

STUDI DESKRIPTIF PERENCANAAN SUKSESI PADA PT. TIMUR JAYA PANEL

Peter Christian

Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra

Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya

E-mail: p.chris1994@gmail.com

Abstrak— Dalam pertumbuhan ekonomi dunia saat ini, perusahaan keluarga menjadi salah satu faktor yang mempengaruhi perekonomian sebuah negara. Pada umumnya, perusahaan keluarga erat kaitannya dengan perencanaan suksesi. Perencanaan suksesi diperlukan untuk dapat mempertahankan perusahaan dalam jangka panjang. Calon suksesor harus dipersiapkan, diarahkan, dan diberi pelatihan dengan sebaik mungkin untuk dapat meneruskan bisnis keluarga. Perusahaan yang diteliti dalam penelitian ini adalah PT. Timur Jaya Panel, yang merupakan salah satu perusahaan keluarga yang bergerak di bidang *trading particle board, medium density fibreboard (MDF)*, termasuk laminasi dan dekoratifnya. Metode penelitian menggunakan metode kualitatif deskriptif melalui wawancara, dengan tiga orang narasumber yaitu *incumbent*, calon suksesor, dan karyawan atau *professional*. Dari penelitian yang dilakukan, peneliti dapat menyimpulkan bahwa perencanaan suksesi sudah mulai dijalankan di dalam perusahaan dimana calon suksesor sudah mulai dikenalkan dengan usaha yang ada dan juga dikenalkan dengan orang-orang yang terlibat di dalamnya, namun masih belum terlibat aktif di dalam operasional perusahaan karena masih harus menyelesaikan tanggung jawab studinya.

Kata Kunci— Perusahaan keluarga, perencanaan suksesi

I. PENDAHULUAN

Dalam pertumbuhan ekonomi dunia saat ini, perusahaan keluarga menjadi salah satu faktor yang mempengaruhi perekonomian sebuah negara. Perusahaan keluarga juga berperan aktif dalam menciptakan lapangan kerja. Perusahaan keluarga adalah bisnis yang dimiliki, dikelola, dan diatur oleh satu atau lebih generasi keluarga dan atau anggota keluarga, dimana nilai-nilai, visi, dan misi yang ditetapkan oleh pendiri akan secara ketat dipertahankan. (McCrea, 1997; Shams & Bjornberg, 2006 dalam Erdem & Baser, 2010).

Di Amerika, sebesar 60% perusahaan keluarga berperan untuk menciptakan lapangan kerja dan sebesar 50%, GDP (*Gross Domestic Product*) berasal dari perusahaan keluarga (Forbes, 2013). Kompas (2011) mengatakan bahwa, berdasar hasil riset menyebutkan perusahaan keluarga merupakan sumber penting bagi penciptaan kekayaan pribadi di Asia. Kondisi ini menekankan bahwa perusahaan keluarga menjadi pilar penting bagi perekonomian regional. Dari riset juga ditemukan, bahwa sebesar 57% dari jumlah keseluruhan karyawan perusahaan yang terdaftar di Asia Selatan dan 32% karyawan di Asia Utara bergabung dalam perusahaan keluarga. Perusahaan keluarga memberikan total laba kumulatif sebesar 261% dan tingkat pertumbuhan tahunan gabungan sebesar 13,7% selama periode 2010/2011.

Berdasar data BPS (2007) yang telah menyelenggarakan Survey Ekonomi Nasional (Susenas) di Indonesia terdapat 48.929.636 perusahaan. Dari sejumlah itu, sebanyak 90,95% dapat dikategorikan sebagai perusahaan keluarga. Data susenas juga menyebutkan bahwa perusahaan keluarga menyumbang 53,28% dari GDP dan menyerap 85.416.493 orang sebagai tenaga kerja atau 96,18% dari seluruh angkatan kerja.

Pada umumnya, perusahaan keluarga dibangun agar bertahan lama sampai ke generasi penerus (banyak generasi). Dengan tujuan tersebut, penting untuk membangun perusahaan di atas landasan yang kuat dan ini akan diciptakan oleh generasi pertama keluarga. Fenomena dalam perusahaan keluarga adalah dimana pendiri mempunyai fokus pada usaha keras agar perusahaan dapat bertahan dan berkembang. Setelah itu, pada perkembangan selanjutnya, ketika perusahaan mulai tumbuh menjadi lebih besar dan kuat, generasi kedua dan berikutnya akan mulai masuk dan bisa menjadi *the dynasty of family* (Susanto, 2005).

Hal ini yang pernah dialami oleh Putri Kuswisnuwardhani yang merupakan anak dari BRA Mooryati Soedibyo, yang merupakan *founder* dari PT. Mustika Ratu. Saat ini Putri menjabat sebagai presiden direktur PT. Mustika Ratu. Dipilihnya Putri untuk menjadi suksesor tidak asal tunjuk, perlu perencanaan yang matang selain itu Putri dianggap sudah mampu melewati tiga tahap ujian: konteks, proses, dan konten untuk menuju kepemimpinan puncak. Dari sudut konteks, Mooryati memilih penerus yang mampu dan mau untuk dapat beradaptasi meneruskan pengalaman dan pengetahuan, serta filosofi dan cita-cita, tujuan pendahulu Mustika Ratu. Dari sisi proses, Putri memulai karier dari bawah sebagai anak buah, yaitu manajer promosi selama dua tahun. Lalu melanjutkan pendidikan untuk pasca sarjana di bidang *marketing* dan keuangan. Kembali lagi bekerja untuk ditempatkan di bawah manajer keuangan, dan secara bertahap diangkat menjadi posisi manajer keuangan dan seterusnya. Untuk penilaian ketiga, konten, Putri telah membuktikan kemampuannya dalam mengelola perusahaan kecantikan itu. Mustika Ratu bertahan hingga sekarang lantaran memegang filosofi bisnis, kultur, dan sosial yang membuat suksesi dapat berjalan dengan baik (Mooryati Soedibyo Serahkan Tongkat Estafet ke Generasi Kedua, swa.co.id, 2011, Januari).

