

## PERENCANAAN SUKSESI PADA KANTOR JASA PENILAI PUBLIK XYZ

Henokh Valenfarta Otniel dan Sugiyono Sugiharto  
Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra  
Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya  
*E-mail* : henokh.valenfarta@yahoo.com ; sugiyono@peter.petra.ac.id

**Abstrak**-Perencanaan suksesi menjadi salah satu faktor penting bagi perusahaan keluarga agar dapat terus berkembang dengan baik dengan tujuan keberlanjutan perusahaan terus bertahan dari generasi ke generasi. Terutama suksesi pada profesi penilai yang harus menyelesaikan syarat-syarat yang telah ditentukan. Dalam penelitian ini, menggunakan jenis penelitian deskriptif kualitatif, dan pengumpulan data menggunakan metode wawancara. Hasil yang diperoleh dari penelitian perencanaan suksesi di KJPP XYZ dari dari 5 tahapan yang ada telah dilakukan yaitu tahapan kontribusi *owner*, *mentoring*, *agreement family member*, minat calon suksesor, dan menentukan *timing* suksesi yang tepat untuk merealisasikan suksesi.

**KataKunci** – Perusahaan Keluarga, Perencanaan Suksesi, Jasa Penilai

### I. PENDAHULUAN

Perusahaan memegang peranan penting dalam perekonomian didunia. 80%–98% bisnis di antaranya merupakan bisnis keluarga dimana diperkirakan ada 17 juta perusahaan keluarga (Poza, 2010). Perusahaan keluarga memiliki banyak dampak, baik untuk pemerintah dan untuk masyarakat. Adanya perusahaan keluarga akan sangat membantu masyarakat, adanya lapangan pekerjaan sehingga mengurangi jumlah pengangguran lalu perusahaan akan mendapat pemasukan dan pada akhirnya negara akan juga mendapat pemasukan dari perusahaan dalam bentuk pajak. Sebuah bisnis keluarga dapat diartikan sebagai perusahaan keluarga apabila suatu keluarga atau seseorang dari anggota keluarga tersebut memiliki paling tidak 20% dari *cash flow* baik secara langsung atau tidak langsung melalui kepemilikan saham publik ataupun privat (Iskandar, 2011). Di Indonesia mayoritas perusahaan swasta adalah perusahaan keluarga, tak heran jika perusahaan keluarga di Indonesia memiliki pengaruh dan peranan yang besar dalam perekonomian Negara, sehingga pertumbuhan dan keberlangsungan perusahaan keluarga sangat penting, sehingga diperlukan perencanaan suksesi.

Suksesi dalam bisnis keluarga adalah suatu perencanaan dan pembentukan penerus yang dikaitkan dengan kebutuhan dari pemilik, keluarga dan perusahaan (White, Geller, 2004). Suksesi merupakan suatu tahapan yang akan dilalui oleh sebuah perusahaan keluarga walaupun belum semua perusahaan telah merencanakan proses suksesi pada perusahaan mereka. Terdapat berbagai cara mewariskan bisnis keluarga, salah satunya dengan cara menyerahkan langsung kepada anak yang ditunjuk sebagai calon suksesor, atau menyerahkan pada orang kepercayaan yang ada dalam perusahaan untuk mengelola perusahaan. Apapun caranya,

perusahaan tersebut telah dianggap telah melakukan suksesi namun berhasil atau tidaknya suksesi akan menjadi pertanyaan, tapi hal itu dapat dijawab seiring berjalannya waktu, apakah akan menjadi lebih sukses dari sebelumnya atau mengalami kehancuran. Besar kemungkinan pemilik akan memberikan bisnisnya kepada sang anak, baik anak tersebut memiliki atau tidak memiliki kemampuan, hal ini dilakukan agar perusahaan dapat terus *exist* dan tidak diambil alih oleh pihak luar (bukan keluarga) yang tidak memiliki ikatan darah ataupun perbedaan visi dan misi. Oleh karena itu perencanaan suksesi untuk membentuk calon penerus sangat diperlukan dalam perusahaan keluarga.

Di Indonesia sendiri sudah ada beberapa perusahaan yang telah melakukan suksesi dan berhasil serta cukup terkenal di Indonesia, contohnya PT. Santos Jaya Abadi dan PT. Maspion. Sebelum kedua perusahaan tersebut dikenal masyarakat secara luas seperti sekarang ini, dulunya kedua perusahaan tersebut didirikan dan dikelola oleh orang tua mereka masing-masing. Bertahan dan mengembangkan bisnis lebih dari 40 tahun bukan persoalan yang mudah, dan pada akhirnya pemilik terdahulu mempercayakan perusahaan kepada anak mereka. Membuat suksesor merasa menjadi bagian dari perusahaan adalah salah satu cara agar suksesor dapat berhasil, selain itu lingkungan atau atmosfer yang mendukung dapat memberi aura positif akan kinerja suksesor supaya jadi lebih baik, lebih kritis dan lebih kreatif untuk perusahaan.

