

ANALISIS PROSES SUKSESI PERUSAHAAN KELUARGA BUDI JAYA

Tommy Nirwanto

Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra

Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya

E-mail: tommynirwanto31@gmail.com

Abstrak— Pada era globalisasi saat ini, banyak jenis perusahaan yang tumbuh dan berkembang, salah satu perusahaan yang mengalami perkembangan adalah perusahaan keluarga. Perusahaan keluarga pasti tidak lepas dari proses suksesi. Proses suksesi sangat diperlukan mengingat tidak selamanya *owner* dari perusahaan tersebut bisa memimpin perusahaan selamanya. Perusahaan yang diteliti dalam penelitian ini adalah salah satu perusahaan keluarga yang bergerak di bidang industri kerupuk yaitu Budi Jaya. Perusahaan ini sedang melakukan proses suksesi pada anaknya yang pertama. Metode penelitian menggunakan metode kualitatif deskriptif, sedangkan metode analisis data yang dipakai adalah teknik triangulasi yang berasal dari tiga narasumber yaitu kedua orang tua sekaligus pemilik perusahaan serta anak atau suksesor perusahaan yang nantinya akan diuji validitasnya. Dari hasil penelitian diketahui tahapan proses suksesi dalam perusahaan ini masih belum sampai pada tahap akhir karena *incumbent* masih aktif diperusahaan dan adanya perbedaan pola pikir menyebabkan proses terhambat.

Kata Kunci— Perusahaan Keluarga, Proses Suksesi

I. PENDAHULUAN

Pada era globalisasi saat ini banyak jenis perusahaan yang tumbuh dan berkembang, salah satu perusahaan yang mengalami perkembangan adalah perusahaan keluarga. Tapias & Ward (2008) mengatakan bahwa perusahaan keluarga adalah salah satu kontributor utama terhadap produk domestik bruto (PDB) dalam semua negara Uni Eropa. Di Asia, bisnis keluarga menempati sekitar 50% dari seluruh perusahaan yang terdaftar, 32% dari total sumber modal pasar, serta 57% dari jumlah keseluruhan karyawan perusahaan terdaftar di Asia Selatan dan 32% di Asia Utara (www.swa.co.id, 31 Oktober 2011).

Sama halnya dengan Indonesia, salah satu kontributor utama terhadap PDB negara merupakan perusahaan keluarga. Hal ini dibuktikan oleh salah satu lembaga survei Amerika yaitu *Price Waterhouse Cooper* (PwC) yang melakukan survey pada tahun 2014 mengenai perusahaan keluarga di Indonesia. Dari hasil survey tersebut, lebih dari 95% perusahaan di Indonesia merupakan bisnis keluarga.

Meskipun terlihat berkembang dengan signifikan, namun bisnis keluarga tidak lepas dari berbagai konflik baik dalam internal keluarga itu sendiri maupun lingkungan eksternal keluarga. Konflik eksternal biasanya terkait dengan bagaimana perusahaan bisa bertahan dan bersaing dalam bisnisnya, konflik bisa terjadi ketika *owner* tidak bisa membuat kebijakan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan sehingga mengakibatkan perusahaan kalah bersaing dalam dunia bisnis. Kemudian untuk konflik yang terjadi dalam

lingkungan internal keluarga biasanya terjadi karena sifat egois dari salah satu anggota keluarga yang menyebabkan kerekatan hubungan antar keluarga atau bisa jadi karena kesalahan menentukan sumber daya manusia (SDM) dalam menjalankan bisnis sehingga bisnis keluarga menjadi kacau. Sumber daya manusia (SDM) ini bisa jadi generasi penerus atau juga bisa jadi orang-orang yang turut serta dalam menjalankan bisnis.

Proses suksesi merupakan hal yang perlu di sorot lebih jauh karena kemajuan dan ketahanan bisnis keluarga tidak lepas dari peran suksesi dari perusahaan keluarga itu sendiri. Suksesi sangat diperlukan mengingat tidak selamanya *owner* dari perusahaan tersebut bisa memimpin perusahaan selamanya. Proses suksesi ini tidaklah mudah karena tidak sekedar hanya menyerahkan atau mendelegasikan kekuasaan kepada generasi penerus atau kepada orang lain setelah *owner* pensiun. Persiapan suksesi harusnya membahas mengenai pengembangan keterampilan dalam bisnis, pengembangan keterampilan, pengembangan pengetahuan tentang operasi perusahaan, dan tingkat pendidikan formal (Morris, William & Nel, 1996).

