

PERENCANAAN SUKSESI PADA PERUSAHAAN KELUARGA PT. STARINDO JAYA PACKAGING

Eva Yunita

Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra
Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya
E-mail: talliaevayunita@gmail.com

Abstrak— Perencanaan suksesi menjadi faktor penting agar perusahaan keluarga dapat bertumbuh dan berkembang dengan baik. Penelitian ini membahas perencanaan suksesi pada perusahaan keluarga PT. Starindo Jaya Packaging. Kebanyakan perusahaan keluarga di Indonesia, belum memiliki perencanaan suksesi. Oleh karena itu, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian mengenai perencanaan suksesi di PT. Starindo Jaya Packaging. Tujuan dari penelitian ini adalah menganalisis elemen-elemen yang dipersiapkan untuk perencanaan suksesi pada perusahaan keluarga PT. Starindo Jaya Packaging. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif. Pengumpulan data menggunakan metode wawancara semi terstruktur, kemudian menguji keabsahan data menggunakan teknik triangulasi sumber. Dalam menetapkan narasumber, peneliti menggunakan teknik *purposive sampling*. Hasil yang diperoleh pada penelitian ini adalah perusahaan sudah memiliki perencanaan suksesi tetapi untuk waktu pelaksanaan perencanaan suksesi masih belum diketahui. Dari penelitian disimpulkan bahwa persiapan calon suksesor dalam perencanaan suksesi ini dilakukan dengan memberi pelatihan dan pengalaman kerja agar nantinya suksesi dapat berjalan dengan baik.

Kata Kunci—Perusahaan Keluarga, Perencanaan Suksesi, Suksesor

I. PENDAHULUAN

Perencanaan suksesi merupakan salah satu hal yang penting karena merupakan faktor penentu masa depan perusahaan. Saat ini sebuah bisnis keluarga sulit untuk bertahan dalam waktu jangka panjang. Menurut Aronoff (2003), perencanaan suksesi adalah proses berkepanjangan dalam keseluruhan proses bisnis untuk mempersiapkan pengalihan kekuasaan dan kontrol dari generasi ke generasi. Oleh karena itu, pendiri perusahaan harus membuat rencana untuk masa depan perusahaan dan merencanakan siapa orang yang akan menjadi bagian dari rencana tersebut (Rothwell, 2001). Namun saat ini banyak perusahaan yang belum mempersiapkan penerus dikarenakan pendiri merasa bahwa generasi muda tidak tertarik untuk berpartisipasi di perusahaan, atau sulit untuk menetapkan calon suksesor yang berkompeten untuk meneruskan bisnisnya. Dari hasil survei *The Jakarta Consulting Group*, belum semua perusahaan keluarga di Indonesia mempersiapkan penerus melalui perencanaan suksesi untuk memimpin perusahaan. Sebagian perusahaan yang telah mempersiapkan penerus melalui perencanaan suksesi adalah sebanyak 67,8% sedangkan yang lain sebesar 32,2% tidak atau belum mempersiapkannya (The

Jakarta Consulting Group, 2014). Sedangkan perusahaan keluarga di Amerika Serikat (AS) menunjukkan bahwa hanya 28% dari perusahaan keluarga yang mempunyai rencana suksesi dengan hati-hati, sedangkan yang lain hanya menyiapkan warisan (Lansberg, 1999).

Persiapan perencanaan suksesi dari awal harus dengan proses yang tepat dalam mempersiapkan *leader* agar mampu memimpin perusahaan sebaik mungkin, termasuk dengan hubungan keluarga yang didasari atas kepercayaan, dan waktu pelaksanaan suksesi yang tepat (Morris, 1996). Agar bisnis keluarga mampu bertahan dan beradaptasi untuk kelangsungan hidup bagi perusahaan, pendiri atau penerusnya perlu mempersiapkan regenerasi. Salah satunya adalah bagaimana mengatur suksesi bisnis secara teratur dan terjangkau dengan memastikan bahwa bisnis akan menyediakan kebutuhan pemilik selama masa pensiun (Grassi, 2009). Menurut survei yang telah dilakukan oleh Lansberg (1999), menunjukkan rendahnya *survival rate* dari perusahaan keluarga, dimana hanya 30% perusahaan keluarga di seluruh dunia yang mampu bertahan hingga generasi kedua. Artinya, 70% perusahaan keluarga gagal untuk meraih kesuksesan di tangan generasi kedua. Salah satu faktor utama rendahnya *survival rate* ini terletak pada lemahnya perencanaan suksesi (Anung Prabowo, portalhr.com).

