

ANALISIS PERENCANAAN SUKSESI KEPEMIMPINAN PADA PERUSAHAAN KELUARGA (Studi pada CV.Glompong Duta Boga)

Egy Amelia Paraditha
Mochammad Djudi Mukzam
Fakultas Ilmu Administrasi
Universitas Brawijaya
Malang
Email : egyameliparaditha@gmail.com

ABSTRACT

Leadership succession planning is an absolute thing done for a family company to maintain the existence and sustainability of the company. This research discusses preparedness succession and stage leadership succession planning in family enterprise on a small scale that is CV.Glompong Duta Boga. The research method which is used in this research is qualitative method. Method of collecting data using interviews and documentation. The resource establishment technique which used is purposive sampling technique. The validity data technique of this research is used triangular technique. The result obtained from the research of leadership succession planning at family companies in CV.Glompong Duta Boga is the second generation has been ready for the transfer of generations because it has been prepared since the second generation is in school and currently the second generation is occupying a key position in the company, and CV.Glompong Duta Boga is one of the family companies in Indonesia that conducts leadership succession planning and has done all the stages of leadership succession expect creating the board of directors.

Keyword : Leadership Succession Planning, Family Company

ABSTRAK

Perencanaan suksesi kepemimpinan adalah hal yang mutlak dilakukan bagi perusahaan keluarga untuk menjaga eksistensi dan kelangengan perusahaan. Penelitian ini membahas kesiapan suksesi dan tahapan perencanaan suksesi kepemimpinan pada perusahaan keluarga dalam skala kecil yaitu CV.Glompong Duta Boga. Metode penelitian yang digunakan pada penelitian ini adalah kualitatif. Metode pengumpulan data menggunakan wawancara dan dokumentasi. Teknik penetapan narasumber menggunakan teknik *purposive sampling*. Teknik keabsahan data pada penelitian ini menggunakan teknik triangulasi . Hasil yang diperoleh dari penelitian perencanaan suksesi kepemimpinan pada perusahaan keluarga di CV.Glompong Duta Boga adalah generasi kedua telah siap atas alih generasi karena sudah dipersiapkan sejak generasi kedua berada dibangku sekolah dan saat ini generasi kedua sedang menduduki posisi kunci diperusahaan, serta CV.Glompong Duta Boga adalah salah satu perusahaan keluarga di Indonesia yang melakukan perencanaan suksesi kepemimpinan dan telah melakukan semua tahapan suksesi kepemimpinan kecuali menciptakan dewan direksi.

Kata kunci : Perencanaan Suksesi Kepemimpinan, Perusahaan Keluarga

1. PENDAHULUAN

Perusahaan keluarga bukan hal baru bagi dunia bisnis. Beberapa dekade terakhir peranan perusahaan keluarga cukup besar bagi sebuah negara. Dyes dalam Susanto et al., (2007:3) mengungkapkan berdasarkan hasil penelitiannya 90% dari 15 juta perusahaan di Amerika Serikat merupakan perusahaan yang dikuasai oleh kelompok-kelompok keluarga, dan sepertiga dari 500 perusahaan kelas atas di Amerika Serikat dimiliki serta dikelola oleh keluarga, sehingga sebanyak 40% GNP (*Gross National Product*) atau 59% GDP (*Gross Domestic Product*) Amerika Serikat didapatkan dari perusahaan keluarga. Dominasi perusahaan keluarga dalam suatu negara ternyata tidak hanya dialami oleh Amerika Serikat, melainkan juga negara lain seperti Negara Australia dan Indonesia.

Susanto et al.,(2007:3) mengatakan bahwa, “Hal yang sama dialami Australia. Ekonomi negara itu banyak tergantung pada perusahaan keluarga. Meskipun tingkat kekayaan perusahaan keluarga cenderung menurun dari satu generasi ke generasi berikutnya, namun tetap saja perusahaan keluarga merupakan sumber utama ekonomi Australia”. Survey dari Family Firm Business Review (2003) dalam Susanto et al.,(2007:6) menjelaskan bahwa sebanyak 71% perusahaan keluarga di Australia dimiliki oleh generasi pertama, 20% dimiliki oleh generasi kedua dan hanya 9% dimiliki oleh generasi ketiga. Survey Bisnis Keluarga yang dilakukan oleh PwC (PricewaterhouseCoopers) perusahaan audit asal Amerika pada tahun 2014 menyebutkan lebih dari 95% perusahaan di Indonesia adalah perusahaan keluarga yang tersebar diberbagai sektor seperti sektor manufaktur, transportasi, umum, konstruksi dan lainnya. Tidak hanya itu 60% generasi penerus bekerja sebagai eksekutif senior di perusahaan. Hal ini erat kaitannya dengan isu suksesi.