Perusahaan Kerupuk Budi Jaya, Sidoarjo, Jawa Timur tentu perlu juga memperhatikan proses suksesi yang baik demi keberlangsungan usaha di masa mendatang. Perusahaan ini bergerak pada bidang industri kerupuk. Perusahaan yang berdiri sejak tahun 1975 ini dirintis oleh Sony Budianto. Alasan Sony mendirikan usaha ini adalah karena sangat tingginya konsumsi kerupuk pada masyarakat Indonesia. Oleh karena itu perusahaan ini bisa memproduksi kerupuk sebanyak 500 kg yang nantinya akan disebar ke seluruh Indonesia. Perusahaan ini memperkerjakan sekitar 100 orang karena jumlah permintaan dan tingkat produksi yang tinggi. Saat ini Sony tengah melakukan proses suksesi pada putranya yang bernama Ricky Fernando yang merupakan generasi kedua dari perusahaan Budi Jaya ini. Sony berharap agar anaknya bisa meneruskan usahannya agar tetap maju dan bertahan untuk selama mungkin. Selain Ricky, Sony juga memiliki satu orang anak lagi yang bernama Jimmy Ferandino yang saat ini tengah kuliah di luar negeri. Terkait dengan suksesi, Sony sudah menentukan Ricky sebagai calon penerusnya, sedangkan untuk Jimmy sendiri masih dalam proses persiapan dan masih belum ditentukan akan menjabat sebagai apa di perusahaan itu nantinya. Dari penjelasan diatas maka penelitian ini akan fokus pada proses suksesi pada Ricky saja karena Sony selaku pemilik juga sedang fokus untuk Ricky saja dan masih belum memikirkan proses suksesi untuk Jimmy. Permasalahan yang dihadapi Sony terkait suksesi saat ini adalah perbedaan pola pikir antara Sony dan juga Ricky. Menurut Ricky, saat ini

Sony masih menggunakan sistem bisnis yang cukup kuno sehingga hanya mempertahankan stabilitas bisnisnya saja, sedangkan Ricky sendiri memiliki cara pandang yang berbeda yaitu ingin perusahaan ini bisa melakukan ekspansi. Selain itu perbedaan jaman juga menjadi kendala dalam proses suksesi ini, contohnya Sony sampai sekarang belum sepenuhnya berorientasi pada teknologi, namun untuk Ricky lebih berorientasi pada teknologi.

Menurut Ward dan Aronof (2002) dalam Susanto (2005), suatu perusahaan keluarga dinamakan perusahaan keluarga apabila terdiri dari dua atau lebih anggota keluarga yang megawasi keuangan perusahaan. Sedangkan menurut Donnelley (2002) dalam Susanto (2005), suatu organisasi dinamakan perusahaan keluarga apabila paling sedikit ada keterlibatan dua generasi dalam keluarga itu dan mereka mempengaruhi kebijakan perusahaan.

Susanto (2005) mengatakan ada 6 karakteristik utama perusahaan keluarga, seperti:

1. Keterlibatan anggota keluarga
2. Lingkungan pembelajaran yang saling terbagi
3. Tingginya saling keterandalan
4. Kekuatan emosi
5. Kurang formal
6. Kepemimpinan ganda

Menurut Susanto (2005) ada dua jenis perusahaan keluarga, yang pertama *Family Owned Enterprise* (FOE) dan yang kedua *Family Business Enterprise* (FBE).

1. *Family Owned Enterprise* (FOE):

FOE adalah perusahaan yang dimiliki oleh keluarga tetapi dikelola oleh eksekutif profesional yang berasal dari luar lingkaran keluarga. Dalam hal ini keluarga berperan sebagai pemilik dan tidak melibatkan diri dalam operasi di lapangan agar pengelolaan perusahaan berjalan secara profesional

2. *Family Business Enterprise* (FBE):

FBE adalah perusahaan yang dimiliki dan dikelola oleh anggota keluarga pendirinya. Baik kepemilikan maupun pengelolaannya dipegang oleh pihak yang sama, yaitu keluarga. Perusahaan keluarga tipe ini dicirikan oleh di pegangnya posisi-posisi kunci dalam perusahaan oleh anggota keluarga.

