

ANALISIS PERENCANAAN SUKSESI PADA PT BIAN NIAGA BATUAN SIDOARJO

Jacky Chan

Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra

Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya

E-mail: chanjacky28@ymail.com

Abstrak— Perusahaan keluarga saat ini memiliki tantangan dalam proses bertahan dari generasi sebelumnya menuju ke generasi berikutnya. Salah satu masalah tersebut yaitu masalah perencanaan suksesi. Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui perencanaan suksesi yang dilakukan oleh PT. Bian Niaga Batuan Sidoarjo yang sedang dilakukan dari generasi pertama menuju generasi kedua.

Penulis membahas perencanaan suksesi yang terjadi pada PT. Bian Niaga Batuan Sidoarjo dengan menggunakan jenis penelitian kualitatif deskriptif dengan menggunakan metode wawancara. Adapun teknik yang digunakan dalam pengumpulan data yaitu menggunakan purposive sampling. Sedangkan untuk menguji keabsahan data, penulis menggunakan triangulasi sumber. Hasil temuan oleh penulis menyatakan bahwa PT. Bian Niaga Batuan Sidoarjo telah menjalani proses perencanaan suksesi yang meliputi tahap-tahapan yang pertama yaitu mengetahui kriteria-kriteria calon suksesor meliputi pendidikan formal, pengalaman bekerja diluar perusahaan milik sendiri, dan motivasi. Tahapan kedua yaitu pengembangan calon suksesor yang meliputi komunikasi, kepercayaan, komitmen, dan nilai dalam keluarga. Perencanaan ini akan dilakukan dalam waktu dekat.

Kata Kunci— Perusahaan Keluarga, Suksesi, Perencanaan Suksesi.

I. PENDAHULUAN

Sebuah perusahaan bisa dikategorikan sebagai perusahaan keluarga tersebut jika kepemilikan perusahaan dimiliki oleh dua anggota keluarga, atau lebih yang terlibat di dalam perusahaan tersebut. Anggota keluarga tersebut minimal harus terlibat didalam bagian keuangan dan terlibat minimal selama dua generasi (Susanto et al., 2013). Menurut Balshaw (2004), sebuah perusahaan keluarga dapat terdiri dari perusahaan publik yang besar dan kompleks, tetapi sama-sama bisa menjadi kepemilikan tunggal, kemitraan dan badan yang didirikan atau bentuk lain dari asosiasi bisnis di mana fokus kepemilikan dan/atau kontrol manajemen berada di dalam tangan keluarga tertentu atau kumpulan keluarga tertentu. Menurut Ward (1987), sebuah perusahaan dapat dikatakan sebagai perusahaan keluarga apabila terdiri perusahaan tersebut terdiri dari dua atau lebih anggota keluarga yang

mengawasi keuangan perusahaan dan posisi kunci dipegang oleh anggota keluarga.

Perusahaan keluarga sangat memegang peranan penting dalam perekonomian dunia. *Credit Suisse* mengungkapkan sekitar 700 perusahaan keluarga di dunia, dengan kapitalisasi pasar minimal US\$ 1 miliar, memutar modalnya di Asia. Bobot terbesar berasal dari perusahaan teknologi, dan industri konsumen diskresioner dan sektor kebutuhan sehari-hari. Hal ini merupakan hasil penelitian *Credit Suisse Research Institute* (CSRI) terhadap 920 perusahaan publik di 35 negara yang 20 persen sahamnya dimiliki oleh keluarga dan masuk dalam daftar *Credit Suisse* (CS) *Global Family* 900. *Credit Suisse Research Institute* (CSRI) menyebutkan dari 50 perusahaan keluarga terbesar di dunia, lebih dari separuhnya berada di Asia (“Sekitar 700 Perusahaan Keluarga Dunia Putar Modal di Asia”, 2015, Agustus).

Di Asia Selatan mempunyai bisnis keluarga paling tinggi sekitar 65% dari total perusahaan yang terdaftar. Sementara Asia Utara memiliki perusahaan keluarga paling sedikit dengan 37%. Di negara Asia, India merupakan pemilik jumlah bisnis keluarga terbanyak dari perusahaan yang terdaftar. Sementara China memiliki urutan terakhir dalam kepemilikan bisnis keluarga sebesar 13% (“Bisnis Keluarga, Pilar Penting Perekonomian Asia”, 2011, Januari).