Paul Karofsky dalam Susanto et al.,(2007:309) mengatakan bahwa umur perusahaan keluarga hanya berkisar 24 tahun dikarenakan peralihan antar generasi yang berjalan tidak lancar. Berbicara mengenai suksesi pada perusahaan keluarga, tonggak estafet kepemimpinan memang harus diteruskan ke generasi selanjutnya. Menurut Susanto et al.,(2007:323-324) hal ini sangat penting karena adanya 3 alasan utama, pertama karena kontinuitas penting disiapkan agar tidak terjadi *Prince Charles Syndrome*. *Prince Charles Syndrome* adalah

fenomena dimana pangeran Charles yang sudah berusia lebih dari 50 tahun masih tetap sebagai putera mahkota, dan tidak tahu kapan dia akan menjadi raja. Sedangkan ibunya, Ratu Elizabeth, sudah berumur lebih dari 70 tahun dan belum ada tanda tanda turun dari tahta. Kalau misalnya, ibunya meninggal pada umur 100 tahun, apakah Pangeran Charles harus menunggu tiga puluh tahun lagi untuk menjadi raja? Kedua, jika generasi pertama pensiun atau menghadap Tuhan, perusahaan diharapkan tetap baik dan berjalan lancar. Alasan ketiga adalah untuk menjaga harmoni keluarga.

Penting untuk disadari bahwa kesuksesan pelaksanaan suksesi adalah syarat mutlak bagi kelanggengan sebuah perusahaan keluarga, namun pada kenyataannya belum semua perusahaan keluarga melakukan perencanaan suksesi. Susanto et al., (2007:6) mengatakan bahwa, “Di AS yang kita anggap bisnisnya mapan dan lebih canggih, misalnya, ternyata hanya 28% perusahaan keluarga yang mempunyai perencanaan suksesi, selebihnya hanya merupakan warisan”. Di Indonesia berdasarkan hasil survey dari The Jakarta Consulting Group sebuah organisasi konsulting manajemen yang berpusat di Jakarta menyatakan 67,8% perusahaan keluarga di Indonesia yang telah melakukan perencanaan suksesi sedangkan sisanya 32,2% tidak atau belum memiliki perencanaan suksesi. Persoalan ini perlu menggarisbawahi bahwa perusahaan keluarga yang tidak melakukan perencanaan suksesi dengan cukup baik lebih rawan terjadinya konflik dikemudian hari akibat tidak adanya kesiapan dalam menghadapi perubahan perubahan yang ada, dan tentu saja berpengaruh pada umur perusahaan.

Penelitian terkait topik perencanaan suksesi kepemimpinan pada perusahaan keluarga ini sudah pernah dilakukan dan secara umum dilaksanakan pada perusahaan besar berbadan hukum yang berbentuk PT (Perseroan Terbatas) seperti penelitian Halim (2013) yang bertujuan untuk mengetahui kesiapan suksesi generasi kedua dan ketiga pada PT. Fajar Artasari. Penelitian Septiani dan Mustamu (2014) yang bertujuan untuk mengetahui perencanaan suksesi generasi keempat pada PT.Gading Murni, serta penelitian Putra dan Tarigan (2015) yang bertujuan untuk mengetahui penentu proses suksesi di PT. Grand Prix Indoagung.

Berdasarkan uraian di atas, motivasi penelitian ini adalah untuk melengkapi penelitian yang sudah ada dengan topik yang sama namun dilakukan pada perusahaan keluarga dengan skala yang lebih kecil yaitu usaha yang berbentuk CV (*Commanditaire Venootschap*). Penelitian ini dilakukan di salah satu perusahaan keluarga di Indonesia, khususnya di Provinsi Lampung yaitu CV.Glompong Duta Boga, yang bergerak dalam bidang kuliner sejak tahun 1990. Pemilihan lokasi ini dikarenakan perusahaan ini adalah perusahaan keluarga terbesar di Lampung Tengah dan sedang mempersiapkan kepemimpinan generasi kedua. Berdasarkan latar belakang yang telah dipaparkan diatas peneliti terdorong untuk melakukan penelitian dengan judul “Analisis Perencanaan Suksesi Kepemimpinan pada Perusahaan Keluarga (Studi pada CV.Glompong Duta Boga)”.