Penerapan perencanaan suksesi dapat berjalan dengan baik bila proses pemilihan suksesor dan persiapan suksesor juga berjalan dengan lancar. Proses pemilihan suksesor berbicara mengenai nilai komunikasi dalam proses pemilihan dan nilai objektivitas dalam proses pemilihan suksesor. Sedangkan proses persiapan suksesor berbicara mengenai *Successor Development Programme* (program yang berisi tahap-tahap pengembangan suksesor) dan restu yang diberikan oleh *Family Business Leader* (Fishman, 2009). Salah satu suksesor di Indonesia adalah DR. (H.C.) Martha Tilaar, pendiri Martha Tilaar Group, yang telah menyiapkan perencanaannya sejak dini. Martha Tilaar Group berawal dari sebuah salon kecantikan kecil yang didirikan sejak tahun 1970. Kini *group* usaha Martha Tilaar ini telah sukses memayungi 11 anak perusahaan dan mempekerjakan sekitar 6.000 karyawan (marthatilaargroup.com/id/perusahaan/sejarah).

Fenomena keberhasilan perencanaan suksesi pada bisnis keluarga di Indonesia dapat ditemukan pada PT. Sinar Sosro. Perusahaan ini dirintis oleh keluarga Sosrodjojo sejak tahun 1974. PT. Sinar Sosro merupakan perusahaan minuman teh siap minum dalam kemasan botol yang pertama di Indonesia dan di dunia. Bisnis ini semakin berkembang dan diteruskan oleh beberapa putra dari Bapak Sosrodjojo pada generasi ke 2. Pada tahun 1990, bisnis keluarga Sosro telah memasuki generasi ke 3 dengan pengembangan usaha minuman ke

berbagai variasi cita rasa, target segmen, *benefit* dan kemasan. Sejak Generasi 1, keluarga Sosro memiliki satu filosofi niat baik yang mulia dan selalu diterapkan pada setiap aktivitas bisnisnya. Niat baik ini dijabarkan kepada produk-produk yang dihasilkan, yaitu bahwa produk-produk Sosro tidak membahayakan kesehatan. Dengan demikian setiap produk Sosro dapat dikonsumsi segala usia sepanjang hari (sosro.com/in/sejarah-perusahaan).

PT. Starindo Jaya Packaging merupakan perusahaan keluarga yang didirikan sejak tahun 2003 di Pati, Jawa Tengah. Perusahaan ini bergerak dalam bidang *printed cup* dan *cup transparan* beraneka warna. PT. Starindo Jaya Packaging berlokasi di jalan raya Pati Kudus Km. 6, Pati, Jawa Tengah.

Perusahaan ini sedang melakukan perencanaan suksesi. Oleh karena itu, peneliti menganggap penting untuk membahas lebih dalam lagi pada perusahaan keluarga PT. Starindo Jaya Packaging, karena perencanaan suksesi sangat penting dalam sebuah perusahaan keluarga dan bagaimana antar saudara atau pihak yang lain tidak mengalami konflik untuk memperebutkan puncak kepemimpinan di perusahaan tersebut.

II. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian kualitatif deskriptif. Penulis menggunakan penelitian kualitatif deskriptif, untuk mendeskripsikan atau memahami fenomena perencanaan suksesi pada PT. Starindo Jaya Packaging. Objek penelitian yang ditetapkan penulis adalah perencanaan suksesi pada perusahaan keluarga PT. Starindo Jaya Packaging. Sedangkan subjek penelitian yang dipilih penulis adalah para pemimpin PT. Starindo Jaya Packaging. Peneliti akan menggunakan teknik wawancara *in depth interview*, yaitu interaksi antara peneliti dengan seorang peserta tunggal biasanya membutuhkan waktu beberapa menit untuk melakukan wawancara tatap muka. Selain itu dalam penelitian ini menggunakan metode wawancara semi terstruktur, yakni penulis mempersiapkan pertanyaan yang akan diajukan untuk mencari jawaban pertanyaan. Metode penentuan narasumber yang digunakan dalam penelitian ini adalah menggunakan teknik *purposive sampling*. Penulis telah menetapkan empat narasumber yaitu pendiri PT. Starindo Jaya Packaging, anak pendiri sekaligus calon suksesor PT. Starindo Jaya Packaging, dan direktur PT. Starindo Jaya Packaging. Tahapan analisis data menurut Sugiyono (2010) menggunakan langkah-langkah sebagai berikut: Penulis menguji keabsahan data dalam penelitian ini dengan menggunakan metode triangulasi. Tahapan analisis data menurut Sugiyono (2010) menggunakan langkah-langkah sebagai berikut :

Reduksi data

Reduksi data adalah merangkum, memilih hal-hal pokok dan memfokuskan hal-hal yang penting, serta mencari tema dan polanya. Dengan demikian data yang direduksi akan memberikan gambaran yang lebih jelas dan mempermudah peneliti untuk melakukan pengumpulan data selanjutnya dan mencarinya bila diperlukan.