Fenomena ini terjadi pada KJPP Hari Utomo dan Rekan yang sangat berkaitan dengan MAPPI (Masyarakat Profesi Penilai Indonesia). MAPPI adalah Masyarakat Profesi Penilai di Indonesia yang bersifat mandiri, nirlaba dan nonpartisan yang berasaskan pada Pancasila dan berlandaskan Undang-Undang Dasar 1945 sebagai landasan konstitusional. Peraturan perundang-undangan lainnya yang berkaitan langsung dan tidak langsung dengan Profesi Penilai sebagai landasan formal serta Keputusan Musyawarah Nasional sebagai landasan operasional ([www.mappi.or.id](http://www.mappi.or.id)). MAPPI memiliki empat tahapan syarat dan minimal telah memiliki gelar S1. Tiap syarat atau tahapan ditempuh dalam waktu dua tahun agar dapat melanjutkan ke tahap selanjutnya. Berikut adalah syarat untuk menjadi anggota MAPPI :

Anggota Afiliasi, adalah perseorangan yang tertarik pada bidang penilaian dan belum memiliki kualifikasi, kompetensi dan pengalaman serta memenuhi semua persyaratan sebagaimana ditetapkan dalam Anggaran Rumah Tangga.

Anggota Peserta, adalah perseorangan yang bekerja atau yang memiliki latar belakang di bidang penilaian atau bidang yang terkait langsung dengan kegiatan Penilaian dan

memenuhi semua persyaratan sebagaimana ditetapkan dalam Anggaran Rumah Tangga.

Anggota Terakreditasi, adalah perseorangan yang berprofesi dan bekerja di bidang penilaian atau bidang yang terkait langsung dengan kegiatan penilaian dan memiliki kualifikasi, kompetensi dan pengalaman serta memenuhi semua persyaratan sebagaimana ditetapkan dalam Anggaran Rumah Tangga.

Anggota berertifikat, adalah perseorangan yang berprofesi dan atau bekerja di bidang penilaian dan telah memiliki Sertifikat Penilai yang dikeluarkan dan atau disahkan oleh MAPPI dan memenuhi semua persyaratan sebagaimana diatur dalam Anggaran Rumah Tangga. Anggota Bersertifikat akan diberi gelar sesuai dengan ketentuan sebagaimana ditetapkan oleh Pengurus Pusat.

Penelitian ini akan dilakukan pada KJPP XYZ, yaitu sebuah perusahaan keluarga yang bergerak dalam bidang aset penilaian publik atau lebih dikenal dengan *appraisal* yang didirikan oleh Narasumber 1. KJPP XYZ berdiri pada tahun 2004 dan kepemimpinan yang ada masih pada generasi pertama. Generasi pertama melakukan perencanaan suksesi untuk dapat menemukan calon suksesor. Narasumber 1 merupakan pendiri dan pemimpin perusahaan, Narasumber 2 adalah calon suksesor yang merupakan anak dari Narasumber 1, dan berencana mewariskan bisnis keluarga ini kepada Narasumber 2. Narasumber 1 telah mempersiapkan Narasumber 2 untuk melanjutkan bisnis keluarga. Bisnis keluarga diberikan kepada Narasumber 2 dikarenakan butuhnya calon suksesor yang kelak dapat menggantikan kepemimpinan dalam perusahaan. Saat ini Narasumber 2 sedang menjalani persiapan yang di tinjau langsung oleh Narasumber 1, sehingga jika Narasumber 2 pengambil alih bisnis keluarga tidak kaget ataupun terasa canggung. Maka dari itu peneliti tertarik untuk melakukan penelitian pada KJPP XYZ dalam melakukan perencanaan suksesi.

*Family business* adalah perusahaan yang dimiliki oleh keluarga (saham dan kepemilikan) dan yang menjalankan atau mengoperasikan perusahaan keluarga sehari-hari adalah salah satu dari pihak keluarga yang telah terpilih berdasarkan kriteria tertentu yang ditentukan bersama dalam perusahaan keluarga tersebut (Tjondrorahardja, 2005).

Menurut Lipman (2010) perusahaan keluarga adalah perusahaan yang dibangun oleh keluarga itu sendiri dan dapat bertahan sampai ke generasi-generasi selanjutnya. Suatu organisasi dinamakan perusahaan keluarga apabila paling sedikit terdapat dua generasi yang terlibat dalam keluarga tersebut dan mereka mempengaruhi kebijakan perusahaan (Susanto, 2007). Perusahaan dapat dikatakan perusahaan keluarga apabila terdapat dua atau lebih anggota keluarga yang mengawasi keuangan perusahaan (Ward & Arnoff, 2002). Menurut Poza (2010) ada empat kategori dalam perusahaan keluarga, yaitu :

1. Kontrol kepemilikan dari dua anggota keluarga atau lebih.
2. Strategi yang dipengaruhi oleh anggota keluarga dalam manajemen perusahaan bisa menjadi aktif didalam manajemen dengan melanjutkan membentuk kultur dari perusahaan sebagai pemberi saran dari anggota dewan atau menjadi pemegang saham.

