

ANALISIS PERENCANAAN SUKSESI PADA PERUSAHAAN KELUARGA PD BINTANG DI SITUBONDO

Yohanes Leonardo

Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra

Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya

E-mail : pauhan94@yahoo.co.id

Abstrak- Perencanaan suksesi menjadi salah satu faktor penting bagi perusahaan keluarga agar dapat terus berkembang dengan baik dengan tujuan keberlanjutan perusahaan terus bertahan dari generasi ke generasi. Dalam penelitian ini, menggunakan jenis penelitian deskriptif kualitatif, dan pengumpulan data menggunakan metode wawancara dan observasi. Hasil yang diperoleh dari penelitian perencanaan suksesi di PD Bintang dari 8 tahapan yang ada telah dilakukan yaitu tahapan mempersiapkan keluarga, menentukan luas kepemilikan dan tatakelola manajemen, menetapkan kriteria suksesor, mengembangkan potensi suksesor, persiapan pemilik sebelum melepaskan bisnis, dan menentukan *timing* suksesi yang tepat untuk merealisasikan suksesi kepemimpinan. Tahapan dalam mengatur tugas kelompok suksesi dan proses bimbingan dilakukan sendiri oleh pemilik

Kata Kunci – Perusahaan Keluarga, Perencanaan Suksesi

I. PENDAHULUAN

Sebuah *family business* atau bisnis keluarga memiliki peranan yang penting dalam mendukung perekonomian suatu negara. Sekitar 80% – 98% bisnis di dunia merupakan usaha keluarga dan memiliki kontribusi dalam menciptakan 64% GDP di Amerika Serikat serta diperkirakan memiliki andil dalam penciptaan GDP di negara lain sebesar 75% (Poza, 2007, p. 2). Saat ini, sebagian besar bisnis yang ada adalah bisnis keluarga dan persentase pemasukan terbesar dari bisnis di banyak negara adalah dari bisnis keluarga. Studi menyebutkan bahwa hampir 92% dari bisnis di Amerika Serikat adalah merupakan bisnis yang dijalankan dan dimiliki oleh keluarga (Kuratko & Hodgetts, 2004).

Menurut Ward dan Aronoff (2002), suatu perusahaan dinamakan perusahaan keluarga apabila terdiri dari dua atau lebih anggota keluarga yang mengawasi keuangan perusahaan. Menurut Donnelley (2002), suatu organisasi dikatakan sebagai perusahaan keluarga apabila paling sedikit ada keterlibatan dua generasi dalam keluarga itu dan mereka mempengaruhi kebijakan dalam perusahaan (dalam Susanto, 2007, p.5). Ada peran penting dari pemimpin perusahaan dalam proses suksesi yang terjadi didalam perusahaan. Suksesi menjadi penting dalam keberlangsungan sebuah perusahaan keluarga dalam mempertahankannya. Menurut Gersick *et al* (1997) perusahaan keluarga itu tidak dapat bertahan lama hingga generasi kedua hanya sebesar kurang dari 30% dan yang bertahan pada generasi ketiga hanya 15% saja.

Dalam persiapan yang dilakukan oleh pemilik perusahaan dalam menentukan calon suksesornya, perencanaan suksesi terkait dengan adanya pergantian kekuasaan dari generasi atau multi generasi. Perencanaan suksesi telah dipikirkan matang oleh pendiri perusahaan atau generasi pertama yang akan memberikan jabatan dalam perusahaan kepada calon suksesor yang benar-benar mampu

dalam melanjutkan tugas dari pendiri untuk dapat mengembangkan perusahaan untuk tetap bertahan dan bertumbuh menjadi perusahaan yang lebih baik. Ketika perencanaan suksesi telah dipikirkan secara matang maka tahap yang dilakukan dalam persiapan suksesor. Kesiapan dari calon suksesor dalam komunikasi yang diberikan oleh generasi sebelumnya dalam komunikasi, pendidikan, dan pembinaan menjadi peranan yang cukup penting.

Fenomena ini terjadi pada perusahaan keluarga PD Bintang. Dalam penelitian ini membahas tentang perusahaan yang mengalami masa transisi dari pemimpin yang lama ke pemimpin yang baru dan berbeda generasi. Perusahaan PD Bintang merupakan perusahaan industri makanan yang memproduksi bahan pangan berupa mie sohon bakso. Perusahaan ini terletak di Jalan Raya Klatakan KM. 181, Situbondo, Jawa Timur. PD sohon Bintang ini berdiri sejak tahun 1987 yang didirikan oleh Susanto. Pabrik sohon Bintang ini menjadi produsen pangan jenis mie sohon di daerah Jawa Timur bagian timur meliputi keresidenan Besuki yaitu Probolinggo, Jember, Bondowoso, Banyuwangi, dan Situbondo.

Perencanaan suksesi telah dipersiapkan oleh Susanto untuk meneruskan usaha pabrik tersebut. Saat ini suksesi di PD Bintang sedang direncanakan. Perencanaannya telah dilakukan sejak tahun 2009. Calon suksesor yang nantinya akan menggantikan pemilik untuk memimpin perusahaan juga telah banyak diberi pelatihan dan pendampingan. Calon suksesor adalah anak laki pertama dari 4 bersaudara dalam Susanto yaitu Andy Susanto. Salah satu tujuan dari Susanto sebagai pemilik sekaligus pendiri dari PD Bintang untuk mencari calon pengganti kepemimpinan di perusahaannya dikarenakan faktor usia dan perlunya generasi penerus yang mampu melanjutkan sebagai pemimpin di perusahaan.

Menurut Donnelley (2002) yang mendefinisikan perusahaan keluarga itu sebagai suatu perusahaan yang dikelola paling sedikit ada keterlibatan antara dua generasi dalam keluarga dan mempengaruhi kebijakan perusahaan (dalam Susanto, 2007, p.5). Sementara itu menurut Tjondrorahardja (2005), perusahaan keluarga adalah perusahaan yang dimiliki oleh keluarga dari bentuk (saham dan kepemilikan) dan yang menjalankan atau mengoperasikan perusahaan keluarga dalam kesehariannya adalah salah satu pihak dari keluarga yang telah dipilih berdasarkan kriteria tertentu dan telah ditentukan secara bersama dalam perusahaan keluarga itu.

Menurut Susanto (2007, p. 6) menjelaskan bahwa beberapa karakteristik dari perusahaan keluarga antara lain:

1. Lingkungan Pembelajaran yang Saling Berbagi

Anggota keluarga yang lebih muda akan lebih cepat belajar mengenai perusahaan keluarga yang didirikan atau dijalankan oleh keluarganya. Hal ini terjadi karena

lingkungan keluarga sangat erat hubungannya dengan lingkungan bisnis. Percakapan-percakapan dan diskusi mengenai perusahaan sering kali didengar oleh anggota keluarga yang lebih muda bahkan sebelum mereka mulai memasuki bisnis secara resmi. Akibatnya, pengetahuan mengenai perusahaan keluarganya akan mudah dan banyak terserap sejak dini. Nilai-nilai dan visi misi perusahaan juga akan dikenal sejak sebelum anggota keluarga yang muda melanjutkan bisnis keluarganya.

2. Keterlibatan anggota keluarga

Sejak kecil anak sudah dibiasakan untuk dimagangkan oleh orang tua untuk terlibat dalam perusahaan. Karena anak yang sudah terlibat untuk mendorong adanya komitmen terhadap bisnis juga tinggi dan komitmen menjadi lebih tinggi bagi generasi penerus karena kemauan ayah atau orang tua agar meneruskan bisnis perusahaan agar tetap berkembang.

