

# ANALISIS EFEKTIVITAS PROSES SUKSESI KEPEMIMPINAN PADA PERUSAHAAN-PERUSAHAAN KELUARGA ETNIS TIONGHOA

Normand Riady

Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra

Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya

*E-mail:* normandriady@yahoo.cod

**Abstrak**— Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis dan mengetahui tingkat efektivitas suksesi kepemimpinan perusahaan keluarga etnis Tionghoa di Surabaya. Jenis penelitian ini menggunakan penelitian *mix method*. Sampel penelitian ini ialah seluruh anggota PERPIT sebanyak 39 orang dengan pengambilan sampel *Non Probability Sampling*. Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis deskriptif. Hasil penelitian ialah: a) Tahap akulturasi menunjukkan bahwa calon suksesor secara efektif dapat memahami nilai-nilai dan etika bisnis, menanamkan komitmen, dan memiliki tanggung jawab karena calon suksesor mau bersedia menerima *support* dari keluarga, pelatihan, dan pendidikan; b) Tahap peredaman menunukan bahwa keluarga setuju calon suksesor secara efektif telah menempuh pendidikan yang sesuai dan memperoleh pengalaman untuk dapat bekerja dan meningkatkan perusahaan keluarga; dan c) Tahap pembelajaran bahwa suksesor sudah mendapatkan pelatihan dan memiliki dewasa karakter yang terbentuk kuat dalam dirinya sehingga mampu merealisasikan komitmen, memiliki manajemen yang kuat, mampu membuat dan mengambil keputusan dengan tepat dan cepat serta dilakukan dengan berani, tanpa keraguan, dan penuh tanggung jawab.

**Kata Kunci**—Akulturasi, Peredaman, Pembelajaran, Suksesi, Bisnis Keluarga

## I. PENDAHULUAN

Perusahaan keluarga sangat erat kaitannya dengan proses suksesi. Suksesi adalah salah satu isu yang paling krusial, apalagi ketika pemegang kekuasaan perusahaan sudah mulai berubah ke arah generasi kedua, apalagi generasi ketiga. Isu-isu dalam suksesi antara lain adalah rencana suksesi yang tidak jelas dan konflik antara calon-calon pengganti. Inti dari suksesi adalah kapan perusahaan akan diwariskan dan kepada siapa. Pada tahap ini komunikasi sangat diperlukan. Pemilihan putra mahkota misalnya, tidak akan efektif jika tidak dikomunikasikan sejak awal (Susanto, Wijanarko, Susanto, & Mertosono, 2007). Perencanaan dan penerapan suksesi merupakan salah satu hal yang patut disorot dengan tujuan untuk tetap dapat mempertahankan eksistensi sebuah perusahaan keluarga dan terus mengembangkannya ke arah yang lebih baik.

Proses perencanaan suksesi merupakan suatu hal yang sangat erat kaitannya dengan keberlangsungan bisnis perusahaan keluarga, proses suksesi perlu diperhatikan oleh seluruh perusahaan keluarga karena dengan proses perencanaan yang baik maka generasi penerus dapat dipersiapkan untuk nantinya memegang tongkat kepemimpinan perusahaan, sebaliknya apabila generasi penerus tidak dipersiapkan maka yang terjadi justru kehancuran perusahaan tersebut. Ada pula semacam mitos yang melekat pada perusahaan keluarga, yaitu

generasi pertama membangun, generasi kedua menikmati, dan generasi ketiga menghancurkan, namun yang diinginkan sebenarnya adalah generasi pertama membangun, generasi kedua membesarkan, dan kalau bisa generasi berikutnya melambungkannya (Susanto *et al*, 2007). Pepatah kuno China menyatakan bahwa tidak ada keluarga yang dapat tetap kaya selama lebih dari tiga generasi, seperti pada penelitian Hsu pada tahun 1996 terhadap dua puluh lima perusahaan pribumi di Singapura mengungkapkan bahwa hanya satu dari mereka telah dijalankan oleh keluarga yang sama selama tiga generasi (Tong, 2009).

Para pengusaha dari etnis Tionghoa sangat memegang peranan penting dalam perekonomian Indonesia, menurut Prasetyo (2016), hal tersebut tercermin dalam banyaknya pengusaha dengan latar belakang etnis Tionghoa yang masuk dalam jajaran 50 orang terkaya di Indonesia versi Forbes pada tahun 2016, dari 50 orang terkaya di Indonesia tersebut, pengusaha dengan latar belakang etnis Tionghoa menyumbang hampir 90% dari total 50 orang terkaya di Indonesia dengan total kekayaan seluruhnya sebesar \$78,345M (beritasatu.com).

Berdasarkan uraian latar belakang di atas, bisnis keluarga etnis Tionghoa merupakan salah satu faktor terpenting dalam perekonomian Indonesia sehingga penelitian ini dilakukan dengan tujuan menganalisis dan mengetahui tingkat efektivitas suksesi kepemimpinan perusahaan keluarga etnis Tionghoa di Surabaya.