3. Memperhatikan hubungan keluarga.
4. Impian dari pemilik (jika memungkinkan) dipertahankan untuk generasi selanjutnya.

Beberapa penjelasan mengenai perusahaan keluarga diatas, penulis dapat menyimpulkan bahwa sebuah perusahaan dapat dikatakan perusahaan keluarga apabila terdapat dua anggota keluarga atau lebih yang menjalankan sebuah perusahaan. Sebuah perusahaan keluarga akan lebih memprioritaskan ketahanan daripada performa dengan kata lain perusahaan keluarga lebih memilih bertahan untuk generasi selanjutnya daripada kinerja, perusahaan keluarga akan meningkatkan peluang untuk bertahan pada masa sulit.

Dalam dunia bisnis ada dua jenis perusahaan yang cukup diketahui oleh masyarakat (Susanto, 2007), yaitu :

1. *Family Owned Enterprise* (FOE), yaitu perusahaan yang dimiliki oleh keluarga tetapi dikelola oleh eksekutif profesional yang berasal dari luar lingkungan 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 keluarga sebagai pemilik perusahaan dapat mengoptimalkan diri dalam fungsi pengawasan perusahaan.
2. *Family Business Enterprise* (FBE), yaitu perusahaan yang dimiliki dan dikelola oleh anggota keluarga pendirinya. Baik kepemilikan ataupun pengelolannya dipegang oleh pihak yang sama, yaitu keluarga. Perusahaan ini dicirikan oleh dipegangnya posisi-posisi kunci dalam perusahaan oleh anggota keluarga.

Menurut Susanto (2007), karakteristik perusahaan keluarga antara lain :

1. Keterlibatan Anggota Keluarga  
Keterlibatan anggota keluarga generasi kedua mulai dipersiapkan sejak dini sampai masuk kedalam manajemen. Keterlibatan yang dimulai sejak dini menyebabkan komitmennya terhadap bisnis juga tinggi.
2. Lingkungan Pembelajaran yang Saling Berbagi  
Generasi penerus memiliki kemampuan pembelajaran yang cepat. Dalam keseharian penerus sudah terbiasa dengan pembelajaran tentang bisnis sejak masih muda. Dari aktivitas sehari-hari pun mencerminkan usaha dari pendiri, sehingga menyebabkan penerus memiliki jiwa bisnis dan ketertarikan lebih dalam komitmen jangka panjang terhadap suatu perusahaan.
3. Tingginya Saling Keterandalan  
Tingginya saling keterandalan antara anggota keluarga dalam mengelola suatu perusahaan merupakan salah satu ciri.
4. Kekuatan Emosi  
Perusahaan keluarga dikelola secara kekeluargaan sehingga ikatan emosional di dalamnya tinggi. Kultur sangat berpengaruh, perusahaan keluarga memiliki komitmen yang lebih stabil dan konservatif karena keluarga memiliki komitmen jangka panjang

terhadap bisnisnya dan cenderung *loyal* terhadap visi, misi dan nilai-nilai pendiri.

5. Kurang Formal  
Biasanya orang-orang yang mempunyai posisi formal seperti dewan komisaris atau *shareholders* masih mengintervensi kegiatan operasional. Hal ini dikarenakan pendiri masih memiliki rasa memiliki yang tinggi serta mencintai perkerjaan dan pengembangan bisnisnya.
6. Kepemimpinan Ganda  
Adanya intervensi dari pihak keluarga meskipun masing-masing fungsi dan divisi masing-masing. Komisaris masih sering turun ke bagian operasional sehingga membuat bingung anak buah.

Menurut Miller, *et al* (2012), menjelaskan bahwa karakteristik perusahaan keluarga antara lain :

1. Apabila diketahui struktur kepemimpinan manajemen puncak terdapat anggota keluarga yang terlibat langsung dalam kegiatan operasional perusahaan.
2. Apabila adanya kontrol keluarga yang sangat kuat dalam perusahaan.
3. Jika lebih dari 30% saham perusahaan dimiliki oleh keluarga dan salah satu anggota keluarga berperan sebagai CEO dalam perusahaan.
4. Jika keluarga mempunyai kontrol yang kuat dalam perusahaan.
5. Jika satu dari lima pemegang saham terbesar perusahaan adalah keluarga.
6. Apabila keluarga memiliki 10% saham dan sedikitnya dua keluarga berkerja diperusahaan tersebut.
7. Apabila CEO adalah anggota keluarga pendiri perusahaan.
8. Jika lebih dari 50% saham dimiliki keluarga dan salah satu anggotanya menjadi anggota direksi.
9. Jika pendiri perusahaan dan suksesor berasal dari keluarga.
10. Jika 94% kontrol perusahaan dipegang oleh keluarga.