3. Tingginya Saling Keterandalan

Saling keterandalan yang erat kaitannya dengan rasa percaya. Maka rasa percaya kepada anggota keluarga tentunya lebih besar daripada rasa percaya kepada orang-orang yang bukan anggota dari keluarga. Misalnya, apabila ada seorang anggota keluarga yang memiliki urusan dan harus meninggalkan perusahaannya, maka tentunya ia tidak akan merasa khawatir karena ada anggota keluarga lainnya yang dapat diandalkan untuk mengelola perusahaan disaat kepergiannya karena memiliki komitmen yang sama dalam mengelola perusahaan.

4. Kekuatan Emosi

Perusahaan yang dibangun atas dasar kekeluargaan akan menimbulkan ikatan emosi yang kuat antara pemilik dan juga karyawan. Pemilik akan lebih memiliki sikap percaya karena adanya pendekatan pribadi dan karyawan telah mengamalkan nilai-nilai keluarga yang telah ada. Oleh karena itu, perusahaan keluarga lebih stabil dan konservatif karena keluarga memiliki komitmen jangka panjang terhadap bisnisnya, dan cenderung menjadi loyal terhadap visi misi, dan nilai-nilai pendiri. Karena itu karyawan perusahaan dianggap sebagai bagian dari keluarga.

5. Kurang Formal

Dalam perusahaan keluarga, biasanya sering dijumpai orang-orang yang memiliki posisi formal yang terlibat dalam operasional pabrik sehari-harinya.. Hal ini disebabkan karena pendiri perusahaan mempunyai rasa memiliki yang masih tinggi serta mencintai pekerjaan dan perkembangan bisnisnya.

Pendiri perusahaan yang telah menyerahkan bisnisnya untuk dikelola oleh anggota keluarga akan merasa tidak ada yang bisa dilakukan apabila tidak bekerja seperti sebelum mereka menerima posisi formal. Datang ke perusahaan seolah-olah telah menjadi kebiasaan yang sulit diubah karena dari awal pengembangan perusahaan, hanya itulah hal yang setiap hari dilakukan oleh pendiri.

6. Kepemimpinan Ganda

Seharusnya di dalam setiap fungsi dan divisi tentunya sudah ada yang menjadi pimpinan, namun intervensi dari pihak keluarga masih tetap tinggi. Meskipun sudah ada eksekutif profesional namun komisaris masih saja tetap turun langsung ke bagian operasional dan membingungkan anak buah.

Menurut Susanto (2007, p. 4) ada dua bentuk perusahaan keluarga. *Family Owned Enterprise* (FOE) yaitu Perusahaan yang dimiliki oleh keluarga tetapi dalam pengelolaannya oleh eksekutif profesional yang berasal dari luar keluarga atau

non-family. Dalam hal ini keluarga berperan sebagai pemilik dan tidak ikut melibatkan diri di dalam operasi di perusahaan dengan tujuan agar pengelolaan perusahaan berjalan secara profesional dan tidak ada campur tangan operasi di perusahaan. Keluarga lebih berfokus dalam hal-hal pengawasan kepada perusahaan. Biasanya jenis perusahaan keluarga ini merupakan bentuk perubahan dari perusahaan yang awalnya dikelola langsung oleh pendiri perusahaan. Dan *Family Bussines Enterprise* (FBE) yaitu Perusahaan yang dimiliki dan dikelola oleh anggota keluarga pendirinya. Segala aktivitas pengelolaan perusahaan di lakukan oleh keluarga. Ciri-ciri lain dari perusahaan keluarga jenis ini adalah posisi-posisi kunci dalam perusahaan dipegang oleh anggota keluarga. Dalam perusahaan ini pemegang posisi terpenting dalam perusahaan adalah anggota keluarga.

Menurut Leach (2011, p. 52) nilai-nilai yang ada pada perusahaan keluarga, adalah :

1. *Honesty and integrity*

Perusahaan keluarga akan selalu berusaha untuk berlaku transparan dan jujur terhadap anggota satu sama lain. Integritas dalam bisnis keluarga berarti melakukan hal yang benar setiap saat dan dalam segala situasi, apakah ada atau tidak ada yang mengawasi.

2. *Care and Share*

Mengutamakan kesejahteraan keluarga dan kesuksesan perusahaan serta membagikan kesejahteraan tersebut dengan kesuksesannya pada karyawan akan menjadi tujuan utama dalam bisnis keluarga.

3. *Respect*

Perusahaan keluarga akan saling menghormati dan memahami keluarga dan karyawan.

4. *Unity*

Perusahaan keluarga akan selalu berusaha untuk bersatu dan melindungi anggota keluarga dari ancaman yang ada.

Terdapat 8 tahapan dalam perencanaan suksesi perusahaan keluarga (Sharma, Chua, Chrisman, 2005, p. 49).

1. Mempersiapkan Keluarga

Dalam sebuah suksesi kepemimpinan di perusahaan keluarga, perlu adanya sebuah anggota keluarga yang memiliki nilai, komitmen, keinginan, serta kemampuan untuk mengambil alih kepemimpinan. Pada tahap ini membutuhkan waktu yang lama untuk pengembangan suksesor.

2. Mengatur tugas kelompok suksesi

Dalam memilih suksesor, beberapa dari bisnis keluarga menggunakan agen perekrutan dan membutuhkan ketertarikan dari anggota keluarga terhadap posisi tersebut, sedangkan bisnis keluarga yang lain lebih menganggap sebagai persoalan keluarga.

3. Menentukan luas kepemilikan dan tatakelola serta tujuan manajemen

Perlu adanya persetujuan antara seluruh anggota keluarga mengenai tujuan dari bisnis keluarga. Maka diperlukannya komunikasi dalam anggota keluarga agar dapat menyelesaikan masalah yang muncul. Hancurnya bisnis keluarga terjadi karena ketidakcocokan antara *ownership*, *management*, dan *family*. Anggota keluarga terkadang menolak investasi yang diusulkan. Dalam manajemen keluarga harus dapat membentuk sebuah aturan terkait partisipasi anggota keluarga.

4. Menetapkan kriteria dalam memilih suksesor

Kriteria yang di tetapkan harus sesuai dengan tujuan dari keluarga tetapi terkadang calon pengganti tidak sepenuhnya sesuai dengan tujuan keluarga. Integritas dan komitmen

terhadap bisnis adalah dua hal penting dari suksesor disertai rasa hormat dari karyawan. Dalam pengambilan keputusan kemampuan interpersonal merupakan kriteria selanjutnya. Tanpa komitmen dan kepercayaan, diragukan bahwa penggantinya akan memiliki dukungan yang diperlukan baik dari keluarga maupun dari karyawan untuk menerapkan strategi jangka panjang.

5. Mengembangkan potensi penerus

Dalam mengembangkan potensi dari penerus yang potensial harus tertarik terhadap bisnis. Beberapa cara agar anak-anak tertarik pada bisnis keluarga yaitu melibatkan mereka pada usia dini, mempekerjakan mereka setelah mereka menyelesaikan pendidikan formal, dan merancang posisi bisnis yang sesuai dengan minat mereka. Kepercayaan dan dedikasi adalah atribut yang penting saat penerus potensial resmi bergabung maka mereka harus diberikan tanggung jawab dan pelatihan yang memungkinkan mereka untuk berkembang. Memberikan sebuah kesempatan kepada penerus potensial, tidak hanya mempersiapkan mereka untuk posisi kepemimpinan tetapi juga mengembangkan kepercayaan dan keyakinan sehingga lebih mudah untuk melepas kepemimpinan nantinya. Penerus dapat bergabung dahulu terlebih dahulu di perusahaan luar sebelum bergabung dengan perusahaannya sendiri.

