

## ANALISIS TAHAPAN SUKSESI PADA CV CAKRAWIJAYA

Stefanus Stiven

Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra

Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya

E-mail: ricardostev2@gmail.com

**Abstrak-** Proses suksesi merupakan langkah penting dalam sebuah bisnis milik keluarga karena proses tersebut akan menentukan masa depan perusahaan tersebut. Dalam pencapaian tahapan suksesi yang baik maka dibutuhkan ketekunan dan juga kesadaran yang tinggi dari calon suksesor dan pemberi suksesi dalam mewujudkan keberhasilan bisnis dalam jangka panjang. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui tahapan suksesi pada CV Cakrawijaya, dalam tahapan suksesi adalah 7 tahapan yaitu tahapan pra bisnis, tahapan pengenalan, tahapan pengenalan fungsi, tahapan pelaksanaan fungsi, tahapan pengembangan fungsi, tahapan pergantian awal, tahapan kedewasaanpengganti, peneliti ini menggunakan metode kualitatif deskriptif, teknik pengumpulan data dengan menggunakan metode wawancara dan pengumpulan data untuk keabsahan data yang di peroleh dengan menggunakan teknik triangulasi sumber, dari data yang telah di peroleh maka dapat disimpulkan bahwa tahapan suksesi pada CV Cakrawijaya telah terlaksanakan sehingga tahapan yang keenam yaitu tahapan pergantian awal.

**Kata kunci-** Tahapan Suksesi, Suksesor, Bisnis Keluarga.

### PENDAHULUAN

Penelitian mengenai perusahaan keluarga dan suksesi sudah banyak dilakukan sebelumnya. Penelitian kualitatif dilakukan (Brandley, et al, 2012) menemukan bahwa saat transisi kepemimpinan, suksesor telah menunjukkan perkembangan dalam tanggung jawabnya mengelola bisnis. Ketika sudah dianggap layak, maka suksesor akan diberikan proyek untuk dikerjakannya. Hal tersebut penting bagi perusahaan untuk menghindari suksesor yang kurang siap untuk memimpin perusahaan. Struktur yang fleksibel seharusnya digunakan oleh perusahaan agar tidak terjadi kekacauan tanggung jawab saat mengelola bisnis ketika proses transisi kepemimpinan terjadi, kriteria suksesor yang baik antara lain harus memiliki relasi yang baik dengan *customer* perusahaan yang sudah ada saat ini, mampu memenuhi standart kebutuhan perusahaan, dan mampu bekerjasama dalam tim manajemen di perusahaan

Bisnis keluarga merupakan bisnis yang dimiliki dan di kelola oleh sejumlah orang yang memiliki hubungan kekeluargaan, baik suami dan istri maupun keturunannya termasuk hubungan saudara. Suksesi seringkali diartikan sebagai pergantian pimpinan atau ahli waris dari suatu perusahaan jika pendiri perusahaan sudah dirasa tidak mampu menjalankan tugas sebagai pemimpin karena faktor

umur atau sudah waktunya pensiun. Suksesi akan ditempatkan di tingkat puncak atau manajerial yang terlebih dahulu melewati proses pelatihan. Suksesi akan di persiapkan pada sedini mungkin agar suksesi dapat memimpin dan bertanggung jawab atas perusahaan, dengan mengajarkan etika diperusahaan, menjelaskan visi dan misi, memperkenalkan tugas, wewenang serta tanggung jawab yang ada di perusahaan setelah cukup mengerti tentang perusahaan, suksesor memberikan kepercayaan kepada suksesi untuk memimpin divisi paling bawah untuk mengetahui bagaimana suksesi ini dapat bertanggung jawab dan bagaimana caranya mengambil keputusan hal ini dikemukakan oleh (Downing, 2018) yang menemukan bahwa perencanaan sejak dini, kejelasan visi dan komunikasi, perencanaan suksesi yang formal, kuatnya komitmen untuk menyelesaikan konflik, penasihat bisnis yang berpengalaman, dan juga tindakan yang dapat dilakukan serta diukur menjadi faktor penting bagi keberhasilan suksesi pada perusahaan keluarga. Dengan terpenuhinya faktor-faktor tersebut akan memberikan kesempatan yang lebih tinggi bagi keberhasilan jangka panjang perusahaan.