Penyajian data

Penyajian data adalah proses untuk menyampaikan data yang dilakukan dalam bentuk uraian singkat. Hal ini dimaksudkan untuk menemukan pola yang bermakna serta kemungkinan adanya penarikan kesimpulan dan pengambilan tindakan.

Penarikan kesimpulan

Analisis yang dilakukan selama dan sesudah pengumpulan data, bertujuan untuk menarik sebuah kesimpulan. Kesimpulan yang dikemukakan dalam penelitian kualitatif ini harus didukung oleh bukti-bukti valid dan konsisten sehingga kesimpulan yang dikemukakan sifatnya terpercayanya dan dapat menjawab rumusan masalah penelitian.

III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Analisis Perencanaan Suksesi

Dalam perencanaan suksesi perusahaan harus melewati beberapa tahapan. Menurut keempat narasumber dalam perencanaan suksesi calon suksesor mengikuti pendidikan formal hingga tahap S1, *training* serta magang. Para calon suksesor memang telah dipersiapkan dari awal. Hal ini diakui oleh Pendiri bahwa persiapan sengaja dilakukan agar mampu melatih kompetensi diri dari para calon suksesor. Kompetensi diri yang dimaksud seperti kemampuan dalam berkomunikasi secara individu maupun integritas dalam berbicara. Dalam perencanaan suksesi diakui oleh calon suksesor bahwa Pendiri sebagai pemilik perusahaan PT. Starindo Jaya Packaging tidak pernah membedakan antara karyawan maupun anak, semuanya sama. Ketika jika ada yang berbuat salah maka pasti langsung ditegur. Dalam perencanaan suksesi keempat narasumber mengungkapkan bahwa kedisiplinan merupakan nilai yang harus diterapkan. Menurut keempat narasumber unsur utama yang harus dilakukan dalam perencanaan suksesi adalah kepemimpinan dan motivasi, sehingga calon suksesor harus memiliki jiwa kepemimpinan yang besar serta kemampuan untuk memotivasi orang lain. Hubungan dengan berbagai pihak dan masalah kontekstual seperti adanya perubahan yang drastis pada kinerja perusahaan. Hal ini memang dilakukan demi kemajuan perusahaan telah mempersiapkan kedua putranya untuk menggantikan posisi jabatan.

Analisis Kesiapan Calon Suksesor

Menurut keempat narasumber saat ini yang dapat dicalonkan untuk menjadi suksesor adalah kedua anaknya. Hal ini dikarenakan keduanya memang sudah terlibat di dalam perusahaan. Selain itu, menurut pendiri memang seharusnya anak laki-laki yang melanjutkan perusahaan karena masih mengikuti pada adat Tionghoa.

Menurut keempat narasumber calon suksesor harus memiliki kriteria seperti kapabilitas dan integritas untuk dapat melanjutkan perusahaan. Dengan adanya kredibilitas dan integritas yang tinggi maka calon suksesor nantinya dapat membawa perusahaan ke arah yang lebih baik.

Berdasarkan hasil wawancara dari keempat narasumber mengatakan bahwa kompetensi yang telah dimiliki calon suksesor adalah kemampuan dan kemauan. Menurut pendiri, untuk pendidikan, program magang dan untuk memiliki

kapasitas dan integritas. Kapasitas untuk berbicara sesuai dengan kemampuan masing-masing individu, sedang untuk integritas berbicara masalah kepintarannya.

Menurut keempat narasumber, kemampuan yang dimiliki oleh calon suksesor dalam bidang manajerial, keterampilan teknis, dan keterampilan sosial harus dapat untuk menguasai spesialis-spesialis tertentu. Kemampuan di bidang manajerial meliputi kemampuan untuk mengaplikasikan pengetahuan dalam bidang spesialisasi tertentu. Untuk bidang teknis meliputi penguasaan akan komputer, akuntan, dan pemrograman. Bidang sosial meliputi pola pikir dalam kehidupan sehari-hari, kematangan emosi, dan kepercayaan. Bidang sosial ini meliputi bagaimana cara pengendalian emosi dan bagaimana kita bisa mempercayai orang dengan benar.