6. Persiapan pemilik

Pemilik dan pendiri harus merasa aman tentang bisnis dan keluarga sebelum melepaskannya. Jika keenam langkah tersebut dijalankan dengan baik maka pemilik-pendiri tidak seharusnya khawatir. Tetapi masalah kesejahteraan keuangan pribadi dan harga diri juga penting. Perlunya mendefinisikan dan mengomunikasikan peran baru pemilik-pendiri yang telah pensiun agar menghindari konflik kepemimpinan.

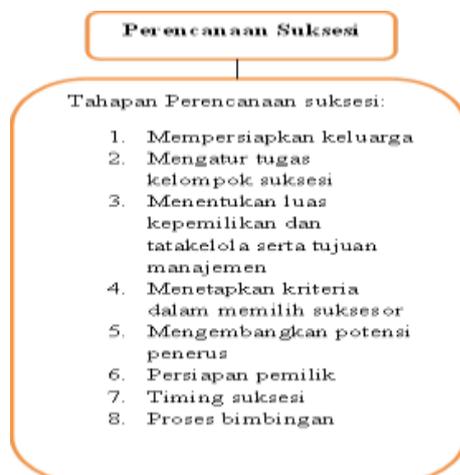
7. Timing suksesi

Dalam memberikan kepemimpinan waktunya harus tepat. Waktu terbaik untuk suksesi adalah ketika pengganti siap dan yakin akan statusnya baik dalam bisnis dan keluarga serta pemilik-pendiri secara emosional aman dan siap untuk melepaskan. Apabila pendiri merasa tidak aman maka penerus akan diperlakukan sebagai pesaing.

8. Proses bimbingan

Suksesi keluarga adalah proses yang sangat penting yang harus dikelola dengan hati-hati. Dengan objektivitas anggota diluar keluarga dan konsultan akan membantu dalam kesuksesan proses suksesi.

Gambar 1. Kerangka Berpikir



Sumber: Sharma, Chua, Chrisman, 2005

II. METODE PENELITIAN

Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian kualitatif deskriptif. Menurut Azwar (2005, p.5) menjelaskan bahwa penelitian dengan pendekatan kualitatif lebih menekankan pada analisis terhadap dinamika hubungan antar fenomena yang diamati, dengan menggunakan logika dan ilmiah.

Penelitian tentang perencanaan suksesi pada perusahaan keluarga PD Bintang ini menggunakan teknik penetapan narasumber dengan menggunakan *purposive sampling*. Menurut Patton (2006, p. 81) kekuatan dalam pengambilan sampel dengan maksud tertentu terletak pada penyeleksian kasus yang kaya informasi untuk dikaji secara mendalam. Pihak yang akan dijadikan narasumber harus dipastikan mengetahui tentang informasi yang diperlukan dalam penelitian ini sehingga tidak semua pihak bisa menjadi narasumber. Dalam penelitian ini, telah menetapkan 3 narasumber yaitu:

1. Susanto sebagai pendiri dari PD Bintang
2. Andy Susanto yaitu anak dari pendiri
3. Totok yaitu pekerja di bidang operasional di PD Bintang

Sumber data penelitian berasal dari data primer dan data sekunder. Data primer didapatkan dari hasil wawancara dengan narasumber dan juga melakukan observasi langsung pada PD Bintang. Sumber data sekunder dalam penelitian ini didapat dari observasi yang dilakukan selama melakukan penelitian.

Teknik pengumpulan data yang digunakan pada penelitian ini adalah Teknik pengumpulan data yang dilakukan melalui wawancara dan observasi. Menurut Patton (2006, p. 182) menjelaskan bahwa wawancara adalah salah satu teknik pengumpulan data yang meliputi dengan menanyakan pertanyaan dengan format terbuka, mendengarkan dan merekamnya, serta menindaklanjuti dengan pertanyaan tambahan yang terkait. (Sugiyono, 2008). Menurut Marshall (1995) menyatakan melalui observasi belajar tentang perilaku, dan makna dari perilaku tersebut (dalam Sugiyono, 2008, p. 226).

Teknik analisa data yang dipakai menggunakan model Miles dan Huberman (1984) yaitu:

1. Reduksi Data

Mereduksi data berarti merangkum, memilih hal-hal yang pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, dicari tema dan polanya. Pada tahap ini akan mengumpulkan data-data hasil wawancara untuk kemudian direduksi, dan memilih hal-hal yang pokok yang berkaitan dengan penelitian (dalam Sugiyono, 2008, p. 252).

2. Penyajian Data

Setelah direduksi, maka langkah selanjutnya adalah menyajikan data. Pada tahap ini akan menyajikan data kualitatif dengan teks yang bersifat naratif serta tabel (dalam Sugiyono, 2008, p. 252).

3. Verification

Penarikan kesimpulan dan verifikasi. Kesimpulan dalam penelitian kualitatif merupakan temuan baru yang sebelumnya belum pernah ada. Temuan dapat berupa deskripsi, hubungan kausal, atau teori (dalam Sugiyono, 2008, p. 252). Pada tahap ini menyimpulkan dan memeriksa keabsahannya dengan menggunakan teknik Triangulasi Sumber.

III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Perencanaan Suksesi

Perencanaan Suksesi pada PD Bintang ini terdiri dari 8 tahapan perencanaan suksesi. Tahapan pertama yaitu dengan mempersiapkan keluarga. Pada tahapan ini menjelaskan persiapan yang dilakukan oleh pendiri dalam keluarga. Tahapan kedua yaitu mengatur tugas kelompok suksesi yang bertujuan dalam mencari calon suksesor. Tahapan ketiga yaitu menentukan luas kepemilikan serta tata kelola manajemen. Tahapan keempat dengan menetapkan kriteria dalam memilih suksesor. Tahapan ini menjelaskan kriteria yang diharapkan pendiri untuk menggantikannya di perusahaan. Tahapan kelima mengembangkan potensi penerus. Tahapan keenam persiapan dari pemilik untuk keamanan bisnis. Tahapan ketujuh yaitu *timing* suksesi dan yang terakhir yaitu proses bimbingan.

1. Mempersiapkan Keluarga

Susanto sebagai pendiri sekaligus pemilik dari PD Bintang ini mempersiapkan keluarga untuk menemukan calon suksesor dari anggota keluarga. Susanto menekankan pemberian informasi bisnis keluarga kepada ke 4 anaknya yaitu dua anak perempuan dan dua anak laki-laki yang salah satunya ialah Andy Susanto yang merupakan anak laki-laki pertama dalam keluarga. Susanto sebagai pendiri dari PD Bintang berpedoman bahwa perusahaan tersebut merupakan perusahaan perorangan yaitu perusahaan keluarga yang harus diteruskan oleh generasi berikutnya dari pihak keluarga ini, maka Susanto melakukan pencarian sendiri anggota keluarga yang berpotensi yaitu calon suksesor yang bernama Andy Susanto. Susanto mencari sendiri anggota keluarga yang benar-benar berpotensi di keluarga untuk kedepannya dapat menggantikannya. Susanto melakukan pencarian calon suksesor yang memiliki komitmen dan keinginan untuk mengelola perusahaan.

Sejak dini di dalam keluarga Susanto sering memperkenalkan bisnis yang ada di keluarga yaitu bisnis sohon kepada anggota keluarga. Adanya sebuah *value* yang dianut oleh keluarga dimana Susanto mengatakan bahwa *value* yang ada di keluarga itu sangat penting agar terciptanya kepribadian baik dalam setiap anggota keluarga adalah kejujuran, keterbukaan kepada anggota keluarga, dan memiliki tanggung jawab atas peran setiap anggota keluarga. *Value* yang ditanamkan dalam keluarga ini juga dibawa kedalam bisnis perusahaan keluarga PD Bintang dimana prinsip kejujuran dan tanggung jawab pekerjaan sangat ditekankan. Dengan adanya *value* yang ditanamkan dalam keluarga Susanto berpendapat bahwa kedepannya *value* dalam keluarga itu dapat dilakukan dengan baik oleh anggota keluarga.