2. KAJIAN PUSTAKA

2.1 Pengertian Perencanaan Suksesi Kepemimpinan

Setiap perusahaan pada dasarnya memiliki keinginan atau harapan untuk terus eksis pada dunia bisnis tak terkecuali perusahaan keluarga. Keinginan atau harapan ini dapat diaplikasikan melalui perencanaan dan persiapan pemimpin pada generasi selanjutnya dengan matang dan penuh pertimbangan, karena akan berpengaruh pada usia perusahaan. Perencanaan suksesi kepemimpinan merupakan bagian dari perencanaan sumber daya manusia, yang dalam pelaksanaannya harus disesuaikan dengan strategi perusahaan agar tujuan utama perencanaan tercapai.

Sudiro (2011:163) berpendapat bahwa, ”Perencanaan suksesi adalah proses antisipasi kebutuhan *managerial staffing* dimasa yang akan datang serta pembuatan perencanaan untuk pengembangannya”. Atwood (2007:1) mengatakan bahwa, “*Succession planning is described as having the right people in the right place at the right time. More specifically, succession planning is the ongoing process of identifying future leaders in an organization and developing them so they’re ready to move into leadership roles*”. Pendapat dari Atwood tersebut dapat diartikan bahwa perencanaan suksesi adalah menempatkan orang yang tepat di waktu yang tepat atau lebih spesifiknya yaitu serangkaian proses mengidentifikasi pemimpin masa depan dan melatih serta mengembangkan mereka untuk mampu berperan sebagai pemimpin. Apabila

ditarik kesimpulan dari pendapat para ahli maka perencanaan suksesi kepemimpinan adalah proses mempersiapkan pemimpin dan juga posisi posisi kunci pada generasi berikutnya sesuai dengan *skill* dan kompetensi yang memadai serta menempatkan orang yang tepat diwaktu yang tepat guna keberlangsungan organisasi itu sendiri.

2.2 Tahapan dalam Proses Suksesi

Suksesi mempunyai tahapan tahapan dalam pelaksanaannya, guna mencapai suksesi yang diharapkan. Susanto et al., (2007:348) mengatakan ada tujuh tahap dalam proses suksesi, yaitu:

- Mengevaluasi struktur kepemilikan
- Mengembangkan gambaran struktur yang diharapkan setelah pelaksanaan suksesi
- Mengevaluasi kemauan keluarga dan *contingency plan*
- Mengembangkan proses pemilihan, pelatihan, serta *mentoring* penerus masa yang akan datang
- Melaksanakan kegiatan *team building* dari keluarga
- Membuat dewan direksi yang efektif
- Memasukkan suksesor pada waktu terbaik, yaitu ketika pendiri berusia sekitar 50 tahun dan usia penerus di awal tahun 30 tahun.

2.3 Sumber Perekrutan Suksesor

Suksesor secara singkat dapat diartikan sebagai calon penerus perusahaan. Maju mundurnya perusahaan dipengaruhi oleh kompetensi dan *skill* dari suksesor. Menurut Sudiro (2011:169) perekrutan suksesor dapat dilakukan melalui dua sumber yakni internal dan eksternal. Sumber internal berasal dari dalam lingkaran karyawan perusahaan, sedangkan sumber eksternal adalah tenaga kerja yang berasal dari luar perusahaan. Merekrut orang siap pakai dari pasar terdapat kelemahan dan kekurangannya. Kelebihannya, mereka siap pakai sehingga langsung mampu menjalankan tugasnya secara professional. Kelamáhannya, antara lain, orang tersebut belum memahami budaya dan strategi organisasi sehingga dalam bekerja orang tersebut harus melakukan penyesuaian diri dan hal ini membutuhkan waktu yang cukup lama.