Suksesi merupakan masalah yang cukup penting dalam suatu perusahaan, karena dapat mempengaruhi keberlanjutan hidup suatu perusahaan. Suksesi sangat dibutuhkan dalam perusahaan keluarga maupun perusahaan bukan keluarga, perusahaan besar maupun perusahaan kecil, karena calon suksesi sebagai penerus yang mampu dan bertanggung jawab atas berdirinya perusahaan itu agar dapat tetap bertahan dari generasi ke generasi. Suatu perusahaan keluarga banyak yang akhirnya hancur hanya karena tidak menyiapkan calon atau calon tidak siap untuk memimpin perusahaan sehingga terjadi kekosongan kursi pemimpin yang mengakibatkan perusahaan mudah koyak bila terjadi masalah hal ini dibuktikan (McNamara, Watson & Wittmeyer, 2009) juga menemukan bahwa perencanaan suksesi yang dipersiapkan dengan matang terbukti menghasilkan suksesor yang lebih kuat dan mampu menghadapi masalah dengan lebih baik. Selain itu, suksesor juga dapat membawa perubahan perusahaan ke arah yang positif dari segi budaya, sosial, ekonomi, dan sebagainya.

Generasi pertama menciptakan bisnis maksudnya generasi pertama atau disebut *founder* membuat bisnis pertamanya, generasi kedua menghidupkan dan mengembangkan bisnis maksudnya generasi kedua melanjutkan perusahaan yang telah didirikan oleh *founder* generasi kedua melihat apa yang kurang dari perusahaan yang ada lalu memperbaiki dan mengembangkan bisnisnya tentu tidak mudah karena di masa aini perusahaan di tuntut

maju dan berkembang dengan era yang belum moderen, dan generasi ketiga tidak mempunyai kemampuan yang cukup untuk memimpin atau memiliki cita-cita tersendiri maksudnya generasi ketiga memasuki era yang modern semua serba tersistem tapi untuk mengubah perusahaan biasanya bertentangan dengan pendiri sebelumnya karena kurang pengetahuannya tentang perusahaan, suksesi memang tidak bisa dipaksakan karena setiap orang memiliki kemampuan yang berbeda jadi hanya orang terampil atau kemauan dari anak itu sendiri yang dapat menjadi suksesi. Rencana suksesi yang efektif dalam perusahaan keluarga antara lain merencanakan sedini mungkin dengan melibatkan anggota keluarga. Lebih baik ada pilihan bagi generasi berikutnya untuk bergabung dalam perusahaan. Perusahaan hendaknya menciptakan pembelajaran dan pengembangan bagi karyawan. Pendiri sedapat mungkin memilih pengganti secepatnya sebelum pendiri memasuki masa pensiunnya biasanya dalam rentang umur 50-55 Tahun, dalam jangka 5 tahun dirasa cukup pendiri menentukan dan memberi tanggung jawab pada suksesor (Susanto, Himawan, Patricia, Suwahjuhadi, 2007).

Rencana suksesi yang efektif dalam perusahaan keluarga antara lain merencanakan sedini mungkin dengan melibatkan anggota keluarga. Sebaliknya ada pilihan bagi generasi berikutnya untuk bergabung atau tidak dalam Perusahaan hendaknya menciptakan pembelajaran dan pengembangan bagi karyawan (Susanto et al. 2007)

Beberapa fenomena yang ada di Jl. Trunojoyo No.59, Pakelan, Kota Kediri, Jawa Timur yang telah berdiri sejak tahun 1912 yang bernama CV Cakrawijaya atau dikenal tahu Bah Kacung yang bergerak dalam bidang pangan yang memproduksi tahu yang mana sudah berjalan tiga generasi kini memasuki generasi ke-3.

Pelopop industri tahu diKediri adalah Lauw Soen Hoek atau hingga kini lebih dikenal sebagai Bah Kacung. Ia mulai merintis usaha tahu sejak 1912, Lauw Soen Hoek memiliki dua anak yaitu Lauw Shen Hui dan Lauw Shing Hian, sebelum meninggal pada tahun 1963 Lauw Soen Hoek ingin anaknya meneruskan dan di teruskan oleh Law shing Hian karena anak pertama kembali china. Pada tahun 2008 Law Shing Han meninggal dan berpindah kepemimpinan oleh anaknya Herman dan Fendy sampai sekarang, setelah kematian ayahnya Herman dan Fendy mendirikan CV Cakrawijaya, dan ini akan di terukan ke anak-anak merak Herman memiliki tiga anak yaitu Lia, Herry, Aditya sedang kan Fedy meliki dua anak ferry dan Lisa, anak pertama Heman sudah menikah dan ikut suaminya, keluarga ini memiliki budaya di mana anak perempuan yang sudah menikah tidak boleh meneruskan usaha amilik keluarganya karena kelak ia akan ikut suaminya, tinggal Herry dan Aditya, Herry sudah bekerja dan kini mau menjalankan bisnis keluarga sedangkan Nadia masih kuliah begiu pula anak dari Fendy yaitu Ferry dan Lisa, ferry masih bekerja ikut orang mencari pengalama karena baru lulus beberapa tahun lalu sedangkan Lisa masih kuliah, Herman dan fendy memiliki kesepakatan tentang penerusahaan ini dan menentukan kriteria yaitu, lulus kuliah, memiliki banyak pengalaman dalam bekerja, dapat bertanggung jawab, sopan dan mudah menjalin relasi dari kriteria itu yang cukup memenuhi hanyalah Herry karena sudah lama bekerja dan membantu sedangkan Ferry

masih baru bekerja jadi masih perlu pengalaman, bila nanti jika Ferry sudah siap untuk menjalankan bisnis maka usaha itu akan di jalankan mereka berdua dengan pembagian yang adil dan sesuai kemampuan.