Pokok dari perencanaan adalah menetapkan tujuan dan menggambarkan tindakan untuk mencapai tujuan tersebut. Ada tiga manfaat perencanaan bisnis keluarga menurut Carlock & Ward (2001), antara lain:

1. Meningkatkan kinerja bisnis  
Perencanaan menciptakan kesempatan yang baik untuk berpikir dan merefleksikan tekanan yang dialami perusahaan. Identifikasi visi dan kebijakan yang mencerminkan nilai-nilai dalam perusahaan dapat dilakukan oleh keluarga. Perencanaan dapat membangun pemahaman bersama tentang bisnis dan keluarga serta mendukung satu sama lain sehingga dapat mencapai tujuan.
2. Menangani harapan keluarga  
Perencanaan sangat penting karena dapat mengatasi masalah keluarga yang lebih rumit dari masalah bisnis. Menciptakan struktur yang baru penting bagi keluarga agar menghasilkan informasi dan wawasan

baru mengenai perubahan keluarga dalam pengaruh bisnis.

3. Mempertahankan kepercayaan  
Kepercayaan adalah hal yang vital dalam hubungan keluarga. Kepercayaan diperlukan agar dapat menjalankan bisnis dan memecahkan masalah bersama-sama. Dibangun dengan cara mengembangkan aturan keluarga dan diterapkan secara konsisten. Dengan kepercayaan maka keputusan dapat diambil secara efektif dan hubungan antar keluarga menjadi lebih kuat.

Menurut Susanto (2007) menjelaskan bahwa perusahaan keluarga memiliki kelebihan sebagai berikut:

1. Tingginya tingkat kemandirian tindakan.
2. Kultur keluarga menunjukkan adanya stabilitas, identifikasi, motivasi, komitmen yang kuat serta kontinuitas dalam kepemimpinan.
3. Adanya kemauan untuk menginvestasikan kembali *profit* sesuai kesepakatan bersama untuk mengembangkan perusahaan.
4. Kemungkinan memperoleh suksesor lebih besar.
5. Anggota keluarga sudah dari awal memperoleh latihan dari keluarga tentang pengelolaan perusahaan.
6. Birokrasi yang kecil dan fleksibel mengedepankan *corporate governance* dan system akuntabilitas serta jelasnya system tanggung jawab.

Menurut Susanto (2007) menjelaskan bahwa perusahaan keluarga memiliki kelemahan sebagai berikut:

1. Perusahaan keluarga merupakan organisasi dimana pengaruh keluarga dari luar organisasi ikut mengatur perusahaan, maka dapat menyebabkan organisasi yang membingungkan (*confusing organization*).
2. Adanya sindrom anak manja dalam perusahaan atau toleransi terhadap keluarga yang tidak berkompeten.
3. Kemungkinan terjadinya *milking the business*, yaitu anggota keluarga yang sangat berpengaruh diperusahaan menyedot pendapatan dari bisnis untuk keperluan pribadi.
4. Akses yang terbatas dipasar modal.
5. Adanya ketidakseimbangan antara kontribusi dan kompensasi.

Perencanaan suksesi adalah proses mengembangkan bisnis dengan cara mempersiapkan calon penerus dan membutuhkan waktu yang cukup lama agar berhasil (Lipman 2010). Pendiri perusahaan juga terlibat untuk proses penyaluran pengetahuan.

Menurut Carlock & Ward (2001) jika bila calon suksesor telah berkontribusi dalam perusahaan maka dapat disebut sebagai perencanaan suksesi. Tiap generasi selalu menyalurkan bisnis ke calon suksesor.

Dari definisi diatas dapat disimpulkan bahwa perencanaan suksesi adalah proses mempersiapkan calon penerus, dan calon penerus telah berkontribusi dalam perusahaan.

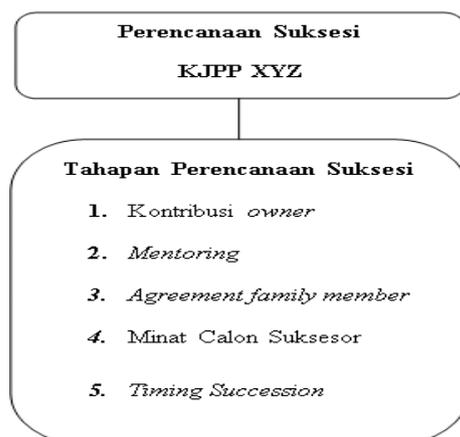
Menurut Susanto (2007), terdapat tiga pola dalam suksesi dalam manajemen perusahaan, yaitu:

1. *Planned Succession*  
perencanaan suksesi yang berfokus pada calon suksesor yang akan menduduki posisi kunci yang telah dipersiapkan dan selanjutnya diberikan *accelerated development program* untuk memberikan *exposure* terhadap berbagai hal penting untuk meningkatkan pengalaman dan kebijakan untuk berpikir.
2. *Informal Planned*  
Perencanaan suksesi yang lebih mengarah pada pemberian pengalaman dengan cara menempatkan calon suksesor dibawah posisi orang nomor satu dalam perusahaan dan secara langsung menerima petunjuk dari orang tersebut.
3. *Unplanned Succession*  
Peralihan pimpinan puncak kepada penerusnya berdasarkan keputusan pemilik dengan mengutamakan pertimbangan pribadi.