2.4 Pengertian Perusahaan Keluarga

Ward dan Aronoff (2002) dalam Susanto et al., et al.,(2007:5) berpendapat bahwa, “Suatu perusahaan dinamakan perusahaan keluarga apabila terdiri dari dua atau lebih anggota keluarga yang mengawasi keuangan perusahaan”. Definisi tersebut menekankan pada posisi kunci yang dipegang oleh anggota keluarga. Penguasaan posisi kunci ini berkaitan erat dengan peran keluarga terhadap perusahaan serta pemindahan nilai nilai keluarga ke dalam nilai nilai yang berlaku dalam perusahaan.

Definisi lain menurut Donneley (2002) dalam Susanto et al., et al.,(2007:5) mengatakan bahwa, “Suatu organisasi dinamakan perusahaan keluarga apabila paling sedikit ada keterlibatan dua generasi dalam perusahaan itu dan mereka mempengaruhi kebijakan perusahaan”. Pendapat dari Donneley ini menyiratkan terdapat suksesi yang terlaksana dalam perusahaan. Suksesi ini menunjukkan adanya kesinambungan antara peran keluarga dan perusahaan. Berdasarkan pendapat ahli di atas dapat disimpulkan bahwa perusahaan keluarga adalah sebuah perusahaan dimana terdapat dua atau lebih anggota keluarga yang berperan aktif mengawasi keuangan perusahaan dan memiliki pengaruh terhadap kebijakan perusahaan serta adanya keterkaitan minimal 2 generasi.

2.5. Jenis Perusahaan Keluarga

Perusahaan keluarga dikelompokkan menjadi beberapa jenis. Menurut Susanto et al., et al.,(2007:4) perusahaan keluarga terdiri dari dua jenis. Pertama adalah *Family Owned Enterprise (FOE)*, yaitu perusahaan yang dimiliki oleh keluarga tetapi dikelola oleh eksekutif profesional yang berasal dari luar lingkaran keluarga. Kedua adalah *Family Business Enterprise (FBE)*, yaitu perusahaan yang dimiliki dan dikelola oleh anggota keluarga pendirinya. Jadi baik kepemilikan maupun pengelolaan dipegang oleh pihak yang sama, yaitu keluarga.

2.6 Karakteristik Perusahaan Keluarga

Pandangan dari Soedibyo (2012:21) bahwa, “Ciri utama perusahaan keluarga ialah kepemilikan dan keterlibatan yang signifikan dari keluarga dalam manajemen perusahaan”. Lebih lanjut Soedibyo (2012:26) menjelaskan ciri atau karakteristik utama perusahaan keluarga yaitu terdapat satu atau lebih anggota keluarga yang berada pada pimpinan puncak dan adanya kontrol yang besar dari keluarga ke perusahaan.

3. METODE PENELITIAN

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah jenis penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Sumber data yang digunakan adalah sumber data primer dan sekunder. Sumber data primer dapat diartikan sebagai data yang langsung didapat oleh peneliti tanpa melalui perantara. Sumber data primer yang digunakan penulis berasal dari wawancara dengan narasumber dari subjek penelitian. Menurut Sanusi (2011;104),”Data sekunder adalah data yang sudah tersedia dan dikumpulkan oleh pihak lain”. Data sekunder ini dalam penelitian ini didapat dari dokumentasi perusahaan seperti visi misi perusahaan, jumlah karyawan, dan struktur perusahaan.

Teknik penetapan narasumber menggunakan teknik *non-probability sampling* yang artinya tidak memberi peluang atau kesempatan yang sama bagi setiap anggota populasi untuk dipilih menjadi sampel. Teknik *non-probability sampling* yang dipakai adalah jenis *purposive sampling* dimana teknik pengambilan sampel sumber data mempertimbangkan hal-hal tertentu. Pemilihan metode ini karena pihak yang akan dijadikan narasumber harus dipastikan mengetahui dan memahami tentang data-data yang dibutuhkan dalam penelitian ini sehingga tidak semua pihak dapat dijadikan narasumber. Penelitian dengan subjek perusahaan keluarga CV.Glompong Duta Boga dengan objek penelitian perencanaan suksesi kepemimpinan ini mengambil tiga narasumber yang dianggap telah mewakili untuk memberikan data yang dibutuhkan pada penelitian yaitu generasi pertama yang terdiri dari pendiri perusahaan dan manager pemasaran serta generasi kedua yang berperan sebagai manager personalia.