Dalam perusahaan keluarga PD Bintang ini juga melakukan sebuah pertemuan anggota keluarga yang membahas masalah bisnis keluarga. Pertemuan keluarga yang dilakukan sifatnya tidak resmi hanya bersifat formalitas saja tetapi tetap dilakukan oleh Susanto sebagai pemilik dimana memberikan informasi mengenai permasalahan yang ada di perusahaan.

Andy Susanto yang dipersiapkan oleh Susanto sebagai calon penerus mengatakan bahwa *family meeting* biasanya dilakukan oleh Susanto di saat waktu senggang tepatnya biasa hari Minggu tapi sifatnya tidak rutin. *Family meeting* yang dilakukan oleh Susanto terkadang juga dilakukan di pabrik saat ada permasalahan di perusahaan dilakukan sebuah pertemuan langsung dengan Andy Susanto membahas masalah yang ada di perusahaan.

Masalah persetujuan yang dilakukan Susanto selaku pemilik dari perusahaan untuk menunjuk calon suksesornya sudah melakukan persetujuan kepada setiap anggota keluarga, persetujuan yang dilakukan oleh anggota keluarga karena setiap saudara dari Andy Susanto memiliki kepentingan sendiri-sendiri yaitu bisnis lain yang memang sudah dipersiapkan oleh pasangan dari saudara perempuan Andy Susanto dan untuk anak laki-laki bungsu punya bisnis sendiri. Secara tidak langsung untuk kedepannya satu-satunya penerus yang ada yaitu Andy Susanto.

Pernyataan Susanto mengenai persetujuan anggota keluarga untuk menajutkan perusahaan dibenarkan oleh Andy Susanto.

Pengenalan terhadap bisnis keluarga dianggap oleh Susanto merupakan hal yang penting yang dilakukan sejak dini oleh Susanto untuk memberikan informasi akan perusahaan keluarga PD Bintang sendiri. Andy susanto mengatakan bahwa Susanto sering memberikan informasi tentang pabrik kepadanya bahkan sejak Andy Susanto kecil sudah diperkenalkan bisnis keluarga yaitu pabrik sohon.

Totok saat bekerja di perusahaan juga mengetahui hal yang dilakukan Susanto kepada anaknya bahwa Susanto sering mengajak Andy Susanto ke pabrik dan memberikan pengetahuan tentang perusahaan.

2. Mengatur Tugas Kelompok Suksesi

Dalam keberlangsungan hidup perusahaan Susanto sebagai pendiri perusahaan keluarga PD Bintang memikirkan calon penerus yang kelak menggantikan posisi pemimpin di perusahaan. Dalam tugas tersebut Susanto sendiri yakin akan kemampuannya untuk mencari sendiri dalam menentukan calon suksesor yang tepat di perusahaan. Susanto berpedoman bahwa perusahaan keluarga ini dilanjutkan oleh anggota keluarga dan Susanto sanggup menemukan calon suksesor yang tepat.

Dalam memilih calon suksesor di perusahaan Susanto tidak membutuhkan tenaga ahli atau agen perekrutan untuk mencari calon suksesor. Susanto mengatakan bahwa pastinya calon suksesor yang dari pihak keluarga sendiri yaitu anaknya. Andy susanto sendiri mengatakan bahwa pemilik yaitu Susanto dalam menentukan calon suksesornya dapat mengambil keputusan sendiri karena setiap keputusan yang diambil oleh Susanto dapat dipertanggungjawabkan oleh pihak keluarga. Susanto yakin dengan kebijakan yang diambil dalam perusahaan maupun dalam keluarga juga dapat dilakukan sendiri.

Susanto juga paham dengan pengamatan akan potensi dari calon penerus yang tepat nantinya maka Susanto paham akan anggota keluarga yang tertarik untuk menjalankan bisnis perusahaan. Ketertarikan untuk menjalankan bisnis secara tidak langsung juga muncul dari Andy Susanto. Semenjak dari lulus kuliah Andy Susanto secara tidak langsung memikirkan keberlangsungan perusahaan karena dari itu adanya rasa untuk meneruskan perusahaan muncul sendirinya dari Andy Susanto.

3. Menentukan Luas Kepemilikan dan Tatakelola Manajemen

Dalam menentukan luas kepemilikan di perusahaan Susanto dengan adanya percakapan dalam keluarga yang membahas masalah keberlanjutan perusahaan ini. Sebagai orang tua yang sekaligus pemilik dari PD Bintang untuk memberikan informasi kedepannya masalah kepemilikan

di perusahaan yang ditentukan oleh pendiri beserta beberapa anggota keluarga. Dalam keluarga yang memiliki 2 orang putra dan 2 orang putri anak perempuan dalam keluarga sudah memiliki usaha sendiri dengan pasangan hidupnya dan memiliki tingkat ekonomi yang cukup baik serta kesepakatan yang dilakukan oleh anggota keluarga untuk kelanjutan perusahaan tetap dilanjutkan. Dalam hal membicarakan kepemilikannya maka Susanto memikirkan nantinya kepemilikan perusahaan diserahkan ke anak laki-laki dan disamping itu anak laki bungsu dari Susanto kurang tertarik di bisnis industri maka dengan kesepakatan yang ada, kepemilikan diserahkan kepada Andy Susanto yang nantinya akan diberikan kendali untuk memegang peran di perusahaan.

Mengenai masalah tata kelola di perusahaan PD Bintang ini Susanto melibatkan anggota keluarga sendiri dengan mengikutsertakan Andy Susanto bagian dari keluarga untuk membantu dalam operasional di perusahaan. Tidak adanya pihak luar yang mengambil keputusan dalam penetapan kebijakan, semua keputusan sentralisasi di ambil oleh Susanto dan terkadang Andy Susanto membantu dalam mengevaluasi keputusan yang ada dan membicarakan masalah dalam tatakelola manajemen. Secara penuh tidak adanya pihak professional dalam pengelolaan masalah di perusahaan. Semua permasalahan di selesaikan secara kekeluargaan oleh pihak keluarga sendiri. Pernyataan ini juga dikatakan oleh Totok mengatakan bahwa perusahaan PD Bintang dikendalikan oleh Susanto dan Andy Susanto membantu sejak 2009.

4. Menetapkan Kriteria dalam Memilih Suksesor

Dalam perencanaan suksesi yang dilakukan di perusahaan Susanto mengatakan bahwa perlunya sebuah perencanaan yang benar-benar matang dalam menemukan calon penerus yang tepat untuk menggantikan posisi kepemimpinan di perusahaan. Kesalahan yang terjadi dalam pemilihan suksesor dapat berdampak bagi kebersugan hidup perusahaan kedepannya.

Dalam menentukan calon suksesor sendiri, Susanto sebagai pendiri berharap dengan adanya kriteria dari calon suksesor yang jujur, memiliki semangat kerja yang tinggi, dan memiliki tanggung jawab di setiap pekerjaan diperusahaan. Susanto sendiri menetapkan bahwa kriteria tersebut merupakan syarat yang harus dimiliki oleh calon suksesor yang nantinya menggantikan posisi kepemimpinan di perusahaan, jadi kriteria tersebut merupakan hal yang penting yang dikatakan oleh Susanto.