Perusahaan audit yang berasal dari Amerika Serikat yaitu *Price Waterhouse Cooper* (PwC) melakukan survei mengenai bisnis keluarga di Indonesia. Dari hasil survei tersebut, lebih dari 95% perusahaan di Indonesia merupakan bisnis keluarga. Berdasarkan catatan *Price Waterhouse Cooper* (PwC) terdapat lebih dari 40 ribu orang kaya di Indonesia atau sekitar 0,2 persen dari total populasi yang menjalankan bisnis keluarga. Total kekayaan mereka mencapai Rp 134 triliun atau menguasai sekitar 25 persen produk domestik bruto (PDB) Indonesia. *Price Waterhouse Cooper* (PwC) mendefinisikan bisnis keluarga sebagai perusahaan yang mayoritas hak suaranya berada di tangan pendiri atau orang yang mengakuisisi perusahaan, misalnya pasangan, orang tua, anak atau ahli waris. Setidaknya ada satu perwakilan keluarga yang terlibat di dalam manajemen atau administrasi perusahaan. Sedangkan untuk perusahaan publik, keluarga biasanya menguasai 25 persen saham perusahaan dan

setidaknya terdapat satu orang anggota keluarga menduduki jabatan di perusahaan (“Suksesi Dalam Perusahaan Keluarga”, 2014, Desember).

Hasil survei 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 (The Jakarta Consulting Group, 2014)

Menurut Atwood (2007), perencanaan suksesi bertujuan untuk mempersiapkan perusahaan dengan berbagai tantangan dan kesempatan yang berkaitan dengan perubahan pada posisi kunci. Area dalam perencanaan suksesi dapat meliputi posisi atas pada kepemimpinan bahkan pada pengelola perusahaan yang ikut bekerja didalam proses manajemen.

Menurut Susanto et al. (2007), suksesi kepemimpinan yaitu hal-hal yang dapat menjangkau berbagai lapisan manajerial. Pada dasarnya suksesi berkaitan dengan macam macam kebijakan di dalam perusahaan yaitu perubahan pola pergerakan perusahaan, pengembangan perusahaan, kebijakan perencanaan karir, sistem promosi dan mutasi.

Salah satu contoh perusahaan keluarga ternama yang ada di Indonesia ialah PT Sampoerna yang didirikan oleh Liem Seeng Tee, seorang imigran asal Cina, mulai membuat dan menjual rokok kretek linting tangan di rumahnya di Surabaya, Indonesia. Perusahaan kecilnya tersebut merupakan salah satu perusahaan pertama yang memproduksi dan memasarkan rokok kretek maupun rokok putih. Kepemimpinan Sampoerna beralih ke generasi kedua di bawah pimpinan Aga Sampoerna, yang berfokus pada produksi Sigaret Kretek Tangan (SKT) premium. Generasi ketiga keluarga Sampoerna, Putera Sampoerna, mengambil alih kemudi perusahaan, dan pertumbuhan Sampoerna kian melaju. (About us Sampoerna. Sampoerna, 2011). Menurut Sutanto (2007, p.4), dalam perusahaan keluarga terbagi menjadi dua tipe perusahaan keluarga, yaitu:

- 1) *Family Owned Enterprise* (FOE), yaitu perusahaan yang dimiliki oleh keluarga, namun dikelola oleh profesional yang berasal dari luar lingkungan keluarga. Peran keluarga hanya sebagai pemilik dan tidak melibatkan diri dalam operasi di lapangan.
- 2) *Family Business Enterprise* (FBE), yaitu perusahaan yang dimiliki dan dikelola oleh keluarga pendirinya. Ciri perusahaan tipe ini adalah posisi-posisi kunci dalam perusahaan dipegang oleh anggota keluarga.

Menurut Poza (2010), karakteristik yang mendefinisikan esensi dari kekhasan perusahaan keluarga, yaitu:

- 1) Kehadiran keluarga.

- 2) Mimpi pemilik untuk menjaga bisnis dalam keluarga (tujuan kelangsungan bisnis dari generasi ke generasi).
- 3) Nilai nilai dari perusahaan keluarga, manajemen, dan kepemilikan, dengan kecenderungan (menang – kalah) dapat membuat bisnis keluarga khususnya rentan selama suksesi.
- 4) Sumber unik keunggulan kompetitif berasal dari interaksi keluarga, manajemen, dan kepemilikan, terutama dalam keutuhan keluarga.

