

## PERENCANAAN SUKSESI PADA PERUSAHAAN KELUARGA IDEA FUNITURE & DESAIN INTERIOR

Allen Prataama dan Ratih Indriyani

Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra

Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya

E-mail: allen\_su@yahoo.com ; ranytaa@petra.ac.id

**Abstrak** - Banyak penelitian yang menjelaskan bahwa perusahaan keluarga merupakan perusahaan yang memiliki kontribusi yang besar terhadap perekonomian dunia. Dalam perusahaan keluarga dibutuhkan generasi penerus, maka di buatlah perencanaan suksesi. Perencanaan suksesi menjadi faktor penting agar perusahaan keluarga dapat berkembang dan bertumbuh. Penelitian ini membahas mengenai perencanaan suksesi pada perusahaan keluarga Idea Funiture & Desain Interior. Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi perencanaan suksesi pada perusahaan Idea Funiture & Desain Interior. Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif deskriptif, pengumpulan data dengan metode wawancara, dan observasi. Setelah data terkumpul maka akan diuji dengan triangulasi sumber. Dari penelitian ini dapat disimpulkan bahwa perencanaan suksesi perusahaan keluarga Idea Funiture & Desain Interior sedang melakukan perencanaan pada calon suksesor dimana terdapat empat tahapan, yaitu melakukan persiapan pada calon suksesor pada tahapan ini narasumber 1 telah melakukan persiapan mengenai pendidikan formal, pengenalan perusahaan keluarga sedini mungkin dan juga komunikatif dalam mengkomunikasikan perencanaan suksesi. Pada tahapan 2, narasumber 1 telah melakukan penilaian pada calon suksesor, mengenai passion, kompetensi, bakat, dan visi pribadi suksesor. Pada tahapan 3 yaitu mengembangkan tokoh calon suksesor, suksesor tuga telah mengembangkan kemandirian dan tekad, empati, motivasinya, pemecah masalah, dan berfikir secara berbeda. ada tahapan terakhir perencanaan suksesi yaitu melakukan perencanaan proses suksesi kepada calon suksesor dimana terdapat tahapan untuk memikirkan arah bisnis di masa yang akan datang, proses pengasuhan dan mentoring, dan yang terakhir merupakan penyerahan jabatan kepada calon tersebut.

**Kata Kunci** - perencanaan suksesi, perusahaan keluarga, suksesor

### I. PENDAHULUAN

Perusahaan keluarga merupakan bisnis yang mendominasi perusahaan perusahaan di dunia, hanya sedikit orang yang mengetahui bahwa bisnis keluarga merupakan bisnis yang mempengaruhi perekonomian negara maupun perekonomian dunia. Ernesto J. Poza, mengatakan bahwa 80 – 98 persen bisnis di dunia merupakan usaha keluarga (Poza, 2007). Banyak orang berasumsi negatif akan keberadaan bisnis keluarga, mereka seakan akan tidak mengetahui bahwa bisnis keluargalah yang mampu mendorong pertumbuhan di suatu Negara.

Riset Price Waterhouse Cooper terhadap 2.378 pelaku bisnis keluarag di lebih dari 40 negara di dunia termasuk

Indonesia. Laporan yang berjudul *Up close and professional: the family factor* adalah survey global ke 7 bagi PwC. Bahwa 83% bisnis keluarga mencetak pertumbuhan keuangan, dibandingkan dengan dunia hanya 65%. Optimisme dan ambisi yang sangat tinggi dimana 96% menargetkan pertumbuhan selama 1 tahun kedepan, dibandingkan optimism global hanya 65%. Penelitian tersebut menunjukkan bahwa perusahaan keluarga merupakan salah satu factor yang berperan penting dalam roda perekonomian di suatu Negara maupun dunia. (PWC, 2014). Data tersebut menunjukkan bahwa perkembangan perusahaan keluarga sangat pesat, dan juga perusahaan di Indonesia di dominasi oleh perusahaan keluarga.

Menurut Edward D. Hess perusahaan keluarga merupakan perusahaan yang dimiliki oleh kelompok keluarga individu terkait, dan masing masing memiliki campuran nilai, sejarah, dan hubungan emosi tersendiri (Hess, 2006). Perbedaan perusahaan keluarga dan bukan merupakan perusahaan keluarga ialah, adanya kompleksitas dari dinamika keluarga (Hess, 2006). Kompleksitas tersebut mengakibatkan bagaimana perusahaan keluarga untuk beroperasi, mengadopsi strategi dan membuat keputusan yang berbeda. Seperti kebutuhan keluarga, harapan keluarga, dan takutnya pengambilan keputusan yang berbeda dari anggota keluarga yang lain. Dinamika keluarga itu bagaimana cara keluarga mengkomunikasikan dan membuat keputusan keluarga dapat dapat terkoneksi dan sejalan dengan keputusan bisnis. Sebagai perusahaan keluarga tidak harus selalu yang memimpin atau yang bekerja merupakan anggota keluarga. Pihak keluarga mungkin bisa menempati top manajemen, dan memiliki anak buah yang merupakan pekerja non anggota keluarga, yang memiliki kompetensi di bidangnya.

Tetapi sebisa mungkin agar posisi teratas pimpinan adalah anggota keluarga, karna memiliki ikatan dan juga ada tanggung jawab terhadap anggota keluarga yang lain dan memiliki kesetiaan yang seharusnya lebih baik ketimbang non-anggota keluarga.

Dalam terminologi bisnis, perusahaan keluarga dapat di kategorikan menjadi dua jenis tipe. Yang pertama *Family Owned Enterprise (FOE)* merupakan perusahaan yang dimiliki oleh keluarga tetapi dikelola oleh tenaga profesional yang ahli dalam bidangnya. Dalam konsep ini keluarga tidak melibatkan dalam operasional perusahaan, dan tidak memiliki hak mengambil keputusan dalam operasionalnya, hanya dalam satu tahun sekali dalam rapat umum pemegang saham (RUPS). Selanjutnya *Family Business Enterprise (FBE)*, merupakan perusahaan keluarga yang dikelola dan dimiliki

oleh pemilik perusahaan, mencangkup operasional perusahaan dan pengambilan keputusan dalam perusahaan (Susanto, 2005). Karakteristik perusahaan keluarga adalah keterlibatannya anggota keluarga, lingkungan pembelajaran yang saling berbagi, tingginya saling keterandalan, kekuatan emosi, kurang formal (Susanto, 2007).

