

## ANALISIS PERENCANAAN SUKSESI PADA CV BAJA PUTRA

Denny Yonathan dan Sesilya Kempa  
Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra  
Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya  
*E-mail:* deny.yonathan@icloud.com ; sesilya.kempa@petra.ac.id

**Abstrak** — Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis suksesi yang ada di CV Baja Putra. Penelitian ini menggunakan jenis penelitian kualitatif deskriptif. Teknik pengumpulan data yang digunakan menggunakan metode wawancara. Hasil pembahasan dari perencanaan suksesi, perusahaan sudah melakukan 5 langkah, yaitu: mengevaluasi struktur kepemilikan, mengembangkan gambaran struktur yang diharapkan setelah suksesi, mengevaluasi keinginan keluarga dan *contingency plan*, mengembangkan proses pemilihan, melatih dan *mentoring* penerus masa depan, melakukan aktivitas *team building* dari keluarga. Hasil pembahasan dari persiapan suksesor, perusahaan sudah melakukan 7 tahap, yaitu: tahap pra-bisnis, tahap pengenalan, tahap pengenalan fungsi, tahap pelaksanaan fungsi, tahap pengembangan fungsi, tahap pergantian awal, dan tahap kedewasaan pengganti.

**Kata Kunci-** Perencanaan Suksesi, Persiapan Suksesor, Suksesi

### I. PENDAHULUAN

Perusahaan keluarga sejatinya adalah pertemuan antara dua institusi sosial, yakni institusi bisnis dan keluarga. Keduanya memiliki nilai-nilai dan tujuan yang bertolak belakang. Hubungan dalam bisnis bersifat rasional, sementara dalam keluarga bersifat emosional. Keanggotaan keluarga berdasarkan pada faktor keturunan dan berlangsung nyaris tanpa waktu. Sementara keanggotaan dalam bisnis didasarkan pada kompetensi dan hanya berlangsung dalam jangka waktu tertentu. Fungsi utama keluarga adalah untuk memenuhi kebutuhan serta menumbuhkan rasa kepedulian dan kasih sayang bagi para anggotanya. Sementara fungsi utama dari bisnis adalah untuk menghasilkan produk serta keuntungan finansial melalui struktur, sistem, dan proses yang terencana dan terorganisir (Jakarta Consulting Group, 2014).

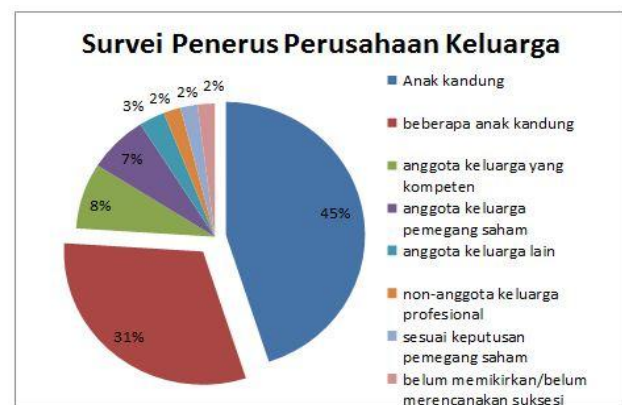
Menurut data dari *Family Firm Institute* (FFI), perusahaan-perusahaan keluarga di seluruh dunia mampu menciptakan sekitar 70 hingga 90% Produk Domestik Bruto (PDB) global setiap tahunnya (Jakarta Consulting Group, 2014). Menurut data *Indonesian Institute For Corporate And Directorship* (IICD, 2010), lebih dari 95% bisnis di Indonesia merupakan perusahaan yang dimiliki maupun dikendalikan oleh keluarga. Itu berarti kegiatan bisnis keluarga telah lama memberi sumbangasih terbesar terhadap pembangunan ekonomi nasional (Simanjuntak, 2010).

Menurut Dhewanto *et al.*, (2012), suksesi didefinisikan sebagai proses penyampaian manajemen dalam suatu bisnis dari satu generasi ke generasi selanjutnya. Suksesi merupakan satu hal penting dari perusahaan keluarga. Kegagalan dalam

suksesi adalah mematikan, tidak peduli seberapa besar dan kokohnya perusahaan. Dalam perusahaan keluarga suksesi melibatkan interaksi didalam internal keluarga atau antar anggota keluarga dan interaksi anggota keluarga dengan perusahaan (Marpa, 2011).

