

PERENCANAAN SUKSESI PADA PERUSAHAAN KELUARGA DI KOTA DENPASAR

I GUSTI AYU MANUATI DEWI¹

LUH KADEK BUDI MARTINI²

¹) Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana

²) Fakultas Ekonomi Universitas Mahasaraswati Denpasar

Email: jrseruni@gmail.com

ABSTRACT

The main objective of this study was to determine the succession planning a family business in the city of Denpasar . This research was conducted at the family business in Denpasar Data were analyzed qualitatively and quantitatively using a Likert scale and to determine the factors that influence succession planning in family business were analyzed with multiple linear regression using SPSS . The results found that succession planning in family business in the city of Denpasar has done well based on considerations mean value of 4:07 per cent . Values and characteristics successor positive effect on corporate succession planning families business in the city of Denpasar .

Kuinci words : family business , succession , successor , values

I. PENDAHULUAN

Perusahaan keluarga telah memberi kontribusi yang sangat besar bagi kegiatan ekonomi. Berbeda dengan perusahaan-perusahaan bukan keluarga yang mengalami pasang surut pertumbuhan, perusahaan keluarga justru menunjukkan kinerja yang stabil dan cenderung meningkat. Sebagai dampak dari itu, perusahaan keluarga mampu memberi sumbangan antara 45% sampai 70% dari Produk Domestik Kotor (GDP) dan banyak menyerap tenaga kerja di banyak negara (Glassop & Waddell, 2005).

Mengingat perannya yang signifikan dalam perekonomian, maka peneliti berpendapat bahwa keberlanjutan dari perusahaan keluarga tersebut sangat perlu untuk dijaga. Pola manajemen keluarga yang

diterapkan dalam bisnis keluarga harus terus berkembang dan berubah menyesuaikan kebutuhan dan tingkat kinerja perusahaan. Dalam perjalanannya, ada perusahaan keluarga yang berkembang pesat, ada yang biasa-biasa saja tetapi tidak sedikit juga yang gagal. Bisnis keluarga yang sukses adalah bisnis yang berjalan dari generasi ke generasi dan berjalan dengan kemampuan yang lebih besar, serta berdaya tahan cukup baik. Kurang lebih 30% bisnis keluarga dikelola oleh generasi kedua keluarganya, dan 10% dikelola oleh generasi ketiga (Lansberg:2007).

Banyak perusahaan keluarga di Indonesia yang gagal pada kepemimpinan generasi kedua, namun banyak pula yang sukses bahkan menjadi besar setelah dikelola oleh generasi kedua akibat

keberhasilan dalam proses suksesi, misalnya Grup Djarum, Grup Gunung Sewu, Grup Dexa Medica dan masih banyak lagi grup lainnya. Beberapa perusahaan keluarga telah berhasil bertahan sampai lebih dari 100 tahun seperti Hotel Savoy Homan berdiri tahun 1888, Jamu Iboe berdiri tahun 1910, Sampoerna berdiri tahun 1913 dan Jamu Nyonya Meneer berdiri tahun 1919 (Pambudi, 2007).

Beberapa peneliti mengakui bahwa pendiri memberikan pengaruh yang besar terhadap budaya (*culture*), nilai (*value*) dan kinerja perusahaan (*corporate performance*), selama dan setelah masa jabatan dan kekhasan bisnis keluarga dalam hal nilai-nilai (*values*) juga dipengaruhi oleh peran pendiri (Sharma, 2004). Nilai-nilai keluarga sang pemilik sangatlah mempengaruhi budaya perusahaan sebuah perusahaan keluarga.