Suksesi bukanlah sesuatu masalah, melainkan sebuah pelatihan, suksesi bukanlah suatu masalah yang harus dipecahkan, melainkan suatu tindakan yang pasti dilakukan oleh perusahaan keluarga (Haag, 2012). Suksesi kepemimpinan merupakan hal yang melingkupi berbagai lapisan manajemen (Susanto, 2007). Suksesi merupakan tanggung jawab pimpinan perusahaan; melakukan kebijakan perusahaan antara lain pengembangan perusahaan, pola pergerakan perusahaan, karir, promosi, dan lainnya. Maka dari itu suksesi bukanlah suatu alih generasi saja, tapi haruslah ditujukan dengan manfaat yang lebih luas. Suksesi merupakan keharusan, karena tidak ada pemimpin abadi, maksud saya, tidak ada pemimpin yang dapat memimpin selamanya. Apabila perencanaan suksesi tidak terencana sebagaimana mustinya, maka proses penyampaian visi misi perusahaan tidak akan sejalan dengan seharusnya dan akan mengakibatkan perusahaan cukup terpengaruh.

Keluarga dan bisnis sangat sulit untuk di seajarkan, karena dapat terjadi ketimpangan salah satunya, karena perbedaan yang amat menyolok. Dalam keluarga, kepentingan keluarga akan di dahulukan daripada kepentingan kepentingan lain. Seharusnya perusahaan di tuntut bekerja secara obyektif dan professional, termasuk dalam pembagian kompensasi maupun keuntungan. Perusahaan professional akan mendasarkan pemberian gaji pada riwayat kerja maupun kinerja orang tersebut, sedangkan keluarga melandaskan pemberian gaji pada anggota keluarga dengan kebutuhan. Dari sisi tersebut nampak jelas penilaian yang tidak obyektif dan mendasar.

Dari masalah masalah yang sering muncul dalam perusahaan keluarga maka timbulah mitos generasi pertama membangun, generasi kedua menikmati, generasi ketiga menghancurkan. Masalah yang terlihat dan harus dihadapi pada saat penyerahan tongkat estafet kepemimpinan perusahaan, antara lain; tidak adanya motivasi maupun hasrat (*passion*) suksesor tersebut, ketidakmampuan suksesor dalam memahami perusahaan keluarga, adanya ketidakharmonisan antar anggota keluarga (irihati), kurangnya kepercayaan pada suksesor, kurangnya dukungan pada suksesor, dan yang terpenting perencanaan dari suksesor itu sendiri. Pengajaran kepemimpinan dan bagaimana memanajemen merupakan hal sangat penting dalam bisnis keluarga (Ting, 2012).

Perusahaan keluarga di Indonesia memiliki perkembangan yang signifikan dibandingkan rata-rata global tahun sebelumnya, dengan semakin ketat persaingan bisnis, perusahaan keluarga haruslah beradaptasi lebih cepat dengan ,mengembangkan inovasi dan mengedepankan profesionalisme dalam menjalankan operasional bisnisnya. Price Waterhouse Cooper (PwC) melakukan survei mengenai bisnis keluarga di Indonesia. Dari hasil survei tersebut, Lebih dari 95% perusahaan di Indonesia merupakan perusahaan keluarga. Tercatat 40ribu orang kaya Indonesia atau sekitar 0,2

persen dari total populasi yang menjalankan bisnis keluarga. Total kekayaan mereka 134 Triliun atau menguasai 25 persen produk domestic bruto (PDB) Indonesia (Supriadi, CNNIndonesia, 2014).

Dalam perusahaan keluarga yang diutamakan adalah keharmonisan antar anggota keluarga dan perkembangan bisnis keluarga yang dapat sejajar, untuk kesuksesan bersama. Perusahaan keluarga *Idea furniture & design interior* yang terbentuk pada 1 Febuari 1993 yang berlokasi di Jl.Arya Mukti Raya/ Pedurungan Lor Raya 27, Semarang 50192 yang dipimpin oleh Bpk.Tjondro Purnomo selaku pemilik dan Direktur.

*Idea Furniture & Design Interior* seperti perusahaan keluarga lainnya, hendak merencanakan suksesi, kepada calon suksesor tunggal, yaitu Bapak Eduardo selaku putra tunggal Bapak Tjondro Purnomo. Pemilihan *Idea Furniture & Design Interior* sebagai obyek penelitian karena perusahaan ini haruslah terencana secara matang bagaimana perencanaan suksesor, agar keberlanjutan perusahaan sampai di generasi kedua dan seterusnya, karena Bapak Tjondro telah berumur lebih dari 50 tahun dan harus sudah mulai mempersiapkan generasi penerusnya untuk mengantikannya di masa yang akan datang. Persiapan perencanaan suksesi penting dilakukan untuk menjamin keberlangsungan perusahaan serta turut mengembangkan dan mempertahankan perusahaan. Persiapan suksesi juga bertujuan untuk mempersiapkan calon suksesor dalam menjalankan perusahaan.

Menurut (Atwood, 2007) perencanaan suksesi terdapat beberapa tahapan, antara lain :

1. Persiapan

Melakukan persiapan terhadap calon suksesor secara dini, Tahapannya:

- Memasukan calon suksesor ke pendidikan formal, yang sangat berpengaruh terhadap pengetahuannya.
- Pengenalan perusahaan keluarga terhadap calon suksesor sedini mungkin.
- Komunikatif dalam mengkomunikasikan perencanaan suksesi kepada calon suksesor agar dapat mengembangkan kompetensinya dan menjaga tanggung jawab yang nantinya akan di berikan.