Dalam fenomena saat ini penulis sedang meneliti salah satu perusahaan keluarga yang sedang berkembang di Indonesia yaitu PT Bian Niaga Batuan Sidoarjo atau yang di singkat (BNB) yang akan dijadikan subjek penelitian oleh penulis. Dalam peneliatan ini penulis akan membahas tentang perencanaan suksesi yang terjadi pada PT Bian Niaga Batuan Sidoarjo. Perusahaan ini berdiri sejak tahun 2000 hingga sampai sekarang. Perusahaan ini terletak di daerah Sidoarjo, Jawa Timur. PT Bian Niaga Batuan Sidoarjo ini bergerak di sektor impor marmer dari negara asing seperti China, Dubai, Amerika Serikat, dll. Lalu menjualnya di Indonesia. Perkembangan yang dilakukan saat ini oleh perusahaan PT Bian Niaga Batuan Sidoarjo yaitu penambahan cabang perusahaan yang terletak di Jakarta, Tulungagung, dan China. Surabaya sendiri digunakan sebagai kantor pusat. *Chief Executive Officer* (CEO) Perusahaan PT Bian Niaga Batuan Sidoarjo ini adalah Andreas yang menempuh pendidikan sampai SMU. Sedangkan yang akan menjadi calon suksesor dari perusahaan ini yaitu Rufus yang telah menempuh pendidikan S1 Ekonomi Akutansi selaku keponakan dari Andreas.

Rufus berperan sebagai wakil dari Andreas jika beliau berhalangan. Baik dalam pertemuan dengan klien ataupun keputusan keputusan yang masih dalam ruang lingkup Rufus. Seperti pengerjaan operasional dan melayani pelanggan jika terjadi ketidakpuasan pada pelanggan. Tetapi saat ini beliau belum masuk secara formal pada perusahaan induk karena masih mengurus anak perusahaan dari PT Bian Niaga Batuan Sidoarjo, dan juga karena Andreas masih melakukan tugasnya sebagai *Chief Executive Officer* (CEO) di perusahaan induk. Alasan lain mengapa Rufus menjadi suksesor di perusahaan ini yaitu Andreas tidak memiliki suksesor yang mumpuni. Beliau memiliki anak perempuan yang masih kecil sedangkan bisnis marmer tidak mudah dijalankan begitu saja. Kebetulan Rufus selama ini juga turut serta membantu dalam menjalankan bisnis keluarga tersebut, sehingga sekarang beliau dipercayakan untuk menjadi kepala operasional di perusahaan keluarganya. Oleh karena itu penulis ingin menganalisis perencanaan suksesi pada PT Bian Niaga Batuan Sidoarjo.

II. METODE PENELITIAN

Jenis penelitian yang digunakan oleh penulis yaitu penelitian kualitatif. Penelitian kualitatif yaitu penelitian yang digunakan untuk memahami tentang fenomena yang sedang dialami oleh subjek penelitian misalnya perilaku, persepsi, motivasi, tindakan, dan lain-lain, dan dengan cara deskripsi dalam bentuk kata-kata dan bahasa, dengan memanfaatkan berbagai metode alamiah. Menurut Nazir (2005), metode deskriptif adalah suatu metode untuk meneliti status tentang sekelompok manusia, suatu objek, suatu set kondisi, suatu sistem pemikiran, ataupun suatu peristiwa pada masa sekarang. Pada penelitian ini akan mendeskripsikan tentang proses suksesi yang akan dihadapi calon suksesor di PT Bian Niaga Batuan Sidoarjo.

Metode yang digunakan oleh penulis yaitu objek penelitian pada metode kualitatif. Objek penelitian objek yang bersifat alamiah. Objek yang alamiah adalah objek yang apa adanya, tidak dimanipulasi oleh penelitian dan kehadiran peneliti tidak begitu mempengaruhi dinamika pada objek tersebut. Objek yang digunakan di dalam penelitian ini adalah perencanaan suksesi pada PT Bian Niaga Batuan Sidoarjo, merupakan perusahaan yang bergerak di bidang proses pengolahan batuan marmer dan *granite*. Fokus penelitian dilakukan pada perencanaan suksesi di dalam PT Bian Niaga Sidoarjo.

Menurut Sugiyono (2013) sumber data primer adalah sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data. Data primer di dalam penelitian ini adalah hasil wawancara yang dilakukan dengan pemilik perusahaan PT Bian Niaga Batuan, dan Sekretaris PT Bian Niaga Batuan untuk mengetahui bagaimana perencanaan suksesi pada Rufus.