Rothwell (2001), perencanaan suksesi didefinisikan sebagai cara untuk mengidentifikasi posisi manajemen kritis, mulai dari tingkat manajemen proyek dan pengawas dan memperluas hingga posisi tertinggi dalam suatu organisasi. Perencanaan suksesi juga menjelaskan posisi manajemen untuk memberikan fleksibilitas maksimum dalam bergerak di manajemen lateral dan untuk memastikan bahwa individu mencapai tahap senioritas yang lebih besar.

Dari hasil survei *The Jakarta Consulting Group*, perusahaan-perusahaan keluarga di Indonesia ternyata belum semuanya mempersiapkan penerus melalui perencanaan suksesi untuk memimpin perusahaan. Responden yang telah mempersiapkan penerus melalui perencanaan suksesi sebanyak 67,8% sedangkan yang lain 32,2% tidak atau belum mempersiapkannya (Jakarta Consulting Group, 2014).



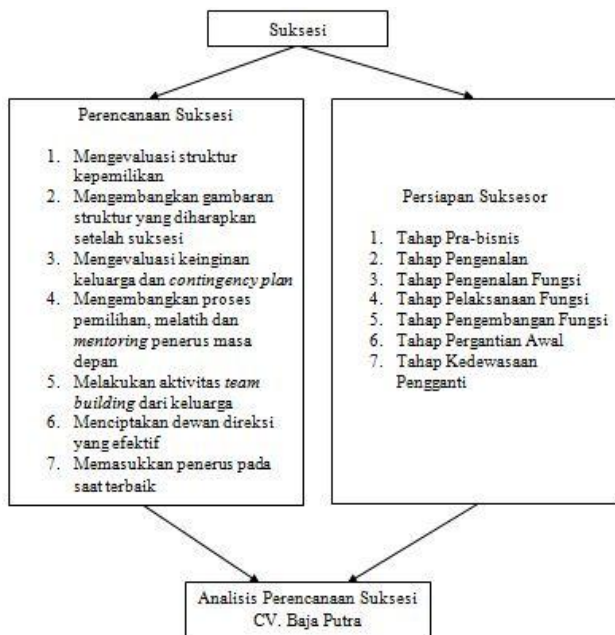
Gambar 1 Survei Penerus Perusahaan Keluarga

Sumber: Jakarta Consulting Group

Hasil survei juga menunjukkan, penerus perusahaan keluarga diutamakan satu anak kandung (45%) atau beberapa anak kandung (31%). Kriteria lain adalah anggota keluarga yang kompeten (8%), anggota keluarga pemegang saham (7%), anggota keluarga lain (3%), non-anggota keluarga profesional (2%), sesuai keputusan pemegang saham (2%), dan yang lainnya (2%) belum memikirkan bahkan merencanakan suksesi (Jakarta Consulting Group, 2014).

Menurut Astrachan dan Allen (2003) yang melaporkan bahwa kurang dari 30% perusahaan keluarga yang bertahan sampai generasi kedua dan hanya 15% perusahaan keluarga yang bertahan sampai generasi ketiga (dalam Ismail, N., & Mahfodz, A. N., 2009). Menurut Ismail dan Mahfodz (2009), isu suksesi yang jelas akan isu-isu kepedulian pada perusahaan keluarga. Menyerahkan bisnis ke generasi berikutnya dan generasi berikutnya kemudian dipostulatkan menjadi masalah perencanaan suksesi. Oleh karena itu, perencanaan suksesi tentunya merupakan salah satu masalah yang paling penting dalam menjalankan dan untuk kelangsungan perusahaan keluarga untuk menjamin keberlangsungan hidup perusahaan.

Menciptakan hubungan yang baik, rasa saling percaya, dan rasa saling menghormati antar anggota keluarga merupakan cara terbaik untuk memulai membangun kualitas kepemimpinan generasi penerus. Di samping hubungan yang baik, rasa saling percaya, dan rasa saling menghormati antar anggota keluarga, rasa memiliki dan kebanggaan terhadap perusahaan juga wajib ditanamkan oleh generasi senior kepada generasi penerus (Jakarta Consulting Group, 2014).