Lee & Li (2009) mengartikan suksesi sebagai pengalihan kekuasaan dari generasi ke generasi dalam keluarga. Memiliki dampak yang signifikan dan berimplikasi pada kepemilikan dan pengembangan strategis perusahaan dan bahkan bisa menjadi keputusan hidup dan mati untuk bisnis keluarga

Tidak selamanya proses suksesi dapat berjalan dengan lancar. Proses suksesi yang tidak efektif sangat berbahaya bagi kelangsungan hidup perusahaan. Poza (2010) menyebutkan ada 3 hambatan yang menyebabkan proses suksesi kurang efektif, yaitu:

1. *Conservative*

Meskipun sudah pension, orang tua tetap ikut campur dalam perusahaan keluarga, sehingga membuat perusahaan terlalu terpaku pada masa lalu.

2. *Rebellious*

Adanya *over-reaction* atau reaksi yang berlebihan dari generasi sebelumnya terhadap control pada generasi penerus

3. *Wavering*

Generasi penerus memiliki keraguan dan tidak bisa beradaptasi dengan kondisi kompetitif bisnis yang baru Menurut Longenecker, Moore dan Petty (2003) ada beberapa tahapan dari proses suksesi, yaitu :

a. Tahap Pra Bisnis

Tahap awal ini tidak berarti setiap perencanaan formal untuk mempersiapkan anak untuk memasuki bisnis, tahap awal ini hanya membentuk dasar untuk tahap selanjutnya dari proses yang akan terjadi di tahun-tahun mendatang. Dalam fase ini, anak diperkenalkan kepada orang-orang yang berhubungan dengan bisnis.

b. Tahap pendidikan dan pengembangan diri

Tahap ini memberikan kesempatan untuk memetakan jalannya sendiri, tetapi dengan mata pada bisnis keluarga dan kebutuhan-kebutuhannya.

c. Tahap Bukti Kompetensi

Salah satu kesulitan penerus masa depan kemungkinan ketika bergabung dengan bisnis keluarga pada persepsi bahwa mereka tidak untuk tugas itu, bahwa mereka memiliki posisi mereka hanya karena mereka adalah keluarga. Salah satu cara membangun kompetensi putra atau putri dapat membuktikan adalah bahwa dia dapat melakukan pekerjaan di tempat lain terlebih dahulu.

d. Tahap mulai formal dalam bisnis

Tahap ini dimulai ketika putra atau putri mulai bekerja di bisnis keluarga penuh waktu, dimulai pada bagian jenjang rendah di perusahaan.

e. Tahap deklarasi suksesi

Tahap akhir ini, putra atau putri bernama presiden atau general manager berlatih arah dalam menjalankan bisnis secara keseluruhan, meskipun orang tua biasanya masih memonitor.

Menurut Susanto (2007) ada beberapa tahapan yang medasari seorang *incumbent* untuk melakukan proses suksesi yaitu untuk:

1. Mengevaluasi Struktur kepemilikan perusahaan

Struktur kepemilikan dipercaya mampu mempengaruhi jalannya perusahaan yang pada akhirnya berpengaruh pada kinerja perusahaan dalam mencapai tujuan perusahaan yaitu memaksimalkan nilai perusahaan.

2. Mengembangkan gambaran struktur yang diharapkan setelah suksesi.

Perusahaan yang semakin berkembang tentunya semakin banyak juga struktur yang terdapat dalam perusahaan itu, agar berjalan dengan baik diperlukan adanya pembentukan struktur yang baru agar lebih tertata.

3. Mengevaluasi keinginan keluarga dan *contingency plan*

Untuk menyelaraskan keinginan keluarga dengan bisnis, perusahaan keluarga menyadari bahwa perusahaan didirikan berdasarkan hubungan genetik, dan tentunya keluarga sangat terlibat dalam manajemen. Pendiri memiliki tugas untuk menjaga harmoni sebagai bentuk menghindari perselisihan yang berdampak pada perusahaan.