Meneruskan usaha warisan keluarga secara turun-temurun bukanlah perkara mudah. Apalagi jika membawa nama besar usaha yang sudah dikenal masyarakat, tidak lah mudah karena dapat memperburuk citra perusahaan. Sedikit saja kurang cermat dalam melangkah, semua perjuangan selama bertahun-tahun menjadi sia-sia. Selain kecermatan, kelihaihan membaca peluang pasar juga menjadi kunci sukses menghadapi persaingan usaha. Apalagi menghadapi pemain baru dan impitan kekuatan ekonomi dengan kapital besar. Herman dan Fendy merupakan generasi ketiga perusahaan tahu di Kota Kediri. Meski terbilang baru, dia tidak canggung. Alasannya, dia telah mempelajari seluk-beluk bisnis tahu mulai dari pemilahan bahan baku, proses produksi tahu, hingga menangani karyawan dan pemasaran produk. Visi, Misi dan Usaha keluarga yang dijaga dari generasi ke generasi menjadi pembelajaran bagi dirinya saat meneruskan hingga besar dan kini herman ingin menyiapkan anaknya untuk melanjutkan usaha kakeknya.

Berdasarkan pembahasan pada latar belakang masalah yang ada, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah: Bagaimana Tahapan Suksesi Pada CV Cakrawijaya?

Berdasarkan rumusan masalah yang ada, maka tujuan dari penelitian ini adalah mendiskripsikan tahapan suksesi terhadap CV Cakrawijaya.

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian kualitatif karena penelitian ini ingin mendeskripsikan fenomena apa saja yang terjadi saat ini berhubungan dengan perencanaan suksesi pada CV Cakrawijaya.

Subjek dalam penelitian ini adalah CV Cakrawijaya yang berada di Jl. Trunojoyo, Kota Kediri.

Objek dalam penelitian ini adalah tahapan proses suksesi pada CV Cakrawijaya.

Narasumber pada penelitian ini terdiri dari:

1. Narasumber pertama adalah Herman Budiono, Herman merupakan CEO dalam CV Cakrawijaya Herman di pilih menjadi narasumber dalam penelitian ini karena posisinya sebagai pemilik kemungkinan dia sebagai narasumber yang mengetahui tentang CV Cakrawijaya.
2. Narasumber kedua adalah Herry Budiono yang merupakan anak kedua dari Herman Budiona, di pilih karena Herry merupakan calon suksesor dalam perusahaan CV Cakrawijaya.
3. Narasumber ketiga adalah Supri yang menjadi karyawan yang ada dalam CV cakrawijaya, Supri merupakan karyawan yang telah lama bekerja dan menjadi orang kepercayaan dan supri mengenal baik dalam keluarga besar Herman Budiono.

Analisis data dilakukan dengan beberapa tahapan, antara lain: pengumpulan data, reduksi data, kategorisasi, pemeriksaan keabsahan data, dan penafsiran data.

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### Tahapan Proses Suksesi

Ada 7 tahapan proses suksesi di CV Cakrawijaya, yang pertama tahapan prabisnis yaitu calon akan di perkenalkan oleh bisnis keluarga yang nantinya di gantikan olehnya, kedua tahapan pengenalan, suksesor akan di perkenalkan pihak terkait seperti pegawai, *supplier* dan pihak terkait, ketiga tahapan pengenalan fungsi calon suksesor di perkenalkan cara usaha itu beroperasi dan bagaimana mengatasinya, keempat pelaksanaan fungsi, calon suksesor terlibat dalam bisnis sebagai seorang pegawai, kelima tahapan pengembangan fungsi, di tahap ini suksesor harus dapat mengambil keputusan, tahap keenam pergantian awal suksesor ditunjuk sebagai pengganti tetapi masih dalam pengawasan pemilik, ketujuh tahap kedewasaan, dalam tahap ini biasanya perlu waktu agak lama dari tahap pergantian awal, di tahap ini suksesor sudah berubah menjadi pemimpin dan tidak di damping lagi dan dapat mengambil kebijakan dan perubahan dalam bisnis.