Gambar 2 Kerangka Kerja Penelitian

Sumber: The Jakarta Consulting Group (Susanto et al)

## II. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian kualitatif deskriptif karena untuk mengetahui informasi serta gambaran secara mendalam tentang fenomena didalam perusahaan keluarga tentang suksesi yang terjadi pada CV Baja Putra. Suksesi meliputi perencanaan suksesi dan persiapan suksesor. Penelitian kualitatif adalah penelitian yang bermaksud untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subjek penelitian, misalnya perilaku, persepsi, motivasi, tindakan, dan lain-lain, secara holistik dan dengan cara deskripsi dalam bentuk kata-kata dan bahasa, pada suatu konteks khusus yang

alamiah dan dengan memanfaatkan berbagai metode alamiah (Moleong, 2007).

Arikunto (2010) menjelaskan bahwa penelitian deskriptif adalah penelitian yang dimaksudkan untuk menyelidiki keadaan, kondisi, situasi, peristiwa, atau hal lain-lain yang sudah disebutkan, yang hasilnya dipaparkan dalam bentuk laporan penelitian.

Dalam penelitian ini, teknik sampling yang akan digunakan untuk penetapan narasumber adalah dengan menggunakan metode *purposive sampling*. *Purposive sampling* adalah teknik pengambilan sampel sumber data dengan pertimbangan tertentu. Pertimbangan tertentu ini, misalnya orang tersebut yang dianggap paling tahu tentang apa yang diharapkan, atau mungkin sebagai penguasa sehingga akan memudahkan peneliti menjelajahi obyek atau situasi sosial yang diteliti (Sugiyono, 2015). Narasumber yang dipilih dalam penelitian ini adalah:

1. Hermawan Cahyadi (owner CV Baja Putra)
2. Budi Irawan (calon suksesor CV Baja Putra)
3. Hodiono Binarto (manajer operasional sekaligus adik dari Hermawan Cahyadi)

## III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### Perencanaan Suksesi

Perencanaan suksesi yang dilakukan oleh CV Baja Putra dilakukan untuk mempertahankan perusahaan untuk jangka panjang. Pembekalan yang dilakukan kepada calon suksesor dengan menanamkan nilai-nilai yang ada di dalam keluarga. Nilai-nilai yang ditanamkan adalah jujur dan bertanggung jawab. Nilai-nilai tersebut dijadikan acuan kepada calon suksesor untuk melakukan perencanaan suksesi. Perencanaan suksesi yang dilakukan CV Baja Putra dilakukan secara jelas agar calon suksesor dapat mengembangkan dan mempertahankan perusahaan dalam jangka panjang.

Menurut Susanto et al (2007) terdapat 7 langkah yang mendasari perencanaan suksesi, yaitu:

#### 1. Mengevaluasi Struktur Kepemilikan

CV Baja Putra sudah mengevaluasi struktur kepemilikan yang ada karena owner sudah menunjuk calon suksesor yang akan memimpin perusahaan di masa depan.

#### 2. Mengembangkan Gambaran Struktur Yang Diharapkan Setelah Suksesi

CV Baja Putra sudah melakukan pengembangan gambaran struktur yang diharapkan setelah suksesi tetapi CV Baja Putra masih harus melihat visi dan misi yang ada di perusahaan itu nantinya di masa depan. Jika nantinya pada CV Baja Putra terdapat pengembangan struktur setelah adanya suksesi diharapkan mampu untuk mengembangkan perusahaan menjadi lebih besar dan berkembang.

#### 3. Mengevaluasi Keinginan Keluarga Dan Contingency Plan

CV Baja Putra sudah mengevaluasi keinginan keluarga yang disampaikan dalam perencanaan suksesi ini dengan baik. Cara yang digunakan untuk mengakomodasi keinginan keluarga adalah dengan mendengarkan saran dan masukan yang ada. Jika CV Baja Putra mengalami kesulitan dalam pengambilan keputusan maka CV Baja

Putra mempunyai *contingency plan* yang diambil berdasarkan visi dan misi yang ada di perusahaan.