2. Melakukan penilaian

Melihat apakah calon mau untuk dijadikan suksesor, apakah calon suksesor mampu untuk melanjutkan tanggung jawab menjadi pemimpin perusahaan, apakah suksesor minat dengan tanggung jawab yang akan diberikan kepadanya. Terdapat empat faktor untuk melakukan penilaian secara obyektif, yaitu :

- *Passion* : Calon suksesor memerlukan komitmen dan berkorban demi menjadi calon penerus perusahaan, maka hasrat tersebut harus dimiliki untuk meneruskan perusahaan keluarga.
- Kompetensi : pengetahuan yang di dapatkan dari pendidikan formal, keterampilan yang dianggap dapat menjalankan perusahaan keluarga.

- Bakat : Bakat untuk berfikir secara logis dan cepat, dapat memecahkan masalah dengan baik, dapat menjadikan suasana di suatu permasalahan menjadi kondusif sangat dibutuhkan dalam perusahaan keluarga.
  - Visi : Apakah calon suksesor memiliki visi pribadi untuk terus selalu berkembang dan bertumbuh, dan dapat menangkap gambaran kedepan dalam arah perusahaan keluarga.
3. Mengembangkan tokoh
- Bagaimana agar perusahaan dapat mengembangkan kompetensi yang dimiliki oleh calon suksesor, apakah melakukan training ataupun diuji dalam sebuah kasus perusahaan dan di evaluasi pemikirannya atas tindakan yang diambil.

Pengembangan calon suksesor dalam tahapan :

- Kemandirian dan tekak : bagaimana calon suksesor tersebut dapat bertanggung jawab atas dirinya sendiri dalam proses kehidupannya (pengelolaan keuangan pribadi secara mandiri, penyelesaian masalah yang dihadapi) karena dalam menjalankan kepemimpinan sebuah perusahaan membutuhkan tekak dan kemandirian.
  - Empati : bagaimana kemampuan suatu individu dalam menempatkan posisinya dalam permasalahan atau apa yang dibutuhkan oleh pihak lain.
  - Motivasi : Anggota keluarga dan pemimpin perusahaan keluarga harus dapat memotivasi calon suksesor agar timbul kepercayaan dalam dirinya untuk menjalankan perusahaan keluarga kedepannya.
  - Pemecah masalah : bagaimana calon suksesor di didik untuk dapat menyelesaikan suatu permasalahan dengan rasa tanggung jawab .
  - Berfikir secara berbeda : Sebuah arahan dan semangat untuk mendorong individu untuk berfikir kreatif dan inovatif.
4. Membuat perencanaan proses suksesi
- Mengasah kesetiaan dan komitmen calon suksesor pada perusahaan. Setelah melakukannya penilaian tersebut, pemimpin akan melihat kemampuan dari individu tersebut, apakah dapat langsung di jadikan pimpinan divisi, atau harus menjadi karyawan operasional terlebih dahulu untuk mengetahui proses yang terjadi dalam perusahaan. Mempercayakan sebuah tanggung jawab yang akan dijalankan oleh calon suksesor. Beberapa tahapan dalam membuat perencanaan proses suksesi menurut (Miller, Steier, 2008) antara lain :
- Tahapan pertama, memikirkan arah bisnis di masa yang akan datang, peran suksesor dalam proses suksesi dalam operasional perusahaan
  - Tahapan kedua, akan dilakukannya proses pengasuhan (naturing) dan pelatihan terhadap calon suksesor yang berkaitan dengan kasus

dalam perusahaan, pendidikan dan pengalaman kerja yang akan terus dievaluasi secara berkala.

- Tahapan ketiga, setelah melalui proses pengasuhan tersebut, maka akan masuk pada tahap menyerahkan sebuah jabatan kepada calon tersebut

#### **Rumusan masalah**

Bagaimana tahapan perencanaan suksesi pada perusahaan keluarga *Idea Furniture & Design Interior* ?

#### **Tujuan penelitian**

Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi tahapan perencanaan suksesi pada perusahaan keluarga *Idea Furniture & Design Interior*.

## II. METODE PENELITIAN

Metode penelitian yang digunakan peneliti untuk meneliti perusahaan keluarga *Idea Furniture & Design Interior* merupakan kualitatif deskriptif yang metode penelitiannya di dasarkan sikap rasional, empiris, dan sistematis (Sugiyono, 2015). Sikap rasional yang dimaksud merupakan tindakan penelitian yang diambil dengan cara yang masuk akal sehingga dapat di pahami oleh penalaran manusia. Dilakukannya secara empiris dimaksud merupakan cara cara yang dilakukan dapat diamati oleh indra manusia. Proses penelitian yang digunakan secara sistematis, artinya proses yang dilakukan dalam penelitian ini bersifat logis. Metode penelitian kualitatif deskriptif merupakan proses penelitian yang kurang terpola dan hasil dari penelitian merupakan interpretasi dari data yang ditemukan dilapangan, dan dilakukan pada kondisi yang alamiah (se-obyektif mungkin), meneliti kata-kata dan pola perilaku bukan angka dan digunkanan untuk mendapat data yang mendalam.

Penelitian dengan obyek penelitian perencanaan suksesi pada Perusahaan *Idea Furniture & Desain Interior* dan subjek penelitian merupakan perusahaan *Idea Furniture & Desain Interior* mengambil tiga narasumber yang dapat menggambarkan perencanaan suksesi pada calon suksesor, antara lain :

1. Narasumber pertama merupakan Bapak Tjondro Purnomo yang merupakan pendiri perusahaan dan sekaligus pemilik perusahaan *Idea Furniture & Desain Interior*. Pemilihan Bapak Tjondro sebagai narasumber didasari oleh beliau merupakan pendiri perusahaan dan dapat di asumsikan paling mengerti tentang kondisi perusahaan, Bapak Tjondro juga merupakan ayah dari Bapak. Edo selaku calon suksesor.
2. Narasumber kedua merupakan Bapak Eduardo N Purnomo selaku calon suksesor yang sedang dipersiapkan untuk menjalani proses perencanaan suksesi untuk menggantikan orang tuanya pada waktunya. Bapak Edo diharapkan pula memiliki passion maupun kemauann yang tinggi dalam perencanaan tersebut karena dia merupakan anak tunggal, yang secara langsung akan menjadikan dia sebagai calon penerus perusahaan *Idea Furniture & Desain Interior*.