#### 1. Tahapan Prabisnis

Dalam tahapan prabisnis ini suksesor memperkenalkan calon suksesor kepada bisnis keluarga yang di jalankan, herman memiliki tiga orang anak, satu perempuan dan dua laki-laki. Langkah pertama yang dilakukan Herman ialah mengenalkan bisnis keluarga kepada anaknya dengan serius, dengan cara mengajak anaknya kedalam pabrik dan toko. Herman memberikan pengetahuan terhadap Herry, dengan menceritakan bagaimana usaha ini berdiri dan bagaimana kakeknya dan buyutnya mempertahankan usaha ini hingga sekarang, dan memberitahu resep tahu yang di miliki keluarganya, dalam hal edukasi diperlukan waktu yang lama untuk membuat Herry paham. Herry sebagai calon juga membenarkan apa yang di katakan ayahnya, pertama yang dilalui herry saat di perkenalkan usaha milik ayahnya itu sedikit ragu-ragu karena usaha yang sudah lama berdiri hingga saat ini, apa lagi herry harus mempelajari resep dan seluk beluk perusahaan, sampai saat ini herry kadang juga ragu dalam menjalankan pekerjaan karena ia masih beberapa bulan banyak yang harus di pelajari.

#### 2. Tahapan Pengenalan

Pada tahap ini suksesor memperkenalkan calon suksesor kepada pegawai dan *supplier*. Usaha ini sudah berdiri sudah lama jadi memiliki pelanggan, pegawai yang sudah lama bekerja dan dengan *supplier* yang sudah lama mensupply bahan baku dan harga yang ditawarkan tidak mahal karena sudah bekerja sama sangat lama, sebagai calon suksesor harus mengenal dengan siapa nanti dia berkomunikasi dalam bisnis dan menjalin hubungan yang baik terhadap *supplier*, pegawai maupun customer.

#### 3. Tahapan Pengenalan Fungsi

Dalam pengenalan fungsi, Herman mulai melibatkan Herry dalam operasional toko dan setelah itu pabrik dan memberi percobaan kepada Herry untuk mengoperasikan dan mengelola tata cara manajemen tokonya dulu karena mulai dari yang termudah dulu,

menurut herry pembagian tugas itu sangat penting dilakukan. Seiring berjalanya waktu, Herman mulai memantau pekerjaan karyawan dan Herry yang saat itu dalam masa pelatihan sebagai karyawan, dengan seiringnya waktu Herman mulai merasa memiliki tanggung jawab untuk memperbaiki perusahaan agar lebih jelas dan tersistem dengan baik, Herry sebagai karyawan berusaha untuk melihat kekurangan yang terjadi pada proses manajemen dan operasional sebagai contoh Herry mulai mendalami operasional yang menggunakan cara lama dan tidak beraturan dibuat lebih rapi dan tersistem sesuai standart secara perlahan dan bagian prosedur kerja juga sedang dibenarkan pelan-pelan oleh herry, Herman sebagai pemilik, mempercayai calon suksesunya mengenai perbaikan manajemen yang akan dilakukan. Herry juga di bekal tentang keuangan keluarga bagai mana nanti dapat mengatur keuangan keluarga untuk keperluan bisnis dan memisahkan mana untuk bisnis dan keluarga selain itu ia juga diberikan cara mengontrol keuangan dan jalanya perusahaan.

#### 4. Tahapan Pelaksanaan Fungsi

Di perusahaan keluarga, sudah terlibat, dan menjadi bagian seutuhnya dari perusahaan alam tahap pelaksanaan fungsi ini, calon suksesor sudah masuk kedalam tersebut, dengan kata lain, posisi calon suksesor tersebut menjadi karyawan tetap atau pengganti potensial. Herry sebagai karyawan tetap sejak tahun lalu hal ini di dukung pernyataan Supri, karyawan yang sudah 15 tahun bekerja di sana.

Tujuan tahapan ke-empat ini yaitu tahap pelaksanaan fungsi dalam proses suksesi ini sudah tercapai, yaitu membuat calon suksesor memahami dengan baik bagaimana bekerja mulai dari bawah dari posisi karyawan, sehingga diharapkan calon suksesor kelak dapat menghendel perusahaan dengan lebih baik dan dapat mengambil keputusan dengan bijak.

#### 5. Tahapan Pengembangan Fungsi

Tahapan ini bertujuan agar calon suksesor mulai belajar untuk melakukan pengarahan kepada orang lain, mulai memimpin karyawan, melatih karyawan, tahap ini Herman memberi kesempatan kepada anaknya, Herry yang semula menjadi karyawan biasa, secara tidak langsung dan perlahan di perlakukan sebagai kepala divisi dalam usaha keluarga itu.

