hasil analisis telah dipersiapkan dengan baik. Persiapan ini meliputi tujuan jangka pendek dan tujuan jangka panjang *incumbent* yang telah didukung oleh calon suksesor dan tim manajemen. Kepentingan *incumbent* di perusahaan dimasa mendatang juga sedang dipertimbangkan oleh calon suksesor dimana *incumbent* ingin menjadi penasihat bagi calon suksesor.
3. Persiapan manajemen dilihat dari hasil analisis pada penelitian ini dinilai telah dipersiapkan dengan baik. Tim manajemen mendukung keputusan *incumbent* untuk memilih narasumber kedua sebagai calon suksesor karena menurut mereka keputusan yang diambil oleh *incumbent* telah dipertimbangkan dengan baik dan juga demi kepentingan perusahaan dimasa mendatang. Dilihat dari indikator-indikator persiapan yang ada telah separuhnya terpenuhi, hal ini dapat dipahami karena proses suksesi yang baru berlangsung separuh jalan.
4. Persiapan suksesor dalam perencanaan suksesi berdasarkan pada hasil analisis pada penelitian ini dinilai cukup matang dengan melihat pada pengalaman kerja suksesor di perusahaan yang cukup lama yaitu sejak masih berkuliah tahun 2009 sampai tahun 2015 yaitu selama kurang lebih 6 tahun. Hal ini memberi calon suksesor pengetahuan yang mencukupi tentang perusahaan dan menjadikan hal ini sebagai salah satu nilai tambah bagi calon suksesor.

**Saran**

1. Bimbingan dari *incumbent* sebaiknya terus dilakukan sampai suksesor benar-benar paham tentang bisnis keluarganya. Intensitas keterlibatan suksesor di perusahaan sebaiknya juga ditingkatkan. Pelatihan dan bimbingan yang diberikan kepada suksesor sebaiknya dibuat lebih bervariasi untuk memberi suksesor pengetahuan yang lebih luas yang kelak akan berguna untuk kesuksesan suksesor
2. Setelah paham bisnis, suksesor diharapkan memperlengkapi diri dengan kemampuan yang lebih sesuai kebutuhan strategi bisnis. Sebaiknya suksesor juga ditunjang dengan pendidikan bahasa yang menunjang komunikasi suksesor dengan pelanggan yang bersumber dari mancanegara. Jika suksesor sudah memiliki kemampuan yang sesuai diharapkan karyawan, pelanggan, dan pemasok dengan sendirinya akan memberikan kehormatan profesional (*professional respects*) kepada suksesor. Segera sesudah suksesor dapat sepenuhnya mengendalikan perusahaan, disarankan suksesor segera diberi *ownership*. Dengan demikian, suksesor akan merasa bahwa

bisnis keluarga tersebut merupakan bisnis miliknya dan suksesor menjadi lebih fokus dalam menjalankan perusahaan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Amirin, T. M. (1989). *Pokok-Pokok Teori Sistem*. Jakarta: CV Rajawali
- Arikunto, Suharsimi. (2007). *Manajemen penelitian*. Jakarta : Rineka Cipta
- Aronoff, C.E., & Ward, J.L. (2002). *Family meetings How to Build A Stronger Family & A Stronger Business*. Marietta, GA: Family Enterprise Publisher.
- Badan Pusat Statistik. (2011). *Statistik Jasa Perjalanan Wisata*.
- Balshaw, T. (2004). *Governance in Family Business*. Johannesburg : Grant Thornton.
- Boone, L.E. (2007). *Pengantar Bisnis: Kontemporer*, 11th ed. Jakarta: Salemba Empat
- Brannback, M., Carsrud, A. L., Hudd. I., Nordberg, L. & Renko, M. (2006). *Perceived Success Factors in Start Up & Growth Strategies: A Comparative Study Of Entrepreneurs, Managers & Students in Proceedings of 50th ICSB*. Washington DC.
- Bracci, E. & Vagnoni, E. (2011). *Understanding Small Family Business Succession in a Knowledge Management Perspective*. Retrieved on March 13, 2015 from <http://sblifecycle1011.wikispaces.com/fille/view/out6.pdf>
- Bradley, D., Burroughs, S. (2010). *A Strategy for Family Business Succession Planning*. Small Business Institute.
- Brown, Reva & Coverley, Roger. (1999). *Succession planning in family businesses: a study from East Anglia, U.K.:* An article from: Journal of Small Business Management
- Carlock, R. dan Ward, J. (2001). *Strategic planning for the family business: Parallel planning to unify the family and the business*. Houndsmll.
- Connolly, G. & Christopher, J. (1996). *The Private World Of Family Business*. South Melbourne: Pitman Publishing.
- Donnelley, R. G. (2002). *The Family Business*. Marietta: Family Enterprise Publisher
- Fuhrman, J. M. (2009). *Family-Owned Businesses: Strategy, Leadership, Family Legacy, & the Influence on Sustainability*. Retrieved on March 20, 2015 from <http://pqdtopen.proquest.com/results.html?keywords=sustainability%20leadership>
- Gaol, C.J.L. (2008). *Sistem Informasi Manajemen: Pemahaman & Aplikasi*. Jakarta: Grasindo
- Giamarco, J. (2011). *The Three Levels Of Business Succession Planning*. Giamarco, Mullins & Horton, P.C.
- Griffin, R. (2004). *Manajemen: Edisi Ketujuh*. Jakarta: Erlangga
- Ho, M. Y., Cheung, F. M., Liu, H., Chen, X., & Worthington, E. L., Jr. (2013). *A dyadic model of the work family interface: A study of dual-earner couples in China*.
- Ismail, Noraini; Mafhodz, Ahmad Najimi. *Succession planning in family firms & and its implications on business performance*. Journal of Asia Entrepreneurship and