Menurut Susanto (2007) terdapat beberapa saran yang berkaitan dengan perencanaan suksesi, yaitu:

1. *Kontribusi Owner*  
Kontribusi *owner* adalah usaha atau tindakan pemilik terhadap calon suksesor untuk membekali dengan ilmu-ilmu formal dan informal agar ketika terjadi suksesi calon suksesor telah siap menggantikan *owner*.
2. *Mentoring*  
*Mentoring* digunakan agar dapat mengembangkan calon suksesor. Macam-macam bentuk *mentoring* misalnya *training*, *coaching*, diskusi. *Mentoring* dapat dilakukan oleh siapa saja.
3. *Agreement Family Member*  
Persetujuan anggota keluarga adalah pernyataan setuju atau pembenaran anggota keluarga atas calon suksesor yang ada.
4. *Minat Calon Suksesor*  
Minat dibutuhkan karena profesi penilai memiliki syarat-syarat yang harus diselesaikan dalam waktu yang tidak singkat. Tidak seperti perusahaan dagang pada umumnya yang tidak memiliki syarat-syarat tertentu.
5. *Timing Succession*  
Dalam memberikan kepemimpinan waktunya harus tepat. Waktu terbaik untuk suksesi adalah ketika pengganti siap dan yakin akan statusnya baik dalam bisnis dan keluarga serta berbagai prasyarat yang telah ditentukan.

Gambar 1. Kerangka Berpikir



## II. METODE PENELITIAN

Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian kualitatif dengan pendekatan deskriptif. Penelitian kualitatif merupakan penelitian yang berlandaskan pada filsafat atau paradigma interpretif dan konstruktif, dimana metode ini memandang realitas sosial sebagai suatu yang utuh, kompleks, dinamis, penuh makna dan bersifat interaktif (Sugiyono 2010). Penelitian kualitatif deskriptif merupakan teknik pengumpulan data dan menentukan sumber data yang digunakan, kemudian mendeskriptifkan data yang terkumpul (Wibowo, 2011). Penulis menggunakan metode ini karena ingin mengumpulkan data dari narasumber agar mendapat informasi dan gambaran yang lebih mendalam, mendeskripsikan dan mengembangkan perencanaan suksesi pada KJPP XYZ

Teknik penetapan narasumber yang digunakan dalam penelitian ini adalah *purposive sampling*. *Purposive sampling* adalah teknik penentuan sample dengan pertimbangan tertentu. Narasumber merupakan anggota keluarga yang berpengaruh dan berperan penting dalam perencanaan suksesi. Berikut adalah partisipan dalam penelitian :

1. Narasumber 1, sebagai pendiri dan pimpinan KJPP XYZ. Narasumber 1 dipilih karena mengetahui dan terlibat dalam proses pekerjaan pada KJPP XYZ dan berhak menentukan serta mengetahui perencanaan suksesi pada KJPP XYZ.
2. Narasumber 2, sebagai anak pertama dari Narasumber 1 dan juga sebagai calon suksesor dari KJPP XYZ.
3. Narasumber 3, sebagai tenaga profesional yang bekerja cukup lama dalam KJPP XYZ.

Sumber data penelitian berasal dari data primer dan data sekunder. Data primer didapatkan dari hasil wawancara dengan narasumber dan juga melakukan observasi langsung pada KJPP XYZ. Sumber data sekunder dalam penelitian ini dokumentasi profil dan struktur perusahaan KJPP XYZ.

Penelitian tentang perencanaan suksesi pada KJPP XYZ ini, maka dilakukan beberapa cara agar bisa mendapatkan data-data yang dibutuhkan oleh penelitian, maka dari itu teknik-teknik pengumpulan data melalui wawancara dan dokumentasi.

Menurut Moleong (2009), berikut adalah beberapa teknik analisis data yang ada, antara lain :

1. *Pengumpulan data*  
Data akan dikumpulkan dan diperiksa yang didapat dari beberapa sumber. Seluruh data yang diperoleh dari observasi, wawancara dan pencatatan yang ada di lapangan serta dokumen-dokumen yang ada di perusahaan dikaitkan satu sama lain.
2. *Reduksi data*  
Reduksi merupakan cara untuk membuat rangkuman inti, proses serta pernyataan sesuai tujuan penelitian.
3. *Kategorisasi*  
Kategorisasi adalah proses lanjutan dengan memberikan hasil-hasil dari seluruh proses penelitian dan disusun berdasarkan pemikiran, institusi, pendatan dan kriteria tertentu.

4. Pemeriksaan keabsahan data  
Dalam penilaian kualitatif pemeriksaan keabsahan data dilakukan agar memastikan data benar-benar alamiah dengan menggunakan teknik pemeriksaan triangulasi.
5. Penafsiran data  
Tahap ini berguna untuk menjawab rumusan masalah yang dilakukan dengan pengembangan kategori-kategori yang ditemukan dan mencari hubungan yang disarankan.

Dari beberapa teknik pengumpulan data yang ada, digunakan teknik pengumpulan data, reduksi data dan penafsiran data agar dapat menjawab rumusan masalah. Pada tahap ini menyimpulkan dan memeriksa keabsahannya dengan menggunakan teknik Triangulasi Sumber.

