

## ANALISIS PROSES SUKSESI PADA BISNIS KELUARGA UD. BERKAT

Rika Elwira Warsanto dan Eddy Madiono Sutanto

Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra

Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya

E-mail: rika\_elwira@yahoo.com; esutanto@petra.ac.id

**Abstrak**– Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui sejauh mana proses suksesi yang terjadi di UD. Berkat. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan teknik wawancara semi terstruktur. Dalam penentuan narasumber, menggunakan metode *purposive sampling*. Data yang dikumpulkan kemudian di uji keabsahannya dengan cara membandingkan data dari ketiga narasumber. Hasil penelitian ini mengungkapkan bahwa proses suksesi yang terjadi pada UD. Berkat berjalan dengan baik dan telah menjalani proses suksesi pada tahap persiapan, melakukan penilaian, mengembangkan profil, dan membuat perencanaan. Calon suksesor juga sudah mulai dilibatkan dalam pengambilan keputusan terkait bisnis tersebut pada tahap implementasi, namun pendiri belum terpikirkan mengenai waktu implementasi kepemimpinan. Oleh karena itu, kepemimpinan belum diserahkan kepada calon suksesor. Proses suksesi juga belum pada tahap evaluasi.

**Kata kunci**– Bisnis keluarga, proses suksesi, suksesor

### I. PENDAHULUAN

Bisnis keluarga merupakan suatu bisnis yang kepemilikan dan manajemennya dikelola oleh dua atau lebih anggota keluarga. Hasil survei mengenai bisnis keluarga di Indonesia yang dilakukan oleh perusahaan audit asal Amerika Serikat (*Price Waterhouse Cooper* (PwC)) pada tahun 2014 menyatakan bahwa 95% perusahaan di Indonesia merupakan bisnis keluarga (Supriadi, December 2, 2014).

Pada umumnya seorang pebisnis yang membangun bisnisnya dari nol selalu mengharapkan agar bisnisnya dapat bertahan, berkembang, dan terus berlangsung hingga generasi penerusnya. Hal tersebut berarti pendiri bisnis perlu memikirkan dan merencanakan tentang suksesi. Perencanaan suksesi yang dipersiapkan dengan baik dan matang terbukti menghasilkan suksesor yang lebih unggul dan kuat serta mampu menghadapi masalah dengan lebih baik. Selain itu, suksesor dapat membawa perubahan perusahaan ke arah yang lebih positif dari se-

gi budaya, sosial, ekonomi, dan sebagainya (Mcnamara, Watson, & Wittmeyer, 2009).

Kelangsungan dari perencanaan suksesi akan ditentukan dan dipengaruhi oleh banyaknya penerus atau suksesor yang dipersiapkan dari awal, sehingga ada banyak pilihan dalam menentukan siapa calon suksesor yang tepat. Selain itu komunikasi dan hubungan yang erat akan meningkatkan keharmonisan dalam hubungan antara keluarga dengan bisnis (Ismail & Mahfodz, 2009).

Hasil survei *The Jakarta Consulting Group* (2014), perusahaan-perusahaan keluarga di Indonesia ternyata belum semuanya mempersiapkan penerus melalui proses 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.

Proses suksesi dalam suatu bisnis tidaklah mudah. Kegagalan dalam proses suksesi menjadi salah satu fenomena dalam bisnis keluarga. Hasil penelitian yang dilakukan oleh *Family Firm Institute* untuk *the Family Business Review* (Hall & Nordqvist, 2008), diketahui bahwa hanya 30% dari keseluruhan perusahaan yang dimiliki oleh keluarga bisa bertahan pada masa transisi antar generasi pada generasi kedua, sementara itu hanya 12% mampu bertahan pada generasi ketiga dan hanya 3% saja yang mampu berkembang sampai pada generasi keempat dan seterusnya.

Proses suksesi juga sedang berlangsung dan dilakukan oleh UD. Berkat demi keberlanjutan bisnisnya. UD. Berkat merupakan salah satu bisnis keluarga yang sedang berkembang dan bergerak di bidang minuman dalam kemasan. UD. Berkat sebagai *star outlet* (grosir yang sangat besar) berbagai macam minuman dalam kemasan. UD. Berkat didirikan dan dikelola oleh generasi pertama yaitu Bapak Slamet Riadi dan isterinya, Ibu Gini Karti pada tahun 2006. Berdasarkan hasil wawancara pra penelitian, beliau berencana memilih suksesor dikarenakan bisnis yang sudah berkembang dan akan disayangkan jika bisnis tersebut tidak dilanjutkan. Selain itu sudah waktunya untuk mempersiapkan calon suksesor, mengingat umur beliau yang sudah lebih dari lima puluh tahun. Calon suksesor dari UD. Berkat adalah Indra Kusuma Wijaya. Indra merupakan anak pertama dari tiga bersaudara. Pen-

diri UD. Berkat memilih Indra (generasi kedua) karena satu-satunya anak laki-laki yang telah mendapatkan ilmu dan memiliki pengalaman ketika bekerja di perusahaan orang lain serta dianggap mampu dalam mempertahankan, mengelola, dan mengembangkan bisnisnya. Selain itu, anak kedua sudah menikah dan ikut menjalankan bisnis suaminya, sedangkan anak ketiga masih menempuh pendidikan Sekolah Menengah Atas dan belum tahu memiliki ketertarikan bisnis di bidang apa. Oleh karena itu, penelitian ini tentang proses suksesi pada UD. Berkat. Tujuan penelitian ini yaitu mengetahui proses suksesi yang terjadi di UD. Berkat sampai mana.