Menurut Sugiyono (2013, p. 402), data sekunder merupakan sumber data yang tidak langsung memberikan data kepada pengumpul data. Pemberian data dapat dilakukan melalui orang lain ataupun dokumen-dokumen. Data sekunder yang digunakan di dalam penelitian ini adalah profil perusahaan, deskripsi dan spesifikasi pekerjaan dari PT. Bian Niaga Batuan.

Teknik pengumpulan data yang dilakukan di dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan wawancara yang bersifat semi terstruktur terhadap narasumber yang sudah ditentukan untuk memperoleh informasi yang dibutuhkan pada penelitian ini. Menurut Sugiyono (2013), wawancara yang bersifat semi terstruktur dapat membuat narasumber yang diajak berdiskusi akan merasa lebih nyaman, bebas, dan terbuka terhadap jenis pertanyaan yang diberikan.

Di dalam penelitian ini, penentuan narasumber menggunakan *purposive sampling*. Menurut Sugiyono (2013, p. 122), *Purposive sampling* adalah teknik penentuan sampel dengan melakukan pertimbangan tertentu. Pertimbangan tertentu yang dimaksud adalah informan yang dibutuhkan

yaitu informan yang benar-benar mengerti mengenai berbagai hal-hal yang terkait dengan penelitian .

Penulis menggunakan model triangulasi sumber. Menurut Putra (2011), pengertian dari triangulasi yaitu pengecekan data menggunakan berbagai sumber, teknik, dan waktu. Yang dimaksud dengan beragam sumber yaitu menggunakan lebih dari satu sumber untuk memastikan apakah data yang diperoleh benar atau tidak. Beragam teknik memiliki arti penggunaan berbagai cara secara bergantian untuk memastikan apakah data yang didapatkan benar atau tidak; dan beragam waktu berarti memeriksa keterangan berasal dari sumber yang sama pada waktu yang berbeda. Berdasarkan dari hasil tersebut, jika hasil wawancara yang diperoleh dari narasumber tersebut mempunyai kesamaan, maka data yang didapatkan bersifat *valid* dan dapat dianalisis di dalam penelitian ini.

III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Analisa Perencanaan Suksesi PT Bian Niaga Batuan Sidoarjo

Persiapan Suksesor

Perencanaan suksesi bertujuan untuk mempersiapkan perusahaan dengan berbagai tantangan dan kesempatan yang berkaitan dengan perubahan pada posisi kunci. Area dalam perencanaan suksesi dapat meliputi posisi atas pada kepemimpinan bahkan pada pengelola perusahaan yang ikut bekerja didalam proses manajemen. Proses manajemen itu sendiri terdiri dari empat poin yaitu POAC (*Planning, Organizing, Actuating, & Controlling*).

Rufus telah menetapkan perencanaannya dalam proses manajemen perusahaannya seperti mengembangkan bisnisnya yang pada awalnya hanya *trading* batuan sekarang dapat menjual barang setengah jadi yang harganya bisa lebih murah agar perusahaan tetap bisa bertahan dan berkembang. Selain itu beliau juga telah menetapkan dan mengatur penyusunan struktur organisasi sesuai dengan tujuan-tujuan, sumber-sumber, dan lingkungannya. Dengan adanya pengorganisasian berarti akan memadukan seluruh sumber-sumber yang ada dalam organisasi, baik yang berupa sumber daya manusia maupun sumber daya lainnya untuk tercapainya suatu tujuan. Rufus juga telah berupaya untuk menjadikan perencanaan menjadi kenyataan, dengan melakukan berbagai pengarahan dan motivasi agar setiap karyawan dapat melaksanakan kegiatan secara optimal sesuai dengan peran, tugas dan tanggung jawabnya secara maksimal. Perencanaan dan pengorganisasian yang baik kurang berarti bila tidak diikuti dengan penggerakan seluruh potensi sumber daya manusia dan non-manusia pada pelaksanaan tugas agar visi misi perusahaan dapat tercapai. Pengendalian adalah satu diantara beberapa fungsi manajemen berupa mengadakan penilaian, bila perlu mengadakan koreksi sehingga apa yang dilakukan bawahan

dapat diarahkan ke jalan yang benar dengan tujuan yang telah digariskan semula. Proses pengendalian yang telah dilakukan Rufus yaitu memastikan seluruh rangkaian kegiatan yang telah direncanakan dan dilaksanakan bisa berjalan sesuai target yang diharapkan oleh beliau. Contoh pada divisi *Marketing* target pemasaran pada tahun ini harus terpenuhi jika tidak akan dibuat ulang rencana agar tahun depan target pemasaran yang akan datang dapat terpenuhi.