Pada tahap ini, Herman berperan sebagai pemilik juga sebagai penasihat dan memikirkan pengembangan usahanya terkait usaha tahunya semisal inovasi yang dilakukan terhadap tahunya semisal stik tahu biasanya di buat dari tahu putih dan inovasinya dari tahu kuning, membuat berbagai macam tahu salah satunya tahu susu dan berbagai ukuran berbeda beda, sedangkan Herry sebagai manager perusahaan, hal ini dibuktikan dengan Herry mulai mengambil keputusan kecil yang diputuskan oleh ia sendiri, sedangkan untuk keputusan rumit dan besar masih dipegang dan didiskusikan oleh Herman selaku ayahnya itu agar menghasilkan keputusan yang baik.

#### 6. Tahapan Pergantian Awal

Dalam periapan yang dilakukan oleh minarni untuk keberlangsungan bisnis beliau mengatakan

bahwa yang terpenting yaitu menemukan calon suksesor yang sudah layak memiliki kemauan besar dari diri sendiri untuk menjalankan bisnis ini dan memiliki pengalaman yang lain akan tahu dengan seirangnya waktu.

Posisi calon suksesor adalah posisi yang rumit jika salah dalam memilih dan mengambil keputusan maka akan berdampak buruk bagi usaha. Maka dalam pergantian tahap awal ini calon suksesor tidak begitu saja dibiarkan dalam mengambil keputusan, tapi masih perlu diberi pengarahan dan pendampingan. Dalam tahap ini, calon suksesor berperan semakin dalam dalam perusahaan, yang tadinya hanya kepala divisi atau manager, sekarang bertindak selayaknya *general manager*, namun orang tua harus ikut serta berperan dalam pengarahan dan pendampingan, Herman mulai memberikan kepercayaan dan tanggung jawab kepada Herry selaku calon suksesornya. Dalam tahap ini tanggapan karyawan dan keluarga sangat dibutuhkan karena penilaian terhadap calon suksesor sangat mempengaruhi layak tidaknya menjadi calon.

#### 7. Tahapan Kedewasaan Pengganti

Pada tahap terakhir ini, setelah melalui serangkaian tahapan perencanaan suksesi, diharapkan suksesor sudah mampu untuk memimpin perusahaan tanpa ada pendampingan orang tua calon suksesor sudah berubah menjadi suksesor dalam hasil wawancara bersama Herman dan Herry hingga saat tahapan kedewasaan pengganti belum terlaksana, dikarenakan Herry masih dalam pengawasan dan Herman juga belum mampu untuk melepas jabatannya terkait CVnya. Herry belum seutuhnya menjadi suksesor dan masih belum diketahui pasti waktu yang tepat kapan tahapan ini dijalankan.

#### Analisis Tahapan Proses Suksesi di CV Cakrawijaya

##### 1. Tahapan Prabisnis

Pada tahap pra bisnis calon suksesor merupakan anggota keluarga sendiri sesuai dengan keinginan keluarga, Herry Aditya dan Ferry sejak kecil sudah di perkenalkan kepada usaha keluarganya mulai dari manajemen keuangan, pemasaran dan gudang dan operasional tetapi hanya paham luar belum samapai mendetail karena mereka masih awal agar dia paham terhadap usaha yang akan di jalankan, dengan seirangnya waktu Herry sudah bekerja dan banyak pengalaman melihat perkembangan Herry, Herman mengajak Herry untuk bekerja di usaha milik ayahnya, sementara Herman membiarkan anak ketiganya tidak ikut dalam usaha supaya agar fokus kuliah dulu kata Herman, sedangkan Ferry masih baru kerja ikut orang jadi belum banyak pengalamannya, Herry selepas bekerja di perusahaan lain sudah terlibat di perusahaan dari sejak dua tahun lalu, seperti membantu penjualan tahu sampai memasarkan baik di toko maupun di pasar, melihat kemampuan dan ketertarikannya herman menunjuk Herry sebagai calon penggantinya tentu ini sudah melalui proses dan perbincangan antara Herman dan Fendy selaku pemilik CV Cakrawijaya.

Saat melakukan tahapan suksesi ini dengan mengajak Herry sebagai calon suksesi, Herman merundingkan kepada keluarga terutama Ferry adiknya

selaku pemilik CV Cakrawijaya, Herman sangat puas dengan tanggapan dari keluarga karena setuju jika Herry menjadi Calon suksesor dan selama pengambilan pendapat juga tidak ada konflik, itu yang berarti semua menyetujui.

Sharma, Chua, Chrisman (2005) yang mengatakan perlu adanya persetujuan antara keluarga mengenai bisnis dan kepemimpinan di perusahaan. Keluarga tidak memperlmasalah dengan keputusan Herman berkaitan dengan pergantian kepemimpinan terhadap Herry sebab saudara-saudara Herry belum ada yang sesuai kriteria sebab masih ada yang kuliah dan baru bekerja.