Menurut Fishman (2009), bisnis keluarga merupakan suatu bisnis yang melibatkan satu atau lebih anggota keluarga dalam bisnis tersebut. Bisnis keluarga tidak akan terus bertahan tanpa adanya suksesi. Menurut Aronoff (2011) menyatakan bahwa suksesi sebagai sebuah proses pengalihan kekuasaan dan kepemimpinan yang dilakukan dengan berbagai langkah-langkah untuk memastikan keberlanjutan bisnis dari generasi ke generasi berikutnya. Menurut Atwood (2007), dalam melakukan proses suksesi dilakukan melalui enam tahapan, antara lain:

1. Persiapan

Pendiri melakukan persiapan dengan menentukan calon suksesor agar dapat melanjutkan, mengelola, mempertahankan, dan mengembangkan bisnis yang dibangunnya. Susanto *et al.* (2007) mengatakan bahwa penentuan dilakukan melalui pemilihan calon suksesor dengan melihat kriteria yang dimiliki oleh calon suksesor, yang dikelompokkan menjadi:

a. *Acceptable*

Seorang calon suksesor harus *acceptable*. Dia harus bisa mengakomodasi atau menerima pendapat, kritikan, dan saran orang lain, tetapi tetap menentukannya karena tugas seorang pemimpin adalah membuat keputusan.

b. *Charismatic*

Calon suksesor harus memiliki kharisma yang tinggi karena dianggap bisa dalam banyak hal. Calon suksesor juga harus memiliki visi ke depan.

c. *Energic*

Calon suksesor harus *energic* dengan memiliki banyak ide (gagasan) dan pandai memanfaatkan peluang yang ada.

d. *Managing*

*Managing* artinya calon suksesor harus mampu melakukan banyak hal termasuk menerima, mengelola, dan menyelesaikan semua pekerjaan apapun yang diberikan dengan tanggung jawab.

e. *Achieving*

Calon suksesor harus mempunyai latar belakang atau masa lalu yang baik (*track record* yang baik), karena jika tidak, maka akan tidak dihargai oleh orang lain dan anggota keluarga lainnya. Selain itu, kredibilitasnya juga dipertaruhkan.

f. *Networking*

Calon suksesor harus memiliki jejaring atau *network* yang cukup luas sehingga akan mempermudah calon suksesor dalam menjalani bisnis ke depannya.

2. Melakukan penilaian

Pendiri melakukan penilaian kepada calon suksesor yang telah ditentukan. Pendiri menilai apakah bisnis tersebut sesuai dengan minat, bakat atau kemampuan, dan komitmen yang dimiliki oleh calon suksesor.

3. Mengembangkan profil

Pendiri bisnis mengembangkan profil calon suksesornya dengan memberikan pendidikan formal, pelatihan, motivasi, dan membagikan pengalaman pendiri untuk meningkatkan kemampuan suksesor agar dapat memimpin perusahaan dengan baik dan lebih siap dalam melanjutkan bisnisnya.

4. Membuat perencanaan

Pendiri merencanakan posisi calon suksesor dalam bisnis keluarga. Selain itu rencana waktu transisi kepemimpinan, tugas yang diberikan untuk ke depannya, nilai-nilai yang ditanamkan, dan rencana pendiri setelah suksesi dilakukan.

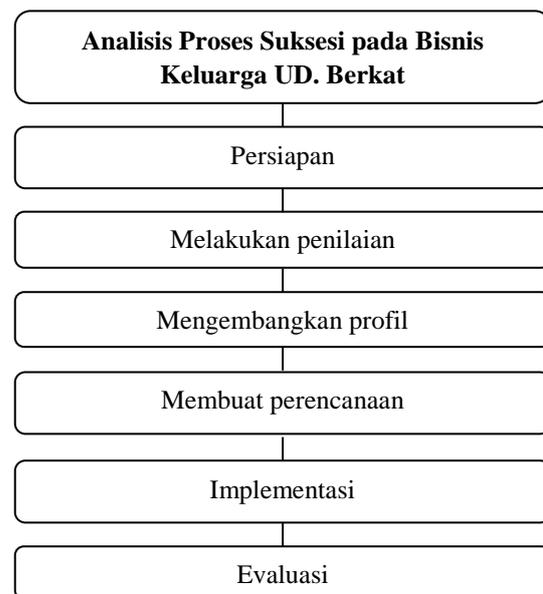
5. Implementasi

Calon suksesor mulai ikut menjalankan bisnis dan mulai dilibatkan dalam mengambil keputusan dengan mempergunakan kesempatan dan peluang yang ada.