3. Narasumber yang ketiga merupakan Bapak Prasetyo yang merupakan pimpinan produksi dalam perusahaan Idea Furniture & Desain Interior dan juga dia sudah 23 tahun menjadi karyawan di perusahaan Idea Furniture & Desain Interior yang dapat diasumsikan mengerti akan tata kelola perusahaan dan juga keahliannya dalam memproduksi sebuah barang dan ilmu akan memproduksi furniture sekian tahun lamanya. Mengenal baik Bapak Edo sejak kecil, dan selalu berinteraksi dengan Bapak Tjondro setiap hari untuk memberikan laporan pengerjaan.

### III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### Perencanaan Suksesi Tahap 1 : Persiapan

Perencanaan suksesi merupakan salah satu tugas yang paling penting dari sebuah keluarga (Hess, 2006). Dengan dasar tersebut maka pemimpin perusahaan yaitu Bapak Tjondro harus memikirkan keberlangsungan perusahaan yang akan datang, Suksesi merupakan proses yang membutuhkan waktu untuk mengembangkan dan dikelola dengan baik agar sukses. (Lipman, 2010). Sesuai dengan rencana jangka pendek narasumber 1 untuk melihat kesiapan narasumber 2 dalam proses suksesi dan juga kesiapannya dalam bisnis furniture ini maka sejak kecil narasumber 2 telah di didik dengan mandiri.

Narasumber 2 telah diberikan pendidikan formal sampai perkuliahan dan sedang melakukan sidang akhir. Narasumber 2 pernah diikutkan dalam training pertukangan di PIKA, Semarang untuk melatih keterampilannya. PIKA atau Pendidikan Industri Kayu Atas merupakan lembaga pendidikan kayu terdiri dari pendidikan setingkat sekolah menengah kejuruan (Sekolah Menengah Teknik Industri Kayu) dan sekolah tinggi. Berlokasi di Jalan Imam Bonjol No 96, Semarang.

Narasumber 2 pernah juga kursus mendesain ruangan yang diadakan oleh UNIKA selama 2,5 bulan. Pendidikan formal yang diberikan narasumber 1 bertujuan untuk melengkapi kompetensinya dan juga pengetahuannya sebagai bekal nantinya untuk menjalankan bisnis tersebut. narasumber1 secara intensif juga sering melakukan komunikasi dengan narasumber 2 mengenai perencanaan suksesi ini yang bertujuan untuk alih generasi kepemimpinan dimana narasumber 2 untuk mengerti akan tanggung jawab yang akan diberikan kepadanya.

Narasumber 2 sendiri sekarang telah menyelesaikan pendidikan SMA nya di SMA Karangturi, Semarang. Narasumber 2 sedang melanjutkan pendidikan Manajemen Ekonomi di UNIKA, Semarang sampai dengan tahapan Tugas akhir. Narasumber 2 telah memahami apa tanggung jawab yang akan diberikan atau digantikan olehnya, yaitu mengenai pengantian kepemimpinan alih generasi pada Idea furniture & Desain interior nantinya. Narasumber 2 selalu berkomunikasi dengan ayahnya yaitu narasumber 1, karena kesuksesan dalam persiapan suksesi merupakan bagaimana mementori calon suksesor (Limpan, 2010), dari kecil di kenalkan dengan perusahaan untuk memberikan pemahaman kepada suksesor.

Dari yang semula perusahaan keluarga yang kecil hingga dapat berkembang. Narasumber 1 juga mengizinkan anaknya untuk bekerja di luar terlebih dahulu untuk menambah pengetahuannya.

Narasumber 3 selaku kepala produksi terus melihat perkembangan pengetahuan dari narasumber 2 dan terus berkomunikasi dengan narasumber 2, dengan melihat bagaimana narasumber 2 sebelum diberikan tanggung jawab untuk mengelola bisnis kuliner bagaimana pengetahuan akan bahan dasar produksi sampai ke tahapan akhir produksi yaitu pemolesan. Sebelum narasumber 2 diberikan tanggung jawab akan bisnis kuliner, narasumber 2 selalu melihat dan menyaksikan proses produksi agar semakin dapat memahami proses tersebut. Komunikasi dengan narasumber 1 tetap terjalin agar berjalannya bisnis tetap baik dan juga proses perencanaan tetap pada jalurnya. Komunikasi yang terjalin setiap hari dan dengan obrolan santai setiap kali bertemu. Narasumber 3 juga menyatakan bahwa sebenarnya pengetahuan yang dimiliki narasumber 2 sudah cukup banyak mulai dari pemilihan bahan baku sampai pemolesan, dan narasumber 2 sudah mengerti akan langkah langkah proses produksi.

Tahapan ini menurut (Lamberct, 2005) merupakan tahapan Pra-bisnis dimana pengenalan bisnis keluarga di informasikan kepada calon penerus, dan juga dijelaskan mengenai usaha yang dijalankan maupun pengenalan perusahaan secara mendasar. Jadi telah dilakukannya proses memasukan calon suksesor ke pendidikan formal, dan narasumber 1 telah memberikan pengetahuan sedini mungkin kepada calon suksesor dan secara komunikatif telah menjelaskan akan adanya perencanaan suksesi kepada narasumber 2 itu sendiri.

#### Perencanaan Suksesi tahap 2 : Penilaian

Melihat apakah calon suksesor mau dan mampu untuk dijadikan calon suksesor. Harusnya dapat melihat ketertarikan akan minat calon suksesor untuk terjun dalam dunia bisnis tersebut nantinya dimana narasumber 1 telah melihat kemauan dan kemampuan oleh anak tunggalnya yaitu narasumber 2 untuk dapat melanjutkan perusahaannya kedepannya. Dengan melihat berbagai faktor untuk melakukan penilaian secara obyektif. Seperti halnya, narasumber 2 berani untuk menerima tanggung jawab besar untuk mengelola sebuah bisnis yang belum pernah dimengerti sebelumnya tetapi karena memiliki passion dalam dirinya maka narasumber 2 berani menerima tanggung jawab tersebut.