Analisis Waktu Perencanaan Sukses

Menurut keempat narasumber waktu yang tepat apabila ingin melakukan persiapan terhadap calon suksesor adalah ketika sudah siap dan hal ini dimulai ketika calon suksesor masih kecil dan harus benar-benar dipersiapkan.

Keempat narasumber mengatakan bahwa lama program yang dibutuhkan untuk menjalankan jabatan yang sedang dipegang saat ini tergantung pada kesiapan dari para calon suksesor. Ketika benar-benar orang tersebut sudah siap barulah proses perencanaan suksesi bisa dijalankan.

Waktu berakhirnya suatu masa jabatan menurut keempat narasumber adalah ketika suksesor telah mendapatkan calon pengganti yang tepat dan benar-benar cocok.

Analisis Kesiapan Incumbent

Persiapan yang dilakukan *incumbent* kepada calon suksesor ketika akan memegang jabatan nanti, menurut keempat narasumber dilakukan dengan mengikutkan para calon suksesor pada kegiatan *in the job training* dan *out the job training*. *In the job training* seperti melakukan praktek langsung di dalam perusahaan, sedangkan *out the job training* adalah dengan mengikutkan para calon suksesor pada seminar-seminar. Selain melalui seminar para calon suksesor juga dilatih sendiri oleh Pendiri, bagaimana untuk menjalankan perusahaan.

Analisis Nilai Keluarga dan Perusahaan

Penerapan nilai dalam keluarga menurut keempat narasumber dilakukan dengan mendisiplinkan ketika melakukan kesalahan, sehingga di dalam perusahaan tidak saling membeda-bedakan. Siapapun yang melakukan kesalahan sudah seharusnya untuk ditegur dan diberikan pengajaran.

Menurut keempat narasumber, nilai-nilai yang dipertahankan serta ditanamkan dalam keluarga dan perusahaan adalah nilai keberanian, pekerja keras, dan kejujuran. Selain itu nilai yang diperlukan dalam keluarga menurut keempat narasumber adalah kepercayaan, jujur, berani, dan bekerja keras. Dari keempat nilai ini harus diajarkan sejak dini sehingga dalam mem-

Menurut keempat narasumber, dalam mempertahankan sebuah bisnis keluarga diperlukan sebuah komitmen untuk dapat mempertahankan sebuah keluarga.

Analisis Kebijakan Keluarga

Menurut keempat narasumber, terdapat beberapa kebijakan-kebijakan yang perlu diterapkan di dalam keluarga yakni memberi pelatihan dan tanggung jawab kepada calon penerus. Adapula kebijakan keluarga yang dilakukan seperti cara keluarga untuk mempersiapkan anak-anak di masa depan. Menurut pendiri dan direktur, perusahaan mempersiapkan anak-anak dengan cara menyekolahkan secara formal hingga tingkat minimal S1 dan S2. Selain itu menjaga lingkungan sekolah serta pergaulan dari para calon suksesor. Dilakukan pula *training* dan magang untuk para calon suksesor.

Analisis Hubungan antara Keluarga

Hubungan antara keluarga dan perusahaan, menurut Narasumber 1, 2, dan 3, tujuan direncanakan hubungan antara keluarga dan perusahaan adalah untuk memperlancar komunikasi di antara anggota keluarga. Menurut Narasumber 1, 2, dan 3, kriteria anggota keluarga yang dapat memegang jabatan di dalam perusahaan adalah jujur dan bekerja keras. Menurut keempat narasumber, cara untuk menghindari konflik jika salah satu pihak tidak setuju adalah dengan melakukan musyawarah diantara tiap anggota keluarga. Selain itu keempat narasumber juga mengatakan bahwa dampak yang diharapkan mampu diberikan oleh calon suksesor ketika perusahaan adalah membawa perusahaan untuk semakin maju dan berkembang.

Menurut keempat narasumber, alasan yang membuat suksesor memilih antara anggota keluarga dengan calon yang berkompeten adalah karena memiliki kepercayaan. Dimana ketika masih anggota keluarga yang menduduki posisi tersebut maka kita memiliki rasa percaya yang lebih. Menurut keempat narasumber, pertimbangan dalam pendiri perusahaan dalam melepaskan jabatannya adalah dengan melakukan musyawarah minimal satu bulan sekali. Menurut calon suksesor, musyawarah dilakukan sebulan sekali untuk membahas bagaimana perusahaan mengambil pasar global dan bagaimana agar perusahaan dapat maju dan berkembang, jangan sampai terjadi kemunduran. Jadi tiap anggota keluarga dapat mengeluarkan ide, saran, pendapat, dan solusinya.