Teknik analisis data yang digunakan yaitu model Miles dan Huberman (1984) yang disempurnakan oleh Miles, Huberman dan Saldana (2014) yang mengatakan bahwa aktivitas dalam penelitian kualitatif dilakukan dengan interaktif serta terus menerus sampai datanya jenuh. Aktivitas dalam analisis data yaitu:

a. *Data Condensation*

Data condensation dilakukan setelah peneliti mengumpulkan data yang cukup. Miles et al., (2014: 31) mengatakan bahwa, “Kondensasi data adalah bentuk analisis yang mempertajam, menentukan

fokus dan mengatur data sedemikian rupa sehingga dapat menarik kesimpulan data yang diperoleh dan kemudian di verifikasi”.

b. Data Display

Data display adalah penyajian data pada penelitian kualitatif yang dapat diterapkan menggunakan bagan, uraian singkat, *flowchart*, koneksi antar kategori dan sejenisnya. Milles dan Huberman (1984) dalam Sugiyono (2013:95) mengatakan bahwa, ”Yang paling sering digunakan untuk menyajikan data dalam penelitian kualitatif adalah dengan teks yang bersifat naratif”.

c. Conclusion Drawing/Verifikasi

Herdiansyah (2015:279) mengatakan bahwa, ”Kesimpulan dalam rangkaian analisis data kualitatif menurut model interaktif yang dikemukakan oleh Miles & Huberman (1984) secara esensial berisi tentang uraian dari seluruh sub-kategorisasi tema yang tercantum pada tabel kategorisasi dan koding yang sudah terselesaikan, disertai dengan *quotes* verbatim wawancara”.

Keabsahan data yang digunakan adalah metode triangulasi sumber dan triangulasi teknik. Triangulasi sumber adalah pengujian kredibilitas data dengan cara mengecek data yang sudah didapat melalui berbagai sumber. Triangulasi teknik adalah pengujian kredibilitas data yang dilakukan dengan cara mengecek data pada sumber yang sama dengan berbagai teknik berbeda.

4. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Kesiapan Perencanaan Suksesi Kepemimpinan yang Ada di CV.Glompong Duta Boga

a. Konsep Perencanaan Suksesi

Berdasarkan dengan hasil wawancara yang telah dilakukan pada perusahaan, menunjukkan bahwa CV.Glompong Duta Boga merupakan perusahaan keluarga yang melakukan perencanaan suksesi kepemimpinan, dan perusahaan yang menyadari akan pentingnya perencanaan suksesi kepemimpinan. Hal ini dapat dilihat dari pemahaman pendiri perusahaan yang mengatakan bahwa usahanya saat ini ingin diteruskan ke anak atau cucunya dan juga pemahaman bahwa ketika usaha menjadi besar harus dijalankan secara profesional maka perencanaan suksesi kepemimpinan itu perlu serta persetujuan akan perencanaan ini dilakukan melalui rapat. Pandangan yang sama diungkapkan oleh generasi

kedua yaitu manajer personalia yang mengatakan bahwa konsep perencanaan suksesi kepemimpinan adalah konsep merencanakan generasi penerus dan usaha seperti yang saat ini tengah dijalankan maka perencanaan untuk generasi selanjutnya itu penting, anak-anak pendiri pun semuanya setuju apabila dilakukan perencanaan suksesi kepemimpinan. Hal yang sama diungkapkan pula oleh manajer pemasaran sekaligus kakak dari pendiri perusahaan yang mengatakan bahwa konsep perencanaan suksesi kepemimpinan adalah konsep manual yang menghendaki anak-anak pendiri tidak boleh bekerja diluar dan diperkenankan untuk mengurus bisnisnya sendiri, serta ketika usaha berkembang menjadi perusahaan besar perencanaan suksesi kepemimpinan ini perlu dilakukan sesegera mungkin dengan harapan bahwa semua anggota keluarga setuju dan mampu menempatkan diri.

b. Proses Suksesi Kepemimpinan

Berdasarkan hasil wawancara dengan generasi pertama yaitu pendiri perusahaan dan manajer pemasaran serta generasi kedua yaitu manajer personalia menunjukkan bahwa pada CV.Glompong Duta Boga perencanaan suksesi kepemimpinan sudah dilakukan jauh-jauh hari bahkan semenjak generasi kedua berada pada bangku sekolah, dengan memberikan rentang waktu yang cukup lama seperti ini generasi kedua dapat memaksimalkan kesempatan belajar seperti mempelajari keadaan pasar, mengenal mitra perusahaan dan memahami investasi perusahaan. Pendiri dan pihak manajemen CV.Glompong Duta Boga juga berkomunikasi terlebih dahulu terkait penunjukkan generasi penerus dan meminta persetujuan kepada suksesor yang ditunjuk untuk mau bergabung atau tidak ke perusahaan.