Narasumber 1 sejak kecil sering membawa narasumber 2 untuk datang belajar di perusahaan untuk membangkitkan gairah dia akan perusahaan narasumber 1 secara tidak langsung. Sejak kecil juga narasumber 2 telah berinteraksi dengan karyawan bagian desain sampai bagian produksi semua dikenalnya. Narasumber 3 dan narasumber 4 telah bekerja dalam perusahaan Idea Furniture & Desain Interior sejak didirikan oleh narasumber 1 yang berarti sudah 24 tahun telah mengikuti dan membantu narasumber 1 dalam perusahaan. Narasumber 3 dan sangat mengenal narasumber 2 karena mereka saling beriteraksi sejak kecil, dan narasumber 1 sering

mengkomunikasikan kepada narasumber 3 dan narasumber 4 untuk menjelaskan narasumber 2 apa yang ingin dia ketahui. Mengkomunikasikan dalam hal apa saja misalkan pemilihan bahan baku, pencetakan bahan baku, pencampuran warna, sampai ke proses hasil furniture tersebut.

Narasumber 2 sejak dini memang telah mengerti bidang usaha dan pekerjaan narasumber 1. Sejak kecil pula ia telah berinteraksi dengan karyawan perusahaan. Atas dasar tersebut membuat narasumber 2 memiliki hasrat yang tinggi terhadap bisnis Mebel dan furniture ini. Jadi apabila suksesor ingin meneruskan perusahaan keluarga maka diperlukannya komitmen dan juga hasrat yang tinggi dimana narasumber 2 telah memilikinya.

Selain hasrat yang tinggi juga diperlukannya kompetensi dalam pengetahuan dan pengalaman di bidang usaha tersebut. Untuk mengembangkan kompetensinya, narasumber 1 telah mempercayakan bisnis kuliner yang baru saja di buka. Dimana dari tanggung jawab yang diberikan narasumber 1 tersebut diharapkan terlihat bagaimana tanggung jawab yang dimiliki oleh narasumber 2 dalam menjalankan operasionalnya. Bisnis yang belum pernah dijalani sebelumnya, maka dari itu narasumber 1 dan narasumber 2 sama sama belajar mengenai bisnis tersebut.

Dalam pengetahuannya di bidang mebel dan furniture, narasumber 2 mempelajarinya melalui narasumber 1 itu sendiri dan juga narasumber 3 sebagai pembimbing dalam pemberian informasi mengenai proses produksi. Misalnya dalam pemilihan kayu untuk pembuatan lemari menggunakan jenis kayu apa dan pengaplikasiannya dengan cara bagaimana narasumber 1 selalu menceritakan kepada narasumber 2. Dalam hal ini narasumber 3 harus menjalin komunikasi yang baik dan juga memberikan pembelajaran pembelajaran yang berkaitan dengan proses produksi tersebut dimana diperuntukan untuk pengetahuan dan informasi yang dipahami oleh narasumber 2.

Jadi suksesor harus memiliki pengetahuan dan juga ilmu yang cukup yang didapatkan di pendidikan formal. Pengetahuan mengenai bisnis yang dijalankan merupakan hal yang penting untuk di ketahui, dimana narasumber 2 telah memiliki pengetahuan tersebut. Kompetensi dalam bidang lainya juga harus dikembangkan misalnya dalam bidang negoisasi, marketing maupun manajemen sebuah perusahaan yang baik.

Menurut arasumber 1, narasumber 2 telah memiliki bakat dalam bidang usaha ini, bakat yang dimaksud merupakan bagaimana narasumber 2 dalam mengambil keputusan. Cara yang digunakan narasumber 1 dan sebagai indikator pula bagaimana melihat berbagai keputusan yang diambil oleh narasumber 2 dengan cara melihat keputusan keputusan yang narasumber 2 buat dalam pengoperasionalan bisnis kuliner yang sedang di tanggung jawabkan kepadanya

Narasumber 2 ternyata juga memiliki ketertarikan dalam bidang kuliner yang membuat ia tidak menjadikan tanggung jawab ini sebagai beban melainkan sebuah aktivitas yang mengembirakan. Bisnis kuliner pula membuat arasumber 2 memiliki kompetensi lain di luar bidangnya, dan juga dapat mempromosikan mengenai perusahaan arasumber 1 , dimana

terdapat banner besar dan juga kartu nama di meja kasir dan akan diberikan bersamaan dengan nota pembayaran, menciptakan suatu teknik pemasaran baru bagi dua usaha yang di jalankan bersama arasumber 1.

Bantuan yang diberikan kepada narasumber 2 ternyata tidak hanya sampai pemberian ilmu mengenai proses produksi, tetapi narasumber 3 juga membantu narasumber 2 dalam operasionalan rumah makan yang sedang dikelola oleh Edo, di sela waktu kerjanya, maupun bilamana di butuhkan oleh narasumber 2, nasumber 3 siap membantu, karena kedekatannya dengan narasumber 2.

Narasumber 2 juga memiliki bakat relasi ruang dimana bakat tersebut sangat berguna pada bidang usaha pembuatan mebel maupun furniture. Kemampuan untuk mengamati ruang dan memaparkan pola suatu ruangan dan menggambarkannya dalam pikiran secara tiga dimensi, dan memiliki kepekaan dalam detail visual. Dalam hal ini akan mempermudah narasumber 2 untuk menciptakan ide dan konsep

Jadi dalam mengembangkan bakat yang dimiliki calon suksesor dituntut utuk dapat berfikir logis juga dan dapat mengambil keputusan dengan tepat dan bertanggung jawab akan setiap keputusan yang diambil, dan mengembangkan pula bakat relasi ruang yang dimiliki. Dalam hal ini dapat dilihat oleh arasumber 1 melalui bagaimana cara pengambilan keputusan rasumber 2 terhadap bisnis kuliner yang dikelolanya, dan sampai saat ini rasumber 2 cukup memiliki bakat dan juga memiliki kebijaksanaan dalam pengambilan keputusan.