Di PT Bian Niaga Batuan Sidoarjo juga memiliki fungsi manajemen, yang melibatkan bidang operasional, keuangan, Human Resource & Development, dan pemasaran. Rufus selaku Kepala bagian Operasional yang mengatur pekerjaan sehari-hari diperusahaan ini yang ikut melihat bagaimana perkembangan divisi Operasional, Keuangan, *Human Resource & Development*. karena beliau merupakan calon penerus jadi harus mengerti seluk-beluk perusahaan seperti apa. Rufus selaku kepala dibidang Operasional bekerja untuk memastikan bahwa proses pekerjaan di dalam struktur organisasi harus bekerja dengan benar, beliau juga berhak untuk mengatur proses keuangan perusahaan untuk ke depannya perusahaan dapat dikembangkan lebih baik dan besar tetapi tetap harus dibawah oleh Andreas.

Sumber daya manusia merupakan sumber daya yang paling penting dalam manajemen dan perlu digunakan secara efisien. Hal ini karena keberhasilan, stabilitas dan pertumbuhan organisasi tergantung pada kemampuan suatu organisasi dalam memperoleh, memanfaatkan dan mengembangkan sumber daya manusia untuk kepentingan organisasi itu sendiri. Rufus sebagai calon penerus perusahaan sangat mengerti bahwa tanpa karyawan perusahaan tidak dapat berjalan sebagaimana mestinya, jadi beliau selalu memberdayakan karyawan yang dianggap berkompeten dengan memberikan reward berupa bonus tambahan gaji, atau penghargaan seperti piagam agar karyawan tersebut dapat merasa hasil kerjanya di hargai yang mengakibatkan karyawan tersebut selalu bekerja dengan penuh semangat dalam menjalankan kewajibannya.

Pada PT Bian Niaga Batuan Sidoarjo calon penerus perusahaan juga harus memiliki keterampilan yang dibutuhkan perusahaan seperti bekerja di luar perusahaan sebelum menduduki jabatannya sekarang agar mendapat pengalaman kerja serta keterampilan bekerja yang semakin matang agar diharapkan calon suksesor ketika bekerja diperusahaan keluarga sendiri tidak dijadikan sebagai latihan untuk bekerja, melainkan sudah seperti profesional yang dapat mengerjakan tugas dengan benar. Calon suksesor yang telah di tentukan di perusahaan yaitu Rufus. Perencanaan suksesi Rufus telah di rencanakan oleh Andreas yaitu pendiri perusahaan dengan cara memberi nasehat agar setelah menyelesaikan SMA mengambil jurusan ekonomi di suatu universitas. Akhirnya Rufus mengambil jurusan S1 Akutansi di Ubaya. Andreas selaku pendiri perusahaan pernah berkata kepada Rufus bahwa

suatu perusahaan akan sangat membutuhkan orang di bagian keuangan karena orang di bagian keuangan merupakan salah satu kunci pada keberhasilan suatu perusahaan tersebut.

Sebelum masuk ke perusahaan keluarga ini Rufus pernah bekerja selama 3 tahun di berbagai perusahaan tetapi tetap bekerja pada 1 bidang yaitu tentang bagian keuangan. Persiapan suksesi ini tidak lepas dari anggota keluarga yaitu, Andreas, dan Lisca. Persiapan suksesi melibatkan keluarga mulai dari diskusi, pemberian dukungan/motivasi, hingga pengambilan keputusan dalam menentukan calon suksesor bagi perusahaan PT Bian Niaga Batuan Sidoarjo.

Kriteria Calon Suksesor

1. Pendidikan formal

Dalam penelitian ini, sesuai dengan keterangan yang diberikan oleh ketiga narasumber yang menyebutkan bahwa Rufus telah diperkenalkan dengan segala aktivitas-aktivitas yang ada di perusahaan. Rufus telah diperkenalkan pada perusahaan sejak dini yaitu pada saat lulus dari sekolah SMA. Setelah lulus dari SMA beliau menyelesaikan kuliahnya di Ubaya jurusan *Accounting*. Beliau mengambil jurusan *Accounting* karena pendiri memberikan informasi bahwa orang yang bekerja di bidang keuangan akan sangat dicari oleh banyak perusahaan karena orang yang spesialis di bidang itu merupakan orang yang dapat merubah perusahaan menjadi lebih baik. Kedepannya beliau juga akan mengurus perusahaan keluarga sehingga jurusan tersebut akan sangat digunakan dalam dunia kerja.