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

Suatu organisasi akan berprestasi tinggi bila organisasi dapat menyatakan tujuannya secara spesifik, terukur, dan dapat dicapai. Untuk mencapai tujuan itu perlu dilakukan pelatihan untuk meningkatkan kompetensinya.

5. Melakukan aktivitas *team building* dari keluarga

Aktivitas *team building* dapat menstimulasi motivasi kerja demi tujuan bersama untuk kemajuan Perusahaan

6. Menciptakan dewan direksi yang efektif

Salah satu tugas dewan direksi adalah sebagai mentor pada karyawan keluarga dan hubungan keluarga, karena itu dibutuhkan dewan direksi yang efektif agar proses suksesi berjalan dengan baik.

7. Memasukkan generasi penerus pada saat yang terbaik

Saat yang terbaik adalah ketika pendiri berusia sekitar 50 tahun dan usia penerus di awal 30 tahun sehingga suksesi tidak terlambat.

II. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif. Menurut Sugiyono (2015) metode penelitian kualitatif adalah metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat postpositivesme, digunakan untuk meneliti obyek yang alamiah, (sebagai lawannya adalah eksperimen) peneliti adalah sebagai instrument *purposive* dan *snowball*, teknik pengumpulan dengan triangulasi (gabungan), analisis data bersifat induktif/kualitatif, dan hasil penelitian kualitatif lebih menekankan makna dari pada *generalisasi*

Dalam penelitian ini, sumber data diperoleh melalui beberapa sumber seperti data primer dan data sekunder. Sumber primer yang diperoleh berasal dari wawancara dan komunikasi via media sosial dengan narasumber-narasumber perusahaan Budi Jaya. Data sekunder yang diperoleh dalam penelitian ini berupa dokumen dan hasil observasi. Data-data yang diperoleh seperti profil perusahaan dan struktur organisasi

Pengumpulan data dilakukan dengan Observasi Terus Terang atau Tersamar dan observasi tak berstruktur. Observasi Terus Terang atau Tersamar adalah dalam melakukan pengumpulan data, peneliti menyatakan terus terang kepada sumber data bahwa ia sedang melakukan penelitian. Jadi mereka yang diteliti mengetahui sejak awal sampai akhir tentang aktivitas peneliti. Tetapi ada beberapa saat peneliti tidak berterus terang atau tersamar dalam melakukan penelitian. Sedangkan observasi tak berstruktur adalah observasi yang tidak dipersiapkan secara sistematis tentang apa yang akan diobservasi. Selain itu juga dilakukan dua metode wawancara yaitu wawancara terstruktur dan tidak terstruktur. Wawancara terstruktur digunakan apabila peneliti telah mengetahui dengan pasti tentang informasi yang akan diperoleh. Wawancara tidak terstruktur adalah wawancara yang bebas dimana peneliti tidak menggunakan pedoman wawancara yang telah tersusun secara sistematis dan lengkap untuk pengumpulan datanya.

Subjek penelitian dari penelitian ini adalah perusahaan keluarga Budi Jaya yang merupakan perusahaan yang memproduksi kerupuk di Sidoarjo. Alasan pemilihan subjek

ini adalah karena didalam Budi Jaya ini masih terjadi tahap proses suksesi. Objek penelitian dari penelitian ini adalah jalannya suksesi pada Budi Jaya yang meliputi tahap proses suksesi.

Menurut Sugiyono (2015) salah satu teknik pengumpulan data adalah dengan metode *purposive sampling*. *Purposive sampling* adalah teknik pengambilan sumber data dengan pertimbangan tertentu. Sedangkan Teknik yang bisa digunakan untuk melihat keabsahan data adalah triangulasi. Triangulasi diartikan sebagai teknik pengumpulan data yang bersifat menggabungkan dari berbagai teknik pengumpulan data dan sumber data yang telah ada. Penelitian ini hanya menggunakan triangulasi sumber. Triangulasi sumber digunakan untuk menguji kredibilitas dilakukan dengan cara mengecek data yang telah diperoleh melalui beberapa sumber yang ada di perusahaan Budi Jaya. Sumber yang diteliti adalah Sony Budianto yang menjabat sebagai direktur utama dan juga selaku orang tua sekaligus pemilik Budi Jaya, yang kedua adalah The Linawati yang menjabat sebagai sekretaris sekaligus istri dan orang tua dari suksesor, yang ketiga adalah Ricky Fernando yang menjabat sebagai manajer operasional dan juga selaku anak serta suksesor dari perusahaan Budi Jaya.