Nilai-nilai dan tradisi keluarga (*family values and tradition*) memberikan pengaruh yang besar terhadap penerus saat mereka akan mengambil keputusan. Seperti yang dikatakan oleh Stavrou (1998) yang menyatakan kompleksitas dalam nilai-nilai, tradisi dan hubungan keluarga (*family relationship*) akan berpengaruh pada penerus akan secara efektif dapat mengembangkan perannya dalam perusahaan keluarga. Kekhasan bisnis keluarga dalam hal nilai-nilai umumnya berasal dari nilai-nilai yang dimiliki oleh pendiri. Para peneliti mengakui bahwa pendiri memberikan pengaruh yang besar terhadap budaya (*culture*), nilai (*value*) dan kinerja perusahaan (*corporate performance*), selama dan setelah masa jabatan (Sharma, 2004)

Di sisi lain, karakteristik individu suksesor merupakan cerminan dari kemampuan dari penerus (suksesor) terhadap kesiapan suksesor untuk meneruskan perusahaan. Marpa (2010) dalam penelitiannya menemukan karakteristik suksesor memberikan pengaruh terhadap keberhasilan perusahaan keluarga. Hal ini mendukung teori yang dikemukakan oleh King et al. (2001) yang lebih menekankan kualitas kepemimpinan suksesor dalam perusahaan keluarga. Karakteristik suksesor juga ditentukan oleh tingkat hubungan yang terjadi dalam keluarga atau sistem keluarga yang dianut (Lee, 2006). Dalam perusahaan keluarga terdapat saling ketergantungan antara keluarga dan perusahaan. Sebagaimana sifat perusahaan keluarga, sistem keluarga (*family system*) memiliki saling ketergantungan yang sangat dekat dan mendalam antara sistem keluarga dan sistem perusahaan (Kepner, 1991). Perusahaan keluarga merupakan keterpaduan dua sistem yang saling bersinggungan (Beckard & Dyer, 2006; Lansberg, 1999).

Pentingnya perencanaan suksesi untuk keberhasilan perusahaan keluarga diteliti oleh Miller dan Isabelle (2006) dan Kaslow (2006). Miller dan Isabelle (2006) menyatakan bahwa suksesi bisnis yang baik merupakan indikator yang valid terhadap kinerja bisnis. Sementara Kaslow (2006) menemukan bukti bahwa kegiatan pendampingan kandidat suksesor oleh pendahulu (*incumbent's mentoring*) yang merupakan salah satu bagian dari persiapan dan perencanaan suksesi, sangat efektif dalam mengenalkan

dan mengajarkan bisnis kepada suksesor.

Fenomena empiris dan teoritis di atas, juga terjadi pada beberapa perusahaan keluarga di Denpasar di Bali. Tumbuhnya perusahaan keluarga di Denpasar dimulai saat semakin maraknya pendirian perusahaan-perusahaan di tahun 1970 atau awal tahun 1980an, saat industri pariwisata semakin menggeliat. Pendirian perusahaan-perusahaan tersebut tidak hanya terbatas pada industri jasa pariwisata, namun juga industri-industri lainnya, seperti perdagangan, keuangan dan jasa. Perusahaan keluarga yang muncul itu, hingga ini masih banyak dikelola secara tradisional oleh pihak keluarga. Pengelolaan perusahaan-perusahaan tersebut sebagian besar kini sudah beralih kepemimpinan ke generasi kedua, bahkan ada beberapa yang sudah ke generasi ketiga.

Mengkaji pada fenomena tersebut, bahwa alih generasi (suksesi) kepemimpinan dalam perusahaan keluarga merupakan faktor yang penting di dalam keberlanjutan perusahaan. Oleh karenanya peneliti tertarik untuk meneliti dan berpendapat bahwa perlu kiranya bagi perusahaan keluarga untuk mempersiapkan dan merencanakan suksesi kepemimpinan sebaik dan sedini mungkin untuk menghindari kegagalan dalam transformasi kepemimpinan dimaksud. Berdasarkan penjelasan diatas, yang menjadi permasalahan dalam penelitian ini adalah bagaimana perencanaan suksesi pada perusahaan keluarga di Kota Denpasar”