6. Evaluasi

Pendiri menilai dan mengevaluasi calon suksesor apakah sudah siap dalam melanjutkan bisnis keluarga tersebut.

**Kerangka Kerja Penelitian**



**Gambar 1 Kerangka kerja penelitian proses suksesi pada UD. Berkat**

Sumber: Atwood (2007)

## II. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian kualitatif deskriptif karena ingin mengetahui fenomena dan menggali informasi yang berhubungan dengan proses suksesi yang terjadi pada UD. Berkat. Objek yang akan diteliti pada penelitian ini adalah proses suksesi pada UD. Berkat. Subjek yang digunakan dalam penelitian ini adalah UD. Berkat.

Pada penelitian ini menggunakan data primer dan data sekunder. Data primer dikumpulkan dengan melakukan wawancara pada pihak-pihak yang terlibat proses suksesi pada UD. Berkat. Data primer akan berupa jawaban dari narasumber meliputi hal-hal yang terkait dengan proses suksesi dalam bisnis keluarga tersebut. Sumber data sekunder dalam penelitian ini yaitu berupa dokumentasi pada UD. Berkat yang mencakup profil dan informasi lain yang dibutuhkan penelitian seputar UD. Berkat.

Dalam penelitian ini, wawancara yang akan dilakukan adalah wawancara semiterstruktur. Wawancara semiterstruktur merupakan *in-depth interview* yang dalam pelaksanaannya lebih bebas dibandingkan wawancara terstruktur. Tujuannya adalah untuk menemukan permasalahan secara lebih terbuka dan pihak yang diajak wawancara diminta pendapat dan ide-idenya.

Penelitian ini menggunakan teknik *purposive sampling*, yang merupakan teknik pengambilan sampel sumber data dengan pertimbangan tertentu. Dalam penelitian ini, ada tiga narasumber yang dipilih untuk memberikan data melalui wawancara, yaitu pendiri, isteri pendiri, dan calon suksesor.

Teknik analisis data pada penelitian ini yaitu dengan reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Penelitian ini menggunakan triangulasi sumber untuk mencari data dari sumber yang dianggap memiliki pengaruh dalam perusahaan dan dapat memberikan jawaban yang benar serta dapat dipercaya.

## III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Proses suksesi sedang berlangsung dan dilakukan oleh UD. Berkat demi keberlanjutan bisnisnya. Calon suksesor yang dipersiapkan yaitu Indra sebagai generasi kedua pada bisnis keluarga ini.

### Analisis Proses Suksesi

#### 1. Persiapan

Calon suksesor sebagai generasi kedua pada UD. Berkat sudah ditentukan yaitu Indra Kusuma Wijaya. Indra dipilih karena merupakan anak laki-laki satu-satunya. Selain itu, adik keduanya sudah menikah dan menjalankan bisnis bersama suaminya, sedangkan adik ketiganya masih menempuh pendidikan Sekolah Menengah Atas.

Pendiri memikirkan masalah suksesi ini sejak Tahun 2012, tetapi calon suksesor mulai ikut bergabung masuk pada Tahun 2016. Pendiri memper-

siapkan dalam perencanaan suksesi sejak calon suksesor mulai kuliah. Pendiri mengajak calon suksesor untuk melihat dan mengetahui secara garis besarnya mengenai aktivitas dalam bisnis tersebut setiap pulang ke rumah atau waktu liburan semester. Selain itu, calon suksesor mengambil jurusan manajemen sehingga pendiri merasa bahwa keputusannya lebih tepat.

Kriteria tertentu pendiri untuk calon suksesor UD. Berkat tersebut yaitu harus dari anggota keluarga serta calon suksesor harus disiplin, kerja keras, dan jujur. Selain itu, untuk penentuan pemilihan calon suksesor dilakukan oleh pendiri dikarenakan calon suksesor memiliki kriteria lain yang terdapat dalam diri calon suksesor sendiri. Oleh karena itu pendiri merasa lebih tepat memilih calon suksesor tersebut.

Berdasarkan informasi dari hasil wawancara, calon suksesor UD. Berkat bisa menerima pendapat dari orang lain, tetapi calon suksesor memikirkan dan mempertimbangkan lagi sebelum mengambil keputusan. Semua pendapat yang baik dan positif dari orang lain didengarkan dan diterima oleh calon suksesor, namun tidak langsung diterima begitu saja melainkan dipikirkan dan dipertimbangkan.

Selain pendapat, calon suksesor juga memiliki respon terhadap kritik yang diberikan oleh orang lain. Calon suksesor mampu menerima kritik semua orang. Pada awalnya memang calon suksesor sedikit susah menerima kritikan, namun seiring dengan berjalannya waktu calon suksesor mendengarkan dan menerima kritik dari pihak manapun selama kritik tersebut membangun, positif, dan baik.