Semua bisnis perusahaan keluarga dihadapkan pada tantangan yang sama yaitu sulit bertahan dalam jangka waktu panjang. Menurut Fortune 500 sejak 1955, hanya 77 perusahaan yang masih berdiri. Lebih dari 80 persen perusahaan keluarga telah dijual atau diakuisisi secara signifikan dalam empat puluh lima tahun terakhir. Salah satu

penyebabnya adalah banyak pelaku bisnis keluarga menolak perencanaan bisnis keluarga dan bahkan gagal untuk mengembangkan kerangka kerja sistematis untuk berpikir tentang masa depan strategi keluarga dan bisnis mereka. Sebagai contoh, penelitian baru-baru ini menunjukkan bahwa lebih dari dua pertiga (69,4 persen) responden terhadap survei bisnis di Amerika melaporkan tidak memiliki rencana strategis. Survei juga mengatakan bahwa 40 persen perusahaan keluarga tidak memiliki perjanjian jual beli dan hampir dua pertiga dari CEO yang berusia 56-60 yang berencana untuk pensiun dalam 6-10 tahun berikutnya belum menemukan penggantinya (Carlock & Ward, 2001).

Kelemahan pola pengembangan, pengelolaan, serta persiapan suksesi untuk jangka panjang merupakan salah satu isu yang sering dimiliki, khususnya dalam perusahaan keluarga di Indonesia. Orang Indonesia cenderung tidak memikirkan perencanaan suksesi tersebut. Pernyataan tersebut dipertegas oleh ungkapan pengamat ekonomi Aviliani yang mengatakan bahwa orang Indonesia cenderung meminta anak fokus ke sekolah saja setinggi-tingginya, sementara orangtua menjalankan bisnis. Akibatnya saat tiba waktunya anak harus menggantikan posisi orangtuanya, yang terjadi adalah usaha tidak berhasil karena anak tidak mengerti bagaimana menjalankan bisnis tersebut (Fazriyati, 2011).

Rencana suksesi yang efektif dalam perusahaan keluarga antara lain merencanakannya sedini mungkin dengan melibatkan anggota keluarga. Pengalaman eksternal generasi penerus sangat diperlukan agar dapat memberikan masukan buat perusahaan. Sebelum bergabung dengan perusahaan, pemimpin harus dapat mengidentifikasi motivasi generasi penerus. Disamping perencanaan dan persiapan, pemimpin harus mengidentifikasi *attitude* calon penerusnya, yaitu apakah ia memenuhi kualifikasi seorang pemimpin. (Susanto, 2007).

Penerus harus dilatih dan dipastikan memiliki ketrampilan yang tepat sebelum meneruskan perusahaan untuk dapat menjamin kelangsungan bisnis. Perlu ada komunikasi yang baik agar ada hubungan atau koneksi antar penerus dengan perusahaan. Hal ini diperlukan untuk menghindari adanya konflik antara keluarga dengan bisnis (Mutunga & Gachunga, 2013).

Penelitian ini dilakukan untuk menggambarkan sejauh apa perencanaan suksesi yang telah terjadi di PT. Timur Jaya Panel, sehingga saran dapat diberikan yang bisa menjadi masukan sebagai perbaikan dan juga untuk mengatasi masalah-masalah yang terjadi selama perencanaan suksesi dijalankan. Tujuannya adalah agar anak-anaknya dapat dipersiapkan dengan lebih matang sehingga dapat menjadi suksesor yang handal nantinya.

Ward dan Aronoff (2002) (dalam Susanto, 2005), menjelaskan bahwa suatu perusahaan dinamakan perusahaan keluarga apabila terdiri dari dua atau lebih anggota keluarga yang mengawasi keuangan perusahaan. Definisi dari Ward dan Aronoff menggarisbawahi posisi kunci yang dipegang oleh anggota keluarga. Penguasaan posisi ini terkait dengan peran keluarga dalam perusahaan dan persemaian nilai-nilai keluarga dalam nilai-nilai perusahaan. Dengan demikian tidak heran jika nilai-nilai perusahaan identik dengan nilai-nilai keluarga pemiliknya, baik dilihat dari tradisi informal organisasi maupun dari publikasi formal perusahaan.

Perusahaan keluarga dicirikan dengan kepemilikan dan keterlibatan yang signifikan dari keluarga dalam *management*. Dengan sendirinya anggota keluarga akan mengantisipasi bahwa kepemimpinan dan pengawasan dilakukan oleh keluarga dan akan diturunkan kepada generasi penerus. Pengambilan keputusan dan kebijakan, penyusunan strategi dan kegiatan bisnis sehari-hari dilakukan oleh keluarga. Karakter ini memang unik, sehingga ketika seorang profesional hendak bergabung ke dalam perusahaan keluarga, ia harus mengantisipasinya (Susanto, 2005).