### III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### Pola Suksesi

Bagi KJPP XYZ menggunakan pola suksesi *planned succession* dimana suksesi merupakan hal yang sangat penting terlebih lagi ini adalah profesi yang biasanya calon suksesor bukan berasal dari anggota keluarga terlebih dari anak dari pemilik atau *owner*. Keadaan ini digunakan sangat baik oleh pemilik KJPP XYZ dengan cara melibatkan Narasumber 2 sebagai calon suksesor dengan cara mengikuti pelatihan dasar penilai atau PDP dan melibatkan sedikit demi sedikit dalam KJPP XYZ. Narasumber 2 adalah anak kandung dari Narasumber 1 selaku pemilik Narasumber 1 pada awalnya tidak memikirkan untuk berprofesi sebagai penilai atau *appraisal* tetapi karena keadaan yang mendesak akhirnya Narasumber 1 memutuskan untuk membuka kantor penilai sendiri.

Narasumber 2 sendiri baru merasakan proses perencanaan suksesi pada saat masuk perkuliahan. Narasumber 1 selaku *owner* mulai mengarahkan Narasumber 2 untuk mengikuti pendidikan dasar penilai. Seiring berjalannya waktu pada saat semester tiga, Narasumber 1 mulai lebih membebaskan Narasumber 2 untuk menjalani pilihannya. Narasumber 2 mulai menyenangi profesi penilai yang didalaminya. Tanpa diarahkan oleh *owner* atau pendiri, Narasumber 2 benar-benar ingin mendalami profesi penilai ini dan secara langsung menjadi calon suksesor dari KJPP XYZ.

#### Kontribusi Pemilik

Dalam melakukan perencanaan suksesi peran pendiri sangatlah penting karena pendiri adalah orang yang mengetahui seluk beluk dari perusahaan dari pertama kali berdiri hingga tetap *exist* sampai saat ini. Calon suksesor sangat bergantung dari peran pendiri bila calon suksesornya adalah anggota keluarga dari pendiri. Pendiri mengetahui cara untuk bertahan dari keadaan sangat terpuruk sampai dengan keadaan puncak atau sukses.

Pada KJPP XYZ peran dari Narasumber 1 sangatlah vital. Narasumber 1 adalah pengurus, pimpinan dan juga merangkap sebagai tenaga pemasar dari Kantor Jasa Penilai Publik karena sebagian besar dari klien yang ada di urus sendiri oleh Narasumber 1. Pendiri harus memperhatikan para kliennya karena ini adalah perusahaan dalam bidang

jasa sehingga sangat perlu untuk menjaga hubungan dengan para klien. *Owner* juga telah menyekolahkan calon suksesor agar dapat mendapat ilmu sebagai penilai, berikut adalah kutipan dari *owner*.

Kontribusi dari pendiri kepada calon suksesor adalah bagaimana kiat-kiat atau cara untuk menjaga hubungan dengan para klien. Agar klien tidak berpindah ke perusahaan yang lain dan juga pendiri juga memberikan pendidikan formal kepada calon suksesor sebagaimana adalah prasyarat dari MAPPI.

#### *Mentoring*

Sehubungan dengan peran pendiri, *mentoring* juga sangat berhubungan dengan kontribusi pendiri. *Mentoring* dapat dilakukan dengan cara formal dan tidak formal. Sehubungan dengan Kantor Jasa Penilai Publik dimana adalah profesi yang harus dilalui dengan mengikuti syarat-syarat yang telah diberikan oleh MAPPI selaku organisasi dari penilai Indonesia. Syarat pertama adalah memiliki gelar sarjana, tidak ada gelar khusus bagi mereka yang ingin menjadi seorang penilai, kemudian mengikuti 4 tahapan yang diberikan oleh MAPPI, yaitu :

1. Anggota Afiliasi
2. Anggota Peserta
3. Anggota Terakreditasi
4. Anggota Bersertifikat

Jika keempat tahapan telah terpenuhi maka dapat disebut sebagai penilai dan dapat membuka kantor jasa penilai sendiri cara formal adalah dengan memberikan pendidikan formal kepada calon suksesor seperti diatas, pendidikan perkuliahan, pendidikan dasar penilai dan juga pendidikan lanjutan adalah beberapa contohnya nyatanya.

Pada KJPP XYZ terdapat banyak sanak saudara yang bekerja sebagai penilai, saudara yang bekerja pada KJPP XYZ sering kali memberi wejangan-wejangan kepada calon suksesor agar potensinya semakin baik dari hari ke hari. Cara ini dapat disebut tidak formal yaitu dengan cara memberikan nasihat-nasihat kepada calon suksesor mulai dari cara menangani klien, cara menilai yang efektif dan juga lainnya pada saat diluar jam kerja. Melalui *family meeting* Narasumber 1 juga sering memberi saran dan masukan untuk kedepannya supaya jadi lebih baik.