Di sisi lain, mengenai saran sama halnya dengan pendapat dan kritik. Calon suksesor mendengarkan dan mau menerima saran dari orang lain. Jika saran tersebut baik dan positif maka akan diterima dengan senang hati, namun tetap akan dipikirkan dan dipertimbangkan sebelum mengambil keputusan. Saran dari orang lain yang baik akan dapat membuat calon suksesor lebih maju lagi. Hal tersebut bisa membuatnya menjadi pribadi yang lebih baik lagi.

Penjelasan di atas berarti calon suksesor mampu menerima pendapat, kritik, dan saran dari orang lain, tetapi masih dipikirkan dan dipertimbangkan lagi sebelum calon suksesor mengambil keputusan. Hal tersebut berarti calon suksesor memenuhi kriteria *acceptable* seperti yang disampaikan oleh Susanto *et al.* (2007) bahwa calon suksesor harus bisa mengakomodasi atau menerima pendapat, kritikan, dan saran orang lain, tetapi tetap menentukannya karena tugas seorang pemimpin adalah membuat keputusan.

UD. Berkat memiliki arti tersendiri bagi pendiri dan keluarganya. Demi memajukan dan mengembangkan bisnis tersebut, calon suksesor memiliki visi yang jelas yaitu membuat bisnisnya menjadi *star outlet* yang terbesar dan nomor satu di Nganjuk serta menguasai pasar di Jawa Timur. Visi ke-

depan yang jelas dapat menambah semangat dalam bekerja, terus belajar, dan bekerja keras demi bisnis. Untuk mencapai visi yang telah dimiliki, kerjasama yang baik dalam menjalankan bisnis tersebut diperlukan. Sesuai dengan teori, calon suksesor UD. Berkas memiliki visi ke depan yang jelas. Oleh karena itu, calon suksesor memenuhi kriteria *charismatic*.

Calon suksesor juga memiliki beberapa kontribusi. Kontribusi tersebut dengan memberikan ide yaitu untuk menambah armada, menambah area bisnis, menambah variasi dan jumlah produk, dan menambah tenaga kerja. Ide-ide yang diberikan calon suksesor tersebut demi mengembangkan lagi bisnis tersebut.

Ide-ide yang disampaikan oleh calon suksesor merupakan hal yang positif, namun dari ide-ide tersebut masih ada yang belum terealisasi pada saat ini. Selain ide-ide, calon pemimpin juga harus memanfaatkan peluang yang ada. Peluang bisnis yang pernah diambil oleh calon suksesor yaitu mengenalkan dan memasarkan produk secara lebih luas melalui sosial media. Peluang yang diambil oleh calon suksesor tersebut membawa dampak yang positif dan bermanfaat bagi bisnis itu.

Dalam memanfaatkan peluang yang ada, calon suksesor memiliki respon yang baik dan melakukan dengan semangat serta semaksimal mungkin demi mengembangkan bisnisnya tersebut. Kontribusi berupa ide dan pandai memanfaatkan peluang yang ada berarti calon suksesor memiliki kriteria *energetic* seperti yang disampaikan oleh Susanto *et al.* (2007).

Saat ini, tugas atau pekerjaan yang diberikan menjadi proses belajar dan bekal untuk masa depan nanti. Calon suksesor UD. Berkas juga menerima tugas apapun yang diberikan sebagai proses pembelajaran. Tugas apapun yang diberikan pendiri diterima oleh calon suksesor sebagai proses belajar. Di sisi lain, dalam mengelola tugas yang diberikan oleh pendiri, calon suksesor UD. Berkas tidak memahkannya, namun calon suksesor mengelola tugasnya dengan penuh tanggung jawab, baik, sungguh-sungguh, dan semaksimal mungkin untuk perkembangan bisnis tersebut.

Selain mengelola tugas dengan tanggung jawab, calon suksesor juga menyelesaikan tugas yang diberikan dengan semaksimal mungkin, baik, benar, dan tepat waktu. Bagi calon suksesor, kepercayaan yang diberikan harus dipertanggungjawabkan.

Tanggung jawab seorang calon pemimpin memang penting dalam menerima, mengelola, dan menyelesaikan tugas atau pekerjaan yang diberikan. Contoh tugas yang diberikan kepada calon suksesor yaitu mengatur gudang dan mencari orderan. Selain itu, setiap harinya calon suksesor diberikan tugas untuk mengawasi jalannya aktivitas bisnis dan mengecek serta merekap laporan penjualan. Dengan demikian calon suksesor memenuhi kriteria *managing* karena menerima, mengelola, dan

menyelesaikan semua pekerjaan apapun yang diberikan dengan tanggung jawab.