Untuk mengetahui karakter perusahaan keluarga secara lebih mendetail A.B. Susanto, P. Susanto, Wijanarko, dan Mertosono (2007) menjabarkannya sebagai berikut :

1. Keterlibatan Anggota Keluarga
Keterlibatan anggota keluarga ketika anak-anak pada generasi kedua sudah mulai masuk ke dalam manajemen. Anak dididik dan diajari bisnis yang dijalankan oleh keluarganya, sehingga keterlibatan sang anak pada perusahaan cukup tinggi. Hal ini mengakibatkan komitmen terhadap perusahaan sangat tinggi
2. Lingkungan Pembelajaran yang Saling Berbagi
Generasi penerus mungkin belum pernah bekerja secara penuh, tetapi generasi penerus memiliki kurva pembelajaran yang cepat. Hal ini dikarenakan oleh jiwa bisnis yang dimiliki oleh generasi penerus sangat kuat, melalui tindakan generasi penerus seperti menjaga toko, berbincang dengan orang tua mengenai bisnis dan bahkan bertemu dengan orang pun mengenai bisnis.
3. Tingginya Saling Keterandalan
Diantara anggota keluarga terdapat rasa saling percaya dan memiliki komitmen dan ilmu yang tinggi sehingga setiap anggota keluarga yang bekerja pada perusahaan dapat saling mendukung dan mengandalkan.
4. Kekuatan Emosi
Sebuah perusahaan keluarga dikelola secara emosional, sehingga memiliki rasa kekeluargaan yang tinggi. Para karyawan pun dianggap sebagai bagian dari keluarga
5. Kekaburan Fungsi
Pada perusahaan keluarga sering kali terjadi kekaburan fungsi. Hal ini karena terdapat rasa memiliki dan kecintaan terhadap perusahaan yang tinggi oleh pendiri. Akibatnya meskipun telah ada para pemimpin formal dalam proses suksesi sehingga menimbulkan kerancuan dan kebingungan dipihak karyawan karena adanya intervensi yang berlebihan dari atasan.
6. Kepemimpinan Ganda
Keberadaan pihak eksekutif profesional dalam menjalankan operasional terkadang masih terpengaruh dengan intervensi dari pihak keluarga tentang kepemimpinan perusahaan yang tinggi. Keluarga selalu ingin berpengaruh pada setiap langkah yang terjadi pada perusahaan. Hal ini dapat membuat kepemimpinan ganda dan membingungkan karyawan.

Susanto (2005) menjelaskan bahwa dalam terminology bisnis ada 2 jenis perusahaan keluarga, yaitu :

1. *Family Owned Enterprise (FOE)*
Perusahaan yang dimiliki oleh keluarga tetapi dikelola oleh eksekutif profesional yang berasal dari luar lingkaran keluarga. Dalam hal ini keluarga berperan sebagai pemilik dan tidak melibatkan diri dalam operasi

di lapangan agar pengelolaan perusahaan berjalan secara profesional. Dengan pembagian peran ini, anggota sebagai pemilik perusahaan dapat mengoptimalkan diri dalam fungsi pengawasan. Perusahaan keluarga tipe ini merupakan bentuk lanjutan dari usaha yang semula dikelola oleh keluarga yang mendirikannya.

2. *Family Business Enterprise (FBE)*

Perusahaan yang dimiliki dan dikelola oleh anggota keluarga pendirinya. Baik kepemilikan maupun pengelolaannya dipegang oleh pihak yang sama, yaitu keluarga. Perusahaan keluarga tipe ini dicirikan oleh dipegangnya posisi-posisi kunci dalam perusahaan oleh anggota keluarga.

Keberlangsungan sebuah perusahaan keluarga memang dipengaruhi oleh berbagai macam faktor dan kondisi, tetapi tidak dapat dipungkiri bahwa suksesi adalah syarat yang mutlak dalam sebuah perusahaan keluarga. Seringkali suksesi diartikan sebagai peralihan pimpinan ditingkat puncak saja, sehingga perusahaan hanya berkonsentrasi di tingkat puncak saja. Suksesi pada dasarnya berkaitan dengan kebijakan perusahaan antara lain perubahan pola pergerakan perusahaan, pengembangan perusahaan, kebijakan perencanaan karir, sistem promosi, dan mutasi (A.B. Susanto, P. Susanto, Wijanarko, dan Mertosono, 2007).

Menurut A.B. Susanto, P. Susanto, Wijanarko, dan Mertosono (2007), pada umumnya terdapat tiga pola suksesi untuk manajemen level puncak yang biasanya diterapkan perusahaan-perusahaan di Indonesia:

1. *Planned succession*

Perencanaan suksesi yang berfokus pada calon yang akan menduduki posisi 'kunci' yang telah dipersiapkan dengan memberikan *accelerated development program* untuk meningkatkan pengalaman dan kebijakan berpikir serta memberi *exposure* terhadap berbagai hal penting.

2. *Informal planned succession*

Perencanaan suksesi yang lebih mengarah pada pemberian pengalaman dengan cara memberikan posisi di bawah 'orang no satu' dan secara langsung menerima perintah dan petunjuk dari orang tersebut.

3. *Unplanned succession*

Peralihan pimpinan puncak kepada penerusnya berdasarkan keputusan pemilik dengan mengutamakan pertimbangan-pertimbangan pribadi.