## II. METODE PENELITIAN

Metode dalam penelitian ini menggunakan metode penelitian kombinasi (*mixed methods*), yaitu metode penelitian yang menggabungkan antara metode kuantitatif dan metode kualitatif (Sugiyono 2016, p.397). Metode penelitian ini menggunakan metode statistik deskriptif. Menurut Sugiyono (2016, p.199) statistik deskriptif adalah statistik yang digunakan untuk menganalisis data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum atau generalisasi.

Populasi penelitian ini adalah perusahaan yang tergabung dalam Perkumpulan Pengusaha Indonesia Tionghoa (PERPIT) Jawa Timur sebanyak 39 orang dengan berbagai macam latar belakang bisnis, antara lain: *developer*, *real estat*, jasa persewaan, *consumer goods*, *manufacturing*, importir, bahan tambang, rokok, rumah makan, hotel, pengangkutan, minimarket, perhiasan, *plywood*, *food producer*, bahan bangunan, hasil pertanian. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah teknik *Non Probability Sampling* dengan metode sampling jenuh, yaitu teknik penentuan penentuan sampel dengan pertimbangan tertentu (Sugiyono, 2016, p.126), sehingga sampel

yang diambil adalah seluruh anggota Perkumpulan Pengusaha Indonesia Tionghoa (PERPIT).

Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan kuisi-  
ner, yaitu teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan  
cara member seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis  
kepada responden untuk dijawabnya (Sugiyono, 2016, p.193).  
Kuisi-ner dibagikan secara langsung atau bertatap muka  
dengan seluruh anggota Perkumpulan Pengusaha Indonesia  
Tionghoa (PERPIT). Kuisi-ner dalam penelitian ini berisikan:  
(1) gambaran karakteristik responden yang meliputi, jenis ke-  
lamin, umur, dan generasi; (2) variabel penelitian yang meli-  
puti tahap akulturasi, tahap perendaman, dan tahap pembe-  
lajaran; (3) angket terbuka yang berisikan pertanyaan untuk  
dijawab responden dengan berbentuk uraian.

Teknik analisis data secara kuantitatif dalam penelitian ini  
menggunakan analisis deskriptif. Statistik deskriptif merupak-  
an statistik yang digunakan untuk menganalisis data dengan  
cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah  
terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat ke-  
simpulan yang berlaku untuk umum atau generalisasi  
(Sugiyono, 2016, p.200).

### III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### Hasil Penelitian

##### 1. Tahap Akulturasi

Tahap akulturasi dalam penelitian ini dapat diukur melalui  
dua indikator, yaitu pemahaman nilai kepada suksesor dan  
penanaman komitmen pada suksesor, dari kedua indikator  
tersebut terdapat empat pernyataan, yang mana pada pernyaa-  
taan “Keluarga selalu menanamkan etika sejak kecil pada calon  
suksesor”, sebagian besar menyatakan sangat setuju  
sebanyak 22 orang (56,4%). Kemudian pada pernyataan  
“*Incumbent* atau generasi sebelumnya selalu menanamkan  
nilai-nilai bisnis pada calon suksesor”, sebagian besar membe-  
rikan penilaian sangat setuju sebanyak 16 orang (41,0%). Pada  
pernyataan “Calon suksesor memiliki dorongan yang sangat  
kuat untuk melanjutkan bisnis keluarga”, sebagian besar me-  
nyatakan sangat setuju dengan jumlah 17 orang (43,6%). Ke-  
mudian pada pernyataan “Keluarga memberikan dukungan ke-  
pada calon suksesor untuk melanjutkan bisnis”, sebagian besar  
menyatakan sangat setuju sebanyak 24 rorang (61,5%). Berda-  
sarkan nilai mean secara keseluruhan yang ada pada masing-  
masing pernyataan yang ada pada tahap akulturasi diatas, ma-  
ka dapat dijelaskan sebagaimana berikut:

Tabel 1. Deskripsi Tahap Akulturasi

No	Pernyataan	Mean	Std. Dev	Kategori
1	Keluarga selalu menanamkan etika sejak kecil pada calon suksesor	4,56	0,502	Efektif
2	<i>Incumbent</i> / generasi sebelumnya selalu menanamkan nilai-nilai bisnis pada calon suksesor	4,18	0,790	Efektif
3	Calon suksesor memiliki dorongan yang sangat kuat untuk melanjutkan bisnis keluarga	4,15	1,040	Efektif
4	Keluarga memberikan dukungan kepada calon suksesor untuk melanjutkan bisnis	4,59	0,549	Efektif
<b>Skor Nilai Mean Secara Keseluruhan Pada Tahap Akulturasi</b>		<b>4,37</b>	<b>0,720</b>	<b>Efektif</b>

Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui bahwa mayoritas yang memiliki nilai mean tertinggi pada tahap akulturasi sebesar 4,59 berada pada pernyataan “Keluarga memberikan dukungan kepada calon suksesor untuk melanjutkan bisnis”. Secara keseluruhan tahap akulturasi ini mendapatkan nilai mean sebesar 4,37 dengan nilai standar deviasi 0,720. Hal ini dapat diartikan bahwa pada tahap akulturasi ini memiliki kategori efektif dalam memberikan dukungan.

