

PERENCANAAN SUKSESI PADA PT MULIA KEMAS GEMILANG

Vena Medyawati

Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra

Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya

E-mail: r_vhen@ymail.com

Abstrak— Perencanaan suksesi adalah hal yang penting untuk keberlanjutan perusahaan keluarga. Perusahaan keluarga perlu perencanaan suksesi untuk mempersiapkan calon suksesor agar siap menjadi penerus demi berkembangnya perusahaan. Penelitian ini akan membahas perencanaan suksesi pada generasi pertama ke generasi kedua di PT Mulia Kemas Gemilang. Kebanyakan perusahaan keluarga di Indonesia, belum memiliki perencanaan suksesi. Oleh karena itu, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian mengenai perencanaan suksesi di PT Mulia Kemas Gemilang. Tujuan dari penelitian ini adalah menganalisis elemen-elemen perencanaan suksesi pada PT Mulia Kemas Gemilang. Penelitian ini menggunakan jenis penelitian kualitatif deskriptif. Pengumpulan data menggunakan metode wawancara semi terstruktur. Peneliti menetapkan narasumber dengan menggunakan teknik *purposive sampling*. Uji validitas menggunakan triangulasi sumber. Hasil analisis dari penelitian yaitu terdapat enam elemen. Waktu perencanaan suksesi yang dilakukan dua tahun yang lalu, nilai-nilai perusahaan dan keluarga yang telah diyakini dan diajarkan sejak dini, kebijakan keluarga diperlukan dalam pengambilan keputusan yang baik di perusahaan, hubungan keluarga yang akan terus terjalin sampai selamanya, calon suksesor, dan persiapan *incumbent*.

Kata Kunci— Suksesi, Perencanaan Suksesi, Calon Suksesor

I. PENDAHULUAN

Stavrou, E. T (1999) mengungkapkan bahwa di dalam dunia bisnis suksesi penting dalam keberlanjutan perusahaan keluarga. Suksesi akan menjadi penting ketika *incumbent* pensiun, sudah merasa dirinya tidak sanggup lagi untuk mengurus perusahaan, *incumbent* sudah berumur (usia lanjut) sehingga kemampuan dari segi fisik maupun pikiran menurun, dan meninggal dunia. (Chrisman., et al 2005). Selain suksesi penting, keberlanjutan juga merupakan hal yang penting karena banyak dari perusahaan keluarga yang tidak dapat mempertahankan bisnis mereka dari generasi ke generasi. (Gumustekin, 2013). Menurut Ates, (2009), dari generasi pertama mampu bertahan ke generasi kedua adalah 30%, untuk generasi ketiga 10%, dan kemungkinan untuk bertahan di generasi keempat adalah 2-4% (dalam Yukselen, 2014). Dari data di atas dapat dipahami bahwa kemampuan bertahan perusahaan keluarga semakin kecil, sehingga hal tersebut dapat menyebabkan keberlanjutan pada perusahaan keluarga tidak tercapai.

Keberlanjutan pada perusahaan keluarga tidak tercapai dengan baik karena kegagalan dalam suksesi, diantaranya: (1) tidak adanya perencanaan suksesi (2) tidak mempersiapkan calon suksesor, (3) waktu yang tidak tepat dalam mempersiapkan calon suksesor untuk pergantian kepemimpinan, (4) sulitnya membangun kepercayaan, sulitnya saling menghargai keahlian dan kepribadian calon suksesor,

(5) hubungan antar saudara yang tidak baik (McKinsey, 2014). Salah satu fenomena kegagalan suksesi yaitu PT Ny. Meneer. Sebelum Hans Ramana (penerus generasi kedua) meninggal, Hans tidak pernah mempersiapkan calon suksesor untuk pergantian penerus generasi ketiga di PT Ny. Meneer. Hans yang tidak mempersiapkan calon suksesor karena tidak adanya rasa kepercayaan dan tidak menghargai keahlian dan kepribadian yang dimiliki calon suksesor. Waktu yang tidak tepat dalam pergantian kepemimpinan membuat hubungan tidak baik antar kelima cucu Ny. Meneer yang saling berebut kekuasaan sehingga menyebabkan perpecahan keluarga. Perpecahan memuncak dan pada akhirnya kelima cucu Ny. Meneer sepakat bahwa perusahaan di pegang oleh Charles Saerang yang merupakan penerus generasi ketiga sekaligus anak bungsu dari Hans Ramana yang memiliki keahlian dan kepribadian baik (Sumardono, A. 2007).

Berdasarkan fenomena diatas, dapat diketahui bahwa suksesi yang dijalankan oleh perusahaan Ny.Meneer tidak dapat berjalan dengan baik. Alhasil perusahaan tersebut tidak dapat berjalan sesuai dengan suksesi perusahaan itu sendiri. Oleh karena itulah suksesi menjadi hal yang sangat penting dimiliki oleh suatu perusahaan demi keberhasilan perusahaan tersebut. Dalam mencapai keberhasilan suksesi diperlukan beberapa hal yang harus dilakukan oleh suatu perusahaan, antara lain: (1) persiapan suksesi, (2) generasi muda yang berkompeten, (3) penanaman nilai-nilai keluarga, (4) menyiapkan rencana pengembangan individu, (5) memberikan kesempatan kepada calon suksesor untuk berkembang serta kepercayaan terhadap calon suksesor (Soedibyo, 2007).