A.B. Susanto, P. Susanto, Wijanarko, dan Mertosono (2007) menjelaskan bahwa terdapat 7 langkah tahapan dalam melakukan perencanaan suksesi yaitu :

1. Tahap Pra-bisnis

Dalam tahap ini, orang tua memperkenalkan anaknya atau seorang pengganti pada bisnis keluarga. Langkah ini dilakukan untuk membentuk fondasi bagi tahap selanjutnya.

2. Tahap Pengenalan

Pada tahap kedua ini orang tua mengenalkan anak-anaknya pada orang yang berkaitan baik secara langsung atau tidak langsung dengan perusahaan atau aspek bisnis lainnya, misalnya pihak bank sebagai pemberi modal.

3. Tahap Pengenalan Fungsi

Pada tahap ini anak-anak dapat mengembangkan pengalamannya dengan orang-orang yang bekerja di perusahaan.

4. Tahap Pelaksanaan Fungsi

Dimulai ketika seorang pengganti potensial telah menjadi karyawan tetap dalam perusahaan.

5. Tahap Pengembangan Fungsi

Posisi pada tahap ini melibatkan pengarahan kerja orang lain, tetapi tidak mengelola keseluruhan perusahaan dan bertugas sebagai pengamat.

6. Tahap Pergantian Awal

Dalam tahap ini pengganti orang tua disebut presiden atau *general manager* bisnis. Di perusahaan ia bertindak sebagai kepala bisnis, namun orang tua masih berperan di belakang layar.

7. Tahap Kedewasaan Pengganti

Tahap ini dicapai ketika proses transisi dilengkapi. Pengganti memimpin perusahaan sesuai dengan jabatan yang ada padanya. Pada umumnya tahap ini dimulai dua atau tiga tahun setelah pengganti tersebut mendapat jabatan.

The Jakarta Consulting Group (dalam A.B. Susanto, P. Susanto, Wijanarko, dan Mertosono, 2007), memiliki beberapa kriteria pemimpin dalam perusahaan keluarga yang diberi sebutan ACE MAN yang berarti :

1. *Acceptable*

Seorang pemimpin dalam tipe ini harus bisa mengakomodasi atau menerima pendapat orang lain dan dapat mengambil sebuah keputusan dari hasil tersebut.

2. *Charismatic*

Pemimpin dalam tipe ini harus bisa dalam segala hal (mempunyai visi ke depan, menarik, dan menyangkan) sehingga dapat menghadapi tipe-tipe pemimpin lainnya.

3. *Energetic*

Pemimpin dalam tipe ini harus pandai memanfaatkan peluang, memiliki gagasan, dan dapat membuat keputusan.

4. *Managing*

Pemimpin dalam tipe ini mampu mengelola dan menerima tanggung jawab atas pekerjaan yang diserahkan.

5. *Achieving*

Pemimpin dalam tipe ini harus memiliki kredibilitas tinggi agar dapat dihargai oleh anggota-anggota keluarga yang lain.

6. *Network*

Pemimpin dalam tipe ini mementingkan jaringan, ia harus memiliki kemampuan melobi. Tipe ini beranggapan bahwa jaringan dapat dibangun dengan melakukan serangkaian pertemuan, pendekatan, dan kerjasama.

A.B. Susanto, P. Susanto, Wijanarko, dan Mertosono (2007) mendefinisikan pengelolaan suksesor dengan istilah *Talent Management*. *Talent Management* merupakan sebuah proses pengelolaan dalam mengidentifikasi kebutuhan per-

sahaan di masa sekarang atau masa mendatang terhadap potensi, minat, bakat, kemampuan, dan kompetensi penerus. Langkah selanjutnya adalah memilih, mengembangkan penerus agar mengoptimalkan kontribusinya bagi perusahaan. *Talent Management* memiliki pendekatan yang melingkupi 2 aspek, yaitu aspek perusahaan dan aspek individu.

Dari sisi organisasi, perusahaan perlu memastikan agar proses *talent management*, mulai dari identifikasi, seleksi, pengembangan sampai dengan mempertahankan, dapat berjalan dan berpengaruh positif terhadap perusahaan dan selaras dengan tujuan dan strategi perusahaan.

Dari sisi individu, *talent management* menunjukkan bahwa pengembangan talent tidak melulu berdasarkan kompetensi, tetapi juga faktor lain yaitu *personality, interest, potency, dan ability*. Kompetensi dapat diartikan ciri-ciri pengetahuan, ketrampilan, dan kepribadian yang diperlukan untuk mencapai performa yang tinggi. Artinya orang dengan ciri-ciri tertentu diprediksi akan memiliki kinerja yang tinggi dalam suatu jabatan. Dalam *talent management*, program pengembangan harus selalu terkait dengan tujuan perusahaan secara keseluruhan dan juga tujuan masing-masing fungsi yang menjadi bagian organisasi.

Fungsi yang dimaksudkan diatas adalah fungsi manajemen di dalam perusahaan. Didalam perusahaan, untuk memperoleh hasil manajemen secara maksimal, setiap pemimpin didalam perusahaan haruslah mampu menguasai seluruh fungsi manajemen yang ada. Menurut Fred R. David (2011) yang dimaksud dengan fungsi manajemen itu meliputi :

1. *Planning*

Proses dimana seseorang akan menentukan pekerjaan apa yang akan dilakukan, bekerja dengan cara yang paling efektif untuk mencapai tujuan yang diinginkan, dan mempersiapkan untuk mengatasi kesulitan yang tiba-tiba muncul dengan sumber daya yang memadai. *Planning* membantu memastikan bahwa perusahaan siap menghadapi semua kemungkinan akan perubahan yang dibutuhkan dan juga memungkinkan perusahaan untuk mengidentifikasi secara tepat apa yang harus dicapai oleh perusahaan.