##### 2. Tahapan Pengenalan

Tahap pengenalan ini terjadi saat Herman memperkenalkan terhadap pihak internal, walaupun Herry sudah mengenal beberapa karyawan, tetapi Herman ingin memperkenalkan karyawan aktif dimulai dari divisi penjualan dan pemasaran bila sudah mengerti baru selanjutnya ke divisi produksi karena terkadang terjadi pergantian karyawan ataupun pihak terkait lainnya, perkenalan pada *staff dan supplier* awalnya ingin rasa tahu dari Herry bagaimana ayahnya bisa dapat mengenal baik karyawan maupun *supplier* dari situ timbul inisiatif untuk mengenal hal ini menunjukkan bahwa Herry merasa memiliki tanggung jawab dan rasa kepemilikan dan terkait *supplier* Herry merasa kurang cocok dengan sebagian *supplier* yang di miliki karena kendala dalam transaksi yang kuno dan tidak efisien maka Herry masih mencari *supplier* yang sesuai dan mudah bertransaksi.

Menurut (Helmiatin 2006), pada tahap kedua ini, pemilik akan memperkenalkan calon suksesor kepada karyawan *staff dan supplier* yang terlibat dalam produksi.

##### 3. Tahapan Pengenalan Fungsi

Tahap ketiga ini lebih menekankan pada perkenalan herry terhadap fungsi operasional dan tata kelola manajemen perusahaan. Karena fungsi operasional dan manajemen. Herman memperkenalkan manajemen usahanya terlebih dahulu agar lebih mudah untuk mengajak herry untuk mengeali operasional usaha dan manajemen perusahaan. Herry diperkenalkan di manajemen di bagian keuangan, penjualan dan *supply*, disisi produksi mulai dari proses pengolahan hingga barang jadi dan proses penempatan untuk siap di jual atau di kirim.

Seiring berjalanya waktu herman mulai memantau pekerjaan Herry yang pada saat itu bekerja sebagai karyawan di dapur. Sejalan dengan waktu Herry mulai merasa memiliki tanggung jawab untuk memperbaiki dan mengembangkan perusahaan agar lebih jelas dan efisien. Herry di berikan tentang pengertian.

Sedangkan untuk tata kelola manajemen, lebih terkait tentang pembagian keuangan perusahaan dan mengatur pemasukan dan pengeluaran, Herry mengetahui bagaimana aliran arus kas dan juga memikirkan tentang bagaimana uang yang keluar masuk dalam perusahaan dapat terperinci dan lebih jelas ya itu dengan adanya bukti pengeluaran maupun pemasukan.

4. Tahapan Pelaksanaan Fungsi

Tahap ini dimulai ketika Herry sudah masuk ke dalam manajemen dan toko dan menjadi karyawan tetap. Karena sudah mengetahui secara lebih dalam maka ketika masuk menjadi karyawan herry juga belajar lebih cepat tentang usaha ini, sebagai karyawan dapur, berusaha melihat kekurangan yang terjadi pada proses operasional pabrik dan toko, sebagai contoh Herry mulai mendalami resep atau takaran bahan baku yang tidak efisien dan sistematis, dibuat lebih rapi dan efisien sesuai standart secara perlahan-lahan. Selain itu herry juga berada di bagian keuangan atau kasir di toko, karena disitulah yang berhubungan dengan keuangan usaha dan pelanggan agar dapat membangun rasa kepercayaan terhadap pelanggan mereka. Dengan menjadi karyawan di usahanya Herry dapat mengenal karyawan perusahaan dan dapat mempelajari perilaku karyawannya kelak saat ia menjabat, begitu pula karyawannya dapat mengenal Herry sebagai calon suksesor langkah ini penting untuk melaksanakan suksesi karna agar karyawan juga mengetahui atnanya agar terciptanya hubungan kerja antara atasan dan karyawan.

Helmiatin (2006) pada tahap ini calon suksesor akan mulai masuk dalam terlibat ke dalam beberapa bagian pekerjaan di dalam perusahaan. Tahap pelaksanaan fungsi ini diharapkan agar calon suksesor semakin dalam mengetahui perusahaan yang akan dipimpin kepadanya nanti, agar seluruh *staff* atau karyawan yang terlibat dalam proses produksi tidak kaget dengan perubahan deratis agar karyawan dapat adaptasi dari kepemimpinan sebelumnya dengan yang baru, karena tujuan tahap ini agar calon suksesor tidak secara tiba-tiba memegang kendali penuh, namun melalui dari mengetahui secara keseluruhan kegiatan perusahaan dan dapat memahami bagaimana bekerja dari posisi karyawan (Helmiatin, 2006).