Contoh fenomena keberhasilan suksesi yaitu Martha Tilaar. Persiapan sejak dini dilakukan oleh Martha Tilaar dengan mewariskan bisnis perusahaan keluarga kepada penerus pertama perusahaan yang bernama Wulan Tilaar. Wulan Tilaar yang merupakan lulusan seni (*Art*) dari Boston University diberikan kepercayaan oleh orangtuanya untuk dapat meneruskan perusahaan tersebut. Kompetensi yang dimiliki Wulan Tilaar dalam bidang seni (*Art*) menjadikan Wulan memperoleh kepercayaan untuk dapat mengelola sebagian anak perusahaan Martha Tilaar. Kepercayaan penuh yang diberikan kepada Wulan dalam mengembangkan perusahaan membuat kepercayaan dirinya semakin terlihat. Hal tersebut semakin terlihat dengan adanya hal baru yang dilakukannya. Wulan mengambil keputusan untuk bertanggung jawab juga di Martha Tilaar Salon & Day Spa, Cipta Busana Martha Tilaar, Art & Beauty Martha Tilaar, dan Puspita Martha International Beauty School selama empat tahun. Selain itu, dalam mengembangkan perusahaannya, ia juga memperkenalkan kecantikan wanita dan tradisi Indonesia sampai *go international*. (Martha Tilaar Group). Fenomena Martha Tilaar menjadi salah satu alasan mengapa sampai

sekarang Martha Tilaar di kenal sampai penjuru dunia, itu dikarenakan keberhasilan suksesi dari perencanaannya untuk mengambil alih kepemimpinan perusahaan.

Selain pentingnya suksesi dalam keberlanjutan perusahaan keluarga, perencanaan suksesi juga merupakan hal yang penting untuk perusahaan keluarga. Pentingnya perencanaan suksesi adalah untuk mempersiapkan perusahaan keluarga dalam jangka waktu yang panjang. Fenomena di negara maju seperti Amerika Serikat menunjukkan 20% perusahaan keluarga di Amerika Serikat mampu bertahan hingga melampaui 60 tahun lamanya, karena adanya perencanaan suksesi yang dipersiapkan perusahaan keluarga dalam jangka waktu yang panjang. Hal ini menunjukkan bahwa di dalam perusahaan keluarga, perencanaan suksesi diperlukan dalam jangka waktu yang panjang (Prabowo, A. 2011).

Perencanaan suksesi diperlukan perusahaan keluarga dalam jangka waktu yang panjang agar diharapkan dapat membantu meningkatkan keberhasilan suksesi. Perusahaan harus membuat rencana untuk masa depan perusahaan dan merencanakan penerus yang nantinya akan menjadi pemimpin atau menjadi bagian dari rencana tersebut (Rothwell, 2010). Fenomena yang terjadi di Indonesia dari hasil survei The Jakarta Consulting Group, perusahaan-perusahaan di Indonesia ternyata belum semuanya mempersiapkan penerus melalui perencanaan suksesi. Perusahaan yang mempersiapkan penerus melalui perencanaan suksesi sebanyak 67,8% dan 32,2% tidak atau belum mempersiapkannya. Perencanaan suksesi harus dipikirkan dengan baik oleh pemimpin supaya perusahaan dapat diteruskan oleh generasi berikutnya (JCG, 2014). Hal lain juga di nyatakan oleh Labuan International Business and Financial Centre, di mana perusahaan keluarga di Indonesia yang mempersiapkan penerus melalui perencanaan suksesi sebanyak 67% dan 33% tidak atau belum mempersiapkannya. Berdasarkan data di atas, perencanaan suksesi harus dipikirkan dengan baik oleh pemimpin ke generasi berikutnya supaya dapat menggantikan kepemimpinan perusahaan (Labuan IBFC, 2014).

Perencanaan suksesi adalah peran pengembangan calon penerus yang terampil, meliputi: pengembangan karir, pembelajaran dan pengembangan calon penerus potensial (Sambrook, 2005). Perencanaan suksesi didefinisikan sebagai proses terstruktur yang melibatkan identifikasi dan persiapan calon penerus potensial untuk menggantikan posisi kepemimpinan. Sementara itu, ada yang mengatakan bahwa, perencanaan suksesi adalah proses *incumbent* dalam mempersiapkan calon penerus dalam perusahaan agar perusahaan dapat berlangsung hidup. Perencanaan suksesi yang baik dalam perusahaan keluarga adalah dengan cara merencanakan siapa penerus sedini mungkin dengan melibatkan anggota keluarga (Marpa, 2012). Fenomena perencanaan suksesi yang baik dalam Jakarta Consulting Group, dengan adanya pengambilan keputusan siapa penerus yang akan menggantikan posisi kepemimpinan, anggota keluarga perlu dilibatkan dalam pengambilan keputusan. Diperlukan persetujuan bersama, sehingga semua pihak merasa nyaman dengan keputusan yang diambil. Perusahaan perlu menentukan kriteria dalam pemilihan penerus perusahaan tersebut. Kriteria dalam pemilihan, yaitu: satu anak kandung (45%) atau beberapa anak kandung (31%),

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%). Oleh karena itu berdasarkan survei, kriteria dalam pemilihan penerus perlu diperhatikan agar tidak terjadi kegagalan dalam perencanaan suksesi (JCG, 2014). Menurut Adewale (2011), Perencanaan suksesi sebagai sebuah proses yang dapat memberikan transisi kepemimpinan di perusahaan, melalui pengalaman kerja diluar perusahaan, pelatihan, dan pendidikan untuk mengisi posisi tingkat tinggi.