Menurut keempat narasumber, bentuk interaksi antara anggota keluarga di dalam perusahaan dilakukan dengan cara sering melakukan pertemuan. Baik untuk melakukan diskusi untuk membicarakan tujuan perusahaan ke depannya seperti apa, maupun langkah-langkah seperti apa yang harus dilakukan perusahaan untuk dapat memajukan perusahaan.

Pembahasan Perencanaan Sukses

Perencanaan suksesi harus dipersiapkan secara baik untuk dapat menghilangkan masalah yang mungkin dapat mengganggu perusahaan di kemudian hari. pendiri akan memberikan kesempatan kepada salah satu calon suksesor untuk menggantikan posisi jabatannya. Hal ini sesuai dengan teori Lansberg (1999), bahwa perencanaan suksesi merupakan suatu proses yang harus dilalui oleh setiap perusahaan keluarga dengan tetap memberikan kesempatan kepada anggota keluarga dan orang lain untuk dapat menduduki posisi jabatan strategis dan non strategis. Berdasarkan wawancara dengan keempat narasumber, perencanaan suksesi pada perusahaan ini sedang dipersiapkan, untuk menggantikan jabatan pemilik yang akan melepaskan jabatannya. Pada perencanaan ini, pendiri telah menyiapkan anak-anak atau

calon suksesornya dengan mempersiapkan mulai dari pendidikan, proses pelatihan, proses bimbingan dan magang. Tahapan-tahapan yang dilalui oleh calon suksesor ini diharapkan nantinya mampu untuk memberikan bekal baik secara fisik maupun mental, sehingga nantinya jika sudah menduduki jabatan yang tinggi, calon suksesor dapat bekerja secara optimal dan tidak terbayang dengan kekuasaan serta otoritas yang dimiliki. Misalnya ketika sedang magang di perusahaan lain, mungkin posisi yang diberikan tidak sesuai dengan yang diinginkan sehingga ketika bekerja menjadi tidak optimal, sehingga dampaknya calon suksesor sering ditegur secara keras oleh atasan. Namun dengan cara tersebut itu yang akan membuat mentalnya menjadi kuat. Sehingga ketika menempati posisi jabatan tinggi dia tidak mengalami kegagalan tetapi justru dalam kepemimpinan, calon suksesor dapat membawa perusahaan lebih maju. Tujuan dilakukan perencanaan suksesi pada perusahaan ini, agar perusahaan dapat lebih berkembang dan bertahan di masa depan.

Pembahasan Kesiapan Calon Suksesor

Berdasarkan wawancara dengan keempat narasumber, dapat disimpulkan bahwa calon suksesor yang telah dipersiapkan pada perusahaan keluarga ini mulai dari pendidikan formal dan informal. Baik berupa pelatihan, magang di dalam perusahaan maupun di luar perusahaan, pengalaman bekerja di perusahaan lain. Pendidikan yang dijalani minimal S1, hal ini dilakukan calon suksesor karena memiliki kemampuan dan pengalaman terlebih dahulu untuk dapat menggantikan posisi jabatan. Pelatihan magang yang dipersiapkan dibagi menjadi dalam perusahaan dan luar perusahaan. Pada magang dalam perusahaan, calon suksesor akan dilatih dan dibimbing agar membiasakan diri pada lingkungan perusahaan. Sedangkan magang luar perusahaan, calon suksesor harus dapat memiliki pengalaman terlebih dahulu sebelum terjun langsung dalam perusahaan. Kriteria untuk menempuh pendidikan formal tersebut menjadi suatu prinsip yang akan dipegang secara turun temurun agar calon suksesor menempuh pendidikan formal minimal S-1. Kesiapan menjadi calon suksesor dapat ditunjukkan dengan ikut serta dalam program-program pelatihan. Hal ini sesuai dengan teori Le Breton-Miller (2004), ada beberapa hal yang dilakukan untuk persiapan calon suksesor, yaitu salah satunya dengan pengembangan calon suksesor. Pengembangan calon suksesor ini berupa program-program pelatihan.

Dari hasil wawancara, pendiri mengatakan bahwa akan memberikan jabatannya kepada calon suksesor, anak pertamanya. Hal ini dikarenakan kebanyakan perusahaan yang didirikan oleh masyarakat keturunan Tionghoa masih melakukan regenerasi, jadi anak pertama pria yang berhak meneruskan. Pendiri juga merasa bahwa calon suksesor lebih berkompeten dan memiliki kemampuan untuk dapat mengurus perusahaan. Berdasarkan hasil wawancara dapat diketahui seluruh informan penelitian sependapat bahwa calon suksesor harus memiliki pengalaman kerja terlebih dahulu. Kesiapan yang dilakukan oleh calon suksesor lebih banyak dibandingkan calon suksesor 2. Calon suksesor juga mengikuti banyak pelatihan, pengalaman dan seminar-seminar untuk dapat lebih mengasah kemampuan yang dimiliki. Namun jika calon suksesor akan mengelola di perusahaan PT. Starindo Jaya Packaging, calon suksesor juga akan mengelola

perusahaan lainnya yang ada di Tangerang, Jakarta. Sehingga kedua anak laki-lakinya sama-sama akan mendapatkan kesempatan yang sama untuk mengelola perusahaan Pendiri.