2. *Organizing*

Tujuan dari *organizing* adalah usaha untuk mencapai koordinasi yang baik dengan mendefinisikan hubungan tugas dan wewenang yang dimiliki. *Organizing* berarti menentukan siapa melakukan apa dan siapa melapor kepada siapa. Perusahaan yang melakukan *organizing* dengan baik akan mengalokasikan sumber dayanya dengan lebih efektif dan efisien.

3. *Motivating*

Motivating dapat didefinisikan sebagai proses memengaruhi orang untuk mencapai tujuan tertentu. *Motivating* melibatkan upaya untuk membentuk perilaku manusia. Motivasi dapat diberikan dengan menjalin hubungan yang baik dengan bawahan, berempati dengan kebutuhan dan kepentingan mereka, memberi contoh yang baik, dapat dipercaya, dan adil.

4. *Staffing*

Kegiatan ini berpusat manajemen sumber daya manusia. Yang termasuk ke dalam kegiatan *staffing* adalah upah dan administrasi gaji, tunjangan karyawan, wawancara, menyewa, memberi semangat, pelatihan, pengembangan

manajemen, keselamatan karyawan, tindakan *affirmative*, kesempatan kerja yang sama, hubungan serikat, karir pengembangan, penelitian personel, kebijakan disiplin, prosedur pengaduan, dan hubungan masyarakat. Kegiatan *staffing* ini perlu dilakukan untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan pegawai yang dimiliki.

5. *Controlling*

Fungsi pengendalian manajemen mencakup semua kegiatan-kegiatan yang dilakukan untuk memastikan bahwa operasi yang sebenarnya sesuai dengan operasi yang direncanakan. Semua manajer dalam suatu organisasi memiliki tanggung jawab untuk mengendalikan, seperti melakukan evaluasi kinerja dan mengambil tindakan yang diperlukan untuk meminimalkan ketidak efisienan. Fungsi pengendalian manajemen sangat penting untuk evaluasi strategi yang efektif.

Rumusan Masalah

Bagaimanakah perencanaan suksesi pada PT Timur Jaya Panel?

Tujuan Penelitian

Mendeskripsikan perencanaan suksesi yang terjadi di PT Timur Jaya Panel.

II. METODE PENELITIAN

Jenis Penelitian

Penelitian mengenai perencanaan suksesi pada perusahaan keluarga PT Timur Jaya Panel ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif. Menurut Bogdan dan Taylor (1975) yang dikutip oleh Moleong (2007) mendefinisikan penelitian kualitatif sebagai prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang dapat diamati.

Subjek Penelitian

Menurut Azwar (1998) yang disebut subjek penelitian adalah sesuatu yang diteliti baik orang, benda, ataupun organisasi. Subjek penelitian pada dasarnya adalah yang akan dikenai kesimpulan hasil penelitian. Subjek pada penelitian ini adalah perusahaan PT. Timur Jaya Panel yang beralamat di Jl. Raya Tambak Osowilangon nomer 234, Surabaya. Perusahaan ini bergerak pada bidang *trading particle board, medium density fibreboard (MDF)*, termasuk laminasi dan dekoratifnya.

Objek Penelitian

Menurut Sugiyono (2009), yang disebut objek penelitian adalah sasaran ilmiah untuk mendapatkan data dengan tujuan dan kegunaan tertentu tentang sesuatu hal objektif, valid, dan *reliable* tentang suatu hal atau variabel tertentu. Objek pada penelitian ini adalah rencana suksesi pada PT. Timur Jaya Panel.

Teknik Penentuan Narasumber

Dalam penelitian kualitatif, populasi dikenal dengan istilah situasi sosial dan sampel dikenal dengan istilah narasumber (Sugiyono, 2012). Teknik penentuan narasumber yang digunakan adalah dengan teknik *purposive sampling*. *Purposive sampling* merupakan teknik pengambilan sampel sumber data dengan pertimbangan tertentu. Pertimbangan tertentu ini, misalkann karena orang tersebut yang dianggap

paling tahu tentang apa yang diharapkan, sehingga mempermudah untuk menjelajahi obyek atau situasi yang sedang diteliti.

Sumber Data

Sumber data primer adalah sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data (Sugiyono, 2012). Sumber data primer yang digunakan diperoleh dari wawancara dengan berbagai narasumber dari perusahaan keluarga PT Timur Jaya Panel berupa catatan tulisan dan rekaman hasil wawancara. Sumber data sekunder merupakan sumber yang tidak langsung memberikan data kepada pengumpul data, misalnya lewat orang lain atau lewat dokumen (Sugiyono, 2012). Sumber data sekunder yang digunakan diperoleh dari *Company Profile* dan berkas dokumen PT Timur Jaya Panel.

Teknik Pengumpulan Data

Penelitian ini menggunakan teknik pengumpulan data dengan wawancara semi terstruktur dan dokumentasi.