Menurut Marpa (2012), dalam perencanaan suksesi diperlukan elemen-elemen, yaitu: (a) *Timing* (Waktu perencanaan suksesi). Apabila suksesor adalah bagian atau anggota keluarga, *incumbent* perlu memilih dengan bijak dari awal pemilihan suksesor sehingga jelas dalam pemilihannya (b) *Successor development* (Persiapan dan Pengembangan suksesor). Calon suksesor dipersiapkan dan dapat berkembang melalui: pendidikan formal, pelatihan atau *training*, pengalaman di perusahaan lain, memberi kesempatan pada calon suksesor dalam berkomunikasi dengan seluruh *stakeholder*, dapat memberikan calon suksesor kesempatan dalam menangani masalah dalam perusahaan, serta motivasi calon suksesor untuk bersedia memimpin perusahaan (c) *Family Factors* (Hubungan keluarga). Hubungan keluarga tidak dapat diabaikan begitu saja, karena apabila hubungan tidak berjalan dengan baik antar keluarga akan menghambat jalannya suksesi kepemimpinan, seperti: *communication* antar keluarga, *trust* keluarga terhadap suksesor, *commitment* keluarga untuk mendukung suksesor, *loyalty* anggota keluarga terhadap perusahaan, *conflict* antar saudara (d) *Letting go* (Merelakan). Nilai keluarga adalah sikap dan kepercayaan yang secara sadar atau tidak, dapat diyakini dan dianut anggota keluarga. Selain itu, nilai yang dianut keluarga adalah komitmen keluarga dalam membangun visi dan misi keluarga. Nilai-nilai keluarga juga merupakan bagaimana keluarga memberikan perhatian untuk mendukung kesuksesan bisnis masa depan. Hal-hal yang terdapat pada nilai keluarga, yaitu: visi untuk masa depan keluarga, dan kepedulian antar keluarga. Menurut Leach (2011), nilai perusahaan dan keluarga adalah suatu landasan yang dijadikan pedoman yang dianut dan diyakini oleh keluarga yang dibawa juga dalam perusahaan untuk mencapai tujuan. Nilai-nilai tersebut, antara lain: *Honesty and Integrity*. Perusahaan keluarga akan selalu berusaha untuk berlaku transparan dan jujur terhadap anggota satu sama lain. Integritas berarti melakukan hal yang benar setiap saat dan dalam segala situasi, apakah ada atau tidak ada yang mengawasi. *Care and Share* bertujuan dalam perusahaan keluarga adalah mengutamakan kesejahteraan keluarga dan kesuksesan perusahaan serta membagikan kesejahteraan tersebut dengan kesuksesannya pada karyawan. *Respect* di perusahaan keluarga akan saling menghargai, menghormati dan memahami keluarga dan karyawan. *Unity* dimana perusahaan keluarga akan selalu berusaha untuk saling menjaga dan melindungi anggota keluarga dari suatu ancaman. Disiplin kerja dipengaruhi beberapa faktor yaitu : ketepatan waktu karyawan, tanggung jawab yang tinggi, ketaatan terhadap aturan kantor.

PT Mulia Kemas Gemilang yaitu perusahaan keluarga yang bergerak di bidang manufaktur *Packaging*. Bisnis di PT Mulia

Kemas Gemilang ini dimulai dengan membeli bahan material seperti bahan *sheet* berupa karton (*single face, single wall, double wall, dan triple wall*) kemudian di cetak dan setelah bahan di cetak, di bentuk menjadi dus atau box dan di *finishing* dengan lem atau dijahit kawat (*stitching*). Setelah semuanya selesai diproses, produk di *packing* dan dikirimkan ke *customer*.

PT Mulia Kemas Gemilang yang didirikan pada tahun 2004 berlokasi di Jalan Melati No. 88 Wanaherang Gunung Putri, Bogor. Pendiri merupakan generasi pertama yang akan melakukan suksesi ke generasi kedua. Saat ini pendiri berumur 46 tahun dan memiliki 2 anak laki-laki. Calon suksesor sebagai anak pertama dari Pendiri yang menduduki kelas 1 SMA, dan anak keduanya yang menduduki kelas 5 SD. Peneliti menganggap penting untuk membahas lebih dalam lagi perencanaan suksesi yang sedang dilakukan PT Mulia Kemas Gemilang, karena bagaimanapun perencanaan suksesi sangat penting agar kelak tidak ada konflik dalam memperebutkan puncak kepemimpinan, dan PT Mulia Kemas Gemilang dapat terus berkelanjutan hingga ke generasi selanjutnya. Selain itu, perencanaan suksesi juga diperlukan sehingga saat *incumbent* pensiun kelak semua dapat berjalan dengan lancar. Subjek penelitian yang dilakukan peneliti pada PT Mulia Kemas Gemilang

II. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian kualitatif deskriptif. Peneliti menggunakan penelitian kualitatif deskriptif, untuk mendeskripsikan dan memahami fenomena perencanaan suksesi pada PT Mulia Kemas Gemilang. Subjek penelitian dilakukan pada PT Mulia Kemas Gemilang yang berlokasi di Jalan Melati No. 88 Wanaherang Gunung Putri, Bogor. PT Mulia Kemas Gemilang merupakan perusahaan yang bergerak di bidang manufaktur *Packaging*. PT Mulia Kemas Gemilang ini telah berdiri sejak tahun 2004. Objek penelitian dalam penelitian adalah perencanaan suksesi pada PT Mulia Kemas Gemilang. Penelitian yang peneliti lakukan menggunakan data primer melalui wawancara secara langsung dengan pihak-pihak yang berhubungan dengan penelitian yang dilakukan dan data sekunder berupa *company profile* PT Mulia Kemas Gemilang.

Teknik penentuan narasumber dalam penelitian ini menggunakan teknik *non-probability sampling* dimana teknik pengambilan sampel yang tidak memberi peluang atau kesempatan sama bagi setiap unsur atau anggota untuk dipilih menjadi sampel. Adapun teknik *non-probability sampling* yang digunakan dalam penelitian ini adalah jenis *purposive sampling* yang pengambilan sumber datanya dengan pertimbangan tertentu. Peneliti menggunakan teknik *purposive sampling*, dan akan mengumpulkan sumber data dari ketiga narasumber yaitu pendiri, calon suksesor, dan karyawan yang sudah lama bekerja.

Metode pengumpulan data yang dilakukan peneliti dengan menggunakan wawancara semi terstruktur, karena dalam pelaksanaannya lebih bebas bila dibandingkan dengan wawancara terstruktur. Jenis wawancara ini termasuk dalam kategori *in-depth interview*. Tujuannya untuk menemukan permasalahan secara lebih terbuka, di mana pihak yang diajak wawancara diminta pendapat, dan ide-idenya. Oleh karena itu,

peneliti perlu mendengarkan secara teliti dan mencatat secara teliti apa yang dikemukakan oleh informan. Peneliti pada penelitian ini menggunakan teknik triangulasi sumber untuk mengumpulkan data dari sumber terpercaya dan berpengaruh dalam perusahaan. Triangulasi sumber akan dilakukan dengan melakukan wawancara dengan ketiga narasumber. Data hasil wawancara dari ketiga narasumber tersebut akan dibandingkan mana yang lebih spesifik, untuk menarik kesimpulan yang valid pada PT Mulia Kemas Gemilang.

Analisis data dilakukan saat pengumpulan data berlangsung, dan setelah selesai pengumpulan data pada periode tertentu. Aktivitas dalam analisis data kualitatif dilakukan secara interaktif dan berlangsung secara terus menerus sampai tuntas. Aktivitas dalam analisa data yaitu reduksi data, penyajian data, dan kesimpulan.

a. Reduksi data berarti merangkum, memilih hal-hal yang pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, mencari tema dan polanya, sehingga data yang telah direduksi akan memberikan gambaran yang lebih jelas, dan mempermudah peneliti untuk melakukan pengumpulan data selanjutnya, dan mencarinya bila diperlukan.

b. Penyajian data bisa dilakukan dalam bentuk uraian singkat, bagan, hubungan antar kategori. Data yang sering digunakan untuk menyajikan data dalam penelitian kualitatif adalah dengan teks yang bersifat naratif. Dengan menyajikan data, maka akan memudahkan untuk memahami apa yang terjadi, merencanakan kerja selanjutnya berdasarkan apa yang telah dipahami tersebut.

c. Kesimpulan merupakan temuan baru yang sebelumnya belum pernah ada. Temuan dapat berupa deskripsi atau gambaran suatu obyek yang sebelumnya masih remang-remang atau gelap sehingga setelah diteliti menjadi jelas, dapat berupa hubungan kasual atau interaktif, hipotesis atau teori, dan apabila telah didukung dengan data-data yang mantap, maka dapat dijadikan kesimpulan yang kredibel.

III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

1. Perencanaan Suksesi

Saat ini PT Mulia Kemas Gemilang sedang melakukan perencanaan suksesi. Hal ini dilakukan untuk keberlangsungan hidup perusahaan itu sendiri dikarenakan perusahaan ingin berkelanjutan dari generasi ke generasi. Perencanaan suksesi di PT Mulia Kemas Gemilang juga di butuhkan karena apabila terjadi sesuatu pada pendiri, semuanya sudah terencana dan dipersiapkan. Hal ini sesuai dengan teori Seniwoliba (2015), perencanaan suksesi penting untuk kelangsungan hidup perusahaan dan apabila terjadi kematian, penyakit, pensiun semua telah direncanakan. Selain itu, perencanaan suksesi diperlukan di PT Mulia Kemas Gemilang agar kelak tidak ada kecemburuan antara calon suksesor dengan adik calon suksesor yang masih kecil dan kelak akan dipersiapkan untuk menjadi penerus perusahaan Estu. Keterlibatan beberapa pihak dalam perencanaan suksesi di PT Mulia Kemas Gemilang yaitu pendiri sendiri yang terlibat dalam memilih siapa penerus yang cocok untuk menggantikan pendiri, calon suksesor, karyawan yang sudah kerja cukup lama dan mengerti seluk beluk PT Mulia Kemas Gemilang serta pihak keluarga. Adanya elemen-elemen perencanaan suksesi yaitu mempersiapkan calon suksesor baik dalam pendidikan,

komitmen dalam diri calon suksesor, motivasi dan keinginan bekerja dalam perusahaan, hubungan antar keluarga yang terus berjalan baik, kebijakan keluarga, nilai-nilai yang terus diyakini, persiapan pendiri, dan waktu.