2. Pengalaman bekerja di luar perusahaan

Penerus juga harus memiliki keterampilan yang dibutuhkan perusahaan seperti bekerja di luar perusahaan sebelum menduduki jabatannya sekarang. Dari keterangan ketiga narasumber yang menyatakan bahwa Rufus sebelum memasuki perusahaan keluarga miliknya, Rufus tidak diperbolehkan langsung bekerja di dalam perusahaan keluarganya tersebut melainkan disuruh bekerja dengan perusahaan lain terlebih dahulu, diantaranya perusahaan Maspion, dan perusahaan di bidang asuransi.

Pengalaman yang dialami oleh beliau menurut para narasumber yaitu beliau bekerja di perusahaan tersebut yaitu bahwa dengan gaji kecil disuruh bekerja dengan keras tanpa toleransi, dan dunia kerja ini berbeda dengan perkuliahan yang hanya menggunakan teori teori tetapi kalau di dunia kerja ini kebanyakan menggunakan praktek secara langsung.

3. Motivasi

Dengan adanya motivasi, dukungan dan dorongan akan menjadikan calon suksesor pribadi yang positif, percaya diri, berprestasi dan bersemangat untuk proses suksesi dan siap

untuk menjadi seorang pemimpin. Adanya motivasi akan membantu calon suksesor untuk bersemangat masuk bekerja di dalam perusahaan keluarga. Menurut keterangan ketiga narasumber, Rufus merupakan orang yang memiliki motivasi tinggi dalam bekerja, baik bekerja dalam perusahaan sekarang maupun dulu sewaktu masih bekerja di luar perusahaan milik keluarganya. Beliau memiliki motivasi yang tinggi karena menginginkan perusahaan milik keluarganya sekarang untuk dapat bertumbuh dan berkembang lebih besar lagi dari sekarang. Motivasi, dukungan, dan dorongan kepada Rufus juga tidak lepas dari faktor anggota keluarga yaitu Andreas sebagai paman dari Rufus, dan Lisca sebagai sepupu Rufus yang selalu siap membantu jika Rufus berada kesulitan dalam bekerja.

Pengembangan calon suksesor

1. Komunikasi

Komunikasi yang efektif dan terbuka antara anggota keluarga calon pemimpin dapat mempengaruhi keberhasilan suksesi bisnis keluarga. Berdasarkan keterangan dari ketiga narasumber, mereka mengatakan bahwa Rufus adalah sosok orang yang sangat ingin tahu jadi selalu ingin bertanya kepada siapa saja yang berada di dalam lingkup pekerjaan masing masing diperusahaannya, misalnya bertanya kepada karyawan pada bagian produksi tentang proses batuan marmer setengah jadi menjadi barang jadi yang baik dan benar itu seperti apa, serta mesin pemoles batuan marmer cara pemakaiannya yang benar seperti apa.

Beliau juga tidak sungkan untuk bertanya kepada pemilik perusahaan Andreas, dan Sekretaris perusahaan Lisca, tentang bagaimana cara menyelesaikan suatu permasalahan dalam berbisnis misalnya saja bernegosiasi pada pelanggan yang baik dan benar, tata cara berkomunikasi yang baik kepada para pelanggan, serta cara memberikan pelayanan yang terbaik kepada para pelanggan. Beliau memiliki sifat ramah, jadi jika beliau bertanya kepada seseorang maka orang tersebut pasti akan ramah juga yang mengakibatkan adanya komunikasi yang terbuka diantara satu sama lain, sehingga para anggota keluarga ataupun karyawan akan merasa nyaman untuk berkomunikasi dengan Rufus.

2. Kepercayaan

Kepercayaan merupakan faktor utama sebagai pendukung keberhasilan di mana keluarga harus memiliki sikap percaya dan mendukung penuh calon penerus. Oleh karena itu, penerus yang potensial harus mendapat dukungan, kepercayaan dari keluarga agar dapat bekerja diperusahaan keluarga dengan baik.