Kriteria yang ditetapkan oleh Susanto juga didukung dengan pernyataan yang dikatakan oleh Totok yang menjabat sebagai kepala bagian operasional bahwa mengetahui kinerja dari Andy Susanto dimana Susanto mengharapkan calon suksesor yang memiliki kriteria dengan sifat jujur yang terpenting, Susanto sangat menghargai kejujuran, kedisiplinan dalam kerja di perusahaan juga diutamakan serta tanggung jawab atas setiap tugas yang diserahkan. Susanto mengatakan bahwa dengan kriteria yang sesuai dengan harapannya maka bisa menjamin bahwa kinerja dan perkembangan perusahaan bisa terus meningkat.

Sebagai calon suksesor yang juga anak dari pendiri Andy Susanto juga sering mendapatkan masukan dari Susanto bahwa kriteria kejujuran, tanggung jawab harus dimiliki serta semangat kerja yang tinggi untuk mengembangkan perusahaan. Susanto sendiri pernah bilang kepada Andy Susanto bahwa kejujuran dalam bisnis

dan pola perilaku harus dilakukan sebagai pebisnis yang baik, dimana bisnis yang ada diperusahaan itu juga harus terbuka kepada anggota keluarga dimana setiap permasalahan yang ada di dalam bisnis keluarga harus diketahui oleh anggota keluarga.

Andy Susanto sendiri mengatakan bahwa Susanto juga mendidik anggota keluarga dengan harus disiplin dan tanggung jawab dalam menjalankan tugas yang dimiliki. Andy Susanto juga sebagai calon suksesor yang nantinya menggantikan posisi di perusahaan mengatakan untuk memajukan perusahaan bahwa perlunya pemahaman kepada karyawan atau rekan kerja dimana kita memberikan hati kepada para pekerja agar mereka nyaman bekerja di perusahaan. Harus dapat menepatkan karyawan sesuai dengan kemampuannya dan dari itu juga maka bisa terciptanya tempat usaha yang kondusif dan nyaman.

5. Mengembangkan Potensi Penerus

Susanto mengatakan bahwa ada upaya yang dilakukan untuk menjadikan calon penerus nantinya agar siap dapat melanjutkan dan memegang kendali diperusahaan. Pengembangan yang dilakukan Susanto mengatakan hal yang dilakukan itu tidak mudah karena proses itu cukup panjang untuk mempersiapkan serta mengembangkan calon penerus. Susanto melakukan pengenalan bisnis kepada Andy Susanto sejak kecil memang sering dibawa ke pabrik diperkenalkan bisnis keluarga tersebut. Pernyataan dari didukung juga oleh yang dikatakan oleh Andy Susanto yang juga mengatakan bahwa sejak kecil Susanto sering mengajak Andy Susanto ke pabrik dan juga sesering kali saat liburan sekolah mengajak untuk ke pabrik melihat kondisi dan produksi yang dilakukan di perusahaan.

Totok juga mengetahui dengan jelasnya bahwa Susanto sering mengajak anaknya ke pabrik biasanya saat hari libur, Susanto memberikan informasi tentang perusahaan kepada anaknya dengan membawanya ke pabrik.

Hal yang terpenting bagi pendiri untuk menjadi pemimpin perlunya tingkat pendidikan yang tinggi untuk dapat memegang kendali minimal yang dijenjang perkuliahan yaitu S1. Susanto sebagai orang tua menyekolahkan calon suksesornya itu Andy Susanto ke jenjang pendidikan perkuliahan yaitu S1 di Surabaya.

Susanto sendiri memberikan kebebasan pilihan jurusan yang akan ditempuh oleh Andy Susanto. Dari pernyataan Andy Susanto dalam pemilihan jurusan jenjang S1 yang dia ambil saat perkuliahan merupakan inisiatif pribadi karena Andy Susanto berpikir untuk kedepannya dia yang nantinya memungkinkan untuk menggantikan posisi pemimpin di perusahaan dan merupakan anak laki pertama juga. Andy Susanto memilih jurusan Teknik Industri dalam jenjang S1 dengan harapan memperoleh ilmu yang berkaitan dengan industri dan bisa mempertahankan perusahaan agar dapat terus berkembang.

Totok juga membenarkan bahwa Susanto memang menyekolahkan Andy Susanto ke perkuliahan di Surabaya.

Setelah Andy Susanto lulus dari perkuliahan tepatnya tahun 2008, Andy Susanto tidak langsung bekerja di perusahaan tetapi Susanto memberikan kesempatan kepada anaknya untuk menimba pengalaman untuk bekerja di perusahaan lain yaitu sebagai marketing di honda Surabaya dan property. Kira-kira kurang lebih setengah tahun akhirnya Andy Susanto mengikutsertakan diri di perusahaan PD Bintang yang juga mendapatkan

persetujuan dari Susanto untuk bisa terlibat di perusahaan. Susanto juga merencanakan secepat mungkin kepada calon suksesor untuk bisa secepat mungkin terlibat di perusahaan. Adanya kesepakatan dari Susanto kepada calon suksesor untuk bisa terlibat langsung di perusahaan tepatnya pada tahun 2009 awal Andy Susanto mulai ikut serta di perusahaan dan mulai terlibat dalam operasional di perusahaan.

Pada awal keikutsertaan Andy Susanto di perusahaan hanya membantu membantu Susanto dalam mengawasi karyawan dan tidak di beri wewenang untuk mengambil kebijakan. Setelah calon suksesor cukup lama bekerja di perusahaan Susanto mulai memberikan pengetahuan kepada calon suksesor mengenai lingkup pemasaran produk, memberi pengetahuan dalam memproduksi sohun. Pernyataan dari Susanto mengenai proses *mentoring* yang dilakukan kepada Andy Susanto juga diketahui Totok, mengetahui proses *mentoring* yang dilakukan pendiri kepada calon suksesor dan terkadang calon suksesor juga bertanya kepada tentang produksi sohun.

Andy Susanto juga setuju dengan pernyataan yang dikatakan oleh pendiri, Andy Susanto mulai ikut serta di perusahaan tahun 2009 yang sebelumnya bekerja sebagai marketing honda di Surabaya dan pada tahun 2009 di panggil untuk membantu operasional di PD Bintang.

Andy Susanto juga mengatakan saat mulai bekerja di perusahaan Susanto terus melakukan mentoring dengan terus membimbing saat di pabrik bagaimana cara mengatur karyawan, pengetahuan proses produksi sohun dari tepung hingga pengelolaan dan penjemuran serat sohun, proses packing dan sampai pada proses pengiriman sohun. Tidak hanya itu Susanto juga memberi tahu lingkup pemasaran produk dan mengenalkan kepada konsumen dan supplier bahan baku

Setelah beberapa tahun kedepan mungkin Susanto mulai memberikan kepercayaan kepada calon suksesor dimana Andy Susanto diberi tugas untuk mengatur kegiatan operasional di perusahaan dan perlahan-lahan mulai mengambil kontrol di perusahaan. Terkadang saat Susanto tidak ada di pabrik, terkadang Andy Susanto mengambil kendali perusahaan.

6. Persiapan Pemilik

Dalam persiapan yang dilakukan oleh Susanto untuk keberlangsungan bisnis mengatakan bahwa yang utama untuk kelanjutan bisnis yaitu menemukan calon penerus yang sanggup menggantikan perannya nantinya. Susanto juga berpendapat bahwa keamanan bisnis akan tetap terjaga bagaimana dengan adanya calon suksesor sudah diberi pengetahuan dan informasi di perusahaan maka setidaknya keamanan bisnis kedepannya dapat dijaga keberlangsungan hidup perusahaan. Susanto memberi pengetahuan kepada Andy Susanto mengenai kegiatan internal maupun eksternal di perusahaan. Susanto beranggapan jika calon suksesor dapat menguasai pengetahuan itu yakin bahwa calon suksesor dapat meneruskan roda perusahaan. Pengembangan untuk pengetahuan produksi agar kualitas barang yang dihasilkan tetap baik dan merupakan hal yang perlu diperhatikan.