5. Tahapan Pengembangan Bisnis

Pada posisi ini, Herry mulai mengarahkan kerja dari karyawan setelah bekerja langsung di dalam perusahaan dan berada dalam posisi yang sama seperti karyawan, Herry mengerti tentang *job desk* per bagian, maka dari itu Herry mulai belajar ketahap selanjutnya dimana Herry berperan sebagai pengamat dan pengarah. Ditahap ini Herry mulai mendapatkan rasa kepercayaan dari karyawan sebagai seorang calon suksesor, beberapa karyawan menanyakan hal hal terkait tentang pabrik dan toko yang tidak mereka ketahui kepada Herry, Herry pun memberikan arahan dan pimpinan. Namun Herry masih belum memimpin keseluruhan dalam perusahaan.

6. Tahapan Pergantian Awal

Dalam tahap ini Herry berperan semakin dalam di perusahaan yang tadinya hanya sebagai kepala, sekarang Herry bertindak layaknya *General Manager*, namun masih di dampingi oleh Herman dalam pengarahan, Herry dapat wewenang dalam mengambil keputusan dan memperoleh kepercayaan yang lebih. Herry sudah dapat mengambil keputusan di dalam perusahaan namun untuk keputusan yang besar masih tetap memerlukan pendampingan dari herman. Hal ini

membuktikan bahwa Herman sudah memberi kepercayaan perusahaan kepada Herry untuk memimpin dan mengembangkan usaha keluarga. Langkah Herman ini baik untuk kemajuan proses suksesi, Marpa (2011), adanya kepercayaan penuh terhadap calon suksesor dari para professional perusahaan dan cukupnya dukungan dan atau komunikasi dari para professional terhadap calon suksesi.

7. Tahapan Kedewasaan Pengganti

Dalam tahap ini suksesi dapat memimpin perusahaan tanpa bayang-bayang perusahaan, hingga saat ini proses ini belum terjadi karena Herry belum menjalankan perusahaan tanpa bimbingan Herman jadi tahap suksesi ini masih berada dalam tahap pergantian awal tapi herman sebagai wakil dari ayahnya dan tidak menjalankan perusahaan secara sepenuhnya, menurut Suwu (2013) faktor usia menjadi penyebab terjadinya suksesi yang menyebabkan pemimpin siap untuk melepaskan jabatan kepemimpinan pada generasi berikutnya.

## KESIMPULAN DAN SARAN

### Kesimpulan

Dari hasil penelitian yang telah dilakukan, maka dapat ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Pada tahapan prabisnis ini CV Cakrawijaya mengenalkan calon suksesor pada bisnis ini, Herman juga menentukan calon suksesor Herry dengan persetujuan anggota keluarga yang lainnya.
2. Pada tahapan pengenalan ini Herman mengenalkan Herry pada pihak yang terkait yaitu *supplier* dan juga *staff*. Herry berkenalan dengan *supplier* dan *staff* agar mereka mengenal Herry sebagai calon suksesor.
3. Pada tahapan pengenalan fungsi ini, Herman mengenalkan Herry terhadap fungsi operasional dan fungsi manajemen. Disini terlihat Herry memiliki Passion di pekerjaannya dan dapat dukungan dari keluarganya.
4. Pada tahapan pelaksanaan fungsi ini, Herry sudah menjadi pegawai tetap di usaha keluarganya dan di gaji selayaknya pegawai. Herry sudah memiliki tanggung jawab terhadap pekerjaannya yang sudah diserahkan kepadanya. Pada awalnya di took bagian kasir dan kemudian pindah ke bagian produksi agar mengetahui lebih lanjut bagaimana cara produksi usaha ini.
5. Pada tahapan pengembangan fungsi ini, Herry bukan lagi menjadi pegawai biasa tetapi menjadi kepala di bagian usahanya, disini Herry dapat mengarahkan dan memimpin karyawan serta mengambil keputusan bagi divisinya.
6. Pada tahapan pergantian awal ini, Herry sudah sebagai wakil pemilik, dimana dirinya memegang tata manajemen dan juga operasional, Herry juga dapat menentukan keputusan yang lebih besar mengenai perusahaan namun masih dengan orang tua.
7. Pada tahapan kedewasaan pengganti merupakan tahapan terakhir dari semua tahapan yang dimana suksesor sudah resmi memegang penuh perusahaan

tanpa ada dampingan dari orang tua, namun tahap ini belum terlaksana karena beberapa hal yang masih menjadi pertimbangan.

Dari kesimpulan di atas tahapan suksesi ini saat ini berhenti pada tahap pergantian awal yang dimana Herry masih belum memegang penuh perusahaan yang di jalannya karena ada pertimbangan faktor-faktor.