2. Waktu Perencanaan Sukses

Perencanaan suksesi dilakukan ketika adanya kesadaran dari pendiri bahwa perencanaan suksesi itu penting bagi PT Mulia Kemas Gemilang karena dengan bertambahnya usia dari pendiri dan tidak mungkin selamanya pendiri memimpin perusahaan. Hal ini sesuai dengan teori Seniwoliba (2015) bahwa perencanaan suksesi merupakan hal yang penting bagi sebuah perusahaan dan terkadang perencanaan suksesi diperlukan perusahaan karena faktor usia pemimpin yang menjadi alasan dasar dari perencanaan suksesi. Perencanaan suksesi dilakukan 2 tahun yang lalu saat pendiri mengalami kesehatan yang kurang baik dan jatuh sakit. Perencanaan suksesi penting dilakukan karena semakin dini direncanakan, nantinya penerus bisa sesuai dengan tujuan perusahaan. Hal ini sesuai dengan teori Marpa (2012), mengatakan bahwa waktu yang baik dalam perencanaan suksesi adalah dengan cara merencanakan sedini mungkin. Berapa lama perencanaan suksesi dilakukan belum tahu pastinya berapa lama karena harus menunggu Calon suksesor siap dan pendiri memasuki masa pensiun. Hal ini sama dengan teori Rothwell (2007) bahwa berapa lama perencanaan suksesi dilakukan ketika orang-orang penting di perusahaan mengalami pensiun.

3. Nilai-Nilai Perusahaan dan Keluarga

Nilai-nilai di PT Mulia Kemas Gemilang yang telah di yakini dan diajarkan sejak dini sama dengan nilai yang telah diterapkan dalam keluarga, karena nilai yang ada di keluarga juga merupakan nilai yang terdapat pada PT Mulia Kemas Gemilang. Nilai yang diyakini di keluarga sejak anak-anak menginjak sekolah dan diyakini sejak PT Mulia Kemas Gemilang berdiri yaitu tahun 2004. Seperti dapat diketahui menurut teori Leach (2011) yaitu nilai perusahaan dan keluarga meliputi kejujuran, saling peduli, respek, dan kebersamaan. Kejujuran dalam keluarga dan perusahaan telah diterapkannya kejujuran kepada siapapun dengan tidak berbohong dan saling terbuka antara satu dengan yang lainnya. Di keluarga dengan diajarkannya anak-anak untuk tidak berbohong kepada orangtua, teman, pembantu, maupun guru. Sedangkan di perusahaan kejujuran dalam mengerjakan tugas sesuai dengan *job description* meskipun atasan tidak ada di perusahaan dengan menanamkan integritas dan jujur, tidak mengada-ada atau sesuai fakta terhadap *customer* dalam menyampaikan produk perusahaan, serta tidak memanipulasi permintaan jumlah biaya iklan produk pada perusahaan. Saling peduli dalam keluarga dan perusahaan dengan adanya kepedulian satu sama lain dengan saling memperhatikan sesama. Saling peduli dalam keluarga dengan saling membantu dan mendukung apapun yang dilakukan oleh Pendiri, anak-anak dan suami. Calon suksesor juga memberikan perhatian kepada adiknya dengan membantu adiknya dalam mengerjakan PR sekolah, menemani adik untuk bermain sepeda di komplek rumah, dan saling berbagi apabila memiliki makanan atau barang. Di PT Mulia Kemas Gemilang karyawan saling membantu dan menanggung apabila terhadap karyawan lain yang kesusahan dalam pekerjaannya. Selain itu, pendiri membantu memberi ide pemasaran kepada karyawan dengan memberikan masukan dan

pendapat, memberikan fasilitas kepada karyawan yang tidak memiliki tempat tinggal dengan menyediakan 3 kamar tidur di perusahaan. Respek di keluarga dan perusahaan juga sudah diterapkan dengan memahami satu dengan yang lain dan saling menghormati. Selain itu kebersamaan dalam keluarga dan perusahaan sudah diterapkan dapat dilihat dari ada acara *family time* dan acara *gathering* yang dilakukan oleh perusahaan dan keluarga itu sendiri. Disiplin di perusahaan dengan datang *ontime* pada saat *meeting* atau rapat. Hal ini sesuai dengan teori Soejono (2000) disiplin kerja dipengaruhi oleh ketepatan waktu.