- Sustainability (2009). Retrieved July 13, 2015 from <http://search.proquest.com/docview/213639562?accountid=45762>
- Iqbal, J., Iqbal, I., Ameer, S., & Marium, S. (2012). *Work family conflict: A review from 2001 to 2011*. Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business. Retrieved on March 15, 2015 from <http://ijcrb.webs.com/>
- Jurinski, James John; Zwick, Gary. *Solving problems in succession planning for family businesses*. Retrieved May 14, 2015 from <http://search.proquest.com/docview/274376309/140F7F790A82EFF6FAC/4?accountid=45762>
- Lipman, Frederick D. (2010). *The family business guide*. United States of America: Palgrave Macmillan.
- Mancuso, J. R. & Shulman, N. (1991). *Running A Family Business*. Frederick, MD, USA: Wonder Book
- Poza, Ernesto. J. (2009). *Family Business*. Mason: South-Western Cengage Learning.
- Raymond Institute, Mass Financial Group. (2007). *American Family Business Survey 2007*. Retrieved on March 14, 2015, from <https://massmutual.com/mmfg/pdf/afbs.pdf>
- Rothwell, W. J. (2010). *Effective Succession Planning : Ensuring leadership continuity & building talent from within*. AMACOM Div American Mgmt Assn.
- Schwass, J. (2013). *Family Businesses: Successes & Failures*. Retrieved on March 17, 2015 from <https://www.imd.org/uupload/IMD.WebSite/Microsites/family-business/pdfs/family%20Businesses%20Successes%20and%20Failures.pdf>
- Sharma, P., Chrisman, J.J., & Chua, J. (1996). *A Review & Annotated Bibliography of Family Business Studies*. Norwell, MA: Kluwer Academic Publishers.
- Sharma, P. Labaki, R. & Tsabari, N. M. (2013). *Analyzing Family Business Cases: Tools & Techniques*. Retrieved on March 14, 2015 from [http://www.uvm.edu/business/fecc\\_images/Analyzing-Family-Business-Cases.pdf](http://www.uvm.edu/business/fecc_images/Analyzing-Family-Business-Cases.pdf)
- Soedibyo, Moorjati. (2007). *Kajian Terhadap Sukses Kepemimpinan Puncak (CEO) Perusahaan Keluarga Indonesia- menurut Perspektif Penerus*. Jakarta: Disestasi, Program Pasca Sarjana, Universitas Indonesia.
- Sofyaningsih, S., & Hardiningsih, P. (2011). *Jurnal Dinamika Keuangan dan Perbankan*.
- Sugiyono. (2008). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif & R&D*. Bandung : CV. Alfabeta.
- Sugiyono. (2012). *Metode Penelitian Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif & R&D*. Bandung: Alfa Beta.
- Sugiyono. (2013). *Metode penelitian pendidikan: pendekatan kuantitatif, kualitatif, & R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Susanto, A.B. (2005). *World class family business*. Jakarta: Quantum Bisnis & Manajemen (PT Mizan Pustaka).
- Susanto, AB. (2007). *The Jakarta Consulting Group on Family Business*. Jakarta: The Jakarta Consulting Group.
- Sutopo, H.B. (2006). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Surakarta: Penerbit Universitas Sebelas Maret.
- Tamkin, Penny. (2005). *Measuring the Contribution of Skills to Business Performance A Summary for Employers*. Retrieved May 15, 2015 from <http://www.cipd.co.uk/NR/rdonlyres/045262BD-5812-4221-A392-214D7EC52B6E/0/mesdconsklbpsum.pdf>
- Tracey, Deenis. (2001). *Family Business: Stories From Australian Family Business And The People Who Operate Them*. Melbourne, Vic: Information Australia.
- Van Quaquebeke, Niels ; Zenker, Sebastian ; Eckloff, Tilman. (2009). Find Out How Much It Means to Me! The Importance of Interpersonal Respect in Work Values Compared to Perceived Organizational Practices. Retrieved May 22, 2015 from <http://search.proquest.com/docview/228211433/142DFA974403E831C97/13?accountid=45762>
- Wahjono. (2009). *Sukses Dalam Perusahaan Keluarga*.
- Walsh, Grant. (2011). *Family Business Succession: Managing The All Important Family Component*.
- Ward, J.L (2004). *Perpetuating the family business*. New York : Palgrave Macmillan.
- Werbel, J. D., & Danes, S. M. (2010). Work family conflict in new business ventures: The moderating effects of spousal commitment to the new business venture. *Journal of Small Business Management*.
- Wu, M., Chang, C. C., & Zhuang, W. L. (2010). Relationships of work-family conflict with business & marriage outcomes in Taiwanese copreneurial women. *The International Journal of Human Resource Management*.