Susanto mengatakan bahwa saat *transfer* kepemilikan terjadi maka peran dari pendiri tidak lagi mengambil kebijakan secara penuh tetapi meminimalkan perannya di perusahaan agar tidak terjadinya double kepemimpinan dan menghindari terjadinya konflik. Susanto

sendiri mulai memberikan rasa percaya kepada calon penerus agar dapat dengan sendirinya mengambil keputusan di perusahaan dan tetap pada pengambilan keputusan bijaksana oleh calon suksesor dalam arti tetap bertanggung jawab.

Sebagai calon suksesor Andy Susanto juga berharap dalam transfer kepemilikan nanti peran dari pendiri bisa seminim mungkin diharapkan keputusan bisa diambil secara pribadi karena menimalkan terjadinya perbedaan pendapat dalam pengambilan keputusan di perusahaan, dan agar karyawan dapat bekerja dengan satu arah dan agar tidak terjadi kepemimpinan ganda.

7. Timing Suksesi

Dalam perencanaan suksesi yang dilakukan di PD Bintang ini Susanto selaku pemilik perusahaan telah melakukan beberapa tahapan yang diharapkan untuk dapat merealisasikan suksesi dengan baik. Susanto telah mempersiapkan calon penerus agar dapat berlangsungnya suksesi. Susanto pun yakin secara emosional percaya kepada calon penerus karena prestasi yang telah ditunjukkan oleh Andy Susanto selama bekerja sejak tahun 2009 hingga 2015 ini.

Andy Susanto dapat menemukan konsumen baru dengan cakupan pasar yang lebih luas, pengontrolan kepada karyawan yang lebih baik, adanya system perusahaan yang mulai 50-60% sudah menggunakan mekanik yang merupakan masukan yang diberikan Andy Susanto kepada Susanto. Kesiapan dari Andy Susanto sebagai calon suksesor juga didukung oleh pernyataan dari Totok yang mengatakan bahwa kinerja dari Andy Susanto di perusahaan baik Waktu serta pengalaman kerja dari Andy Susanto juga cukup lama sudah membantu dalam operasional pabrik.

Menurut pendapat dari Susanto waktu yang tepat untuk merealisasikan suksesi bisa saja terjadi pada tahun 2016. Usia dari Susanto yang sudah 66 tahun kiranya sudah waktu yang tepat yang didasarkan juga dengan kesiapan dari calon suksesor untuk meneruskan menjadikan realisasinya pada 2016.

Kesiapan dari Andy Susanto juga sudah siap secara mental untuk memegang kendali perusahaan. Susanto pernah mengatakan kurang lebih seiring berjalannya waktu mungkin 2016 bisa realisasi suksesi terjadi dan kebijakan perusahaan serta kontrol perusahaan dipegang sepenuhnya oleh Andy Susanto. Andy Susanto yakin akan kemampuan dalam mengelola perusahaan maka meskipun saat ini direalisasikan suksesi ya tidak menjadi masalah. Semua keputusan dalam penetapan waktu suksesi tetap pada pendiri yaitu Susanto.

Susanto sendiri mengatakan merencanakan suksesi dikarenakan faktor usia yang sudah berumur 66 tahun dan sudah selayaknya untuk merencanakan pelimpahan kepemimpinan kepada calon suksesor.

8. Proses Bimbingan

Susanto mengatakan setelah realisasi suksesi terjadi Susanto tidak begitu saja melepaskan calon suksesor untuk mengatur kepentingan perusahaan sendiri. Pemantau yang merupakan bimbingan dilakukan oleh sendiri oleh Susanto kepada Andy Susanto guna bisa memberikan nasehat pada setiap keputusan yang diambil oleh calon suksesor nantinya. Dengan harapan dari Susanto agar tidak adanya kesalahan dalam pengambilan keputusan, dan volume pemantauan kedepannya juga berkurang.

Andy Susanto juga berharap nantinya saat suksesi terjadi keikutsertaan dari pendiri yaitu Susanto bisa diminimalkan guna keputusan secara penuh dapat dilakukan oleh Andy Susanto dan dapat lebih tanggung jawab dalam setiap pengambilan keputusan dan bisa bertanggung jawab atas segala resiko yang dihadapi.

Pernyataan dari Totok dimana sebagai karyawan yang cukup lama bekerja, Susanto pernah mengatakan kedepannya setelah Andy Susanto menjadi pemimpin baru di perusahaan hanya ingin memantau saja dan memberikan wewenang ke pada Andy Susanto untuk mengambil kebijakan dan mengatur kegiatan operasional di perusahaan.

Analisis Perencanaan Suksesi

1. Mempersiapkan Keluarga

Dalam perencanaan yang dilakukan oleh Susanto untuk mempersiapkan anggota keluarga agar dapat mempertahankan keberlanjutan perusahaan. Pada PD Bintang ini persiapan keluarga dilakukan dengan adanya pengetahuan yang diberikan kepada anggota keluarga. Susanto memberi pengetahuan mulai dari pengetahuan bisnis yang di ketahui oleh anggota keluarga, visi dan misi di perusahaan, serta nilai nilai yang ada dalam keluarga dan perusahaan. Hal ini sesuai dengan pernyataan dari Susanto (2007, p.6) yang mengatakan dengan adanya lingkungan pembelajaran yang saling berbagi maka anggota keluarga lebih mudah dan cepat untuk belajar mengenai perusahaan yang didirikan oleh keluarga karena erat hubungan lingkungan keluarga dengan lingkungan bisnis. Susanto juga berpedoman bahwa perusahaan PD Bintang ini perusahaan perorangan yang kedepannya harus dilanjutkan oleh generasi berikutnya yaitu dari pihak keluarga sendiri. Pada PD Bintang ini Susanto menanamkan nilai yang ada di dalam keluarga jujur dan keterbukaan. Menurut Leach (2011, p. 52) nilai yang ada dalam perusahaan keluarga yaitu *honesty and integrity* selalu berlaku transparan dan jujur kepada anggota keluarga dan melakukan segala sesuatu yang benar dalam segala situasi. Tahapan perencanaan suksesi dengan mempersiapkan keluarga menurut Sharma, Chua, Chrisman (2005, p. 49) yang dengan menanamkan *value* dalam keluarga dan perusahaan, mengadakan *family meeting*, pemberian pengetahuan kepada anggota keluarga akan bisnis keluarga dan pencarian calon suksesor serta persetujuan dari anggota keluarga yang telah dilakukan oleh Susanto sebagai pemilik dari PD Bintang. Susanto mempersiapkan keluarga agar nantinya dapat menemukan calon suksesor yang dapat melanjutkan bisnis keluarga.

2. Mengatur Tugas Kelompok Suksesi

Menurut Sharma, Chua, Chrisman (2005, p. 49) dalam memilih suksesor beberapa bisnis keluarga melakukan agen perekrutan dalam mencari penerus di perusahaan. Namun pada PD Bintang ini Susanto sebagai pendiri dan pemimpin di perusahaan yakin dengan kemampuan yang dimiliki untuk mencari calon penerus yang tepat untuk perusahaan. Pernyataan dari Susanto mengatakan bahwa dalam memilih calon suksesor tidak membutuhkan agen perekrutan untuk membantu dalam proses pencarian karena calon suksesor dari pihak keluarga sendiri dan dapat mengambil keputusan sendiri dalam pemilihan suksesor. Menurut Susanto (2007, p. 11) perusahaan keluarga kemungkinan dalam mencari calon suksesor dan memperoleh suksesor lebih besar. Pernyataan dari Susanto dalam mencari anggota keluarga untuk

menjadi penerus dalam bisnis perusahaan. Pemilihan calon suksesor oleh Susanto sesuai dengan pernyataan Susanto (2007, p.6) karena tingginya saling keterandalan erat kaitannya dengan rasa peraya kepada anggota keluarga tentunya lebih besar dari pada rasa percaya kepada pihak non-keluarga. Susanto sendiri menentukan sendiri calon suksesor dan juga keterkaitannya pemilihan calon suksesor dari pihak keluarga.