##### 2. Tahap Perendaman

Tahap perendaman dalam penelitian ini dapat diukur melalui dua indikator, yaitu pendidikan yang sesuai dan peng-  
alaman yang diperoleh, dari kedua indikator terdapat empat pernyataan, yang mana pada pernyataan “Bisnis ini sesuai dengan pendidikan calon suksesor” diketahui bahwa dari 39 responden, sebagian besar menyatakan setuju, dengan jumlah 25 orang (64,1%). Kemudian pada pernyataan “Calon suksesor sangat yakin bahwa ia dapat bekerja di bidang ini karena sesuai dengan pendidikan yang telah ia tempuh”, sebagian besar menyatakan setuju yaitu sebanyak 18 orang (46,2%).

Pada pernyataan “Calon suksesor mampu meningkatkan pengalaman dengan bekerja di perusahaan keluarga”, dapat diketahui bahwa dari 39 responden, sebagian besar orang memberikan penilaian sangat setuju dengan jumlah 22 orang (56,4%). Kemudian pada pernyataan “Calon suksesor mampu meningkatkan pengalaman dengan bekerja di perusahaan lain”, sebagian besar orang memberikan penilaian sangat setuju dengan jumlah sebanyak 19 orang (48,7%).

Berdasarkan nilai mean secara keseluruhan yang ada pada masing-masing pernyataan yang ada pada tahap perendaman diatas, maka dapat dijelaskan sebagaimana berikut:

Tabel 2. Deskripsi Tahap Perendaman

No	Pernyataan	Mean	Std. Dev	Kategori
1	Bisnis ini sesuai dengan pendidikan calon suksesor	3,46	0,942	Efektif
2	Calon suksesor sangat yakin bahwa ia dapat bekerja di bidang ini karena sesuai dengan pendidikan yang telah ia tempuh	4,05	1,025	Efektif
3	Calon suksesor mampu meningkatkan pengalaman dengan bekerja di perusahaan keluarga	4,46	0,720	Efektif
4	Calon suksesor mampu meningkatkan pengalaman dengan bekerja di perusahaan lain	4,26	0,880	Efektif
<b>Skor Nilai Mean Secara Keseluruhan Pada Tahap Perendaman</b>		<b>4,06</b>	<b>0,892</b>	<b>Efektif</b>

Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui bahwa mayoritas yang memiliki nilai mean tertinggi pada tahap perendaman sebesar 4,46, berada pada pernyataan “Calon suksesor mampu meningkatkan pengalaman dengan bekerja di perusahaan keluarga”, sedangkan secara keseluruhan tahap perendaman ini mendapatkan nilai mean secara keseluruhan sebesar 4,06 dengan nilai standar deviasi 0,892. Artinya pada tahap perendaman ini juga memiliki kategori efektif dalam meningkatkan pengalaman pada saat bekerja di perusahaan keluarga.

### 3. Tahap Pembelajaran

Tahap pembelajaran ini dapat diukur melalui pelatihan calon suksesor dan kesesuaian pengambilan keputusan, dari kedua indikator terdapat empat pernyataan, yang mana pernyataan “Calon suksesor telah mendapatkan pelatihan”, diketahui bahwa dari 39 responden, mayoritas ada 20 orang (51,3%) memberikan penilaian sangat setuju. Kemudian pada pernyataan “Calon suksesor memahami bagaimana menjalankan bisnis ini setelah mengikuti pelatihan”, sebagian besar responden memberikan penilaian sangat setuju sebanyak 22 orang (56,4%).

Pada pernyataan “sebelum mengambil keputusan, calon suksesor selalu membuat rencana”, sebagian besar menyatakan setuju yaitu sebanyak 21 orang (53,8%) yang menunjukkan bahwa calon suksesor selalu membuat rencana sebelum mengambil keputusan. Kemudian pada pernyataan “Setiap selesai mengambil keputusan, calon suksesor selalu memeriksa lalu menganalisisnya”, sebagian besar memberikan penilaian setuju dengan jumlah 18 orang atau 46,2% yang menunjukkan bahwa setiap selesai mengambil keputusan, calon suksesor selalu memeriksa lalu menganalisisnya mendapatkan nilai mean sebesar 3,85.

Berdasarkan nilai mean secara keseluruhan yang ada pada masing-masing pernyataan yang ada pada tahap perendaman diatas, maka dapat dijelaskan sebagaimana berikut:

Tabel 3. Deskripsi Tahap Pembelajaran

No	Pernyataan	Mean	Std. Dev	Kategori
1	Calon suksesor telah mendapatkan pe-latihan	4,41	0,677	Efektif
2	Calon suksesor memahami bagaimana menjalankan bisnis ini setelah mengikuti pelatihan	4,49	0,644	Efektif
3	Sebelum mengambil keputusan, calon suksesor selalu membuat rencana	3,95	0,916	Efektif
4	Setiap selesai mengambil keputusan, calon suksesor selalu memeriksa lalu menganalisisnya	3,85	0,875	Efektif
<b>Skor Nilai Mean Secara Keseluruhan Pada Tahap pembelajaran</b>		<b>4,18</b>	<b>0,778</b>	<b>Efektif</b>

Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui bahwa mayoritas yang memiliki nilai mean tertinggi pada tahap pembelajaran sebesar 4,49, berada pada pernyataan “Calon suksesor memahami bagaimana menjalankan bisnis ini setelah mengikuti pelatihan”, sedangkan secara keseluruhan tahap pembelajaran ini mendapatkan nilai mean secara keseluruhan sebesar 4,18 dengan nilai standar deviasi 0,778. Tahap pembelajaran ini pun juga memiliki kategori efektif dalam memahami bagaimana menjalankan bisnis usai mengikuti pelatihan.