PT Bian Niaga Batuan mempercayakan calon suksesornya yaitu Rufus untuk menjadi sebagai calon penerus perusahaan

keluarga ini. Jika tidak ada rasa percaya yang kuat antara calon suksesor dan para anggota keluarga yang lainnya, maka perusahaan keluarga tidak dapat berjalan semaksimal mungkin yang akan dapat mengakibatkan perusahaan keluarga itu akan segera pecah. Andreas selaku pendiri perusahaan, sebelum memberikan kepercayaan penuh perusahaan kepada Rufus, dia memberikan tugas-tugas yang harus dijalankan terlebih dahulu. Contoh tugas-tugasnya yaitu seperti sekarang yang sedang dikerjakan oleh Rufus yaitu menjadi tangan kanan Andreas yang mengurus segala kegiatan operasional serta perintah apa saja yang diberikan Andreas kepada Rufus agar dapat mengetahui apa saja tugas tugas dan tanggung jawab ketika akan menggantikan Andreas sebagai pemilik perusahaan.

3. Komitmen

Berdasarkan keterangan ketiga narasumber, calon penerus perusahaan harus memiliki komitmen untuk bekerja sungguh sungguh. Rufus sebagai calon suksesor dianggap telah memiliki sifat komitmen tersebut. Andreas selaku pemimpin perusahaan saat ini meyakini bahwa Rufus memiliki sifat komitmen dalam bekerja. Sekretaris perusahaan, Lisca juga berpendapat bahwa beliau berkomitmen untuk membuat perusahaan keluarga ini menjadi perusahaan yang besar sehingga dapat mensejahterakan orang-orang yang berada diperusahaan ini

4. Nilai dalam keluarga

Perusahaan PT Bian Niaga Batuan memiliki nilai nilai dalam keluarga. keterangan ini berdasarkan oleh Andreas selaku pemilik dan pendiri perusahaan PT Bian Niaga Batuan Sidoarjo. Adapun nilai nilai dalam perusahaan keluarga PT Bian Niaga Batuan Sidoarjo yaitu menjadikan karakter pribadi untuk menjadi lebih baik, karena jika memiliki karakter yang baik akan membuat orang tersebut untuk berbisnis dengan baik atau bisa dikatakan memiliki integritas.

Calon suksesor PT Bian Niaga Batuan, Rufus mengetahui benar apa saja nilai-nilai keluarga tersebut sehingga sejak dini telah ditanamkan nilai-nilai tersebut. Menurut Sekretaris perusahaan yang juga merupakan sepupu Rufus yaitu Lisca yang berpendapat bahwa Rufus telah mengerti dan telah menetapkan nilai-nilai tersebut di dalam pekerjaannya keseharian. Salah satu contohnya yaitu Rufus selalu disiplin dalam bekerja, jarang sekali lalai dalam pekerjaan sehari-harinya. Jadi dapat dikatakan bahwa calon suksesor sudah mengerti dan menerapkan nilai nilai keluarga di dalam perusahaan tempat beliau bekerja.

IV. KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Kesimpulan menurut penulis dalam tahapan suksesi yang dilakukan pada PT Bian Niaga Batuan, dapat ditarik kesimpulan bahwa perusahaan telah melakukan tahapan suksesi dari langkah awal yaitu menentukan siapa calon suksesor yang tepat dengan beberapa kriteria-kriteria. Kriteria itu antara lain mengetahui visi dan misi perusahaan, memiliki pendidikan formal, pengalaman bekerja di luar perusahaan, motivasi yang tinggi untuk bekerja baik dalam perusahaan maupun bekerja untuk di luar perusahaan keluarga, dan keinginan untuk melanjutkan perusahaan keluarga PT Bian Niaga Batuan Sidoarjo. Pendiri dan pemilik perusahaan PT Bian Niaga Batuan Sidoarjo memberikan pengenalan tentang perusahaan sejak dini kepada calon suksesor.

Dari hasil penelitian diketahui bahwa calon suksesor telah memenuhi kriteria-kriteria yang ada karena selain sudah lama mengetahui perusahaan, Rufus juga telah ikut berpartisipasi di dalam perusahaan. Selain itu pendiri dan pemilik perusahaan juga telah melakukan pengembangan dan pemeliharaan calon suksesor dengan mempersiapkan calon suksesor melalui arahan dan bimbingan dalam kepemimpinan di dalam perusahaan yang meliputi komunikasi, kepercayaan, komitmen, nilai dalam keluarga yang di berikan oleh pendiri dan pemilik perusahaan.