Pembahasan Waktu Perencanaan Suksesi

Dari hasil penelitian dengan keempat narasumber, calon suksesor yang akan dipilih merupakan salah satu dari calon suksesor. Perencanaan suksesi ini dilakukan karena faktor usia Pendiri yang sebentar lagi akan memasuki usia tidak produktif. Waktu yang tepat dalam melakukan perencanaan suksesi ini masih belum ditentukan, karena menunggu persiapan yang baik dan matang dari calon suksesor. Namun kedua calon suksesor telah terjun langsung dalam perusahaan. Sedangkan waktu yang tepat untuk berakhirnya sebuah jabatan yaitu ketika perusahaan telah memiliki calon suksesor sesuai kriteria yang harus dibutuhkan. Hal ini sesuai dengan teori Marpa (2012), waktu yang baik dalam perencanaan suksesi adalah dengan cara merencanakan sedini mungkin. Semakin dini perencanaan suksesi yang telah dipersiapkan, maka kemungkinan yang lebih baik untuk memperoleh suksesor atau orang yang tepat. Perusahaan ini tidak ingin tergesa-gesa dalam melakukan perencanaan suksesi, karena takut mengalami kejadian yang memaksa tindakan segera dan hasil dalam situasi yang tidak tepat untuk menemukan penggantikan terbaik.

Pembahasan Kesiapan *Incumbent*

Berdasarkan wawancara dengan Pendiri, saat ini Pendiri belum siap menyerahkan posisi jabatannya kepada calon suksesor 1. Hal ini dikarenakan kemampuan calon suksesor belum maksimal. Hal ini sesuai dengan teori Giarmarco (2008), kesiapan *incumbent* dalam perusahaan sangat penting untuk direncanakan dalam proses perencanaan suksesi. Pendiri saat ini masih melihat calon suksesor 1 cocok dan mampu untuk menggantikan jabatannya. Keputusan ini akan diambil ketika Pendiri benar-benar sudah tidak siap di perusahaan lagi dan nantinya akan digantikan oleh calon suksesor 1.

Pembahasan Nilai Keluarga dan Perusahaan

Dari hasil penelitian kepada keempat narasumber, dikatakan bahwa dalam perusahaan ini memiliki empat nilai yang harus diterapkan dalam kehidupan sehari-hari, baik di keluarga maupun di perusahaan. Nilai yang diterapkan tersebut adalah disiplin, berani, jujur dan mau bekerja keras. Disiplin dilakukan baik calon suksesor maupun karyawan lainnya agar dapat menghargai waktu. Pendiri menyatakan bahwa disiplin bukan hanya untuk karyawan, namun untuk anak-anak juga. Sehingga nantinya kedua calon suksesor benar-benar dipersiapkan dengan kedisiplinan tersebut. Berani merupakan suatu tantangan yang susah, berani harus berani bertanggung jawab terhadap semua yang hal yang dilakukan. Jujur, saat ini semakin sedikit orang yang susah untuk jujur, hal ini diperlukan agar tidak ada yang ditutup-tutupi dengan satu sama lain karena nilai kejujuran menjadi kunci keberhasilan itu sendiri. Bekerja keras berdasarkan dengan kemauan dari diri sendiri. Bekerja keras dilakukan agar kita bangga dengan hasil yang ingin dicapai. Jika hanya bermalasan-malasan maka akan membuat perusahaan tidak berkembang dan maju. Nilai lainnya yaitu komitmen. Pendiri mengatakan jika tanpa adanya komitmen pada diri sendiri, maka tidak akan dapat

memajukan perusahaan. Komitmen tersebut yang harus dipegang erat agar nantinya perusahaan dapat semakin berkembang.