Efektivitas proses suksesi kepemimpinan secara keseluruhan, maka dapat melihat kembali lebih jelas efektivitas proses suksesi kepemimpinan yang ditujukan pada tabel sebagai berikut:

Tabel 4. Efektivitas Proses Suksesi Kepemimpinan

Tahapan	Rata-Rata	Keterangan
Akulturasi	4,37	Efektif
Perendaman	4,06	Efektif

Lanjutan Tabel 4. Efektivitas Proses Suksesi Kepemimpinan

Pembelajaran	4,18	Efektif
<b>Total</b>	<b>12,61</b>	
<b>Total Nilai Rata-Rata</b>	<b>4,20</b>	<b>Efektif</b>

Berdasarkan Tabel diketahui bahwa nilai rata-rata Efektivitas Suksesi Kepemimpinan adalah 4,20, berarti hal tersebut menunjukkan bahwa perusahaan- perusahaan etnis Tionghoa di Surabaya telah melakukan Efektivitas Suksesi Kepemimpinan secara efektif.

### 4. Hasil Efektivitas Suksesi Kepemimpinan

Hasil efektivitas suksesi kepemimpinan pada tahap akulturasi diketahui bahwa 94,9% atau 37 calon suksesor secara efektif dapat memahami nilai dan menanamkan komitmen. Pada tahap perendaman dapat diketahui bahwa 92,3% atau 36 suksesor secara efektif telah menempuh pendidikan yang sesuai dan memperoleh pengalaman untuk dapat bekerja dan meningkatkan perusahaan keluarga. Kemudian pada tahap pembelajaran dapat diketahui bahwa 92,3% atau 36 suksesor secara efektif telah mendapatkan pelatihan kemudian dapat memahami bagaimana menjalankan bisnis keluarga dengan baik, serta kesesuaian suksesor yang selalu membuat rencana sebelum mengambil keputusan dan setiap selesai mengambil keputusan, calon suksesor selalu memeriksa lalu menganalisisnya.

Hasil dari ketiga tahap di atas dapat diketahui bahwa tingkat efektivitas suksesi kepemimpinan telah mencapai sebesar 92,3%, pada keseluruhan perusahaan PERPIT di Jawa Timur, sedangkan sisanya sebesar 7,7% memiliki tingkat tidak efektif. Secara keseluruhan, nilai rata-rata Efektivitas Suksesi Kepemimpinan adalah 4,20, berarti hal tersebut menunjukkan bahwa perusahaan-perusahaan etnis Tionghoa di Surabaya telah melakukan Efektivitas Suksesi Kepemimpinan secara efektif.

### Pembahasan

Suksesi kepemimpinan pada perusahaan-perusahaan keluarga etnis Tionghoa di Surabaya yang tergabung dalam Perkumpulan Pengusaha Indonesia Tionghoa (PERPIT) menunjukkan sebagian besar telah melakukan proses suksesi kepemimpinan secara efektif, namun masih terdapat beberapa perusahaan yang belum efektif dalam melakukan proses suksesi kepemimpinan, yang mana proses suksesi kepemimpinan tersebut dapat ditinjau melalui tiga tahapan yaitu tahap akulturasi, tahap perendaman, dan tahap pembelajaran.

Pada tahap akulturasi terlihat bahwa sebagian besar perusahaan telah efektif dalam menjalankan proses suksesi yang mana hal tersebut tercermin dari keluarga yang selalu menanamkan etika sejak kecil pada calon suksesor, adanya penanaman nilai-nilai bisnis pada calon suksesor oleh *incumbent*, dan juga adanya dukungan keluarga kepada calon suksesor untuk melanjutkan bisnis. Proses suksesi kepemimpinan dalam tahap akulturasi ini terlihat menonjol pada pernyataan “Keluarga memberikan dukungan kepada calon suksesor untuk melanjutkan bisnis” yang memiliki nilai mean tertinggi sebesar 4.59. Dengan demikian, efektivitas suksesi kepemimpinan terlihat dari mayoritas keluarga yang mampu memberikan dukungan kepada calon suksesor untuk melanjutkan perusahaan keluarga dengan menanamkan etika sejak kecil serta menanamkan nilai-nilai bisnis kepada calon suksesor. Pada dasarnya, tahap akulturasi merupakan tahap awal yang sangat perlu untuk diperhatikan oleh keluarga, seperti menurut Tong

(2009) bahwa pada tahap ini, suksesor diperkenalkan pada bisnis keluarga secara informal untuk mensosialisasikan kepada suksesor sejak kecil dalam memahami nilai sesuai dengan norma sosial. Sejalan dengan hal tersebut, Ismail dan Mahfodz (2009) mengidentifikasi faktor yang terkait dengan suksesi yang efektif salah satunya adanya hubungan baik dengan anggota keluarga yang tercermin dari adanya nilai-nilai atau tradisi yang diberikan atau ditanamkan oleh incumbent terhadap calon suksesor.