Teknik Analisis Data

Menurut Moleong (2007), berikut teknik analisis data yang penulis pakai :

1. Menelaah seluruh data dari berbagai sumber
Seluruh data yang diperoleh dari wawancara, observasi, pengamatan, dan pencatatan yang ada di lapangan, serta dokumen-dokumen atau data perusahaan dibaca, dipelajari, dan ditelaah keterkaitannya satu sama lain.
2. Reduksi Data
Reduksi data adalah suatu upaya untuk membuat abstraksi. Abstraksi adalah usaha membuat rangkuman inti, proses dan pernyataan tetap sesuai dengan tujuan penelitian. Setelah melakukan reduksi data, kemudian data-data tersebut disusun dalam satu-satuan.
3. Kategorisasi
Kategorisasi adalah sebuah langkah lanjutan dengan memberika *coding* pada gejala-gejala atau hasil-hasil dari seluruh proses penelitian. Kategori disusun atas dasar pemikiran, institusi, pendapat, atau kriteria tertentu.
4. Pemeriksaan keabsahan data
Di dalam suatu penelitian kualitatif, pemeriksaan keabsahan data atau kepercayaan data berguna untuk memastikan bahwa data-data penelitiannya benar-benar alamiah. Keabsahan data ini sama halnya dengan uji validitas dan reliabilitas dalam penelitian kuantitatif. Untuk menetapkan keabsahan data diperlukan teknik pemeriksaan yang disebut dengan triangulasi.
5. Penafsiran data
Penafsiran data berguna untuk menjawab rumusan masalah dilakukan dengan deskripsi analitik, yaitu rancangan dikembangkan dari kategori-kategori yang ditemukan dan mencari hubungan yang disarankan atau yang muncul dari data.

Uji Keabsahan Data

Metode triangulasi yang digunakan untuk menguji keabsahan data adalah triangulasi sumber. Triangulasi sumber digunakan untuk meningkatkan keabsahan dan kepercayaan penelitian dengan cara mencari data dari sumber-sumber yang beragam dan mencari keterkaitan antara satu dengan yang lainnya. Metode triangulasi sumber juga dipakai untuk melakukan eksplorasi terhadap penelitian untuk memeriksa kebenaran sumber data dari berbagai sumber yang dipakai untuk penelitian ini.

III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Analisis Perencanaan Suksesi PT. Timur Jaya Panel

Dalam penelitian ini PT. Timur Jaya Panel merupakan sebuah perusahaan keluarga, hal ini didasarkan dengan teori yang dikemukakan oleh Ward dan Aronoff yang menyatakan bahwa posisi inti di dalam perusahaan dikuasai oleh anggota keluarga. PT. Timur Jaya Panel termasuk ke dalam jenis *Family Business Enterprise (FBE)*, karena perusahaan dimiliki dan dikelola oleh anggota keluarga pendirinya. Baik kepemilikan maupun pengelolaannya dipegang oleh pihak yang sama, yaitu keluarga. Perusahaan keluarga tipe ini dicirikan oleh dipegangnya posisi-posisi kunci dalam perusahaan oleh anggota keluarga. Pola perencanaan suksesi yang dijalankan pada PT. Timur Jaya Panel merupakan pola *unplanned succession*, peralihan pimpinan puncak kepada penerusnya dilakukan berdasarkan keputusan pemilik dengan mengutamakan pertimbangan-pertimbangan pribadi.

Analisis Tahap Perencanaan Suksesi

Terdapat beberapa proses yang dilakukan oleh PT. Timur Jaya Panel dalam tahapan perencanaan suksesinya, yaitu :

1. Tahap Prabisnis
Dalam tahap pertama ini, orang tua memperkenalkan anaknya atau seorang pengganti pada bisnis keluarga. Langkah ini dilakukan untuk membentuk fondasi bagi tahap selanjutnya. Pada PT. Timur Jaya Panel, narasumber-1 sudah memperkenalkan kepada calon suksesor mengenai bisnis yang dijalankan. Narasumber-1 mengajak calon suksesor ke perusahaan yang beralamat di Jalan Tambak Osowilangon nomer 234 ketika libur dari kegiatan studi. Tujuannya adalah agar calon suksesor mengerti dan memahami aktivitas usaha yang narasumber-1 lakukan. Hal ini juga dijelaskan pula oleh calon suksesor dan narasumber-3, bahwa calon suksesor memang sudah diperkenalkan pada bidang usaha yang dijalankan oleh narasumber-1.
2. Tahap Pengenalan
Pada tahap kedua ini orang tua mengenalkan anak-anaknya pada orang yang berkaitan baik secara langsung atau tidak langsung dengan perusahaan atau aspek bisnis lainnya. Dalam tahapan ini, calon suksesor diperkenalkan pertama kali kepada para *staff* dan karyawan yang ada di perusahaan mulai dari area lapangan hingga area kantor, salah satunya juga adalah narasumber-3 yang merupakan *staff* senior yang berposisi sebagai *manager finance* di PT. Timur Jaya Panel. Selain itu narasumber-1 sering mengajak calon suksesor untuk mengikuti pertemuan maupun *meeting* yang dilakukan dengan pelanggan dan supplier. Tahap pengenalan ini dilakukan agar calon suksesor memiliki keterikatan dengan orang-orang yang berkaitan dengan aktivitas usaha dari PT. Timur Jaya Panel.
3. Tahap Pengenalan Fungsi
Pada tahap ini anak-anak dapat mengembangkan pengalamannya dengan orang-orang yang bekerja di perusahaan. Dalam tahap ini, calon suksesor sering diminta oleh narasumber-1 untuk ikut melihat dan mengawasi proses produksi yang dilakukan dan juga aktivitas-aktivitas lain di lapangan seperti proses

bongkar-muat barang. Selain itu narasumber-1 juga meminta kepada calon suksesor untuk sering berkomunikasi dan melakukan diskusi dengan para *staff* dan karyawan yang ada di perusahaan agar dapat mengembangkan pengetahuan dan kemampuannya.