Pembahasan Kebijakan Keluarga

Sebagai salah satu penerus perusahaan, dibutuhkan sebuah kebijakan keluarga untuk tahu apakah calon penerus itu sudah siap atau cocok untuk masuk menggantikan posisi suksesor. Hal ini sesuai dengan teori Poza (2010), bahwa nilai yang dianut pendiri perusahaan dalam perusahaan keluarga merupakan komitmen keluarga terhadap bisnis keluarga. Salah satunya dengan mempersiapkan mulai dari pendidikan. Pendidikan yang sudah dipersiapkan sejak dini merupakan salah satu bentuk persiapan perencanaan suksesi dari sebuah keluarga yang nantinya dapat berguna bagi calon suksesor maupun bagi perusahaan. Kebijakan keluarga yang diterapkan adalah dengan memberikan tanggung jawab dan pelatihan-pelatihan, yang nantinya dapat menjadi bekal kedepannya.

Pembahasan Hubungan antara Keluarga

Berdasarkan wawancara dengan keempat narasumber, hubungan keluarga dan perusahaan dalam perusahaan ini terjalin baik. Pada bisnis keluarga ini menerapkan prinsip kepercayaan. Kepercayaan ini dilakukan agar mempererat komunikasi yang baik dengan keluarga lainnya. Selama ini setiap anggota keluarga memegang prinsip kepercayaan, sehingga calon suksesor mampu menunjukkan kepada anggota keluarga lainnya bahwa calon suksesor sanggup bekerja keras dalam memajukan perusahaan. Selain kepercayaan, dalam keluarga ini sering mengadakan musyawarah dengan anggota keluarga lainnya. Musyawarah atau *quality time* ini dilakukan agar tidak terjadi masalah atau hal yang tidak diinginkan, keluarga akan melakukan musyawarah untuk dapat menyelesaikan persoalan tersebut. Musyawarah dalam keluarga ini biasanya dilakukan minimal satu bulan sekali, tujuannya agar keeratn hubungan antar keluarga dan komunikasi tetap terjalin. Hal ini sesuai teori Marpa (2012), hubungan antar keluarga tidak dapat diabaikan begitu saja, karena apabila hubungan tidak berjalan dengan baik antar keluarga maka akan menghambat faktor-faktor hubungan antar anggota keluarga dan jalannya suksesi kepemimpinan. Komunikasi yang terjalin antara Pendiri dengan kedua calon suksesor saling menghargai apabila terdapat anggota keluarga yang sedang berbicara, mengerti situasi apa yang dibicarakan, dalam berkomunikasi dengan baik, sopan, dan benar, berbicara dengan tidak seenaknya saja. Sehingga kelak dalam keluarga tidak terjadi kesalahpahaman atau konflik antar anggota keluarga.

Implikasi Manajerial

Berdasarkan hasil analisis perencanaan suksesi pada PT. Starindo Jaya Packaging dengan enam elemen yakni kesiapan calon suksesor, waktu perencanaan suksesi, kesiapan *incumbent*, nilai keluarga dan perusahaan, kebijakan keluarga, dan hubungan antara keluarga. Maka diketahui bahwa implikasi manajerial ini dapat menghasilkan hal-hal yang perlu diperhatikan oleh perusahaan dalam pengimplementasian perencanaan suksesi yang sedang direncanakan. Implikasi manajerial ini merupakan hal-hal yang perlu untuk dilakukan oleh perusahaan, mencakup

keuntungan serta kerugian yang timbul apabila peencanaan suksesi ini dilakukan.

Perencanaan suksesi dalam perusahaan diharapkan mampu membuat calon suksesor untuk benar-benar siap ketika harus menggantikan posisi suksesor. Selain itu pengalaman, pelatihan, dan pendidikan yang telah dilalui oleh para calon suksesor diharapkan mempunyai dampak yang dapat membawa perusahaan menuju ke arah yang lebih baik. Apabila nantinya suksesor memilih salah satu dari antara kedua calon suksesor yang ada, maka harus dibawa ke dalam rapat musyawarah antara seluruh anggota keluarga maupun pihak-pihak yang terkait di dalam perusahaan agar tidak membawa konflik baik antara anggota keluarga yang ada maupun dengan calon suksesor yang lain. Perusahaan juga harus menerapkan standar-standar nilai yang jelas di dalam perusahaan sebagai tolak ukur siap tidaknya para calon suksesor dalam menempati posisinya nanti.

IV. KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan dari hasil penelitian dan analisis yang dilakukan oleh penulis pada PT. Starindo Jaya Packaging, penulis dapat memberikan kesimpulan bahwa:

Perencanaan suksesi pada perusahaan ini masih dipersiapkan oleh generasi pertama yaitu dengan memberi pendidikan formal, diberi pelatihan-pelatihan dan mendapatkan pengalaman kerja yang nyata di perusahaan lain. Perencanaan suksesi ini juga direncanakan karena faktor usia dari pemilik PT. Starindo Jaya Packaging yang sudah tidak produktif lagi.