3. Menentukan Luas Kepemilikan dan Tatakelola Manajemen

Susanto dalam menentukan luas kepemilikan perusahaan PD Bintang dengan melibatkan anggota keluarga untuk membuat suatu persetujuan dari anggota keluarga yang berkaitan dengan kepemilikan perusahaan kedepannya. Peran dari anggota keluarga dalam operasional manajemen di perusahaan juga dibicarakan dengan baik agar keberlanjutan dari perusahaan tetap berjalan. Hal ini sesuai dengan Sharma, Chua, Chrisman (2005, p. 49) yang mengatakan perlu adanya persetujuan antar seluruh anggota keluarga mengenai tujuan bisnis dan kepemilikan di perusahaan. Susanto juga melakukan sebuah perencanaan untuk perusahaan dan kesejahteraan keluarga dengan adanya sebuah persetujuan dari anggota keluarga sendiri dalam memberikan luas kepemilikan perusahaan untuk kedepannya. Hal ini juga sesuai dengan nilai-nilai perusahaan keluarga menurut Leach (2011, p. 52) adanya *care and share* dengan mengutamakan kesejahteraan keluarga dan untuk kesuksesan perusahaan kedepannya. Dalam penentuan luas kepemilikan dan tatakelola manajemen Susanto telah melakukan persetujuan kepada anggota keluarga dan peran dalam manajemen sepenuhnya kebijakan dikendalikan oleh pihak dari anggota keluarga.

4. Menetapkan Kriteria dalam Memilih Suksesor

Dalam penetapan kriteria yang dilakukan Susanto sebagai pemilik bisnis keluarga di PD Bintang. Kriteria yang ditetapkan oleh Susanto dengan harapan calon suksesor yang jujur, memiliki semangat kerja yang tinggi, dan memiliki tanggung jawab dalam pekerjaan. Hal ini sesuai dengan pernyataan dari Suwu (2013, p. 148) yang mengatakan bahwa kriteria suksesor dengan memiliki semangat juang yang tinggi, memiliki kemampuan dalam pengelolaan dan menemukan dan mendapatkan orang yang telah membuktikan diri. Dalam penetapan kriteria suksesor ini Andy Susanto yang ditetapkan sebagai calon suksesor sesuai dengan kriteria yang ada. Didukung dengan pernyataan dari Totok yang sebagai pekerja di PD Bintang yang mengetahui kerja dari Andy Susanto yang jujur dan rajin, kerja keras dan dapat mengelola pabrik saat Susanto tidak ada di perusahaan. Pernyataan akan kriteria juga disampaikan oleh Andy Susanto yang mengatakan bisnis harus jujur dan terbuka, bertanggung jawab dan punya semangat kerja yang tinggi juga yang terpenting dalam memahami karyawan dengan kemampuan setiap pekerja. Yang terpenting dalam menjadi jujur, tanggung jawab, semangat kerja yang tinggi dan memiliki kemampuan dalam mengelola perusahaan. Menurut Sharma, Chua, Chrisman (2005, p. 50) kriteria yang ditetapkan harus sesuai dengan tujuan dari keluarga dengan integritas dan komitmen terhadap bisnis. Hal mengenai kriteria dari Andy Susanto sesuai dengan harapan dari keluarga dimana suksesor memiliki kepribadian yang jujur, tanggung jawab dalam pekerjaan dan memiliki semangat kerja, terlebih calon suksesor dari anggota keluarga sendiri.

5. Mengembangkan Potensi Penerus

Susanto dalam mengembangkan potensi penerus dengan memberikan pengenalan bisnis kepada Andy Susanto sejak dini dan memberikan kesempatan kepada Andy Susanto untuk pengalaman kerja di luar perusahaan dan juga mengikutsertakan Andy Susanto ke dalam perusahaan. Susanto juga memberikan pendidikan formal dalam keluarga dan menyekolahkan Andy Susanto ke jenjang pendidikan S1. Setelah beberapa tahun bekerja di perusahaan Susanto mulai memberikan kepercayaan kepada Andy Susanto untuk mengelola perusahaan dan diberi kesempatan mengatur operasional di perusahaan. Susanto juga melakukan pemantauan dalam kerja Andy Susanto di perusahaan dengan memberikan mentoring terhadap kinerja dari calon suksesor. Hal ini sesuai dengan pernyataan dari Sharma, Chua, Chrisman (2005, p. 50) yang mengatakan dengan memberi pengetahuan anak sejak dini dan melibatkannya di perusahaan, mempekerjakan di perusahaan setelah menyelesaikan pendidikan formal, diberi kepercayaan dan tanggung jawab dan melakukan mentoring kepada calon penerus. Pernyataan ini dibenarkan oleh Andy Susanto sebagai calon suksesor yang telah menyelesaikan pendidikan formal jenjang S1, memiliki pengalaman kerja dan ikut serta di perusahaan sejak 2009, dan proses mentoring dilakukan oleh Susanto di perusahaan. Adanya kepercayaan yang diberikan kepada Andy Susanto untuk mengatur kegiatan operasional di perusahaan saat Susanto tidak ada di perusahaan.

6. Persiapan Pemilik

Persiapan yang dilakukan Susanto sebagai pemilik bisnis di PD Bintang untuk memastikan keamanan dan keberlanjutan hidup dari perusahaan dengan menemukan calon suksesor yang sanggup menggantikan perannya di perusahaan. Susanto memikirkan keamanan bisnis dan keluarga dengan memberi pengetahuan kepada calon suksesor dalam informasi dalam produksi, pemasaran dan operasional di perusahaan dan yang terpenting kualitas produksi dari sohun. Jika calon suksesor dapat menguasai hal tersebut maka Susanto beranggapan keamanan akan bisnis akan terjaga. Susanto memastikan keamanan dari perusahaan sebelum melepaskannya kepada calon suksesor. Dalam transfer kepemilikan dan peran dari Susanto sebagai pemilik kedepannya setelah pensiun tidak mengambil kebijakan agar tidak adanya kepemimpinan ganda dan menghindari terjadinya konflik di perusahaan dalam masalah kepemimpinan. Harapan tersebut juga dikatakan oleh Andy Susanto untuk kedepannya agar lebih mudah dalam mengambil keputusan dan tidak ada *double* kepemimpinan. Hal ini sesuai dengan pernyataan menurut Sharma, Chua, Shairman (2005, p. 51) pemilik harus memikirkan keamanan bisnis dan keluarga sebelum melepaskannya dan pemilik perlu mengomunikasikan peran baru setelah pensiun agar menghindari terjadinya konflik kepemimpinan di perusahaan. Dalam persiapan dari pemilik, Susanto sudah memikirkan keamanan dan perannya kedepan kepada calon suksesor agar bisnis perusahaan terus berkembang.