Memiliki kemauan dan niat dalam menjalankan bisnis haruslah tertanam dalam narasumber 2. Harus muncul keseriusan dalam melakukan pencapaian terhadap diri sendiri. Narasumber 2 sejak kecil memiliki kecenderungan untuk ingin tahu tentang banyak hal, itu membuat dirinya semakin dapat berkembang secara baik dan memiliki keahlian dan ilmu dalam dirinya.

Memiliki tanggung jawab untuk mengelola sebuah kepercayaan yaitu pengoperasionalan bisnis kuliner membuat arasumber 2 terus berkembang dan juga mengemban tanggung jawab dan pastinya melatihnya dalam bertanggung jawab. Narasumber 2 harus tetap serius dalam mengerjakan tanggung jawab yang diberikan.

Narasumber 2 harus memiliki visi untuk terus selalu berkembang dan bertumbuh merupakan dasar penilaian juga terhadap calon suksesor dalam menjalankan kehidupannya maupun bisnis yang sedang dipercayakan kepadanya sekarang.

### **Perencanaan Suksesi Tahap 3 : Mengembangkan Tokoh**

Pengembangan tokoh merupakan tahapan yang penting untuk membuat calon suksesor lebih baik dan mengerti akan apa yang akan dihadapi kedepannya. Menurut (Lambrecht, 2005) tahapan ini disebut juga dengan tahapan edukasi dan pengembangan diri. Tahapan ini untuk mengembangkan kompetensi dan keterampilan yang dimiliki oleh suksesor yaitu narasumber 2 dalam menjalankan perusahaan Idea furniture & Desain Interior kedepannya.

Dalam hal menjalankan perusahaan pemimpin harus memiliki kemandirian dan juga tekak yang kuat yang didasari

dengan rasa tanggung jawab. narasumber 1 sering memberikan nasihat dan arahan kepada narasumber 2 untuk mengambil keputusan secara obyektif. Keputusan dapat dikategorikan obyektif dalam pengambilan keputusan di perusahaan furniture ini, melihat bagaimana sebuah proyek diterima atau tidak dilihat dari waktu produksi, desain, bahan, dan tenggat waktu pengerjaan apakah dapat memungkinkan dan menguntungkan atau tidak.

Narasumber 2 selalu mendengarkan arahan dan petunjuk dari narasumber 1, walaupun terkadang memiliki cara pandang dan pemikiran sendiri dalam mengambil keputusan maupun mengatasi sebuah permasalahan. Sebagai contoh masalah yang terjadi dalam bisnis kuliner narasumber 2 beranggapan bahwa cara pengambilan keputusan atau strategi yang diambil merupakan langkah dia tanpa intervensi oleh narasumber 1, karena telah dipertanggung jawabkan kepada dia, tetapi pada kenyataannya narasumber 1 tetap memberikan arahan kepada pegawai di rumah makan tersebut. Narasumber 2 telah mengkomunikasikan mengenai permasalahan tersebut dengan baik.

Narasumber 3 juga memberikan semangat bahwa narasumber 2 dapat menjalankan tanggung jawab dengan baik, karena pada kepercayaan yang diberikan kepada narasumber 2 yaitu bisnis kuliner, dimana narasumber 2 memiliki ketertarikan pula pada bisnis tersebut. Tetap juga memberikan nasihat kepada narasumber 2 untuk tetap melihat proses produksi di kantor untuk menjaga komunikasi dengan karyawan di kantor.

Kemandirian dan tekad telah dimiliki oleh narasumber 2 dimana ia telah dapat di berikan kepercayaan dan tanggung jawab untuk mengelola bisnis kuliner yang akan memberikan keyakinan pada kemampuan dirinya. Kepercayaan yang besar dimana sebuah bidang usaha yang baru dan belum pernah dijalani sebelumnya oleh narasumber 1 maupun narasumber 2, tetapi narasumber 2 berani menerima tanggung jawab tersebut untuk membuktikan tekad pada dirinya.

Dalam proses pembinaan seseorang menjadi pemimpin perusahaan maka perlu dimunculkan sikap empati yang dimiliki oleh pemimpin tersebut. Dalam perusahaan narasumber 1 menghimbau narasumber 2 untuk selalu memperlakukan karyawannya dengan adil dan mencoba untuk tahu keluhan dari karyawan. Bagaimana dapat merasakan apa yang terjadi dengan karyawan dengan mengetahui permasalahan yang muncul dan cara menanggapi permasalahan tersebut dengan bijaksana dapat disebut dengan empati.

Narasumber 2 melihat bagaimana terjadinya sebuah permasalahan melalui pola perilaku dan perbuatan orang tersebut, dan mencoba untuk menempatkan dirinya pada posisi orang tersebut untuk mengetahui apa yang dirasakan orang tersebut. Tidak hanya memikirkan apa yang dirasakan oleh orang tersebut, tetapi juga memikirkan solusi yang terbaik yang akan diberikan.

Narasumber 3 memiliki pendapat bahwa narasumber 2 merupakan orang yang memiliki kebersamaan yang tinggi dan tidak egois dimana dapat dibuktikan bahwa sewaktu jam istirahat, narasumber 2 tidak merasa canggung bilamana makan bersama karyawannya dan tidak merasa malu, karena

narasumber 2 telah di didik dengan baik untuk tidak sombong dan tidak memiliki gengsi yang tinggi.

Bagaimana kemampuan calon suksesor yaitu narasumber 2 untuk menempatkan dirinya dalam suatu permasalahan yang ada dan dapat mengambil keputusan secara adil dan bijaksana. Dalam melakukan hal ini perlu kemauan yang tinggi dan sikap yang rasional untuk mendasari sikap empati tersebut.