III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Saat ini perusahaan Budi Jaya sedang masuk dalam tahap proses suksesi pada anak pertama yang bernama Ricky Fernando. Saat ini Ricky memang sudah terjun langsung di perusahaan sebagai manajer operasional, namun *incumbent* masih turut berperan dalam hal operasional sehingga hal tersebut akan menghambat proses suksesi yang dilakukan kepada Ricky karena suksesor tidak bisa melakukan intuisi dengan baik dan juga susah dalam hal menganbil keputusan karena masih ada bayang-bayang *incumbent*. Selain itu, dengan adanya peran yang dominan dari orang tua membuat suksesor jadi sedikit agak kurang nyaman karena adanya perbedaan pola pikir dan cara kerja antara *incumbent* dengan suksesor, kemungkinan yang terjadi apabila suksesor kurang nyaman dalam bekerja maka bisa saja lama-kelamaan Ricky merasa jenuh atau bisa saja membuat hasil kerjanya kurang maksimal. Tetapi sejauh ini suksesor masih bisa menerima perbedaan yang ada di antara keluarga Budi Jaya.

Menurut Longeneckr, Moore dan Petty (2003) ada beberapa tahapan dari proses suksesi, yaitu :

1. Tahap pra bisnis

Tahapan ini sudah dijalankan oleh *incumbent*, karena sebelum Ricky masuk kedalam perusahaan, Ricky telah diperkenalkan terlebih dahulu dengan bisnis keluarganya dengan cara sesekali diajak ke pabrik sampai ke toko kerupuknya. Proses ini dilakukan agar Ricky bisa beradaptasi dengan situasi di kantor dengan cepat dan bisa menyesuaikan diri sebelum masuk lebih jauh ke dalam perusahaan. Dari situlah secara tidak langsung *incumbent* telah memperkenalkan suksesor kepada para seluruh karyawan serta diperkenalkan kepada supplier-supplier bahan baku. Selain itu, Ricky juga diperkenalkan kepada pemilik toko dan retail yang telah menjadi menjadi

pelanggan perusahaan ini sejak lama. Tahap pengenalan ini untuk lebih mendekatkan suksesor kepada pihak-pihak penting agar bisa lebih mudah dalam bekerja kedepannya.

2. Tahap pendidikan dan pengembangan diri

Dalam perusahaan keluarga Budi Jaya ini, selain pengenalan pada bisnis dan orang-orang penting terkait perusahaan, suksesor juga diberi tambahan ilmu berupa pendidikan formal yang sejalan dengan bisnis, *incumbent* telah memberi pendidikan kepada suksesor berupa pendidikan formal di sekolah sampai universitas di jurusan bisnis. Pendidikan ini diberikan agar Ricky bisa lebih mengerti teori manajemen yang semakin hari semakin berkembang sehingga suksesor bisa lebih mengembangkan bisnisnya jika sudah mulai menjadi pemimpin perusahaan.

3. Tahap bukti kompetensi

Dalam perusahaan ini suksesor tidak sampai dituntut untuk membuktikan kredibilitasnya dalam bekerja. Didalam perusahaan ini sudah dibangun rasa saling percaya satu sama lain sehingga *incumbent* langsung memberikan jabatan manajer operasional kepada suksesornya tanpa harus bekerja di perusahaan orang lain maupun bekerja di bagian paling bawah diperusahaan. *Incumbent* percaya bahwa Ricky pasti akan memberikan yang terbaik untuk perusahaan dan keluarga.

4. Tahap mulai formal dalam bisnis

Menurut keterangan para narasumber dari Budi Jaya, suksesor sudah langsung benar-benar masuk tahap ini setelah suksesor lulus kuliah, namun suksesor langsung naik ke jenjang yang cukup tinggi sebagai manajer operasional tanpa harus masuk sebagai karyawan biasa diperusahaan. Selain didasari oleh rasa percaya, tidak adanya sistem penentuan calon suksesor yang jelas menyebabkan *incumbent* hanya sekedar memberi jabatan pada suksesornya dengan harapan suksesor bisa mendapat pengalaman. Selain itu *incumbent* memiliki ekspektasi yang tinggi terhadap suksesornya ini sehingga *incumbent* benar-benar yakin jika langkah yang diambil sudah tepat.