II. METODELOGI PENELITIAN

Penelitian dilaksanakan pada perusahaan keluarga di Kota Denpasar. Dipilihnya Kota Denpasar sebagai lokasi penelitian ditentukan secara *purposive sampling* dengan pertimbangan beberapa perusahaan keluarga ada yang sukses dan ada yang mengalami kebangkrutan..Populasi penelitian ini adalah seluruh perusahaan yang bergerak pada bidang Export-Import yang terdaftar pada Dinas Perindustrian dan Perdagangan di Kota Denpasar yaitu sebanyak 318 Perusahaan. Pengambilan sampel menggunakan teknik *simple random sampling* sebanyak 80 responden. Data dikumpulkan dengan teknik survey dengan berpedoman pada kuesioner, sebelum data dikumpulkan dilakukan uji ketepatan dan kehandalan kuesioner dengan uji validitas dan reliabilitas.

Analisis Data

Perencanaan suksesi diukur melalui lima indikator, yaitu: sikap, keinginan, komitmen, kepercayaan, dan kepemimpinan. Perencanaan suksesi dan faktor yang berpengaruh terhadap perencanaan suksesi diukur dengan pendekatan kualitatif menggunakan skala Likert , Dalam penelitian ini digunakan 5 skala mulai 1 (sangat tidak setuju), 2 (tidak setuju), 3 (cukup), 4(setuju), dan 5 (sangat setuju).

Analisis regresi linier berganda digunakan untuk mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi perencanaan suksesi, dengan formulasi sebagai berikut :

$$\hat{Y} = a + b_1X_1 + b_2X_2 + e$$

Keterangan : \hat{Y} adalah perencanaan suksesi, a adalah nilai konstan, X_1 adalah nilai-nilai (*value*), X_2 adalah

karakteristik suksesor, b_1 adalah koefisien regresi dari X_1 , b_2 adalah koefisien regresi dari X_2 , dan e kesalahan (*disturbance term*). Pengolahan data menggunakan SPSS, dilakukan uji ketepatan model, yaitu uji multikolenearity dan uji autokorelasi.

III. HASIL DAN PEMBAHASAN

Perencanaan suksesi adalah berbagai proses kebijakan perusahaan meliputi pengembangan perusahaan, kebijakan perencanaan karir, sistem promosi dan mutasi.

Suksesi tidak hanya berarti alih generasi di pimpinan puncak, tidak hanya berdasar kriteria usia atau dari pemimpin ke keturunan atau profesional saja. Suksesi harus memiliki kriteria kemauan dan kemampuan dari suksesornya. Dalam penelitian ini perencanaan suksesi diukur melalui lima indikator, yaitu: sikap, keinginan, komitmen, kepercayaan, dan kepemimpinan. Adapun deskripsi responden terhadap karakteristik suksesor dapat disajikan dalam Tabel 1 berikut ini.

Tabel 1
Deskripsi Variabel Perencanaan Suksesi (Y)

Indikator	Respon (dalam %)					Rerata (Mean)
	1	2	3	4	5	
Y2.1 Sikap	-	-	18.0	60.0	22.0	4.04
Y2.2 Keinginan	-	4.0	15.0	62.0	19.0	3.96
Y2.3 Komitmen	-	-	20.0	57.0	23.0	4.03
Y2.4 Kepercayaan	-	-	4.0	71.0	25.0	4.21
Y2.5 Kepemimpinan	-	-	10.0	69.0	21.0	4.11
Perencanaan Suksesi (Y_2)						4.07

Sumber : Analisis data primer

Sesuai dengan sajian pada Tabel 1 di atas, responden menanggapi perencanaan suksesi telah dilakukan dengan baik berdasarkan pada pertimbangan nilai rerata (*mean*) sebesar 4.07 persen. Indikator sikap memperoleh nilai rerata sebesar 4,04 artinya semakin positif sikap keluarga, maka perencanaan suksesi semakin baik. Hal ini diperkuat oleh pendapat Brockhaus (2004) bahwa yang berpengaruh terhadap suksesi adalah sikap keluarga yang tentunya juga merupakan nilai-nilai pada sebuah keluarga. Sikap keluarga yang tidak mendukung calon penerus akan berpengaruh buruk terhadap

kelanjutan bisnis keluarga. Oleh karena itu, penerus yang potensial harus mendapat dukungan, kepercayaan dan sikap positif dari keluarga. Dan Berdasarkan Tabel 1 nampak nilai indikator kepercayaan diperoleh nilai tertinggi yaitu 4,21 artinya semakin positif kepercayaan keluarga terhadap suksesor berariti perencanaan suksesi mengarah semakin baik.