Motivasi dalam lingkungan keluarga sangat dibutuhkan untuk calon suksesor untuk memberikan semangat dan dorongan positif. Dimana telah dilakukan oleh Bapak Tjondro dan Ibu Ratna selaku orang tua narasumber 2. Dalam menjalankan bisnis kuliner Ibu Ratna membantu proses pencampuran bumbu khas dimana itu sudah sangat membantu. Dalam bidang bisnis furniture juga Ibu Ratna selalu memberikan motivasi kepada narasumber 2 bahwa dia bisa dan sanggup untuk diberikan tanggung jawab kepadanya kedepannya.

Narasumber 2 sangat merasakan bahwa dukungan, motivasi, dan semangat yang diberikan keluarganya kepada dia memunculkan kepercayaan dirinya dan membuat dia untuk selalu ingin berkembang. Dalam menjalankan bisnis kuliner yang sedang di percayakan kepadanya ia diberikan bantuan berbagai pihak keluarga dan juga dorongan positif.

Begitu pula dengan Narasumber 3 dimana memberikan bantuan mengenai apa saja permasalahan yang dihadapi oleh Bapak Edo, dan memberikan motivasi serta ilmu untuk pengembangan kompetensinya dalam bidang produksi. Kewajiban anggota keluarga untuk memberikan semangat dan motivasi kepada calon suksesor untuk menciptakan kepercayaan dirinya dan hal tersebut telah dilakukan oleh keluarga Bapak Tjondro sejak lama.

Sebagai pemimpin yang baik maka diperlukanya pribadi yang dapat memunculkan solusi akan terjadinya sebuah permasalahan. Bagaimana cara narasumber 2 dalam menghadapi dan mengatasi masalah tersebut dan bagaimana tindakan yang diambil merupakan hal yang penting. Narasumber 1 selalu mengingatkan dan berpesan untuk mengambil keputusan pada setiap permasalahan harus dengan tenang agar tercipta solusi yang baik dan bijaksana. Perlunya pertimbangan pertimbangan yang diperkirakan untuk menciptakan sebuah solusi tersebut.

Bagaimana calon suksesor dapat menyelesaikan suatu permasalahan dalam perusahaan dan bertidak sebijaksana mungkin, dengan melihat bagaimana ia menyelesaikan sebuah masalah yang terjadi di dalam bisnis kuliner yang di tanggung jawabkan kepada narasumber 3. Memberikan saran dan masukan untuk menjadi bahan pertimbangan dalam pengambilan keputusan.

Berfikir secara berbeda merupakan faktor keberhasilan juga yang harus dimiliki oleh calon suksesor yaitu narasumber 2. Memberikan gambaran pada diri kita mengenai apa yang kita kerjakan merupakan hal yang disukai agar kita mendapatkan motivasi tanpa harus bersusah payah untuk menyemangati diri.

Narasumber 2 pernah melihat peluang batu akik pada tahun 2014 sebagai salah satu contoh bagaimana pemikiran yang dilakukan oleh narasumber 2 berbeda dan unik. Mempelajari dengan serius dan mendalaminya, hingga menjadi bisnis yang

menguntungkan hingga tahun 2015 akhir, merupakan pembacaan situasi bisnis yang cukup baik yang dilakukan oleh narasumber 2.

Narasumber 3 selalu mengucapkan bahwa narasumber 2 merupakan orang yang suka ingin tahu dan memiliki pribadi yang baik dan sederhana. Menurutnya rasa ingin tahu narasumber 2 tersebut yang membuat dirinya berkembang. Melihat kemauan dan tekad yang dimiliki narasumber 2 itu yang membuat dia dapat memiliki ilmu yang banyak dan juga pemikiran yang kreatif.

Narasumber 2 telah dididik secara aktif untuk dapat berusaha dengan apa yang ia sukai. Mengembangkan bisnis apa saja diperbolehkan dengan tujuan mengembangkan kompetensi dan mendapatkan ilmu dan relasi untuk kemajuannya, tetapi secara sadar mengerti bahwa semua yang dijalani olehnya merupakan perencanaan suksesi yang akan dilakukan kepadanya di kemudian hari.

#### **Perencanaan Suksesi Tahap 4 : Membuat Perencanaan Proses Suksesi**

Setelah memberikan fondasi yang kuat mengenai kompetensi diri sebagai suksesor maka tahapan terakhir untuk adalah perencanaan suksesi kepada suksesor sebelum melakukan proses suksesi. Dimana dijelaskan sebelumnya kepada calon suksesor mengenai tanggung jawab yang diberikan dan juga kompetensi yang harus dimiliki untuk menggantikan pemimpin perusahaan keluarga sebelumnya.

Mengasah kesetiaan dan komitmen calon suksesor dalam perusahaan merupakan hal yang harus dimiliki oleh narasumber 2. Menjalani tahapan tahapan dengan baik dan bertanggung jawab dan menjaga kepercayaan yang telah diberikan. Narasumber 3 juga harus memastikan bahwa kompetensi mengenai proses produksi yang harus rasumber 2 mengetahui dan memahami. Serta mengawal rasumber 1 untuk menyerahkan kepemimpinannya kepada rasumber 2 kedepannya.

Perencanaan merupakan hal yang sangat penting dimana bila sebuah perusahaan keluarga ingin dilanjutkan dengan generasi berikutnya maka perlu adanya perencanaan yang matang untuk membuat calon suksesor memahami sebuah perencanaan tersebut. Suksesi perusahaan keluarga adalah interaksi yang rumit dari siklus pemimpin terdahulu (multi generasi) bertransisi dari peran dan tanggung jawab (Ward, 2010), dengan dasar tersebut maka pemimpin terdahulu haruslah dapat membuat perencanaan yang menjadikan calon suksesor memiliki komitmen dan rasa tanggung jawab akan apa yang akan dia laksanakan pada saatnya.