#### 4. Mengembangkan Proses Pemilihan, Melatih Dan Mentoring Penerus Masa Depan

CV Baja Putra di dalam mengembangkan proses pemilihan, melatih dan *mentoring* penerus masa depan sudah dilakukan dengan baik. *Mentoring* yang dilakukan adalah dengan menyuruh calon suksesor menerapkan semua yang didapatkannya waktu kuliah di perusahaan, mendidik tentang kerja mesin yang ada di perusahaan, mengajari tentang strategi dan budaya yang digunakan.

#### 5. Melakukan Aktivitas Team Building Dari Keluarga

Aktivitas team building dari keluarga yang terdapat di dalam CV Baja Putra sudah berjalan dengan baik dikarenakan setiap 6 bulan terdapat pertemuan yang diadakan untuk membangkitkan semangat kerja di dalam perusahaan. Dengan adanya aktivitas yang diadakan oleh team building maka bisa mencegah konflik atau mencari solusi atas permasalahan yang terjadi secara bersama-sama.

#### 6. Menciptakan Dewan Direksi Yang Efektif

Menciptakan dewan direksi yang efektif masih belum dilakukan oleh CV Baja Putra karena tidak adanya dewan direksi yang ada di dalam perusahaan. Proses peralihan tanggung jawab manajemen yang dilakukan hanya diawasi oleh *owner* dan adik *owner*.

#### 7. Memasukkan Penerus Pada Saat Terbaik

CV Baja Putra masih belum melakukan memasukkan penerus pada saat terbaik. Hal ini dikarenakan *owner* masih memimpin perusahaan secara penuh.

### Persiapan Suksesor

Menurut Susanto (2013), terdapat beberapa tahap dalam proses suksesi yang merupakan pedoman dalam mempersiapkan seorang calon suksesor yang baik di dalam perusahaan, yaitu:

#### 1. Tahap Pra-bisnis

Tahap pra-bisnis yang dilakukan CV Baja Putra sudah berjalan dengan baik karena calon suksesor diperkenalkan dengan semua karyawan yang ada di perusahaan.

#### 2. Tahap Pengenalan

Tahap pengenalan yang dilakukan CV Baja Putra sudah dilakukan dengan baik karena calon suksesor diperkenalkan dengan orang-orang yang berkaitan secara langsung maupun tidak langsung dengan perusahaan.

#### 3. Tahap Pengenalan Fungsi

Tahap pengenalan fungsi yang dilakukan di CV Baja Putra sudah dilakukan dengan baik karena calon suksesor mengembangkan pengalamannya di perusahaan dengan orang-orang yang sudah lama bekerja di perusahaan.

#### 4. Tahap Pelaksanaan Fungsi

Tahap pelaksanaan fungsi yang dilakukan CV Baja Putra sudah dilakukan dengan baik karena setelah calon suksesor memahami perusahaan maka calon suksesor telah menjadi karyawan tetap.

#### 5. Tahap Pengembangan Fungsi

Tahap pengembangan fungsi yang dilakukan CV Baja Putra sudah dilakukan dengan baik karena pada saat

mendapatkan pengarahan kerja, calon suksesor mengamati hal-hal penting yang ada di perusahaan.

#### 6. Tahap Pergantian Awal

Tahap pergantian awal yang dilakukan CV Baja Putra sudah dilakukan dengan baik karena dengan melihat keseriusan calon suksesor untuk mau ikut campur secara penuh di dalam perusahaan maka calon suksesor diangkat menjadi general manager. Saat calon suksesor sedang menjalankan perusahaan dengan jabatan yang dimiliki, *owner* hanya mengamati calon suksesor.

#### 7. Tahap Kedewasaan Pengganti

Tahap kedewasaan pengganti sudah dilakukan oleh CV Baja Putra karena calon suksesor sudah memimpin perusahaan berdasarkan jabatan yang dimilikinya pada saat ini. Jika calon suksesor dirasa sudah siap dan matang dalam memimpin perusahaan maka *owner* memutuskan untuk pensiun dan calon suksesor akan memimpin perusahaan secara penuh.

## IV. KESIMPULAN/RINGKASAN

Berdasarkan hasil analisis pada perusahaan keluarga CV Baja Putra terhadap suksesi yang terjadi dapat ditarik kesimpulan dan saran yang dapat berguna bagi pengembangan CV Baja Putra dan sebagai bahan pertimbangan untuk kemajuan perusahaan.