Incumbent belum mengetahui waktu yang tepat untuk memberikan jabatannya, karena masih menunggu persiapan calon suksesor yang matang.

Waktu perencanaan suksesi sangat diperlukan secepat mungkin, yaitu ketika pada saat calon suksesor sudah memiliki kesadaran akan pentingnya sebuah bisnis keluarga untuk dapat mempersiapkan dengan matang calon suksesor yang tepat. Sedangkan waktu pergantian jabatan masih belum dapat ditentukan.

Nilai-nilai kedisiplinan, berani, jujur dan mau bekerja keras dalam keluarga dan perusahaan telah diterapkan dan ditanamkan sejak dini. Sehingga nilai dan komitmen tersebut sudah tertanam hingga dewasa.

Kebijakan keluarga berupa tanggung jawab dan pelatihan-pelatihan yang nantinya dapat menjadi bekal kedepannya sudah diterapkan dan dijalankan oleh Pendiri sejak perusahaan ini terbentuk.

Hubungan keluarga sudah terjalin baik dengan cara mengadakan musyawarah minimal satu bulan sekali, sehingga lebih mempererat komunikasi antar keluarga dan tidak menimbulkan suatu masalah atau konflik.

Saran

Saran yang dapat diberikan penulis setelah melakukan penelitian ini adalah Anggota keluarga dapat menetapkan kriteria khusus (seperti umur, kemampuan dan keahlian yang dimiliki) untuk calon suksesor maupun karyawan sesuai dengan bidang dan keahliannya di perusahaan tersebut. Pengadaan musyawarah antar anggota keluarga diberi kurun

waktu lebih singkat, misalnya satu minggu sekali. Calon suksesor harus benar-benar dipersiapkan agar dapat cepat meneruskan ke generasi selanjutnya. Dalam masa pelatihan juga perlu diberikan indikator berapa lama masa pelatihan yang harus diberikan dan ketika masa pelatihan juga diberikan target apakah sudah cocok dan sesuai kriteria atau belum.

DAFTAR PUSTAKA

- Aronoff. (2003). *Family Business Succession- Founders from Disadvantaged Communities: an Exploratory Study*. Business Succession: The Final Test of Greatness Family Enterprise Publisher.
- Fishman, Allen E. (2009) *9 Elements of Family Business Success*. United States of America: McGraw-Hill.
- Giarmarco, J. H (2008). *Practical Succession Planning for the Family-Owned Business*. Tax Management Estates, Gifts and Trusts Journal; May 8, 2008; 33, 3; ABI/INFORM Complete pg. 140.
- Grassi, Sebastian & Gianmarco (2009). *The Successful Family Business*. USA. Lincoln College 435.
- Lansberg, I. (1999). *Succeeding generations: Realizing the dreams of families in business*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Le Breton-Miller (2004), *Business succession planning: a review of the evidence "Toward an integrative model of effective FOB succession"*, *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 28 No. 4, pp. 305-328
- Marpa, N. (2012). *Perusahaan Keluarga: Sukses atau Mati*. Tangerang: Penerbit Cergas Media.
- Marthatilaargroup.com (2015). Retrieved September 20, 2015 at 9:55 (PT), from <http://www.marthatilaargroup.com/id/perusahaan/sejarah.html>
- Morris, M.H. (1996). *Professionalization of Management and Succession Performance—A Vital Linkage. Correlates of success in family business transitions*. *Journal of Business Venturing*.
- Portalhr.com, (2011). Retrieved September 15, 2015 at 6:07 (PT), from: <http://portalhr.com/businessoverview/leadership/meneruskan%20%9Ctongkat-estafet%20%9D-di-perusahaan-keluarga/>
- Poza, E, J. (2010). *Family Business*, (3rd ed.). United States of America: Thomson South-Western.
- Rothwell, W. (2001). *Succession Planning and Its Impact on the Performance of Small Micro Medium Enterprises within the Manufacturing Sector in Johannesburg. Effective Succession Planning: Ensure Leadership Continuity and Building Talent from Within* (2nd ed.). AMACOM, New York. NY.
- Sosro.com, (2015). Retrieved September 15, 2015 at 10:03 (PT), from sosro.com/in/sejarah-perusahaan
- Sugiyono. (2010). *Metodologi Penelitian Bisnis*. Bandung: CV. Alfabeta.
- The Jakarta Consulting Group (2014). *Family Business*. Retrieved September 6, 2015 at 8:19 (PT) from <http://www.jakartaconsulting.com/author/a-b-susanto/page/30>