Tahap akulturasi dalam suksesi kepemimpinan yang efektif pada sebagian besar perusahaan-perusahaan keluarga etnis Tionghoa di Surabaya ini didasari oleh adanya sebagian besar keluarga yang selalu memberikan pemahaman akan etika maupun nilai-nilai bisnis kepada calon suksesor dengan cara mengajak calon suksesor untuk terjun langsung di dalam perusahaan atau datang ke kantor. Sebagian besar keluarga juga membiasakan calon suksesor untuk memahami kondisi perusahaan dan cara bekerja melalui praktek-praktek secara langsung seperti bertemu dengan rekan kerja, pelanggan, maupun pertemuan dalam kegiatan *meeting*. Hal ini menunjukkan adanya bimbingan atau *coaching* dalam penanaman etika maupun nilai-nilai bisnis kepada calon suksesor, yang didukung oleh pendapat Susanto *et al*, (2007) bahwa *coach* memberikan panduan dan dukungan kepada *coachee* untuk melihat secara utuh kondisi mereka saat ini, misal mengenai asumsi dan persepsi mengenai pekerjaan, pribadi, dan pandangan mereka tentang pihak lain. Dengan demikian, calon suksesor akan dapat terbiasa dan memahami kondisi perusahaan melalui bimbingan serta teladan-teladan yang diberikan oleh keluarga. Hal ini menunjukkan bahwa contoh yang diberikan oleh keluarga sangat penting dalam penanaman etika maupun nilai-nilai bisnis kepada calon suksesor, seperti yang dikemukakan oleh Melin, Nordqvist, dan Sharma (2014) bahwa dalam keluarga, pendirinya dapat bercerita tentang pekerjaan dan menggambarkan pengalaman bisnis yang dapat mempengaruhi nilai keluarga.

Selain perusahaan yang telah melakukan proses suksesi kepemimpinan secara efektif, masih ada beberapa perusahaan yang kurang efektif dalam menjalankan proses suksesi di tahap akulturasi ini, yang mana hal tersebut terlihat dari masih rendahnya dorongan yang dimiliki oleh calon suksesor untuk melanjutkan bisnis keluarga, dikarenakan calon suksesor merasa bahwa bisnis keluarga tersebut tidak sesuai dengan *passion* dari dirinya sendiri. Hal tersebut dapat disebabkan oleh kurangnya penanaman komitmen kepada calon suksesor untuk memiliki dorongan kuat dalam melanjutkan *family business*. Di sisi lain, tingginya komitmen calon suksesor dalam meneruskan bisnis perusahaan keluarga sangatlah penting, karena dengan komitmen tersebut para calon suksesor akan merasa bahwa keberhasilan perusahaan keluarga sangat dipengaruhi oleh kontribusi dari calon suksesor, sehingga sangat penting bagi keluarga untuk menanamkan komitmen kepada calon suksesor. Dengan komitmen tinggi yang dimiliki oleh calon suksesor akan dapat mempengaruhi kinerja positif perusahaan, seperti pendapat Joshi, Liao, Martocchio (2011) yang menyatakan bahwa kinerja perusahaan keluarga yang positif dikaitkan dengan komitmen yang dimiliki oleh calon suksesor terhadap perusahaan. Pada sebagian besar perusahaan-perusahaan keluarga etnis Tionghoa di Surabaya telah menanamkan komitmen kepada calon suksesor dengan cara

menanamkan rasa tanggung jawab, melibatkan calon suksesor dalam dunia bisnis, memberikan dukungan dan motivasi serta memberikan pemahaman akan pentingnya bisnis yang dijalankan. Hal ini menunjukkan bahwa suksesor harus memiliki komitmen yang tinggi sehingga akan dapat memiliki dorongan yang sangat kuat untuk melanjutkan bisnis keluarga dengan baik, seperti Chrisman *et al* (2009), yang menyatakan bahwa suksesor harus mengetahui sumber daya dan komitmen dirinya terhadap perusahaan agar proses suksesi dapat berjalan dengan baik. Hal tersebut juga sejalan dengan pendapat Aronoff, McClure & Ward (2011) yang menyebutkan bahwa suksesi kepemimpinan yang baik tidak dapat terjadi jika tidak ada keinginan, kompetensi, dan persiapan yang baik dari suksesor atau tim suksesor.

Hasil penelitian pada tahapan akulturasi didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Perrenoud (2012) yang mengungkapkan bahwa perencanaan suksesi bukanlah aktivitas individual. Proses suksesi adalah proses berkelanjutan yang memerlukan perencanaan dan koordinasi yang berkelanjutan. Hal ini terlihat dari perlunya komitmen dari calon suksesor dan penanaman atau persiapan yang dilakukan oleh *incumbent*.

Pada tahap selanjutnya menunjukkan bahwa sebagian besar perusahaan-perusahaan keluarga etnis Tionghoa di Surabaya telah efektif dalam menjalankan proses suksesi pada tahap perendaman, yang terlihat dari adanya kemampuan calon suksesor dalam meningkatkan pengalaman dengan bekerja di perusahaan keluarga maupun perusahaan lain serta keyakinan calon suksesor bahwa dirinya dapat bekerja di bidang bisnis keluarganya karena sesuai dengan pendidikan yang telah ditempuh, seperti menurut Tong (2009) bahwa dalam tahap perendaman ini, suksesor menangani sebagian besar pekerjaan kasar dan tugas non-manajerial untuk mengenalkan suksesor dengan realitas dunia kerja.