Dalam menjalankan bisnis, pasti berhubungan dengan orang lain. Perilaku kita akan menentukan sikap orang lain terhadap kita, apakah orang lain dapat menghargai kita atau tidak. Pada UD. Berkas, selama ini calon suksesor memiliki perilaku yang baik dimana saja dan kepada siapa saja karena tidak pernah terjerumus ke hal yang salah dan dikarenakan adanya didikan yang baik, hubungan yang dekat, dan komunikasi yang baik antara orang tua dengan calon suksesor. Hal tersebut dapat membuat calon suksesor dihargai dan tidak dipandang sebelah mata oleh orang lain. Hal tersebut membuat calon suksesor dihargai oleh orang lain. Dengan demikian menunjukkan bahwa calon suksesor telah memenuhi kriteria *achieving* karena memiliki perilaku yang baik dan orang lain juga menghargainya.

Perilaku yang baik akan lebih diterima dan dihargai oleh masyarakat. Hal tersebut dapat membuat terciptanya relasi yang banyak dan baik antara satu dengan yang lainnya. Banyaknya pertemanan atau relasi dalam dunia bisnis dapat membawa hal yang positif seperti menjadi rekan kerja yang dapat saling menguntungkan. Namun, tidak semua orang mampu untuk memiliki banyak teman karena tipe dan sifat orang yang berbeda-beda. Calon suksesor merupakan orang yang mudah bergaul sehingga dia memiliki banyak teman mulai dari teman sekolah, teman kuliah, teman kerja, dan sebagainya. Relasi calon suksesor dengan temannya baik, bahkan beberapa ada yang menjadi rekan kerja. Dari penjelasan diatas maka calon suksesor memenuhi kriteria *networking* sesuai yang disampaikan oleh Susanto *et al.* (2007).

Dengan demikian pada tahap persiapan, pendiri telah memilih calon suksesor dengan tepat karena sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Susanto *et al.* (2007) bahwa seorang calon suksesor harus memiliki kriteria atau karakter: *acceptable, charismatic, energetic, managing, achieving, dan networking*.

## 2. Mengadakan Penilaian

Dalam ikut menjalankan bisnis tersebut, menurut pendiri, calon suksesor memiliki minat yang tinggi untuk belajar dan bekerja keras. Hal tersebut terlihat dari respon yang ditunjukkan dalam ikut menjalankan bisnis itu. Calon suksesor memiliki pandangan ke depan agar bisnis tersebut lebih maju dan berkembang lagi. Tidak ada paksaan dari pihak lain agar calon suksesor bersedia menggantikan pendiri. Minat yang dimiliki calon suksesor dalam ikut menjalankan bisnis bermanfaat bagi bisnis tersebut karena membuat calon suksesor bekerja keras sehingga membuat bisnis menjadi maju dan berkembang.

Calon suksesor juga memiliki bakat dalam ikut menjalankan bisnis tersebut. Bakat yang dimiliki calon suksesor yaitu bidang memasarkan produk, manajemen, dan manajerial. Calon suksesor mam-

pu memasarkan produk secara lebih luas sehingga jumlah produk yang dijual saat ini lebih banyak lagi. Bakatnya tersebut membuat bisnis menunjukkan hasil yang positif dan bisa lebih maju lagi.

Selain minat dan bakat, calon suksesor juga memiliki komitmen dalam menjalankan bisnis tersebut. Komitmen calon suksesor yaitu disiplin, bekerja keras untuk mencapai sesuatu yang diharapkan, dan membuat bisnis tersebut semakin maju dan berkembang.

Dengan demikian berarti calon suksesor memiliki minat, bakat, dan komitmen dalam ikut menjalankan bisnis ini. Selain itu, pendiri menilai bahwa bisnis ini telah sesuai dengan minat, bakat, dan komitmen dari calon suksesor.

### 3. Mengembangkan Profil

Berdasarkan informasi yang disampaikan oleh ketiga narasumber, pendidikan formal itu penting. Banyak ilmu dasar yang bisa didapatkan dari pendidikan formal tersebut sehingga wawasannya bisa lebih luas lagi. Calon suksesor menempuh pendidikan terakhirnya di Universitas Surabaya jurusan manajemen. Jurusan yang diambil oleh calon suksesor ada kaitannya dengan bisnis yang dijalankan saat ini.

Untuk mengembangkan profil calon suksesor, selain pendidikan formal, calon suksesor juga selalu diberikan motivasi oleh pendiri. Motivasi yang diberikan kepada calon suksesor yaitu tentang semangat bekerja dan selalu disiplin. Motivasi tersebut mendorong calon suksesor untuk tidak pernah menyerah untuk mengembangkan bisnis tersebut dan menghasilkan hal yang positif. Selain itu dengan selalu diingatkan untuk disiplin membuat calon suksesor dapat menjalankan bisnis dengan baik dan penuh tanggung jawab. Calon suksesor meresponi motivasi tersebut dengan baik bahkan menerima motivasi tersebut dengan senang hati.