Perencanaan yang akan dilakukan narasumber 1 merupakan pemaparan awal bisnis kepada calon suksesor dimana terdapat tahapan yang akan mempengaruhi arah bisnis di masa yang akan datang, dan tugas atau peran suksesor dalam operasional perusahaan. Tahapan selanjutnya merupakan proses pengasuhan (naturing) dan pelatihan kepada calon suksesor yang berkaitan langsung pada kasus operasional pada perusahaan, hal tersebut akan diberikan pengarahan terlebih dahulu dan akan dievaluasi secara berkala, jadi semacam mentoring yang dilakukan pemimpin sebelumnya terhadap

suksesor. Tahapan yang terakhir merupakan tahap penyerahan sebuah jabatan kepada calon suksesor tersebut.

#### **IV. KESIMPULAN/RINGKASAN**

##### **Kesimpulan**

Dari hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa perencanaan suksesi pada perusahaan keluarga *Idea Funiture & Desain Interior* telah dilakukan sejak dini oleh Bapak Tjondro selaku pendiri, pemilik perusahaan dan juga orang tua dari Bapak Eduardo. Calon suksesor telah dipersiapkan untuk mengembangkan kompetensi dan juga pengetahuannya dalam bidang *funitur*. Calon suksesor diharapkan juga memiliki tanggung jawab dan komitmen yang tinggi dalam perencanaan suksesi sampai menjadi generasi penerus yang siap menggantikan untuk memimpin pengoperasionalan perusahaan. keluarga *Idea funitur & Desain Interior*.

Bedasarkan penelitian yang dilakukan pada bab 4, dapat disimpulkan bahwa terdapat empat tahapan dalam melakukan perencanaan suksesi pada perusahaan keluarga, diantaranya :

1. Melakukan persiapan kepada calon suksesor dengan memasukan suksesor ke pendidikan formal, pengenalan perusahaan sedini mungkin dan komunikatif dalam mengkomunikasikan perencanaan suksesi yang semuanya telah diberikan kepada calon suksesor.
2. Telah melakukan penilaian terhadap kompetensi suksesor berupa pengetahuan akan bidang usaha *funiture* dan calon suksesor telah memahami, suksesor pun telah memiliki passion dalam bidang *funiture* tersebut, suksesor juga telah memiliki bakat dalam pengambilan keputusan dan juga bakat dalam relasi ruang yang sangat berguna bagi bidang bisnis ini, dan juga visi pribadi calon suksesor untuk selalu bertumbuh.
3. Pengembangan tokoh calon suksesor dimana calon suksesor mengembangkan kompetensi yang telah dimiliki untuk menunjang kepemimpinannya pada perusahaan, kemandirian dan tekad calon suksesor juga telah dibuktikan lewat tanggung jawab yang diserahkan kepadanya, empati yang dimiliki suksesor sangat membantu dalam mengambil keputusan pada perusahaan, motivasi yang telah diberikan oleh pihak keluarga kepada calon suksesor, bagaimana memecahkan suatu masalah sebijak mungkin, dan juga berfikir secara berbeda untuk tetap selalu berkembang.
4. Tahap terakhir merupakan tahapan dimana perencanaan proses suksesi yang akan dijalani oleh calon suksesor dimana terdapat pemaparan awal bisnis untuk mengetahui arah bisnis dan juga bagaimana proses mentoring yang dilakukan dan yang terakhir merupakan penyerahan sebuah jabatan kepada calon suksesor tersebut. Bapak Tjondro telah memaparkan rencana awal bisnis, rencana jangka pendeknya untuk melihat proses perencanaan suksesi

dan kesiapan Bapak Edo dalam bisnis furniture. Sedangkan rencana jangka panjang adalah agar perusahaan dapat lebih diterima di masyarakat dan juga omzet yang lebih tinggi.

### Saran

Mengenai perencanaan suksesi pada perusahaan keluarga *Idea Furniture & Desain Interior* maka sebaiknya calon suksesor diajarkan kompetensi yang sesuai dengan bidangnya bisa juga diberikan pelatihan yang dapat meningkatkan kompetensinya. Calon suksesor juga dapat menjalankan sebuah tanggung jawab kecil dalam perusahaan untuk melihat ketangkasan yang dimiliki sebelum melakukan proses alih generasi. Memberikan motivasi dan dukungan juga kepada calon suksesor untuk menambah kepercayaan akan kemampuan dirinya.

Memperbaiki watak dan kepribadian dalam mengontrol emosi. Memberikan saran kepada calon suksesor untuk dapat memiliki tanggung jawab dan komitmen yang tinggi kepada perusahaan. Mengembangkan kompetensi yang dimiliki dan terus menjaga hubungan yang baik antar karyawan yang ada untuk memunculkan rasa hormat. Menepati sebuah rencana jangka pendek dan panjang perusahaan, dan nantinya akan menjalankan perusahaan dengan visi pada mulanya yaitu mewujudkan keinginan konsumen menjadi nyata. Selalu mengontrol perusahaan keluarga *Idea Furniture & Desain Interior*. Mendengarkan saran dan masukan dari pemimpin perusahaan.

### DAFTAR PUSTAKA

- A.B.Susanto. (2005). *World Class Family Business, Membangun Perusahaan Keluarga Berkelas Dunia*. Yogyakarta: Mizan Pustaka
- Aronoff, Astrachan & Ward. (1998). *Developing family business policies*. Marrieta: family enterprise publishers
- Atwood, Christee, Gabour. (2007). *Succession Planning Basics*. USA: American Society for Training and Development.
- Hess. (2006). *The successful family business*. USA : Preager Publishers
- Miller dan Steier. (Toward an Integrative Model of Effective FOB Succession. Canada :Alberta 2008).
- Poza. (2007). *Family Business, 2nd Edition*. United States of America: Thomson South-Western
- Poza. (2010). *Family business, 3rd edition*. USA: south-western cengage learning
- Sugiyono. (2015). *Metode penelitian kuantitatif kualitatif dan R&N*. Bandung: Alfabeta
- Ward dan Aronof. (2002). *Family Business Succession: The Final Test of Greatness (Family Business Leadership)*. London: MacMillan
- Ward. (2004). *Perpetuating the family business*. NY: Palgrave Macmillan
- Ward. (2010). *When family bussines is the best*. NY: Palgrave Macmillan