Indikator keinginan memperoleh nilai rerata terendah sebesar 3,96 walaupun indikator keinginan dengan nilai terendah namun indikator keinginan sangat penting dalam perencanaan suksesi

perusahaan keluarga. Hal ini didukung oleh pendapat Susanto *et al.* (2007) suksesi harus memiliki kriteria keinginan dan kemampuan dari suksesornya. mengenai perencanaan dan pelaksanaan suksesi dengan tujuan yang lebih luas juga dapat diartikan suksesi tidak selalu berbicara mengenai tujuan bisnis saja, namun lebih luas dari itu yaitu keharmonisan keluarga yang menjadi alasan utama mengapa bisnis keluarga dibangun. Penerapan *succession plan* dapat berjalan dengan baik bila proses pemilihan suksesor dan persiapan suksesornya juga berjalan dengan lancar

Indikator komitmen memperoleh nilai rerata sebesar 4,03 artinya semakin positif komitmen keluarga, maka perencanaan suksesi semakin baik. Hal ini diperkuat oleh pendapat Lansberg & Astrachan, (1994) bahwa komitmen keluarga terhadap perusahaan memiliki hubungan berhasil tidaknya suksesor berkembang dan berlatih. Komitmen keluarga terhadap perusahaan juga cenderung untuk berhubungan dengan pandangan suksesor terhadap proses pelatihan, karena suksesor dari keluarga yang berkomitmen akan menganggap masa pelatihan tersebut sebagai cara untuk mendapat penghargaan dari anggota keluarga.

Indikator kepemimpinan memperoleh nilai rerata sebesar 4,11 artinya semakin baik kemampuan kepemimpinan suksesor, maka perencanaan suksesi akan mengarah semakin baik. Hal ini didukung pendapat Lambrecht, (2005) mengatakan bahwa untuk memasuki dan memimpin perusahaan keluarga tidak dapat dilakukan dengan tergesa-gesa. Ada enam tahapan yang perlu dilakukan suksesor untuk dapat mengambil alih kepemimpinan dalam perusahaan keluarga yakni: menumbuhkan jiwa kewirausahaan, pendidikan, mengikuti pendidikan formal internal dalam perusahaan, mencari pengalaman kerja di luar perusahaan keluarga, resmi bergabung dalam perusahaan (mulai dari tingkat yang paling bawah), membuat perencanaan dan kesepakatan-kesepakatan dengan pemilik, terakhir bersiap menerima transfer kepemilikan perusahaan keluarga.

Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Perencanaan Suksesi

Analisis regresi linier berganda digunakan untuk mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi perencanaan suksesi. Hasil penelitian yang mempengaruhi perencanaan suksesi ditampilkan Pada Tabel 2.

Tabel 2
Hasil Analisis Regresi
Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Perencanaan Sukses

	Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-,011	1,244		-.009	,993
	Nilai-Nilai	,235	,015	.797	15,927	,000
	Karakteristik Suksesor	,585	,100	.293	5,860	,000
	F-hitung				169,238	,000
	R-Square	0,815				

Sumber : Analisis data primer

Berdasarkan Tabel 2, nampak bahwa nilai F hitung sebesar 169,238 dengan tingkat signifikansi yang dihasilkan sebesar 0,000. Nilai signifikansi sebesar $0,000 < 0,05$ yang artinya bahwa bahwa model yang digunakan adalah baik. Dengan tingkat kepercayaan = 0,05, ini berarti variabel nilai-nilai (*value*) dan karakteristik suksesor secara bersama-sama berpengaruh terhadap variabel perencanaan sukseksi perusahaan keluarga (Y).