#### *Agreement Family Member*

Dalam perusahaan keluarga tidaklah mudah untuk memilih calon suksesor apalagi jika pekerjaan tersebut mengharuskan seseorang menempuh syarat-syarat yang telah ditentukan. Tidak banyak KJPP yang memiliki suksesor dari anggota keluarga terutama buah hati sendiri, adalah kesempatan yang langka jika seorang anak memiliki ketertarikan pada profesi penilai. Selain calon suksesor harus cakap dalam bekerja, calon suksesor juga harus memiliki niat dan daya juang yang tinggi agar bisa menjalankan perusahaan untuk seterusnya. Disamping itu ada hal lain yang cukup penting, yaitu persetujuan dari anggota keluarga, keluarga inti maupun keluarga besar.

KJPP XYZ adalah milik Narasumber 1 yang memiliki dua orang anak laki-laki. Anak sulung berumur 20 tahun dan anak bungsu berumur 13 tahun. Hal ini membuat calon suksesor adalah anak sulung atau Narasumber 2 dikarenakan cukup tarpaut usia yang cukup jauh. Narasumber 2 mendapat

banyak dukungan dari keluarga yang bekerja maupun yang tidak bekerja pada KJPP XYZ.

Anggota keluarga telah setuju jika calon suksesor adalah anak sulung Narasumber 1. Mungkin para anggota keluarga sadar bahwa ini merupakan suatu momen yang langka pada KJPP sehingga keluarga sangat mendukung jika Narasumber 2 menjadi suksesor dari KJPP XYZ. Hal ini didukung dengan nasihat-nasihat yang diberikan kepada calon suksesor baik dari dalam ataupun dari luar, dan juga pernyataan dari pemilik.

#### Minat Calon Suksesor

Tidak seperti perusahaan dagang yang dapat langsung memilih calon suksesornya tanpa ada prasyarat atau kriteria tertentu, perusahaan penilai memiliki beberapa kriteria yang harus ditempuh agar dapat membuka atau melanjutkan lapangan pekerjaan ini. Untuk penilai sendiri ada beberapa tahapan yang harus ditempuh dengan waktu tempuh yang tidak sebentar juga. Dikarenakan waktu tempuh yang tidak sebentar maka dibutuhkan motivasi diri dan juga minat untuk melaluinya.

Disini calon suksesor memiliki motivasi yaitu rasa penasaran yang tinggi. Calon suksesor mulai mengetahui profesi penilai semenjak duduk dibangku SMP dan pada akhirnya pada saat SMA lebih ingin mendalaminya. Hal ini tidak disiasiakan oleh narasumber 1. Setelah melanjutkan pendidikan formal perkuliahan akhirnya calon suksesor dapat mengikuti pendidikan dasar penilai atau PDP yang diselenggarakan oleh MAPPI. Setelah mengikuti pendidikan dasar penilai calon suksesor ternyata lebih ingin mendalami dan termotivasi lebih lagi. Hal ini didukung dari pernyataan narasumber 1 dan 2.

#### Timing Succession

Menurut Susanto (2007), mengatakan bahwa suksesi itu berkaitan dengan berbagai kebijakan dalam perusahaan yang antara lain melibatkan pola pergerakan perusahaan, pengembangan dalam perusahaan, kebijakan perencanaan karir dalam perusahaan, sistem promosi dan mutasi.

Jadi *timing succession* adalah saat yang tepat dimana calon suksesor telah dapat melakukan suksesi. Pada perusahaan penilai tidak dapat dilakukan suksesi sembarangan, perlu adanya syarat-syarat yang harus ditempuh oleh calon suksesor agar dapat melakukan suksesi. Disamping itu perlu adanya jam terbang yang cukup atau pengalaman yang cukup untuk melakukan suksesi pada perusahaan penilai karena dari pendidikan formal saja tidak cukup ilmu yang didapat disamping itu akan banyak sekali godaan dari luar agar penilaian yang dilakukan tidak murni seperti yang ada dilapangan. Maka dari itu ketiga narasumber tidak mengetahui kapan waktu suksesi yang pas tetapi ketiga narasumber berasumsi jika prasyarat yang ditentukan MAPPI telah dilalui maka sebenarnya suksesi telah dapat dilakukan.

Semua narasumber tidak mengetahui kapan *timing succession* yang tepat, karena faktor yang penentu tidak hanya prasyarat melainkan ada beberapa hal seperti dapat mengolah SDM dengan baik, kedewasaan calon suksesor.