Saran

Berikut saran yang dapat diberikan:

1. Meski sudah ada calon suksesor namun belum ada kepastian atau perencanaan untuk melakukan proses akhir yaitu proses kedewasaan pengganti, maka dari itu ada baiknya bila dibicarakan mengenai persiapan untuk tahap tersebut agar di masa yang akan datang tidak muncul suatu masalah.
2. Apabila kedepannya ada rencana untuk menurunkan pada anaknya atau mengembangkan usahanya ini ada dua belah pihak keluargayang ikut berperan maka ada baiknya dipertimbangkan untuk membuat perjanjian atau kontrak kerja anatara dua belah pihak, sehingga jelas untuk kedudukan dan kewajiban meminimalisir timbulnya masalah.

#### DAFTAR REFERENSI

- Atwood, C. G. (2007). *Implementing your succession plan*. Alexandria: American society for training and development.
- Aronoff, C.E. 2003. *Business Succession: The Final Test of Greatness*. Family Enterprise Publisher.
- Brandley, F., Hill, P. I., & Conolly, A. J. (2012). *Succeeding at succession in the family business*. Jakarta: Indonesia Financial Management Association.
- Brännback M., Carsrud, A. L., Hudd, I., Nordberg, L. & Renko, M. (2006). Perceived success factors In start up and growth strategies: A comparative Study of entrepreneurs, managers, and students. *Journal of Applied Psychology*, 3(1), 1—1.
- Collin, P.H. (2002). “*Dictionary of Law*”, 3rd ed, Peter Collin Publishing. Retrieved November 4,2017,from [tp://cnqzu.com/library/ To%20Organize/Books/Colin%20Dictionary%20Of%20Politics%20And%20Government.pdf](http://cnqzu.com/library/To%20Organize/Books/Colin%20Dictionary%20Of%20Politics%20And%20Government.pdf)
- Cooper, D. R., & Schindler, P. S. (2008). *Business research methods* 10th ed. New York: McGraw-Hill
- Craight, E., & Justin B. L. (2003). *An investigation and behavioural explanation of family businesser functioning*. A Dissertation Submitted to the School of Health Sciences for the Degree of Doctor of Philosophy. Gold Coast: Bond University.
- Chrisman, J.J., Chua, J.H., Sharma, P., and Yoder, T.R. (2009). “Guiding Family Business Through The Succession Process, A Step-by-step Guide For CPA Advisors”. *The CPA Journal*, June 2009, page 48 -51. New York State Society of CPA.
- Donnelley, R. G. (2002). *The family business*. Family business scorebook. Marietta: Family Enterprise Publisher.
- Downing, A. (2012). *Preparing for Family Business Transitions: Achieving the Vision for the Business and Family*. A Wells Fargo Business.
- Downing, A. (2018). *Preparing for family business transitions: Achieving the vision for the business and family*. N.A.: A Wells Fargo Bank
- Helmiatin. (2006). *Bisnis Keluarga*. Retrieved July 16, 2016, from *Universita Ter-buka, Indonesian Open University website*: [http://websuplemen.ut.ac.id/ekma4111/ekma4111a/bisnis\\_keluarga.htm](http://websuplemen.ut.ac.id/ekma4111/ekma4111a/bisnis_keluarga.htm).
- Marpa, N. (2011). *Lima Faktor Penting Dalam Suksesi Kepemimpinan Perusahaan Keluarga Harian Sinar Harapan*, edisi tanggal 26 April 2011, Jakarta.
- McNamara, K., Watson, J. G., & Wittmeyer, C. B. (2009). The utilization of a Succession plan to effectively change leadership and ownership in a small business enterprise. *Journal of American Academy of Business Cambridge*, 15(1), 31–42.
- Miller, (2004). Toward an integrative model of effective fob succession. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 18(4), 513–531.
- Moleong. (2011). *Metode penelitian kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Moleong, & Lexy, J. (2010), *Metodologi penelitian kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Sedarmayanti & Hidayat, (2011). *Metodologi Penelitian*. Bandung: Mandar Maju.
- Sharma, P., Chrisman, J.J., & Chua, J.H. (2005). Succession planning as planned behavior: Some empirical results. *Family Business Review*.
- Soedibyo, M. 2007. *Kajian terhadap suksesi kepemimpinan puncak (ceo) perusahaan keluarga Indonesia - menurut Perspektif Penerus*. Jakarta: Disertasi, *Program Pasca Sarjana, Universitas Indonesia*.
- Sugiyono. (2013). *Metode penelitian bisnis: Pendekatan kuantitatif, kualitatif, dan r&d*. (19th ed). Bandung: CV. Alfabeta.
- Susanto, A. B, Himawan, W, Patricia, S, & Suwahjuhadi, M, (2007). *The Jakarta consulting group on family business*. Jakarta: The Jakarta Consultin Group
- \_\_\_\_\_.(2017). *The Jakarta consulting group on family business*. Jakarta: The Jakarta Consulting Group.
- Suwu, R. (2013). *Suksesi kepemimpinan Rohanin Menurut Alkitab*. Bandung: Kalam Hidup.