Proses suksesi kepemimpinan dalam tahap perendaman terlihat menonjol pada pernyataan "Calon suksesor mampu meningkatkan pengalaman dengan bekerja di perusahaan keluarga" yang memiliki nilai tertinggi sebesar 4.46. Dengan demikian, efektifitas suksesi kepemimpinan pada tahap perendaman terlihat dari sebagian besar calon suksesor yang mampu meningkatkan pengalaman bekerja dengan terjun langsung di perusahaan keluarganya. Hal ini menunjukkan bahwa pengalaman yang dimiliki oleh calon suksesor dalam mengelola bisnis sangat penting dalam menjamin keberhasilan perusahaan keluarga di masa yang akan datang. Pengalaman yang dimiliki oleh calon suksesor akan dapat membuat calon suksesor semakin lebih bertanggung jawab dan disiplin, baik dalam waktu maupun pekerjaan serta dewasa dalam mengambil keputusan.

Tahap perendaman dalam suksesi kepemimpinan yang efektif pada sebagian besar perusahaan-perusahaan keluarga etnis Tionghoa di Surabaya ini didasari oleh adanya calon suksesor yang mendapatkan pengalaman secara langsung saat bekerja di perusahaan keluarga maupun di perusahaan lain. Pengalaman-pengalaman yang diperoleh calon suksesor tersebut terkait dengan cara mengelola sistem kerja perusahaan, mengatur sumber daya-sumber daya yang dimiliki, seperti sumber daya manusia atau karyawan, mengatur keuangan perusahaan. Selain itu, dalam bekerja di perusahaan keluarga maupun perusahaan lain, calon suksesor dapat memperoleh

pengalaman akan cara-cara dalam menghadapi pelanggan, rekan bisnis, maupun kompetitor serta pengalaman bekerjasama dengan rekan bisnis seperti kemampuan bernegosiasi dan kemampuan mengambil suatu keputusan. Dengan pengalaman bekerja secara langsung di perusahaan keluarga maupun perusahaan lain akan membuat calon suksesor belajar lebih banyak dan belajar mengenai realita dunia bisnis yang sebenarnya, yang mana hal tersebut dapat membantu calon suksesor dalam menjalankan bisnis keluarga kedepannya, sehingga proses suksesi yang dilakukan dapat berjalan efektif. Hal ini didukung dengan pendapat Ismail dan Mahfodz (2009) yang mengidentifikasi faktor yang terkait dengan suksesi yang efektif, salah satunya didasarkan adanya kesiapan penerus yang dilihat dari pengalaman kerja yang diperoleh di perusahaan maupun diluar perusahaan. Menurut Sharma, Chrisman & Chua (2012) pengalaman dan pandangan generasi berikutnya tentang suksesi sangat penting karena mungkin berbeda dari generasi yang ada.

Selain perusahaan yang telah melakukan proses suksesi kepemimpinan secara efektif, masih ada beberapa perusahaan yang kurang efektif dalam menjalankan proses suksesi di tahap perendaman ini, yang mana hal tersebut dikarenakan bidang pendidikan yang diambil oleh calon suksesor tidak sesuai dengan bidang bisnis keluarga yang dijalani seperti bidang pendidikan arsitek dan teknik. Pendidikan calon suksesor yang tidak sesuai dengan bidang bisnis yang akan dikelola akan dapat menjadi kendala bagi calon suksesor untuk menjalankan bisnis kedepannya, sehingga berdampak pada kurang efektifnya proses suksesi kepemimpinan yang dilakukan. Hal ini didukung dengan pendapat Ismail dan Mahfodz (2009) yang mengidentifikasi faktor yang terkait dengan suksesi yang efektif, salah satunya didasarkan adanya kesiapan penerus yang dilihat dari kesesuaian pendidikan generasi penerus dengan bidang bisnis yang dikelola.

Tahap pembelajaran yang menjadi tahap terakhir dalam proses suksesi kepemimpinan menunjukkan bahwa sebagian besar perusahaan-perusahaan keluarga etnis Tionghoa di Surabaya telah efektif dalam menjalankan proses suksesi pada tahap ini, yang mana hal tersebut terlihat dari calon suksesor yang telah memahami bagaimana menjalankan bisnis keluarga dengan baik melalui adanya pelatihan yang diperoleh calon suksesor tersebut. Efektivitas suksesi kepemimpinan pada tahap pembelajaran ini terlihat pada pernyataan "calon suksesor memahami bagaimana menjalankan bisnis ini setelah mengikuti pelatihan" memiliki nilai tertinggi sebesar 4.49. Dengan demikian, hal tersebut menunjukkan bahwa pemberian pelatihan yang diberikan kepada calon suksesor sangat penting sebagai bekal calon suksesor untuk sukses dalam menjalankan bisnis kedepan, seperti hasil penelitian yang dilakukan oleh Yanshuang (2015) yang menemukan bahwa pemilihan dan pelatihan penerus dan pengendalian proses memiliki dampak positif yang signifikan terhadap kinerja keluarga dan kinerja bisnis.