Dalam analisis yang dilakukan terhadap perencanaan suksesi terhadap PT Bian Niaga Batuan Sidoarjo maka kesimpulan yang didapat adalah bahwa perencanaan suksesi sudah berjalan dengan maksimal. Hal ini dapat dilihat dari analisis yang telah dilakukan di perusahaan, komunikasi hubungan antar keluarga berjalan dengan harmonis. Perencanaan suksesi pada perusahaan sudah berjalan dengan baik karena selain telah memiliki kriteria kriteria calon suksesor, pengembangan dan pemeliharaan calon suksesor yang telah diberikan Andreas kepada Rufus telah terpenuhi.

B. Saran

Saran yang dapat diberikan setelah melakukan penelitian di PT Bian Niaga Batuan Sidoarjo yaitu:

1. Meningkatkan dan mempertahankan kinerja pada perusahaan yang sekarang . Saat ini perusahaan PT Bian Niaga Batuan Sidoarjo memiliki pangsa pasar baik lokal dan luar negeri. Adapun pangsa pasar local itu di sekitar wilayah Surabaya, dan Kalimantan Timur khususnya Balikpapan. Alangkah lebih baik jika perusahaan ini mengembangkan pangsa pasar lokal lebih banyak lagi terutama di wilayah Kalimantan Tengah, dan kota kota berkembang lainnya yang saat ini sedang melakukan banyak pembangunan khususnya hotel, perumahan, dan lainnya. sedangkan divisi *Accounting* untuk mengontrol biaya agar biaya yang dikeluarkan efektif dan efisien agar dapat memaksimalkan keuntungan pada perusahaan

dengan cara memilih angkutan barang yang murah tetapi terjamin keamanannya.

2. Disarankan agar membuat peraturan, perencanaan suksesi, serta nilai nilai dalam keluarga bukan hanya secara lisan tetapi juga secara tertulis keluarga maupun non keluarga mengetahui tahapan, dan kriteria dalam suksesi, agar perencanaan suksesi dapat berjalan sesuai dengan keinginan pendiri. Peraturan, jobdesk, dan sebagainya juga harus dibuat secara tertulis agar anggota keluarga, maupun non anggota keluarga dapat mengetahui peraturan dan kewajiban masing-masing sehingga dapat mencegah konflik yang akan terjadi di dalam perusahaan tersebut.

DAFTAR REFERENSI

- Atwood, Christee Gabour. (2007). *Succession Planning Basics*. United States of America: American Society for Training and Development
- About Us. Sampoerna.com. Retrieved 3 october, 2015, from http://www.sampoerna.com/id_id/about_us/pages/the_history_of_sampoerna.aspx
- Balshaw, T .(2004). *Governance in family business*. Johannesburg: Grant Thornton.
- Carlock, R. dan Ward, J. (2010). *Family businesses are best the parallel planning process for family harmony and business success*. London : Palgrave Macmillan
- Jakarta Consulting Group. (2014). *Suksesi dalam perusahaan keluarga*, Retrieved April 15, 2014, from <http://www.jakartaconsulting.com/publications/articles/family-business/suksesi-dalamperusahaan-keluarga>
- Lexy, J. Moleong (2013). *Metodologi penelitian kualitatif (edisi revisi)*. Bandung: PT Remaja Rosda.
- Nazir, M. (2005). *Metode penelitian*. Bogor : Ghalia Indonesia.
- Poza, Ernesto J. (2010). *Family Business*, 3rd edition. SouthWestern
- Putra, N. (2011). *Penelitian kualitatif: Proses dan aplikasi*. Jakarta: Indeks.
- Susanto (2007). *The Jakarta Consulting Group on family business*. Indonesia: The Jakarta Consulting Group
- Susanto (2013). *The Dragon Network: Inside Stories of the Most Successful Chinese Family Businesses*. John Wiley & Sons.
- Susanto, A.B. (2007). *The Jakarta Consulting Group on Family Business*. Jakarta: The Jakarta Consulting Group.

Sugiyono. (2013). Metode penelitian bisnis (pendekatan kuantitatif, kualitatif, dan R&D). Bandung: CV. Alfabeta.

Supriyadi, Agus. (2015). Sekitar 700 Perusahaan Keluarga Dunia Putar Modal di Asia. Retrived 13 Agustus 2015, from: <http://www.cnnindonesia.com/ekonomi/20150821101900-92-73523/sekitar-700-perusahaan-keluarga-dunia-putar-modal-di-asia/>