Koefisien determinasi digunakan untuk mengetahui seberapa besar kemampuan variabel bebas dalam menerangkan variabel terikat. Nilai determinasi ditentukan dengan nilai R Square. Hasil uji determinasi menggunakan program SPSS 20, R square diperoleh sebesar 0,815, yang mengandung arti bahwa 81,5% variasi besarnya perencanaan sukseksi perusahaan keluarga bisa dijelaskan oleh nilai-nilai (*value*) dan karakteristik suksesor, sedangkan sisanya 18,5% lainnya dijelaskan oleh variabel lain di luar model.

Pengujian hipotesis pengaruh variabel nilai-nilai terhadap perencanaan sukseksi perusahaan kerluarga seperti data pada Tabel 2 diperoleh nilai t hitung sebesar

15,927 dengan tingkat signifikansi sebesar 0,000. Nilai signifikansi lebih kecil dari *Los (level of significance)* 0,05 ($\alpha=5\%$) maka H_0 ditolak ($0,000 < 0,05$), yang artinya bahwa nilai-nilai (*value*) berpengaruh signifikan terhadap perencanaan sukseksi perusahaan keluarga. Sehingga hipotesis pertama yang menyatakan bahwa nilai-nilai berpengaruh positif terhadap perencanaan sukseksi perusahaan keluarga teruji kebenarannya.

Karakteristik suksesor berpengaruh positif terhadap perencanaan sukseksi perusahaan keluarga. Pengujian hipotesis pengaruh variabel karkateristik suksesor terhadap perencanaan sukseksi perusahaan kerluarga seperti data pada Tabel 2 diperoleh nilai t hitung sebesar 5,860 dengan tingkat signifikansi sebesar 0,000. Nilai signifikansi lebih kecil dari *Los (level of significance)* 0,05 ($\alpha=5\%$) maka H_0 ditolak ($0,000 < 0,05$), yang artinya bahwa karkateristik suksesor berpengaruh signifikan terhadap perencanaan sukseksi perusahaan keluarga. Sehingga hipotesis kedua yang menyatakan bahwa karakteristik suksesor berpengaruh positif terhadap perencanaan sukseksi

perusahaan keluarga teruji kebenarannya.

Nilai konstanta sebesar -0,011 menggambarkan bahwa apabila variabel nilai-nilai (*value*) dan karakteristik suksesor diasumsikan sama dengan 0, maka perencanaan suksesi menjadi minus 0,011. Koefisien regresi variabel nilai-nilai (*value*) sebesar 0,235 mempunyai makna apabila nilai-nilai (*value*) ditingkatkan satu satuan, maka perencanaan suksesor akan meningkat sebesar 0,235 satuan. Perubahan tersebut menunjukkan adanya pengaruh yang positif antara nilai-nilai (*value*) terhadap perencanaan suksesi. Ini artinya bahwa semakin baik nilai-nilai (*value*) dari suksesor maka akan semakin baik pula perencanaan suksesi. Hal ini didukung pendapat Soedibyo, (2007) bahwa nilai-nilai keluarga pemilik perusahaan sangatlah mempengaruhi keberhasilan sebuah perusahaan keluarga sehingga latar belakang sang pemilik akan sangat menentukan, termasuk latar belakang etnik juga sering memberi nafas kepada budaya perusahaan yang diperantarai oleh nilai yang diyakini oleh sang pemilik

Koefisien regresi variabel karakteristik suksesor sebesar 0,585 mempunyai makna apabila karakteristik suksesor meningkat satu satuan, maka perencanaan suksesi akan meningkat sebesar 0,585 satuan. Perubahan tersebut menunjukkan adanya pengaruh yang positif antara karakteristik suksesor terhadap perencanaan suksesi. Ini artinya bahwa, semakin baik karakteristik suksesor maka semakin

baik pula perencanaan suksesi. Hal ini sesuai dengan pendapat Marpa (2010) bahwa karakteristik suksesor berperan dalam proses suksesi terutama pada kemauan dari suksesor untuk melanjutkan perusahaan dan hubungan antara suksesor dengan pemilik perusahaan..