Analisis Kriteria Suksesor

Berdasarkan analisis mengenai kriteria-kriteria yang harus dimiliki oleh calon suksesor, kriteria yang ditetapkan harus sesuai dengan tujuan yang dimiliki oleh keluarga, kriteria-kriteria tersebut diharapkan dapat membawa PT. Timur Jaya Panel untuk dapat bertahan pada masa yang akan datang.

Dalam mengungkapkan kriteria suksesor, Susanto menyatakan kriteria yang harus dimiliki calon suksesor untuk dapat menjadi seorang pemimpin yaitu yang pertama adalah *acceptable*, yaitu seorang pemimpin harus bisa mengakomodasi atau menerima pendapat orang lain dan dapat mengambil sebuah keputusan dari hasil tersebut. Perbedaan pendapat bisa saja terjadi antara calon suksesor dengan pihak lainnya, mulai dari *incumbent*, *staff* dan karyawan, *supplier*, pelanggan, dan juga pihak lainnya. Namun narasumber-1 telah memberikan pengarahan kepada calon suksesor agar dapat mengakomodasi dan menerima setiap perbedaan pendapat yang terjadi. Kuncinya adalah melalui diskusi, diharapkan lewat diskusi yang dilakukan ditemukan solusi dan jalan keluar dari masalah yang dihadapi. Kedua adalah *charismatic*, yaitu seorang pemimpin harus bisa dalam segala hal (seperti mempunyai visi ke depan, menarik, dan menantang) sehingga dapat menghadapi tipe-tipe pemimpin lainnya. Narasumber-1 telah mempersiapkan calon suksesor untuk dapat menghadapi berbagai tipe pemimpin, hal ini dimulai dengan cara membiasakan calon suksesor untuk melakukan sosialisasi dengan orang lain, diharapkan dengan adanya komunikasi yang *intens* dengan banyak orang, calon suksesor dapat membiasakan diri bertemu dengan berbagai tipe orang. Dan untuk mengasah visi yang dimiliki calon suksesor, narasumber-1 sering mengajak calon suksesor untuk melakukan diskusi yang berkaitan dengan usaha yang dijalankan, diharapkan lewat diskusi yang terjadi visi yang dimiliki oleh calon suksesor mulai terbangun.

Ketiga adalah *energetic*, yaitu seorang pemimpin harus pandai memanfaatkan peluang, memiliki gagasan, dan dapat membuat keputusan. Manfaat mengenalkan usaha kepada calon suksesor sejak dini adalah calon suksesor yang lebih siap ketika menghadapi masalah pada esok hari, calon suksesor dapat berfikir dengan lebih baik ketika menghadapi peluang dan dapat mengambil keputusan yang terbaik bagi perusahaan. Inilah yang saat ini dilakukan oleh narasumber-1 kepada calon suksesor, dengan pengenalan dini yang dilakukan dapat membuat calon suksesor dapat mengerti dan memahami peluang-peluang apa saja yang dapat muncul dalam usaha yang dijalankan oleh narasumber-1 dan juga membentuk calon suksesor untuk dapat membandingkan terlebih dahulu apa kelebihan dan kekurangan serta dampak yang muncul dari setiap keputusan yang akan diambil. Keempat adalah *managing*, yaitu seorang pemimpin mampu mengelola dan menerima tanggung jawab atas pekerjaan yang diserahkan. Untuk saat ini narasumber-1 belum memberikan tanggung jawab yang besar terkait pekerjaan kepada calon suksesor, hal ini didasari oleh tanggung jawab calon suksesor untuk menyelesaikan pendidikan terlebih dahulu. Namun

melalui tugas-tugas kecil yang narasumber-1 berikan kepada calon suksesor diharapkan dapat membentuk calon suksesor menjadi pribadi yang bertanggung jawab.

Kelima adalah *achieving*, yaitu pemimpin harus memiliki kredibilitas tinggi agar dapat dihargai oleh anggota-anggota keluarga yang lain. Narasumber-1 memberikan kesempatan calon suksesor untuk dapat membuktikan kemampuannya di dalam perusahaan, hal ini dibuktikan dengan tugas-tugas yang dia berikan kepada calon suksesor. Melalui tugas-tugas untuk belajar memahami dan mengawasi kegiatan yang ada di perusahaan, kredibilitas calon suksesor dapat dinilai. Keenam adalah *network*, yaitu seorang pemimpin harus mementingkan adanya sebuah jaringan. Melalui komunikasi yang baik maka akan muncul sebuah hubungan yang baik, inilah alasan mendasarkan yang narasumber-1 senantiasa berikan kepada calon suksesor. Diharapkan melalui komunikasi yang baik maka akan membentuk sebuah jaringan yang kuat dengan orang-orang yang terlibat di dalam usaha yang narasumber-1 jalankan.