4. Kebijakan Keluarga

Kebijakan keluarga dapat terlihat dengan adanya rasa saling menerima perbedaan yang ada di dalam keluarga, menyediakan kebutuhan keuangan untuk masa depan anak, keharmonisan, perhatian yang diberikan untuk Calon suksesor, saling menghargai, cara membesarkan anak untuk masa depan merupakan kebijakan keluarga yang diperlukan di PT Mulia Kemas Gemilang agar dengan adanya kebijakan yang telah diterapkan dalam keluarga dapat membantu mengambil keputusan yang baik. Keharmonisan dalam keluarga terlihat dengan adanya *quality time* bersama keluarga, pergi berlibur ke dalam negeri atau luar negeri di hari libur dan libur nasional seperti beberapa bulan yang lalu bepergian ke Amerika selama 1 bulan, acara makan pagi dan malam bersama keluarga. Perhatian juga diberikan untuk Calon suksesor berupa kasih sayang dan perhatian yang diberikan dengan menanyakan keseharian di sekolah dan kesehatan anak. Juga saling menghargai dengan saling mendengarkan apabila terdapat orang yang sedang berbicara, dan saling menerima perbedaan yang ada (perbedaan pendapat atau pemikiran). Cara membesarkan anak untuk masa depan yaitu dengan mensekolahkan setinggi mungkin, dan selalu mengingatkan untuk tetap menjadi anak yang rendah hati dan takut akan Tuhan. Seperti yang dapat dilihat dari teori Bogenschneider (2011) mengenai kebijakan keluarga bahwa kebijakan keluarga yaitu saling menerima perbedaan yang ada di dalam keluarga, menyediakan kebutuhan keuangan untuk masa depan anak, keharmonisan, perhatian yang diberikan untuk Calon suksesor, saling menghargai, membesarkan anak untuk masa depan.

5. Hubungan Keluarga

Hubungan keluarga penting untuk jalannya perencanaan suksesi karena adanya keterlibatan keluarga. Hubungan keluarga mencakup adanya komunikasi yang baik, kepercayaan, komitmen dalam keluarga yang selalu diingat, dan konflik yang ada dapat terselesaikan. Komunikasi dua arah yang terjalin antara pendiri dengan Calon suksesor dengan saling menghargai apabila terdapat anggota keluarga yang sedang berbicara, pengertian dalam mengerti apa yang dibicarakan, dalam berkomunikasi menggunakan bahasa Indonesia dengan baik, sopan, dan benar, serta berbicara dengan tidak seenaknya saja. Kepercayaan juga sudah diberikan kepada calon suksesor dengan dilibatkan di perusahaan dengan pekerjaan-pekerjaan meskipun masih sederhana dan kecil. Komitmen keluarga dengan saling percaya dan tidak ingkar janji. Menangani konflik karena terdapatnya perbedaan pendapat dengan cara melakukan pembicaraan dengan berkumpul di satu ruangan, dengan membicarakan secara baik-baik hingga mendapat jalan tengah

dan mencapai akhir dari permasalahan yang terjadi. Hubungan keluarga disini sesuai dengan teori Morris (1996), hubungan keluarga adalah hubungan dua anggota atau lebih yang tidak dapat diabaikan begitu saja, karena apabila hubungan tidak berjalan dengan baik antar keluarga akan menghambat jalannya suksesi kepemimpinan.

6. Calon Suksesor

Alasan memilih Calon suksesor yaitu ingin kedepannya yang meneruskan PT Mulia Kemas Gemilang adalah anak kandung dari Pendiri, calon suksesor memiliki ketertarikan, kemauan serta antusias yang sudah mulai terlihat apabila ikut ke perusahaan. Sedangkan untuk adik calon suksesor masih kecil dan kelak akan dipersiapkan juga di perusahaan Estu. Mempersiapkan calon suksesor mencakup pendidikan yang tinggi, motivasi untuk bekerja di perusahaan, mental, kepribadian, *skill* atau kemampuan yang harus terus di asah, serta komitmen terhadap PT Mulia Kemas Gemilang. Pendidikan yang dipersiapkan dan diberikan untuk Calon suksesor sudah tertata dan terencana dari Playgoup hingga SMP, dan sekarang sudah menduduki kelas 1 SMA, dan rencana akan kuliah di Universitas Prasetya Mulya Jakarta. Selain itu pendidikan non-formal yang dipersiapkan yaitu kursus bahasa inggris, komputer, dan rencana akan kursus bahasa mandarin. Kemampuan yang telah dimiliki calon suksesor yaitu kemampuan dapat berkomunikasi menggunakan bahasa inggris, dapat bersosialisasi baik dengan orang-orang, ramah, serta ahli dalam mengoperasikan komputer. Selain kemampuan tersebut, kemampuan yang harus dimiliki juga kemampuan manajerial dalam memimpin perusahaan. Hal ini akan dapat tercapai apabila adanya pembelajaran, dan pengalaman. Komitmen dari calon suksesor, yaitu kelak akan menjadi pemimpin yang baik dengan memiliki tanggung jawab atas PT Mulia Kemas Gemilang. Kepribadian yang dimiliki calon suksesor adalah memiliki tanggung jawab dalam mengerjakan tugas, berani, ramah dengan siapapun, jiwa sosialisasinya tinggi, dan dalam berkomunikasi calon suksesor merupakan anak yang penurut. Kesiapan calon suksesor PT Mulia Kemas Gemilang sesuai dengan teori teori Dessler (2008), kesiapan dari kemampuan atau *skill*, komitmen, dan kepribadian, dan teori Morris (1996), bahwa calon suksesor memiliki persiapan berupa pendidikan. Persiapan calon suksesor masih perlu adanya pelatihan dan *mentoring* dari tim manajemen PT Mulia Kemas Gemilang kepada calon suksesor agar kelak siap dalam memimpin PT Mulia Kemas Gemilang, serta pengalaman kerja yang diperlukan bagi calon suksesor.