Pelatihan untuk mengembangkan profil calon suksesor juga diberikan kepada calon suksesor. Pelatihan yang diberikan diharapkan bisa bermanfaat dan membekali calon suksesor untuk ke depannya dalam menjalankan bisnis tersebut. Pelatihan sebagai kemampuan dasar yang diberikan kepada calon suksesor yaitu mengurus bisnis mulai dari bawah, dari hal-hal yang mudah hingga yang rumit. Mengurus bisnis yang dimaksudkan itu seperti cara mengatur karyawan, cara order, cara menawarkan barang, dan membuat pembukuan.

Pengalaman pendiri juga dibagikan kepada calon suksesor untuk meningkatkan kemampuan suksesor agar bisa memimpin perusahaan dengan baik dan lebih siap dalam melanjutkan bisnis tersebut. Pengalaman yang dibagikan sebagai pengetahuan dan pelajaran yang berharga dan dapat menjadi bekal untuk masa depan calon suksesor nantinya ketika menjalankan bisnis tersebut. Selain itu, agar calon suksesor tahu seluk beluk dari bisnis itu, jadi tidak salah ambil keputusan nantinya.

Selain pengalaman pendiri, calon suksesor juga memiliki pengalaman kerja dalam bidang pemasaran. Calon suksesor menawarkan barang sehingga ia mengetahui kondisi pasar yang ada ketika ia terjun langsung. Selain itu, dengan adanya pengalaman kerja tersebut membuat calon suksesor lebih pandai dalam memasarkan produk dan mampu mengatasi masalah yang berhubungan dengan pemasaran tersebut. Pengalaman kerja yang dimiliki oleh calon suksesor pun memiliki pengaruh terhadap kinerjanya. Kinerja calon suksesor menjadi lebih baik lagi dan semakin menjadi orang yang bertanggung jawab dengan apa yang dikerjakannya. Selain itu calon suksesor menjadi orang yang lebih dewasa, tegas, dan disiplin juga. Hal tersebut dapat memberikan pengaruh kepada calon suksesor untuk mengembangkan profilnya.

### 4. Membuat Perencanaan

Setelah mengembangkan profil yaitu tahap membuat perencanaan. Pendiri merencanakan posisi calon suksesor dalam bisnis keluarga. Perencanaan tersebut meliputi perencanaan waktu transisi kepemimpinan, rencana tugas calon suksesor, nilai yang ditanamkan kepada calon suksesor, dan rencana pendiri setelah suksesi. Calon suksesor UD. Berkat nantinya akan menjadi pemimpin untuk menggantikan posisi pendiri saat ini. Calon suksesor saat ini sebagai orang kepercayaan pendiri dalam menjalankan bisnis keluarga tersebut. Apabila pendiri ada keperluan ke luar kota, calon suksesor diberikan kepercayaan untuk mengurus bisnis tetapi tetap berkomunikasi dengan pendiri dan keputusan masih dipegang pendiri. Pendiri belum terpikirkan tentang waktu transisi kepemimpinan, namun mungkin sekitar lima tahun lagi dan jika pendiri merasa bahwa calon suksesor sudah siap maka akan dilakukan transisi kepemimpinan. Saat ini pendiri berharap calon suksesor menyerap ilmu, pengetahuan, dan pengalaman yang diberikan dan dibagikan oleh pendiri. Calon suksesor sendiri juga masih belajar mengenai apapun mengenai bisnis tersebut.

Dalam ikut menjalankan bisnis, pendiri memberikan informasi mengenai tugas-tugas yang harus dilakukan oleh calon suksesor untuk ke depannya. Tugas yang diberikan kepada calon suksesor untuk ke depannya yaitu mempertahankan, menjalankan, dan mengembangkan bisnis tersebut dengan tanggung jawab, kerja keras, dan pantang menyerah. Tugas tersebut diberikan pendiri kepada calon suksesor agar ia mengerti apa yang dilakukan di masa yang akan datang. Oleh karena itu, saat ini adalah waktunya bagi calon suksesor untuk menyerap banyak ilmu dan pengalaman dari pendiri untuk bekal di masa depan.

Pendiri UD. Berkat juga menanamkan nilai-nilai kepada calon suksesor pada tahap perencanaan suksesi ini. Menurut Morris, Williams, dan Nel (dalam Buang, Ganefri, & Sidek, 2013) nilai-nilai yang ditanamkan merupakan salah satu faktor ke-

berhasilan proses suksesi. Nilai-nilai yang ditanamkan kepada calon suksesor yaitu nilai kedisiplinan, kejujuran, menghormati orang yang lebih tua, dan kerja keras. Nilai-nilai penting untuk ditanamkan kepada calon suksesor. Pendiri menanamkan nilai-nilai tersebut dengan cara selalu mengingatkan calon suksesor dan menegurnya jika apa yang dilakukan tidak sesuai dengan nilai-nilai tersebut. Pendiri berharap calon suksesor memegang teguh nilai-nilai yang telah ditanamkan.