IV. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan dapat disimpulkan sebagai berikut :

1. Perencanaan suksesi pada perusahaan keluarga di Kota Denpasar telah dilakukan dengan baik berdasarkan pada pertimbangan nilai rerata (*mean*) sebesar 4.07 persen
2. Nilai-nilai dan karakteristik suksesor berpengaruh positif terhadap perencanaan suksesi perusahaan keluarga di Kota Denpasar.

DAFTAR PUSTAKA

- Beckard, R., and Dyer, W. (2006). *Managing Continuity In The Family Owned Business. Organizational Dynamic* Vol. 12.
- Brockhaus, R. H. (2004). *Family Business Succession: Suggestions for Future Research. Family Business Review*, 17: 165–17
- Glassop, L. and Dianne W. (2005). *Managing the Family Business*. Heidelberg: Heidelberg Press.
- Kaslow, F. W. (2006). *Handbook of family business and family business consultation: A global perspective*. Birmingham: International Business Press.

- Kepner, E. (1991). The Family And The Firm: A Coevolutionary Perspective. *Family Business Review*, Vol. 4, No. 2
- King, Sandra W., George T. Solomon, and Lloyd W. Fernald, Jr. (2001). Issues in Growing a Family Business: A Strategic Human Resource Model. *Journal of Small Business Management*, 39(1) pp.3-13.
- Koiranen, M. (2002), "Over 100 years of age but still entrepreneurially active in business: exploring the values and family characteristics of old Finnish family firms", *Family Business Review*, Vol. 15 No. 3, pp. 175-88.
- Lansberg, I. (2007). The Test of Prince. *Harvard Business Review*. September.
- Lansberg, I. (1999). *Succeeding Generations: Realizing the Dream of Families in Business*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Lambrecht, J. (2005). Multigenerational Transition In Family Business: A New Explanatory Model. *Family Business Review*, Vol. 18, No. 4.
- Marpa, N. (2010). Kekerabatan Keluarga Dan Karakteristik Individu Suksesor Sebagai Faktor Determinan Terhadap Perencanaan Dan Kinerja Suksesi Kepemimpinan Pada Perusahaan Keluarga di Provinsi Bali (Disertasi: tidak dipublikasikan). Program Doktor Ilmu Manajemen Program Pascasarjana Institut Bisnis dan Informatika Indonesia, Jakarta
- Miller, D., and I.L. Breton-Miller. (2006). *Family Governance and Firm Performance: Agency, Stewardship and Capabilities*. *Family Business Review*, 19 (1), pp 73-87.
- Miller, D. and Le Breton-Miller I., (2005). *Managing for the long run: lessons in competitive advantage from great family businesses*. Boston: Harvard Business School Press.
- Miller, D., SteierbL., Le Breton-Miller I. (2003). Lost In Time: Intergenerational Succession, Change, And Failure In Family Business. *Journal of Business Venturing*, 18 (2003) 513-531.
- Pambudi, T., (2007). Sebuah Keniscayaan Bernama Suksesi, SWA Sembada, No. 12/ XXIII/ 4, 13 Juni 2007.
- Sharma, P. (2004). An Overview Of Family Business Studies: Current Status And Directions For The Future. *Family Business Review*, Vol. XVII, No. 1.
- Susanto, A.B., Susanto, P., Wijanarko, H., dan Mertosono, S. (2007). *The Jakarta Consulting Group on Family Business*. Jakarta: The Jakarta Consulting Group.
- Soedibyo, M. (2007). Kajian terhadap Suksesi Kepemimpinan Puncak (CEO) Perusahaan Keluarga Indonesia - menurut Perspektif Penerus. Jakarta: Disertasi, Program Pasca Sarjana, Universitas Indonesia.