5. Tahap deklarasi suksesi

Proses suksesi pada Budi Jaya saat ini belum sampai masuk dalam tahap ini. Sekarang suksesor masih belum sampai pada tahap ini karena *incumbent* masih kuat menjalankan bisnisnya dan masih berperan aktif dalam perusahaan. Suksesor sudah benar-benar menjadi seorang pemimpin saat *incumbent* benar-benar sudah tidak kuat dalam menjalankan bisnisnya. Namun meskipun untuk kedepannya *incumbent* sudah pensiun, *incumbent* tetap masih mau mengawasi suksesor sebagai pemimpin agar suksesor tidak salah dalam mengambil keputusan dan agar suksesor masih bisa memegang nilai-nilai kekeluargaan yang sudah diberikan.

Menurut Susanto (2007) terdapat tujuh tahap dimensi dalam proses suksesi yang bisa dijadikan patokan analisis suksesi dalam perusahaan itu, tujuh tahapan itu adalah:

1. Mengevaluasi struktur kepemilikan perusahaan

Dari hasil yang diperoleh, saat ini Budi Jaya termasuk dalam kepemilikan tunggal. Menurut Friedman (1994) dalam Susanto (2005) kepemilikan tunggal adalah perusahaan yang seluruh aktivitasnya dikelola pemiliknya sendiri.

Dalam Budi Jaya ini *owner* masih berperan aktif dalam aktivitas perusahaan. Kepemilikan ini digunakan karena *owner* masih ingin benar-benar mengatur bisnisnya dan masih belum mau membuka kerjasama dengan pihak lain. Saat ini keluarga dari perusahaan Budi Jaya juga merasa masih belum membutuhkan evaluasi yang mendalam terkait struktur perusahaan karena selama ini belum ada masalah yang signifikan di dalam perusahaan.

2. Mengembangkan gambaran struktur yang diharapkan setelah suksesi

Saat ini Budi Jaya menggunakan struktur fungsional. Menurut Sukoco (2007) struktur fungsional digunakan oleh perusahaan yang mempunyai area spesialisasi sebagai dasar eksistensi sebuah *department*. Dalam struktur organisasi perusahaan Budi Jaya terdapat berbagai *department* yang menangani hal-hal khusus terkait dengan aktivitas perusahaan.

Setelah proses suksesi, *incumbent* ingin struktur yang digunakan tetap sama seperti yang digunakan saat ini dan *incumbent* juga tidak terpikir untuk merubah bentuk usahanya. Hal tersebut dikarenakan *incumbent* merasa lebih terbantu dengan adanya spesialisasi tersebut karena *incumbent* tidak terlalu repot dalam mengatur perusahaannya. Begitu juga suksesor yang berpendapat masih menggunakan struktur yang sama dengan yang dibuat oleh orang tuanya. Namun bedanya suksesor ingin menambahkan sistem kerja yang jelas dalam strukturnya. Sistem ini dibuat karena *owner* memang sudah membuat jajaran direksi, namun *owner* masih terjun langsung dalam semua proses kerja di perusahaan dan masih turut campur dalam pekerjaan manajernya.

3. Mengevaluasi keinginan keluarga dan *contingency plan*

Keinginan utama seluruh anggota keluarga dalam Budi Jaya adalah agar generasi penerus bisa melanjutkan usaha yang telah dibangun selama ini. Keluarga atau khususnya *incumbent* juga ingin bahwa yang menjalankan bisnis atau yang masuk dalam jajaran direksi benar-benar anggota keluarga Budi Jaya sendiri, hal tersebut terjadi karena *incumbent* lebih terpusat pada keluarga sehingga *incumbent* merasa bahwa anggota keluarga harus bisa sama-sama mendapat kesuksesan. Untuk menciptakan keharmonisan dalam keluarga biasanya diadakan makan malam bersama. Kemudian *incumbent* juga melakukan pembagian hak dan kewajiban pada masing-masing anggota keluarga secara adil agar tidak terjadi perselisihan. Dengan terciptanya keharmonisan dalam keluarga maka konflik yang terjadi didalam bisnis juga akan semakin kecil, hal ini terbukti dari perusahaan yang masih belum membutuhkan evaluasi mendalam untuk perusahaannya.