7. Timing Sukses

Perencanaan suksesi yang dilakukan oleh Susanto untuk menentukan waktu yang tepat untuk merealisasikan suksesi kepemimpinan di perusahaan. Kesiapan dari Andy Susanto sebagai calon suksesor sudah dipertimbangkan dengan baik oleh Susanto dengan adanya kepercayaan yang diberikan kepada Andy Susanto mulai dari

pengalaman kerja dan prestasi sejak 2009 hingga 2015 ini. Perencanaan waktu yang tepat Susanto untuk memberikan kekuasaan kepemimpinan kepada Andy Susanto yaitu 2016. Di pihak Andy Susanto sudah merasa siap karena pengalaman kerja yang ada dan kapan direalisasikan suksesi kepemimpinan semua tergantung pada keputusan Susanto sebagai pendiri. Susanto juga pernah mengomunikasikan kemungkinan penyerahan kontrol penuh di perusahaan kepada Andy Susanto yaitu 2016. Hal ini sesuai dengan pernyataan Sharma, Chua, Chrisman (2005, p.51) dalam tahapan timing suksesi yang tepat dimana pendiri yakin secara emosional percaya kepada penerus dan perencanaan waktu yang tepat dilakukan dalam penyerahan kepemimpinan baru di perusahaan.

Perencanaan waktu yang tepat juga di dukung dari pernyataan Susanto merasa karena faktor usia mempengaruhi dalam penyebab terjadinya suksesi. Susanto yang sudah berumur 66 tahun merencanakan untuk bisa merealisasikan suksesi kepemimpinan kepada Andy Susanto juga didukung dari kesiapan suksesor yang sudah siap untuk memegang kendali di perusahaan. Menurut Suwu (2013, p. 141) faktor usia menjadi penyebab terjadinya suksesi yang menyebabkan pemimpin siap untuk melepaskan jabatan kepemimpinan kepada generasi yang baru. Dalam perencanaan waktu yang di tentukan oleh Susanto yaitu tahun 2016 realisasi suksesi bisa dilaksanakan.

8. Proses Bimbingan

Setelah suksesi kepemimpinan terjadi di perusahaan. Susanto selaku pendiri dari PD Bintang untuk kedepannya setelah suksesi terjadi tidak langsung melepaskannya kepada calon penerus dan hanya melakukan pemantauan kepada penerus dengan memberikan nasehat agar tidak salah dalam mengambil keputusan. Proses bimbingan yang ada setelah suksesi dilakukan sendiri oleh Susanto. Tidak perlunya pihak lain dalam membantu proses suksesi yang terjadi di perusahaan. Hal ini tidak sesuai dengan tahapan yang dikemukakan oleh Sharma, Chua, Chrisman (2005, p. 51) dimana setelah suksesi terjadi perlunya proses bimbingan dilakukan oleh pihak luar untuk membantu dalam memandu proses suksesi yang terjadi di perusahaan. Susanto berpedoman dengan perannya untuk memantau sendiri kepemimpinan dari calon penerus dan untuk kedepannya pemantauan yang ada mulai diminimalkan.

IV. KESIMPULAN/RINGKASAN

Kesimpulan

Dari hasil analisa diatas dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Pemilik perusahaan telah mempersiapkan keluarga untuk menetapkan calon suksesor dalam keluarga dengan menanamkan nilai dalam keluarga, memberi pengetahuan bisnis kepada anggota keluarga dan mengadakan pertemuan dalam keluarga yang membahas bisnis dan persetujuan anggota keluarga dalam memilih suksesor.
2. Dalam melakukan pencarian calon suksesor pemilik bisnis tidak menggunakan agen perekrutan dalam memilih calon suksesor, melainkan pemilik mengambil keputusan sendiri dalam menentukan suksesor
3. Persetujuan luas kepemilikan dan tatakelola manajemen di perusahaan dilakukan persetujuan dari

pemilik bisnis dengan memberikan kepemilikan bisnis dan asset perusahaan kepada calon suksesor untuk kedepannya secara penuh kepemilikan perusahaan dan pengelolaan perusahaan serta tatakelola manajemen sepenuhnya di pegang kendali oleh Andy Susanto.

4. Kriteria suksesor yang ditetapkan oleh pemilik bisnis sesuai dengan harapan kepada calon suksesor.
5. Pemilik bisnis melakukan persiapan untuk pengembangan potensi dari calon suksesor dengan memberikan pengenalan bisnis, pendidikan formal jenjang S1, memberikan kesempatan pengalaman kerja di luar perusahaan, mengikutsertakan calon suksesor kedalam perusahaan, memberikan kepercayaan tanggung jawab pekerjaan di perusahaan serta melakukan mentoring.
6. Persiapan yang dilakukan pemilik dengan memberi pengetahuan kepada calon suksesor kegiatan operasional perusahaan, memberikan informasi peran baru setelah pemilik lepas dari perusahaan agar tidak adanya kepemimpinan ganda di perusahaan.
7. Pemilik secara emosional yakin kepada calon suksesor untuk mengendalikan perusahaan untuk kedepannya dan melakukan perencanaan waktu yang tepat untuk melakukan suksesi kepemimpinan tahun 2016 dikarenakan faktor usia dari pemilik bisnis.
8. Setelah terjadinya pergantian kepemimpinan di perusahaan peran dari pendiri akan melakukan pemantauan. Dalam proses bimbingan tidak menggunakan pihak luar dalam pemantauan setelah suksesi kepemimpinan terjadi dan proses bimbingan dilakukan sendiri oleh pendiri .

Saran

Berdasarkan analisa dan pembahasan diatas, dapat diberikan saran sebagai berikut:

1. Dalam penentuan luas kepemilikan perusahaan pemilik bisnis sebaiknya adil dalam pembagian kepemilikan di perusahaan agar tidak terjadinya kesalahpahaman di antara anggota keluarga.
2. Disarankan untuk melakukan penelitian lebih lanjut mengenai perencanaan suksesi secara tertulis agar perencanaan suksesi tahapan yang ada dapat berjalan dengan baik dan lancar.

DAFTAR PUSTAKA

- Alcorn, P. B. (1982). *Success and Survival in the Family-owned Business*. New York: Me Graw-Hill.
- Azwar, S. (2005). *Metode Penelitian*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar Offset.
- Chrisman, J. J., Chua, J., Sharma, P., & Yoder, T. (2005). *CPA Journal* 79.6. *Guiding Family Business Through Succession Process*, 28-51
- Gersick, K. E. (1997). *Generation to Generation*. United States of America: Harvard Business School Press
- Hess, E. D. (2006). *The Successful Family Business: a proactive plan for managing the family and the business*. London: Praeger
- Kuratko, D. K., and R. M. Hodgetts, 2004. "Entrepreneurship: Theory, Process & Practice". 6th Edition. United States of American: Thomson South-Western.
- Moleong. (2011). *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya
- Mukhtar, P. D., & M. Pd. (2013). *Metode Praktis Penelitian Deskriptif Kualitatif*. Jakarta: GP Press Groups
- Leach, P. (2011). *Family Business : The Essentials*. Great Britain: Profile Books Ltd.
- Patton, M. Q. (2006). *Metode Evaluasi Kualitatif*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar
- Poza, E. J. (2007) *Family Business*, 2nd Edition. United States of America: Thomson South-Western
- Poza, E. J. (2010). *Family business*. 3th ed. Mason, Ohio: South-Western College, p.1-6, 179-180.
- Sugiyono. (2008). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta
- Susanto, A. B. (2007). *The Jakarta Consulting Group on Family Business*. Jakarta: The Jakarta Consulting Group.
- Suwu, R. (2013). *Suksesi kepemimpinan Rohanin Menurut Alkitab*. Bandung: Kalam Hidup.
- Tjondrorahardja, D. (2005). *The greatest family bussines inspiration*. Jakarta: PT. Elex Media Komputindo.
- Ward & Aronof. (2002). *Family Bussines Succession: The Final test of Greatness (Family Business Leadership)*. London: MacMillan
- Ward, John L. (2011). *Keeping the Family Business Healthy*. Great Britain: Palgrave Mcmillans