Meski para pendiri perusahaan keluarga menyadari pentingnya suksesi, namun yang menjadi satu penghalang dalam proses suksesi itu sendiri adalah keengganan pendiri perusahaan untuk berfikir terkait kematian karena masih merasa sehat dan kuat. Alasan lain yang menjadikan proses suksesi tidak berjalan lancar adalah pendiri tidak rela melepas kekuasaan yang telah ia miliki dalam aktivitas bisnisnya. Pada CV.Glompong Duta Boga tidak tergambar bahwa pendiri enggan untuk melepaskan tonggak

kepemimpinannya terbukti dari pernyataan pendiri perusahaan yang mengutarakan bahwa seharusnya suksesi telah dilakukan beberapa saat yang lalu mengingat saat ini usianya telah menginjak 52 tahun tapi justru sampai sekarang suksesi ke generasi kedua belum dilakukan masih dalam tahap mempersiapkan. Pendiri juga sudah mengutarakan niatnya kepada generasi kedua ataupun manajernya untuk melakukan suksesi setelah beliau melaksanakan ibadah haji pada tahun ini, hal tersebut membuktikan bahwa pendiri rela melepas kekuasaan dan kendali perusahaan ke generasi penerus.

Talent management suksesi untuk penerus merupakan sebuah proses pengelolaan dalam mengidentifikasi kebutuhan perusahaan dimasa yang akan datang terhadap kepribadian, minat, bakat, kemampuan dan kompetensi. Berdasarkan penyajian data, pertimbangan untuk menjadi pemimpin generasi kedua CV.Glompong Duta Boga sesuai dengan *talent management* suksesi seperti yang dikatakan pendiri perusahaan bahwa kriteria generasi penerus harus memiliki sikap yang agamis, jujur, lurus, menguasai perusahaan dan memiliki kompetensi. Sikap agamis, jujur dan lurus terkait dengan unsur kepribadian, sedangkan menguasai perusahaan terkait dengan unsur minat bakat. Pandangan serupa diungkapkan oleh manajer pemasaran yang mengatakan bahwa generasi penerus harus memiliki kemampuan serta dipertimbangkan pula terkait senioritas.

Disamping *talent management* suksesi yang terdiri dari kepribadian, minat, bakat, kemampuan dan kompetensi, pendiri juga biasanya menanamkan nilai-nilai yang sudah mandarah daging pada diri mereka ke generasi penerus. Sesuai dengan hasil wawancara dengan generasi pertama nilai-nilai yang ditransfer ke generasi kedua adalah nilai-nilai adat Jawa yaitu suka duka yang ditanggung bersama-sama. Pandangan tersebut dibenarkan oleh generasi kedua yaitu manajer personalia yang mengatakan bahwa nilai-nilai yang ditanamkan oleh ayahnya adalah nilai tolong-menolong.

Aturan dalam suksesi kepemimpinan pertama-tama adalah mengumumkan mundurnya pemimpin, namun siapa yang akan menjadi putera atau puteri mahkota sebaiknya tidak diumumkan terlebih dahulu. Kenyataan yang ada di lapangan menunjukkan bahwa benar pendiri CV.Glompong Duta Boga telah mengumumkan akan mundur

dari perusahaan dalam waktu dekat ini namun belum mengumumkan siapa yang akan menjadi pemimpin pada generasi kedua. Disamping pengumuman siapa yang akan memimpin pada generasi kedua penting dipikirkan terkait peraturan yang akan dilaksanakan nantinya. Generasi kedua yaitu manajer personalia memaparkan bahwa aturan yang berlaku yaitu aturan yang tidak tertulis yang berbasis pada aturan hati. Pemaparan itu diungkapkan juga oleh pendiri perusahaan yang mengatakan bahwa peraturan yang berlaku adalah manajemen kalbu atau manajemen hati, pandangan tersebut dikuatkan oleh penuturan manajemen pemasaran yang mengatakan bahwa peraturan masih bersifat tidak tertulis dan sekedar pembicaraan pembicaraan saja. Kesimpulannya peraturan yang berlaku pada CV.Glompong Duta Boga saat proses suksesi berjalan belum tertulis, dan masih berupa pembicaraan-pembicaraan saja yang menjunjung tinggi asas kekeluargaan.