Rencana pendiri jika calon suksesor telah resmi memimpin bisnis adalah tetap mengawasi. Hal tersebut berarti pendiri tidak akan pensiun total. Pendiri akan tetap mengawasi agar calon suksesor tidak mengambil langkah yang salah, tidak salah mengambil keputusan, dan tidak merugikan bisnis nantinya. Calon suksesor menerima dan senang jika pendiri tetap mengawasi. Jadi tidak sampai calon suksesor melakukan kesalahan sehingga tidak rugi nantinya.

#### 5. Implementasi

Pada tahap implementasi, calon suksesor mulai ikut menjalankan bisnis dan dilibatkan dalam mengambil keputusan dengan mempergunakan kesempatan dan peluang yang ada. Implementasi akan dilakukan ketika pendiri merasa calon suksesor siap untuk diberikan kepercayaan sepenuhnya dan dilepas sendiri. Keputusan untuk implementasi berada ditangan pendiri. Pendiri berharap ketika nantinya calon suksesor sudah resmi menjadi pemimpin, calon suksesor memiliki tanggung jawab penuh untuk menjalankan dan mengembangkan bisnis tersebut. Saat ini pendiri ingin calon suksesor untuk terus belajar darinya dalam menjalankan bisnis tersebut. Pendiri ingin melihat kemampuan dan tanggung jawab calon suksesor juga sebelum menyerahkan kepemimpinan sepenuhnya.

Saat ini calon suksesor baru saja masuk pada tahap implementasi karena pendiri sudah melibatkan calon suksesor dalam pengambilan keputusan. Pengambilan keputusan tersebut seperti cara menentukan harga yang akan di jual ke konsumennya, menentukan gaji karyawan, dan lain-lain. Hal tersebut dilakukan agar calon suksesor belajar dan mengetahui keputusan mana yang benar dan bermanfaat bagi bisnis tersebut serta agar calon suksesor tahu dan mengerti hasil dari keputusan yang diambil. Dengan demikian, jika nanti resmi memimpin bisnis tersebut maka calon suksesor siap untuk menghadapi apapun meskipun selalu ada rintangan yang datang. Calon suksesor jika salah mengambil keputusan maka akan diarahkan oleh pendiri.

Dalam ikut menjalankan bisnis ini calon suksesor terjun langsung dan mendalami bisnis tersebut dengan sungguh-sungguh dari semua bidang dalam bisnis itu. Bidang tersebut mulai dari pemasaran, admin, manajerial, dan sebagainya. Calon suksesor sungguh-sungguh ikut mengelola bisnis yang ada dan menjalankan semua tugas yang diberikan oleh pendiri kepadanya.

#### 6. Evaluasi

Tahap terakhir dalam proses suksesi ini yaitu tahap evaluasi. Tahap evaluasi ini pendiri menilai dan mengevaluasi calon suksesor apakah sudah siap dalam melanjutkan bisnis keluarga tersebut. Pada saat ini, pendiri menilai dan mengevaluasi bahwa calon suksesor belum siap untuk memimpin bisnis tersebut karena jangka waktu dalam ikut menjalankan bisnis masih terlalu singkat yaitu satu tahun. Selain itu, calon suksesor masih termasuk baru saja ikut menjalankan bisnis tersebut. Calon suksesor juga belum siap untuk dilepas sepenuhnya dalam memimpin bisnis tersebut. Saat ini pendiri masih melihat kemampuan calon suksesor dalam menjalankan bisnis tersebut, meskipun untuk pemilihan calon suksesor pada tahap persiapan sudah sesuai dengan kriteria yang dikemukakan oleh Susanto *et al.* (2007).

Calon suksesor dirasa belum siap oleh pendiri untuk memimpin bisnis tersebut pada saat ini. Namun kinerja yang dimiliki oleh calon suksesor saat ini sudah baik. Pendiri masih melihat kemampuan calon suksesor dalam menjalankan bisnis tersebut karena masih baru saja ikut menjalankan bisnis dan ikut dilibatkan dalam pengambilan keputusan, tetapi pengambilan keputusan tetap sepenuhnya di pegang oleh pendiri.

### IV. KESIMPULAN/RINGKASAN

#### Kesimpulan

1. Proses suksesi ini sampai pada tahap yang kelima dikarenakan calon suksesor baru saja masuk bisnis tersebut dan sudah mulai ikut menjalankan bisnis dan mulai dilibatkan dalam pengambilan keputusan, namun waktu implementasi belum ada dan belum terjadi.
2. Pada tahap persiapan, pendiri telah mempersiapkan dan memilih calon suksesor sesuai dengan kriteria *ACE MAN* (*acceptable, charismatic, energetic, managing, achieving, dan networking*).
3. Pada tahap melakukan penilaian, pendiri menilai bahwa calon suksesor memiliki minat, bakat, dan komitmen yang sesuai dengan bisnis tersebut.
4. Pada tahap mengembangkan profil, pendiri sudah melakukan pengembangan profil untuk meningkatkan kemampuan suksesor agar dapat memimpin perusahaan dengan baik dan lebih siap dalam melanjutkan bisnisnya. Pendiri memberikan pembelajaran melalui pendidikan formal, pelatihan, motivasi, dan membagikan pengalaman pendiri yang dimilikinya.
5. Pada tahap membuat perencanaan, pendiri merencanakan posisi calon suksesor dalam bisnis keluarga sebagai penggantinya dalam memimpin bisnis tersebut. Di sisi lain, pendiri telah memberikan tugas kepada calon suksesor, menanamkan nilai-nilai, dan merencanakan untuk tetap mengawasi setelah suksesi dilakukan.