### Kesimpulan

Dari hasil analisis yang telah dilakukan pada perusahaan CV Baja Putra, maka kesimpulan yang dapat diambil adalah:

1. Perencanaan suksesi yang telah dilakukan CV Baja Putra adalah mengevaluasi struktur kepemilikan, mengembangkan gambaran struktur yang diharapkan setelah suksesi, mengevaluasi keinginan keluarga dan *contingency plan*, mengembangkan proses pemilihan, melatih dan *mentoring* penerus masa depan, melakukan aktivitas *team building* dari keluarga.
2. Dalam mempersiapkan seorang calon suksesor yang telah dilakukan CV Baja Putra adalah 7 tahap yaitu tahap pra-bisnis, tahap pengenalan, tahap pengenalan fungsi, tahap pelaksanaan fungsi, tahap pengembangan fungsi, tahap pergantian awal, dan tahap kedewasaan pengganti.

### Saran

Berdasarkan hasil dari pembahasan dari kesimpulan diatas, terdapat beberapa saran yang kiranya dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan untuk keberlanjutan perusahaan CV Baja Putra, yaitu:

1. *Owner* seharusnya membentuk dewan direksi yang berasal dari keluarga atau luar keluarga di perusahaan agar dapat membantu suksesi yang terjadi di perusahaan.
2. *Owner* harus lebih memotivasi calon suksesor agar menjadi lebih giat dalam mengembangkan pengalamannya di perusahaan.
3. Sebaiknya *owner* mengumumkan rencana untuk pensiun kepada staff-staff yang ada di perusahaan pada saat calon suksesor dirasa sudah benar-benar siap dan mempunyai banyak pengalaman dalam memimpin perusahaan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, Suharsimi (2010). *Prosedur Penelitian : Suatu Pendekatan Praktik, Cetakan Keempatbelas*. Jakarta : PT.Rineka Cipta.
- Ismail, N., & Mahfodz, A. N. (2009). Succession planning in family firms and its implication on busienss performance. *Journal of Asia Entrepreneurship and Sustainability* Vol V, Issues 3, 94.
- Jakarta Consulting Group. (2014). *Agar Generasi Penerus Siap Berkiprah*. Retrieved September 28, 2016, from <http://www.jakartaconsulting.com/publications/article/s/others/agar-generasi-penerus-siap-berkiprah>
- Jakarta Consulting Group. (2014). *Pengelolaan SDM Dalam Perusahaan Keluarga*. Retrieved September 28, 2016, from <http://www.jakartaconsulting.com/publications/article/s/family-business/pengelolaan-sdm-dalam-perusahaan-keluarga>
- Jakarta Consulting Group. (2014). *Sukses Dalam Perusahaan Keluarga*. Retrieved September 30, 2016, from <http://www.jakartaconsulting.com/publications/article/s/family-business/sukses-dalam-perusahaan-keluarga>
- Jakarta Consulting Group. (2014). *Tanggung Jawab Perusahaan Keluarga*. Retrieved September 28, 2016, from <http://www.jakartaconsulting.com/publications/article/s/family-business/tanggung-jawab-perusahaan-keluarga>
- Marpa, Nyoman. (2011). Lima faktor terpenting dalam suksesi kepemimpinan perusahaan keluarga. Paper presented at Harian Sinar Harapan.
- Moleong, Lexy J. (2007). *Metodologi penelitian kualitatif*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya Offset.
- Noraini, Ismail & Mahfodz,Ahmad Najmi (2009). *Journal of Asia Entrepreneurship and Sustainability*.
- Rothwell, William J. (2001). *Effective succession planning: ensuring leadership continuity and building talent from within*.
- Simanjuntak, A. (2010). Prinsip-prinsip manajemen bisnis keluarga (family business) dikaitkan dengan kedudukan mandiri perseroan terbatas (PT). *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 12(2), 113-120.
- Sugiyono. (2015). *Memahami Penelitian Kualitatif*. Bandung : CV Alfabeta.
- Susanto, A.B. (2007). *The Jakarta Consulting Group on Family Business*. Jakarta: The Consulting Group.