7. Persiapan *Incumbent*

Kerelaan Pendiri untuk melepaskan jabatannya di PT Mulia Kemas membutuhkan persiapan dalam berbagai aspek. Persiapan seperti memiliki tabungan uang sendiri untuk masa tuanya kelak, dan memiliki asuransi kesehatan. Hal ini guna untuk menyiapkan segala hal atau kebutuhan ketika saatnya nanti sudah tidak bekerja lagi di PT Mulia Kemas Gemilang. Kebutuhan yang mungkin bisa menjadi kebutuhan saat terjadi situasi *urgent* atau mendadak. Persiapan *incumbent* adalah kegiatan yang dilakukan oleh *incumbent* dalam mempersiapkan diri untuk pergantian kepemimpinan. Selain itu, kegiatan-kegiatan di luar perusahaan baik itu kegiatan sosial, hobi, dan kegiatan keagamaan dengan menjadinya

Pendiri sebagai Majelis Diakonia digereja, kegiatan sosial dengan berbagi di salah satu panti asuhan di Jakarta sebagai donatur, arisan dengan teman-teman agar relasi dan hubungan dengan teman tetap terjalin baik. Persiapan-persiapan *incumbent* sesuai dengan teori Marpa (2012) yaitu hal-hal yang harus dipersiapkan *incumbent* adalah *activity preparation*, *social preparation* dan *financial preparation*.

Implikasi Manajerial

Dari hasil analisis dan pembahasan tentang elemen-elemen perencanaan suksesi pada PT Mulia Kemas Gemilang yang meliputi waktu perencanaan suksesi, nilai perusahaan dan keluarga, kebijakan keluarga, hubungan keluarga, calon suksesor, dan persiapan *incumbent*. Perencanaan suksesi PT Mulia Kemas Gemilang perlu ditinjau kembali untuk menanamkan nilai-nilai, kebijakan keluarga, hubungan keluarga yang ada sampai kedepannya agar dapat membantu dan melancarkan perencanaan suksesi yang sedang dilakukan PT Mulia Kemas Gemilang. Khususnya elemen calon suksesor yang belum ada pengalaman, pelatihan khusus yang diberikan untuk Calon suksesor karena Calon suksesor masih dalam pendidikan SMA. Hal yang masih perlu dilakukan oleh PT Mulia Kemas Gemilang kedepannya adalah perlu mempersiapkan calon suksesor dengan memberikan pelatihan dan *mentoring* dari tim manajemen PT Mulia Kemas Gemilang, serta memberikan pengalaman kerja terlebih dahulu pada calon suksesor karena nantinya calon suksesor dapat siap menjadi pemimpin PT Mulia Kemas Gemilang dengan konsekuensi akan membutuhkan waktu yang cukup lama dalam melaksanakan persiapan tersebut.

IV. KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan analisis yang dilakukan peneliti pada PT Mulia Kemas Gemilang, peneliti dapat memberikan kesimpulan bahwa :

1. Perencanaan suksesi sedang dilakukan oleh PT Mulia Kemas Gemilang.
2. Waktu perencanaan suksesi di PT Mulia Kemas Gemilang dilakukan dua tahun yang lalu dan tidak terdapat *timeline* yang pasti mengenai berapa lama perencanaan suksesi dilakukan oleh PT Mulia Kemas Gemilang.
3. Nilai-nilai yang telah di yakini dan diajarkan sejak dini di dalam keluarga semenjak anak-anak menginjak sekolah sama dengan nilai yang ada di PT Mulia Kemas Gemilang tahun 2004. Nilai keluarga dibawa ke perusahaan seperti nilai kejujuran, saling peduli, disiplin, respek, dan kebersamaan. Nilai-nilai tersebut diajarkan supaya adanya keselarasan antara nilai keluarga dan perusahaan.
4. Kebijakan keluarga mencakup saling menerima perbedaan yang ada di dalam keluarga, menyediakan kebutuhan keuangan untuk masa depan anak, keharmonisan, perhatian yang diberikan untuk Calon suksesor, saling menghargai, membesarkan anak untuk masa depan merupakan kebijakan keluarga yang diperlukan di PT Mulia Kemas Gemilang agar kebijakan yang ada dapat membantu mengambil keputusan yang baik.
5. Hubungan keluarga penting terhadap jalannya perencanaan suksesi karena adanya keterlibatan keluarga dalam melakukan

perencanaan suksesi di PT Mulia Kemas Gemilang. Hubungan keluarga yang baik juga terjalin antara *incumbent* dengan calon suksesor, komitmen keluarga, dan konflik yang ada dapat terselesaikan. Hubungan keluarga akan terjalin sampai selamanya.

6. Calon suksesor PT Mulia Kemas Gemilang yang dipilih adalah Calon suksesor. Adanya persiapan-persiapan calon suksesor yaitu pendidikan yang tinggi, kepribadian, *skill* atau kemampuan yang harus terus di asah, serta komitmen terhadap PT Mulia Kemas Gemilang. Belum terdapat pengalaman dan pelatihan khusus yang diberikan untuk Calon suksesor.