Di Indonesia, kebanyakan perusahaan keluarga berjenis FBE (*Family Business Enterprise*) yaitu perusahaan yang dimiliki dan dikelola oleh anggota keluarga, namun tidak memungkirkan perusahaan keluarga berjenis FBE (*Family Business Enterprise*) berubah menjadi FOE (*Family Owned Enterprise*) yaitu perusahaan yang dimiliki keluarga namun dikelola oleh jasa profesional. Hal ini terjadi karena tidak terpenuhinya kebutuhan akan kompetensi sehingga membutuhkan tenaga dari luar lingkaran keluarga. Contoh penggunaan jasa profesional ini seperti jasa konsultan bisnis. Konsultan bisnis yang berasal dari lingkaran keluarga pun harus memiliki standar yang tinggi seperti prestasi akademis dan kesuksesan dalam karir. Sesuai hasil wawancara menunjukkan bahwa pada CV.Glompong Duta Boga tidak menggunakan jasa profesional dari luar lingkaran keluarga karena dari keluarga inti kompetensi yang dibutuhkan sudah mencukupi untuk mengelola perusahaan. Manajer personalia selaku generasi kedua mengatakan keluarga inti sudah bergelar sarjana semua. Penuturan ini dapat diartikan bahwa kompetensi dan intelektual yang dimiliki keluarga inti sudah cukup mengingat gelar sarjana yang dimiliki, namun baik

generasi pertama yaitu pendiri perusahaan, generasi kedua yaitu manajer personalia dan manajer pemasaran menyadari apabila perusahaan semakin tumbuh dan berkembang maka dibutuhkan tenaga profesional yang berasal dari luar lingkaran keluarga. Jadi kedepannya tidak memungkiri bahwa CV.Glompong Duta Boga yang kini berjenis FBE (*Family Business Enterprise*) menjadi perusahaan keluarga berjenis FOE (*Family Owned Enterprise*). Hasil wawancara dengan pendiri perusahaan, manajer personalia dan manajer pemasaran menunjukkan bahwa CV.Glompong Duta Boga tidak menggunakan jasa konsultan bisnis, permasalahan dan pengambilan keputusan dikonsultasikan ke kakak dari pendiri sekaligus manajer pemasaran sehingga dapat dikatakan konsultan bisnis masih berasal dari lingkaran keluarga. Latar belakang pendidikan manajer pemasaran adalah sarjana ekonomi dan telah menempuh tingkat magister jadi termasuk dalam kategori standar yang cukup tinggi.

4.2 Tahapan Perencanaan Sukses Kepemimpinan yang Berlangsung di CV.Glompong Duta Boga

a. Mengevaluasi Struktur Kepemilikan

Berdasarkan hasil wawancara dengan generasi pertama yaitu pendiri perusahaan dan generasi kedua yaitu manajer personalia menunjukkan bahwa bentuk struktur kepemilikan CV.Glompong Duta Boga termasuk dalam kepemilikan tunggal, yang artinya perusahaan dikelola oleh pemiliknya sendiri. Pendiri perusahaan dalam hal ini bertanggungjawab penuh atas semua hutang dan kewajiban bisnisnya, begitu pula dengan yang dialami oleh pendiri CV.Glompong Duta Boga karena berbentuk kepemilikan tunggal maka semua hutang dan kewajiban ditanggung penuh oleh pendiri perusahaan. Pendiri perusahaan menuturkan saat ini perusahaan sepenuhnya dimilikinya, namun ketika ia meninggal atau menghadap Tuhan Yang Maha Esa maka keputusan untuk merubah atau tidak merubah bentuk kepemilikan ia serahkan ke anggota keluarga yang masih hidup, sehingga bentuk

kepemilikan CV.Glompong Duta Boga tidak memungkiri untuk berubah dikemudian hari.