Tahap pembelajaran merupakan tahapan yang dilakukan setelah suksesor mendapat pengalaman dan pengetahuan mengenai dunia bisnis, suksesor akan diberi tanggung jawab yang lebih besar dengan membuat keputusan bagi perusahaan, dimulai dari observasi (Tong 2009). Tahap pembelajaran dalam suksesi kepemimpinan yang efektif pada sebagian besar perusahaan-perusahaan keluarga etnis Tionghoa di

Surabaya ini didasari oleh adanya calon suksesor yang telah mendapatkan pelatihan dan memahami bagaimana menjalankan bisnis keluarga dengan baik. Dalam hal ini, sebagian besar keluarga pada perusahaan-perusahaan keluarga etnis Tionghoa di Surabaya telah memberikan pelatihan kepada calon suksesor terkait dengan pelatihan kepemimpinan, pelatihan komunikasi dan pelatihan sikap. Selain itu, pelatihan juga biasa dilakukan dengan memberikan arahan terkait dengan negosiasi dengan rekan bisnis, strategi bisnis untuk dapat menghadapi kompetitor, kemampuan manajerial terkait dengan berani menganalisis peluang dan resiko, serta pelatihan-pelatihan dalam menghadapi *supplier*, *customer*, maupun *employee*. Pelatihan yang diberikan tersebut merupakan bagian dalam proses suksesi tahap pembelajaran yang dapat membantu calon suksesor dalam menjalankan bisnis kedepan. Hal ini didukung dengan pendapat Ismail dan Mahfodz (2009) yang mengidentifikasi faktor yang terkait dengan suksesi yang efektif, salah satunya didasarkan adanya kesiapan penerus yang dilihat dari pelatihan yang diperoleh calon suksesor.

Selain perusahaan yang telah melakukan proses suksesi kepemimpinan secara efektif, masih ada beberapa perusahaan yang kurang efektif dalam menjalankan proses suksesi di tahap pembelajaran, yang mana ketidakefektifan ini terjadi karena terdapat beberapa calon suksesor yang kurang memiliki perencanaan yang matang sebelum mengambil keputusan dan calon suksesor tidak kembali memeriksa dan menganalisis hasil dari keputusan yang dilakukannya. Hal ini menunjukkan bahwa kemampuan calon suksesor kurang baik dalam mengambil keputusan ataupun perencanaan. Disisi lain, perencanaan dalam proses suksesi sangat penting, seperti Susanto *et al* (2007) yang menyatakan bahwa perencanaan suksesi yang buruk merupakan salah satu alasan utama perusahaan keluarga tidak mampu bertahan. Hal demikian mengakibatkan perusahaan tidak berjalan dengan maksimal dan tidak mencapai tujuan yang diharapkan sejak semula, seperti terlihat dari hasil penelitian yang menunjukkan bahwa perusahaan yang tidak efektif dalam menjalankan suksesi kepemimpinan tidak mengalami pertumbuhan bisnis yang signifikan. Hasil ini mendukung temuan penelitian yang telah dilakukan oleh Perrenoud (2012) yang membuktikan bahwa perencanaan suksesi sangat penting bagi warisan perusahaan, karena karakteristik perencanaan suksesi perusahaan konstruksi sangat dianjurkan untuk mempersiapkan transisi eksekutif.

#### IV. KESIMPULAN/RINGKASAN

Berdasarkan hasil analisis, maka dapat ditarik beberapa kesimpulan.

1. Pada tahap akulturasi menunjukkan bahwa sebagian besar perusahaan telah efektif dalam menjalankan proses suksesi terlihat dari keluarga yang selalu menanamkan etika sejak kecil pada calon suksesor, adanya penanaman nilai-nilai bisnis pada calon suksesor oleh *incumbent*, dan juga adanya dukungan keluarga kepada calon suksesor untuk melanjutkan bisnis. Akan tetapi, masih terdapat beberapa perusahaan yang kurang efektif dalam menjalankan proses suksesi di tahap akulturasi yang terlihat dari masih rendahnya dorongan yang dimiliki oleh calon suksesor untuk melanjutkan bisnis keluarga. Hal tersebut disebabkan oleh kurangnya penanaman komitmen kepada calon

suksesor untuk memiliki dorongan kuat dalam melanjutkan *family business*.