## IV. KESIMPULAN/RINGKASAN

### 1. Kesimpulan

Dari hasil analisa diatas dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

- a. Kantor Jasa Penilai Publik XYZ sedang melakukan perencanaan suksesi untuk generasi selanjutnya. Dimana *owner* telah menyiapkan perusahaan untuk calon suksesor, memiliki gambaran dan perencanaan untuk sang calon suksesor. Memiliki target waktu untuk mengembangkan calon suksesor, dan dapat dilihat bahwa calon suksesor juga memiliki ketertarikan dalam bidang ini.
- b. Pola suksesi yang digunakan KJPP XYZ adalah *planned succession*, dimana *owner* telah mempersiapkan calon suksesor dengan terencana dan memulai menjalankannya pada saat memasuki perkuliahan hingga saat ini masih tetap berlangsung.
- c. Dalam proses suksesi ini dapat dilihat bahwa peran *owner* masih dominan, sehingga kontribusi *owner* sangat dibutuhkan, terlihat dari struktur yang ada bahwa narasumber 1 merangkap sebagai tenaga pemasar sekaligus pemimpin perusahaan.
- d. Saat ini narasumber 1 sedang mempersiapkan calon suksesor untuk suksesi dikemudian hari, tetapi narasumber 1 tidak mengetahui kapan suksesi terjadi. Calon suksesor harus cukup dewasa dan cakap dalam memimpin dan telah mendapat sertifikat dari MAPPI.

### 2. Saran

Berdasarkan pembahasan diatas, dapat diberikan saran sebagai berikut:

- a. Untuk calon suksesor agar dapat segera menyelesaikan perkuliahan nya agar dapat lebih dalam lagi mengenal dan mengetahui profesi penilai. Seperti yang telah dijelaskan sebelumnya *owner* tidak dapat mengajarkan dengan *intense* dikarenakan calon suksesor sedang menempuh pendidikan perkuliahan dan agar tidak kelihangan masa mudanya.
- b. Kepada *owner* setelah calon suksesor telah menyelesaikan pendidikan perkuliahan agar lebih *support* calon suksesor supaya calon suksesor lebih cepat siap dan juga ketika anak bungsu sekiranya sudah mengerti mengenai masalah suksesi dapat diberitahukan melalui *family meeting* supaya tidak terjadi kesalah pahaman.

## DAFTAR PUSTAKA

- Aronoff, C. E., & Ward, J. L. (2002). *Family meetings How to Build A Stronger family and A Stronger Business*. Family Enterprise Publishers. Marietta GA.
- Atwood, C. G. (2007). *Succession Planning Basics*. Alexandria, Virginia: ASTD Press
- Azwar, S. (1998). *Metode Penelitian*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Bart, A. B & Craig, A. S (1997) *Succeeding at Succession Plan*. Supply House Time
- Baur, M. (2014). Successors and the Family Business: Novel Propositions and a New Guiding Model for Effective Succession. *The Journal of American Academy of Business Cambridge*, 19(2), 133-138
- Chung, W. W. C., & Yuen, K. P. K. (2003). *Management Succession: A Case for Chinese Family-Owned Business*. Retrieved November 18, 2015 from <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/00251740310495577>
- Iskandar, E. D. (2011, oct 31) *Credit Suisse kuliti 3.568 bisnis keluarga di Asia*. SWA Online. Retrieved October 10, 2015 from <http://swa.co.id/listed-articles/23548>
- Ismail, N., & Mahfodz, A. N. (2009). Succession planning in family firms and its implication on business performance. *Journal of Asia Entrepreneurship and Sustainability*, 5(3), 86-107
- Lipman, F. D (2010). *The Family Business Guide: Everything you need to know to manage your business from legal planning to business strategies* MAPPI. 2015 <[www.mappi.or.id](http://www.mappi.or.id)>
- Miller, B. I & Miller, D., Steier, L. P (2004). *Industrial Family Businesses in Germany*. Family Business Review.
- Moleong, L. J. (2009). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung MAPPI retrieved, August, 17, 2015 from <[http.mappi.com](http://mappi.com)>
- Ralph, P., Hanas A. C., & Charles, C. (2011) *Succession Issues among Family Entrepreneurs in Countries of The Gulf*
- Reva, B. B., & Roger, C. (1999) *Succession planning in family businesses*. *Journal of Small Business Management*
- Shaik, S. B. (2013). *Succession Planning in Business Enterprises: Implication and Strategies for Emerging India*. *International Journal of Advance Research in Computer Science and Managemet Studies*, Vol. 1, pg. 28-32
- Sugiyono. (2010). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Susanto, A.B. (2005). *World Class Family Business: Membangun Bisnis Keluarga Berkelas Dunia*. Jakarta: Mizan Pustaka.
- Susanto, A.B. (2007). *The Jakarta Consulting Group on Family Business*. Jakarta: The Jakarta Consulting Group.
- Poza, E. J., (2010). *Family business*. 3th ed. Mason, Ohio: South-Western College, p.1-6, 179-180.
- Rothwell, W. J (2010) *Effective succession planning* fourth edition. United States of America : American Management Assosiation.
- Tjondrorahardja, D. (2005). *The greatest family bussines inspiration*. Jakarta: PT. Elex Media Komputindo.
- Whitton, R. J. (2006). *Use of succession planning to improve leadership capacity within the whistler fire rescue service*. (Order No. MR20581, Royal Roads University (Canada)). ProQuest Dissertations and Theses, 109-109p
- White, W.S and Geller, D. L (2004) *Family business succession planning: devising an overall strategy*, *Journal of Financial Service of Professionals*
- Wibowo, W. (2011). *Cara Cerdas Menulis Artikel Ilmiah*. Bogor