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

Untuk saat ini proses pemilihan suksesi yang ada di Budi Jaya sangat sederhana, para calon suksesor yaitu Ricky dan Jimmy hanya diberi pertanyaan tentang keinginan mereka terkait bisnis di masa depan. Kemudian dari jawaban masing-masing calon suksesor tersebut akhirnya *incumbent* langsung memilih penerus perusahaan. Hal lain yang menjadi dasar pemilihan calon suksesor adalah karena adanya budaya Tionghoa di keluarga ini sehingga *incumbent* fokus pada anak pertama atau anak laki-laki yang paling besar yang harus meneruskan usaha ini. Oleh karena itu saat ini *incumbent* masih fokus pada proses suksesi untuk anaknya yang pertama yaitu Ricky. Sedangkan untuk *mentoring* dan pelatihan hanya melalui pendidikan formal dan juga diajak langsung bergabung diperusahaan sebagai manajer operasional, karena kedua hal itu dirasa sudah cukup untuk suksesor bisa mengatur jalannya bisnis.

5. Melakukan aktivitas *team building* dari keluarga

Dalam perusahaan ini tidak ada kegiatan khusus dalam aktivitas *team building*, aktivitas yang dilakukan biasanya hanya sekedar berkumpul dan makan malam bersama sebulan sekali. Di dalam makan malam itu juga para anggota keluarga harus saling terbuka jika ada masalah di antara mereka sehingga tidak ada hal yang ditutup-tutupi. Dengan saling keterbukaan di antara para anggota keluarga maka tidak akan ada dendam yang disimpan sehingga dalam bekerja bisa lebih tenang dan lancar. Kemudian untuk meningkatkan motivasi kerjanya, *incumbent* juga selalu menceritakan kepada semua anggota keluarga tentang perjuangan *incumbent* dalam membangun usaha dengan susah payah agar para generasi penerus bisa termotivasi untuk terus melanjutkan usaha mereka dan selalu berusaha untuk meningkatkan bisnis keluarga. Selain itu *incumbent* juga selalu mengingatkan bahwa keluarga adalah hal yang terpenting agar jangan sampai bisnis ini merusak hubungan keluarga.

6. Menciptakan dewan direksi yang efektif

Untuk saat ini memang belum ada dewan direksi di perusahaan keluarga ini, namun meskipun begitu *incumbent* dan suksesor merasa bahwa kerja sama antar manajer yang ada sekarang sudah cukup efektif karena semuanya saling bekerja sama dengan baik dan terbukti tidak ada masalah yang berarti hingga saat ini. *Incumbent* juga merasa sudah menjalankan tugasnya sebagai mentor bagi anggota keluarga yang lebih muda. Namun dengan turut campur atau aktifnya *incumbent* dalam semua proses kerja di perusahaan membuat banyak manajer tidak bisa benar-benar menjalankan peran sepenuhnya sehingga manajer yang ada atau khususnya suksesor masih belum bisa mandiri dalam melakukan sesuatu. Namun selama ini suksesor merasa bahwa saat ini dewan direksi yang ada memiliki *plus* dan *minus*nya sehingga masih perlu banyak diperbaiki. Nilai *plus* yang dimaksud adalah kerjasama dan nilai kekeluargaan

yang tertanam erat sehingga bisa bekerja dengan baik. Sedangkan nilai *minus* yang perlu diperbaiki adalah sistem kerja yang ada diperusahaan karena saat ini suksesor merasa sistem yang ada masih kacau sehingga perlu diperbaiki lagi.

7. Memasukkan generasi penerus pada saat yang terbaik

Dalam perusahaan ini, suksesor langsung dimasukkan ke perusahaan setelah lulus kuliah pada usia 22 tahun atau sekitar lima tahun yang lalu dan saat itu *incumbent* sudah berusia 59 tahun. Menurut *incumbent* dan suksesor hal tersebut sudah cukup efektif karena setelah lulus kuliah ilmu yang dimiliki suksesor masih cukup *fresh* sehingga suksesor bisa langsung mengimplementasikan ilmunya kedalam perusahaan. Selain itu, dengan semakin cepatnya Ricky dimasukkan kedalam perusahaan maka semakin banyak dan lebih cepat pula mendapat pengalaman kerja.