6. Pada tahap implementasi, saat ini calon suksesor sudah mulai ikut menjalankan bisnis dan mulai dilibatkan dalam mengambil keputusan dengan mempergunakan kesempatan dan peluang yang ada, namun waktu implementasi belum terpikirkan oleh pendiri.
7. Pada tahap evaluasi, pendiri menilai bahwa pada saat ini calon suksesor belum siap untuk memimpin bisnis tersebut, namun kinerja calon suksesor sudah baik sejauh ini.

#### Saran

Saran yang dapat diberikan berdasarkan hasil penelitian proses suksesi pada UD. Berkat sebagai bahan pertimbangan dalam melakukan proses suksesi, antara lain:

1. Sebaiknya pendiri UD. Berkat mulai memikirkan kapan waktu implementasi yang pasti bagi calon suksesor agar calon suksesor lebih mempersiapkan diri sebagai pemimpin yang baik nantinya.
2. Disarankan untuk calon suksesor lebih memperbanyak pertemanan melalui hobi maupun komunitas yang dimiliki agar dapat membantu calon suksesor untuk mengembangkan bisnis ke depannya, meskipun saat ini sudah memiliki banyak teman karena menambah pertemanan tidak akan merugikan.

#### DAFTAR REFERENSI

- Aronoff. (2011). *Business Succession: The Final Test of Greatness*. Family Enterprise Publisher.
- Atwood, C. G. (2007). *Succession planning basics*. United States of America: American Society for Training and Development.
- Bizri, R. (2015). Succession in the family business: drivers and pathways. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 22(1), 133-154.
- Buang, N.A., Ganefri, & Sidek, S. (2013). Family business succession of SMEs and post-transition business performance. *Asian Social Science*, 9(12), 79-92.
- Carsrud, A. (2012). *Understanding family business*. (Malin Brannback, Eds). New York: Springer.
- Duh, M. (2012). Family Businesses: The Extensiveness of Succession Problems and Possible Solutions. In Thierry Burger-Helmchen (Ed.). *Entrepreneurship* (pp. 209-234). Slovenia: InTech
- Dussault, M. (2008). *Family Business Suicide: Prevention Guide*. Strategic Book Publishing and Rights Agency.
- Fishman, A. E. (2009). *9 elements of family business success: a proven formula for improving leadership & realtionships in family businesses..* United States of America: McGraw-Hill.
- Hall, A., Nordqvist, M., (2008). Professional Management in Family Businesses: Toward an Extended Understanding. *Family Business Review*, 21(1), 51-68
- Ismail, N. dan Mahfodz. (2009). *Family Business Succession of SMEs and Post-Transition Business Performance*. Asian Social Science.
- Lipman, F.D. (2010). *The family business guide: everything you need to know to manage your business from legal planning to business strategies*. United States: Palgrave Macmillan.
- McNamara, K., Watson, J.G., and Wittmeyer, C.B. 2009. The utilization of a succession plan to effectively change leadership and ownership in a small business enterprise. *Journal of American Academy of Business Cambridge*, 15(1), 31-42.
- Poza, E.J. (2014). *Family business* (4rd ed.). USA: South-Western Cengage Learning.
- Senegovic, I., Bublic, V., & Coric, G. (2015). Family business succession risks: the croatian context. In L. P. Dana & V. Ramadani (Eds.), *Family businesses in transition economies* (p.175). New York: Springer.
- Supriadi, S. (2014, December 2). *PwC: 95 persen perusahaan Indonesia adalah bisnis keluarga*. Retrieved from <https://www.cnnindonesia.com/ekonomi/20141202100356-92-15176/pwc-95-persen-perusahaan-indonesia-adalah-bisnis-keluarga/>
- Susanto, A.B., Susanto, P., Wijanarko, H., Mertosono, S. (2007). *The Jakarta Consulting Group on Family Business*. Jakarta: The Jakarta Consulting Group.
- The Jakarta Consulting Group. (2014). *Suksesi dalam perusahaan keluarga*. Retrieved October 15, 2017, from <http://www.jakartaconsulting.com/publications/articles/family-business/suksesi-dalam-perusahaan-keluarga>
- Walsh, G. (2011). *Family Business Succession: Managing the All-Important Family Component*. Swiss: KPMG Enterprise.