Analisis Terhadap Talent Management

Susanto mendefinisikan pengelolaan suksesor dengan istilah *Talent Management*. *Talent Management* merupakan sebuah proses pengelolaan dalam mengidentifikasi kebutuhan perusahaan di masa sekarang atau masa mendatang terhadap potensi, minat, bakat, kemampuan, dan kompetensi penerus. Dalam *talent management*, program pengembangan harus selalu terkait dengan tujuan perusahaan secara keseluruhan dan juga tujuan masing-masing fungsi yang menjadi bagian organisasi. Fungsi yang dimaksud adalah fungsi manajemen yang terdiri dari *planning*, *organizing*, *motivating*, *staffing*, dan *controlling*.

Saat ini *incumbent* telah memberikan kebebasan kepada calon suksesor untuk terus mencari dan menggali potensi, minat, bakat, kemampuan, dan kompetensi yang dimilikinya. Selain itu *incumbent* juga memberikan pengarahan dan pengalaman melalui praktek kerja yang dapat dilakukan oleh calon suksesor untuk dapat mengembangkan potensi, minat, bakat, kemampuan, dan kompetensi yang dimilikinya.

Sampai sejauh ini penilaian telah dilakukan kepada kedua anaknya, menurut *incumbent* anak yang pertama memiliki kemampuan di dalam mengambil keputusan, ia memiliki ketenangan dan penuh perhitungan sehingga sebelum mengambil keputusan berpikir terlebih dahulu apa kelebihan dan kekurangannya serta dampak yang akan muncul ketika keputusan tersebut diambil. Sedangkan anak yang kedua memiliki kemampuan di dalam menjalin hubungan dengan orang lain. Ia mudah bergaul dengan orang lain meskipun dengan orang-orang yang baru dikenalnya. Kemampuan-kemampuan tersebut yang dapat menjadi pertimbangan dan penilaian *incumbent* untuk memilih suksesor yang akan menggantikannya.

IV. KESIMPULAN/RINGKASAN

Kesimpulan

Perencanaan suksesi di PT. Timur Jaya Panel sudah mulai dijalankan. Aktivitas-aktivitas yang berkaitan dengan bisnis sudah mulai dilakukan oleh calon suksesor, selain itu calon suksesor juga sudah mulai mengenal pihak-pihak mana saja yang berkaitan dengan perusahaan. Namun *incumbent* menghadapi hambatan karena tahapan perencanaan suksesi

terhenti pada tahap pengenalan fungsi. Proses pembelajaran tidak dapat dilakukan secara maksimal karena calon suksesor belum menjadi karyawan aktif di dalam perusahaan yang membuat tanggung jawab yang diterima juga terbatas. Hal ini dikarenakan calon suksesor masih harus berfokus kepada studi yang harus diselesaikannya terlebih dahulu.

Saran

Melihat perencanaan suksesi yang sudah dilakukan, peneliti menyarankan agar aplikasi perencanaan suksesi tetap dilanjutkan. Tidak hanya pengenalan saja, namun calon suksesor perlu untuk diberi tanggung jawab di dalam perusahaan yang membuat proses belajar semakin mendalam. Namun tanggung jawab yang diberikan disesuaikan dengan usia dan kemampuan yang dimiliki. *Incumbent* harus menerapkan perencanaan suksesi ini kepada kedua anaknya secara adil, kemudian melihat dan minimbang untuk menentukan siapa yang paling cocok untuk mengambil alih pimpinan puncak di PT. Timur Jaya Panel.

DAFTAR PUSTAKA

- Azwar, S. (1998). Metode penelitian. Yogyakarta: Pustakapelajar.
- Carlock, R. S., & Ward, J. L. (2001). Strategic planning for the family business. Parallel planning to unify the family and the business. USA: Palgrave.
- David, F.R. (2011). Strategic management : Concept and cases (13th Ed.). USA : Pearson.
- Erdem, F., Baser, G.G. (2010) Family and business values of regional family firms: a qualitative research. International Journal of Islamic and Middle Eastern Financa and Management, 3.1, 47-64.
- Fazriyati, W. (2011). Agar bisnis keluarga tetap eksis. Female kompas. Retrieved September 21, 2015 from: <http://female.kompas.com/read/2011/01/14/13475865/-Agar.Bisnis.Keluarga.Tetap.Eksis>
- Haryanto S. (2014). Analisis proses suksesi pada perusahaan keluarga berbudaya tionghoa. Indonesia. Agora Journal Vol. 2, No. 2.
- Moleong, J. L. (2007). Metodologi penelitian kualitatif. Bandung: Remaja Rosda karya.
- Mooryati soedibyo serahkan tongkat estafet ke generasi kedua (2011, Januari). Retrieved November 7, 2015 from <http://swa.co.id/listed-articles/mooryati-soedibyo-serahkan-tongkat-estafet-ke-generasi-kedua>
- Mutunga, F., & Gachunga, H. (2013). Factors affecting succession planning in small and medium enterprises in kenya. International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, 3(8), 285-300
- Sugiyono. (2009). Metode penelitian pendidikan: pendekatan kuantitatif, kualitatif, dan R&D. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono (2012). Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D. Bandung: Alfabeta.
- Susanto, A. B (2005). World class family business. Jakarta: Quantum
- Susanto, A. B., Susanto, P., Wijanarko, H., Mertosono, S. (2007). The jakarta consulting group on family business. Jakarta: The Jakarta Consulting Group.