7. Adanya kerelaan untuk melepaskan jabatannya kepada calon suksesor kelak, tetapi untuk saat ini belum siap melepaskan jabatannya. Kerelaan dibuktikan dengan dilibatkannya calon suksesor yang diberi pekerjaan meskipun masih sederhana. Persipan *incumbent* yaitu *activity preparation*, *social preparation* dan *financial preparation*.

Saran

Saran yang penulis berikan setelah dilakukan penelitian ini adalah :

1. Nilai-nilai yang telah ada di keluarga dan di perusahaan, kebijakan keluarga, dan hubungan keluarga sebaiknya terus dijaga dan dipertahankan agar dapat membantu dan melancarkan perencanaan suksesi yang sedang dilakukan PT Mulia Kemas Gemilang.

2. Kedepannya persiapan calon suksesor sebaiknya perlu dipersiapkan dengan adanya pelatihan, *mentoring* dari tim manajemen PT Mulia Kemas Gemilang, agar kelak calon suksesor siap dalam memimpin PT Mulia Kemas Gemilang serta pengalaman kerja yang diperlukan calon suksesor mulai dari posisi bawah atau nol sehingga calon suksesor yang nantinya akan berubah posisi keatas dapat benar-benar sudah mempersiapkan diri dan mengerti pekerjaan yang harus dilakukannya kelak dalam memimpin PT Mulia Kemas Gemilang.

DAFTAR PUSTAKA

- Adevale. (2011). Succession Planning and Organizational Survival: Empirical Study On Nigerian Private Tertiary Institutions. *Serbian Journal of Management*, 6(2) (2011) 231-246.
- Bogensneider. (2011). Family Policy: Why We Need it and How to Communicate its Value. Retrieved October 01, 2015, from <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:xQZQ4u-3R-kJ:undesadspd.org/LinkClick.aspx%3Ffileticket%3DUmDEKVA4giU%253D%26tabid%3D1555+&cd=5&hl=en&ct=clnk&gl=id>
- Chrisman, J. J., Chua, J., Sharma, P., & Yoder, T. (2005). Guiding Family Business Through Succession Proces CPA Journal. Retrieved August 25, 2015, from <http://sblifecycles1011.wikispaces.com/file/view/out4.pdf>
- Dessler, G. (2008). *Human Resource management* (4th, Ed). New Jersey: Prentice Hall Internasional.
- Gumustekin, E. (2013). *Aile İşletmeleri ve Aile İşletmelerinin Kurumsallaşmada Yaşadıkları Sıkıntılar*”. Retrieved September 12, 2015, from <http://optimum.usak.edu.tr/index.php/dergi/61-prof-dr-eren-guemustekin-aile-isletmeleri-ve-aile-isletmelerinin-kurumsallasmada-yasad-klar-s-k-nt-lar>.
- Jakarta Consulting Group. (2014). *Suksesi dalam Perusahaan Keluarga*.
- Labuan IBFC. (2014). Labuan IBFC and The Economist Intelligence Unit (EIU) Announces Research Findings into Family Business Succession in the ASEAN Region. Retrieved September 14, 2015, from <http://www.labuanibfc.com/media/50-53-184/detail.html>.
- Leach. (2011). *Family Business The Essentials*. Great Britain: Profile Books Ltd.
- Marpa, N. (2012). *Perusahaan Keluarga: Sukses atau Mati*. Tangerang: Penerbit Cergas Media.
- Martha Tilaar Group (2015). *Martha Tilaar-S\ejarah*. Retrieved September 14, 2015, from <http://www.marthatilaargroup.com/id/perusahaan/sejarah.html>
- McKinsey. (2014). *Perspectives on Founder- and Family-Owned Businesses*.
- Morris et al., (1996). "Factors influencing family business succession". *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, Vol. 2 Iss 3 pp. 68 – 81.
- Prabowo, A. (2011). *Meneruskan “Tongkat Estafet” di Perusahaan Keluarga*. Jakarta
- Rothwell, W. J. (2010). *Effective Succession Planning. Ensuring leadership Continuity and Building Talent from within*. United States of America.
- Sambrook, S. (2005), "Exploring succession planning in small, growing firms", *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol. 12 Iss 4 pp. 579 – 594.
- Seniwoliba. (2015). *Succession Planning: Preparing the Next Generation Workforce for the Ubiversity for Development Studies*. *Journal of Educational Studies and Review*, Vol 1 (1), pp. 1-10
- Soedibyo, M. (2007). *Kajian terhadap Suksesi Kepemimpinan Puncak (CEO) Perusahaan Keluarga Indonesia - menurut Perspektif Penerus*. Jakarta.
- Sumardono, A. (2007). *Family Business: A Case Study of Nyonya Meneer, One of Indonesia's Most Successful Traditional Medicine Companies*. Singapore. Equinox Publishing
- Stavrou, E. T. (1999). *Succession in Family Businesses: Exploring the Effects of Demographic Factors on Offspring Intentions to Join and Take over the Business*. *Journal of Small Business Management*. Retrieved September 09, 2015, from <https://www.questia.com/library/journal/1G155413421/succession-infamilybusinesses-exploring-the-effect>