2. Pada tahap perendaman menunjukkan bahwa sebagian besar perusahaan-perusahaan keluarga etnis Tionghoa di Surabaya telah efektif dalam menjalankan proses suksesi yang terlihat dari adanya kemampuan calon suksesor dalam meningkatkan pengalaman dengan bekerja di perusahaan keluarga maupun perusahaan lain serta keyakinan calon suksesor bahwa dirinya dapat bekerja di bidang bisnis keluarganya karena sesuai dengan pendidikan yang telah ditempuh. Akan tetapi, masih terdapat beberapa perusahaan yang kurang efektif dalam menjalankan proses suksesi di tahap perendaman yang disebabkan oleh pengambilan bidang pendidikan calon suksesor tidak linier dengan bidang bisnis keluarga yang dijalani seperti bidang pendidikan arsitek dan teknik.
3. Pada tahap pembelajaran yang merupakan tahap terakhir dalam proses suksesi kepemimpinan menunjukkan bahwa sebagian besar perusahaan-perusahaan keluarga etnis Tionghoa di Surabaya telah efektif dalam menjalankan proses suksesi terlihat dari adanya kemampuan calon suksesor dalam memahami bagaimana menjalankan bisnis keluarga dengan baik melalui adanya pelatihan yang diperoleh. Tahap pembelajaran dalam suksesi kepemimpinan yang efektif pada sebagian besar perusahaan-perusahaan keluarga etnis Tionghoa di Surabaya ini didasari oleh adanya calon suksesor yang telah mendapatkan pelatihan dan memahami bagaimana menjalankan bisnis keluarga dengan baik. Akan tetapi, masih terdapat beberapa perusahaan yang kurang efektif dalam menjalankan proses suksesi pada tahap pembelajaran, yang mana ketidakefektifan ini terjadi karena terdapat beberapa calon suksesor yang kurang memiliki perencanaan yang matang sebelum mengambil keputusan dan calon suksesor tidak kembali memeriksa dan menganalisis hasil dari keputusan yang dilakukannya. Hal ini menunjukkan bahwa kemampuan calon suksesor kurang baik dalam mengambil keputusan ataupun perencanaan.

Berdasarkan hasil analisis, maka peneliti mengemukakan beberapa saran untuk pengusaha anggota Perkumpulan Pengusaha Indonesia Tionghoa (PERPIT) di Jawa Timur. Berikut adalah penjelasannya.

1. Diharapkan agar seluruh pemilik perusahaan keluarga untuk memberikan atau menanamkan nilai-nilai dan komitmen pada calon suksesor sedini mungkin karena lebih mudah membentuk karakter seseorang semenjak kecil daripada ketika telah bertumbuh dewasa.
2. Diharapkan agar para *incumbent* dapat memberikan dan mengarahkan pendidikan calon suksesor sesuai dengan bidang perusahaan sehingga pendidikan yang diterima mampu lebih mudah diimplementasikan pada perusahaan keluarga. Selain itu para calon suksesor diberi pengalaman-pengalaman karena dengan pengalaman tersebut calon suksesor mampu berpikir lebih dewasa dan kritis sehingga mampu membantu dirinya ketika diberi tanggungjawab memegang tongkat kepemimpinan perusahaan keluarga.
3. Diharapkan agar para *incumbent* dapat memberikan pelatihan-pelatihan yang akan membuat calon suksesor mampu menganalisis dengan baik dan mengambil

keputusan secara teliti dan cermat sehingga keputusan tersebut justru membawa dampak positif bagi perusahaan, bukan malah sebaliknya.

4. Diharapkan agar seluruh pemilik perusahaan keluarga agar selalu memperhatikan dan mempersiapkan proses suksesi kepemimpinan ini, karena proses suksesi pasti akan berjalan, dan proses ini membutuhkan waktu cukup panjang, bukan suatu proses yang dapat berjalan dalam waktu pendek.
5. Diharapkan penelitian ini dapat menjadi bahan rujukan untuk mencari referensi variabel lainnya sehingga hasil penelitian selanjutnya akan semakin baik serta dapat memperoleh ilmu pengetahuan yang baru.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Susanto, A. B., Wijanarko, H., Susanto, P., & Mertosono, S. (2007). *The jakarta consulting group on family business*. Jakarta: The Jakarta Consulting Group.
- Tong, F. S. (2009). *Dynamics of family business: the chinese way*. Cengage Learning Asia.
- Prasetyo, W. B. (2016). Ini 50 orang terkaya indonesia 2016. [www.beritasatu.com/ekonomi/402311-ini-50-orang-terkaya-indonesia-2016.html](http://www.beritasatu.com/ekonomi/402311-ini-50-orang-terkaya-indonesia-2016.html). Diakses 05 Juni 2017.
- Sugiyono. (2016). *Metode penelitian kombinasi (mixed methods)*. Bandung: Alfabeta.
- Ismail, N., Mahfodz., & Najmi, A. (2009). "Succession planning in family firms and its implication on business performance", *Journal of asia entrepreneurship and sustainability*, Vol V, Issue 3, December 2009, pp. 86–107.
- Melin, L., Nordqvist, M., & Sharma, P. (2014). *The sage handbook of family business*. California: SAGE Publications Ltd.
- Joshi, A., Liao, H., & Martocchio, J. J. (2011). *Research in personnel and human resources management*. UK: Emerald Group Publishing Limited.
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., Pramodita, S., & Timothy R. Y. (2009). "Guiding family businesses through the succession process", *State society of certified public accountants*, 79 (6), 41–51.
- Aronoff, C. E., McClure, S. L., & Ward, J. L. (2011). *Family business succession : The final test of greatness*. Georgia: Family Enterprise Publishers.
- Perrenoud, A. (2012). "Effective succession planning in construction companies." *Thesis*. Arizona State University.
- Sharma, P., Chrisman, J. J., & Chua, J. (2012). *A review and annotated bibliography of family business studies*. London: Kluwer Academic Publishers.
- Yanshuang, L. (2015). "An empirical study on the succession performance of family business", *Journal homepage. management & engineering*, pp.1838–5745.