IV. KESIMPULAN/RINGKASAN

Kesimpulan

Kesimpulan yang didapat dalam penelitian proses suksesi yang ada dalam Budi Jaya ini adalah tahap proses suksesi dalam perusahaan ini masih belum sampai pada tahap akhir atau pada tahap suksesor dipercaya sebagai pemimpin perusahaan. Hal itu dikarenakan *incumbent* masih aktif di dalam perusahaan dan *incumbent* juga ingin suksesor lebih mendapat pengalaman yang lebih banyak lagi sebelum suksesor menjadi pemimpin perusahaan.

Kemudian proses pemilihan suksesi dalam perusahaan ini sangat sederhana. Dalam perusahaan ini tidak ada proses pemilihan khusus untuk menentukan calon suksesor. *Incumbent* hanya melihat niat dan kemauan dari suksesor yang dipilih. Selain itu, *owner* juga mengikuti budaya Tionghoa yang mengharuskan anak pertama laki-laki yang harus melanjutkan usaha dalam keluarga sehingga secara otomatis anak pertama yang difokuskan untuk mengikuti proses suksesi. Agar suksesor mampu melanjutkan bisnisnya.

Untuk suksesor sendiri prosesnya sudah berjalan sejak suksesor lulus dari perkuliahan pada usia 22 tahun sampai saat ini. Agar bisa melanjutkan perusahaannya, *owner* membekali suksesor dengan pendidikan formal dan sudah diajak bergabung di perusahaan untuk mendapat pengalaman. Agar suksesor bisa lebih cepat memahami perusahaan, suksesor ditempatkan pada bagian manajer operasional agar bisa mengawasi segala aktivitas yang berjalan di perusahaan. Saat ini suksesor sudah memasuki tahap formal dalam bisnis karena suksesor sudah mulai bekerja penuh waktu di perusahaan. Dalam proses suksesi ini terdapat beberapa problematika yaitu perbedaan pola pikir dan cara kerja yang membuat suksesor sedikit kesulitan mengikuti jalannya proses suksesi. Namun problematika tersebut bisa diatasi sedikit demi sedikit dengan cara melakukan *transfer value* kepada seluruh anggota keluarga.

Saran

1. *Owner* perlu membuat sistem suksesi yang jelas agar tidak memilih suksesor hanya dari niat dan kemauan

- saja, namun juga dilihat dari kemampuan yang dimiliki.
2. *Owner* juga perlu membuat sistem kerja yang jelas agar alur kerja dalam perusahaan dapat berjalan dengan baik.
 3. *Incumbent* tidak boleh terlalu membayangkan-bayangi sukesesor agar suksesor bisa lebih kreatif dan tanggung jawab.
 4. Agar lebih terjamin dan terlindung oleh badan hukum, ada baiknya *owner* merubah bentuk usahanya menjadi Perseroan Terbatas (PT).

DAFTAR PUSTAKA

- Lee, J., & Li, H. (2009). *Wealth doesn't Last 3 Generation: How Family Business can Maintain Prosperity*. Singapore: World Scientific Publishing Co.Pte.Ltd.
- Longenecker, J. G., Moore, C.W., & Petty, J. W. (2003). *Small Business Management: An Entrepreneurial Emphasis*. Mason, OH: Thomson/SouthWestern
- Morris, M. H., Williams, R. W., & Nel, D (1996). *Factor Influencing Family Business Succession*. *International Journal of Entrepreneurial behaviour & Research*
- Sugiyono. (2015). *Metodologi penelitian kualitatif, kuantitatif, dan kombinasi (mixed methods)*. Bandung. Alfabeta
- Sukoco. B. M. (2007). *Manajemen Administrasi Perkantoran Modern*. Jakarta. Erlangga.
- Susanto, A.B. (2005). *World class family business*. Jakarta: Quantum Bisnis & Manajemen. Jakarta: PT. Mizan Pustaka
- Susanto, A.B. (2007) *The Jakarta Consulting Group on Family Business*. Jakarta: The Consulting Group
- Tapies, J., & Ward, J. L. (Eds.). (2008). *Family Values and Value Creation: the Fostering of Enduring Values Within Family-Owned Business*. Palgrave Macmillan