b. Mengevaluasi Kemauan Keluarga dan Mentoring Penerus Masa Yang Akan Datang

Guna mengantisipasi penolakan keluarga terhadap perencanaan suksesi kepemimpinan, maka sebelumnya perlu diadakan komunikasi atau diskusi terkait isu suksesi. Komunikasi atau diskusi ini berguna sebagai sarana untuk mengungkapkan perbedaan kemauan antar anggota keluarga dan penyelesaiannya, serta bertujuan agar masing-masing anggota keluarga memiliki pengertian dan penerimaan yang baik terhadap perencanaan suksesi. Sesuai dengan hasil wawancara dengan generasi kedua yaitu Manajer personalia dan manajer CV.Glompong Duta Boga yaitu Manajer pemasaran, menunjukkan bahwa kemauan dari masing-masing anggota keluarga ini berbeda-beda. Manajer personalia selaku generasi kedua menginginkan bahwa usaha yang dijalankan saat ini, kedepannya tidak diserahkan ke satu orang melainkan dikelola bersama dengan sistem pembagian saham. Penuturan manajer personalia ini mengarah pada perubahan bentuk struktur kepemilikan, yang awalnya berbentuk kepemilikan tunggal menjadi bentuk *corporation*. Lain halnya dengan kemauan dari manajer pemasaran yang menghendaki penyerahan usaha ini dilakukan secara bertahap sedikit demi sedikit ke anak-anak pendiri, namun pengawasan atas jalannya perusahaan tetap berada di generasi pertama karena adanya ketakutan bahwa usaha akan hancur ketika dijalankan oleh orang baru. Orang baru yang dimaksud disini adalah anak atau menantu dari pendiri yang belum lama masuk ke perusahaan. Hal lain yang diinginkan oleh manajer pemasaran adalah sebelum menyerahkan usaha ke anak-anaknya harus menyelesaikan kewajiban terhadap bank terlebih dahulu. Fungsi dari mengetahui kemauan keluarga adalah saling bekerja bersama bagi masa depan perusahaan dan untuk menghindari konflik antar anggota keluarga sendiri dikemudian hari.

Tahap selanjutnya setelah mengevaluasi kemauan keluarga yaitu

mentoring penerus masa depan. Terdapat dua jenis mentoring pertama yaitu natural mentoring yaitu mentoring yang terjadi dalam hubungan pertemanan, rekan kerja, coaching dan konseling, kedua planned mentoring yaitu mentoring melalui program yang terstruktur dan melalui proses formal. Sesuai dengan hasil wawancara dengan generasi pertama yaitu pendiri perusahaan dan manajer pemasaran, serta generasi kedua yaitu manajer personalia menunjukkan bahwa CV.Glompong Dita Boga dalam mentoring penerus masa depannya termasuk dalam jenis mentoring pertama yaitu natural mentoring. Hal ini dibuktikan dari penuturan generasi kedua yaitu manajer personalia yang mengatakan bahwa anak-anak dari pendiri dibiasakan bekerja dari kecil seolah-olah dimagangkan diperusahaan sendiri supaya mengerti bagaimana operasional perusahaan berjalan. Hal ini diperkuat oleh penuturan manajer pemasaran yang mengatakan bahwa peran pendiri dan manajer cukup besar dalam mengajari berbisnis generasi kedua seperti membuka rumah makan walaupun usaha tersebut tidak berkembang, hal ini sejalan dengan penuturan dari generasi pertama yaitu pendiri perusahaan yang menghendaki semua anak-anaknya memiliki usaha sendiri.

c. Team Building dari Keluarga

Kerjasama dengan keluarga bertujuan untuk memberikan dukungan antar anggota keluarga selama proses suksesi berjalan. Kerjasama ini penting karena untuk mengimplemetasikan suksesi dibutuhkan tolong-menolong antar anggota keluarga dalam menghadapi tantangan suksesi demi mempertahankan dan mengembangkan perusahaan. Sesuai dengan hasil wawancara dengan generasi pertama yaitu pendiri perusahaan dan generasi kedua yaitu manajer personalia menunjukkan bahwa kerjasama yang terjalin antar anggota keluarga di CV.Glompong Duta Boga cukup tinggi dibuktikan dengan sikap saling mengandalkan ketika pendiri pergi berlibur dan perusahaan sementara dikelola oleh anak-anak dari pendiri. Setiap anggota keluarga yang bekerja dalam perusahaan dapat saling mengandalkan karena adanya rasa saling percaya. Hal ini menggambarkan

bahwa pendiri percaya dan tidak perlu merasa was-was karena tahu bahwa anak-anaknya memiliki komitmen dan ilmu yang cukup dalam mengurus perusahaan selama ia pergi.

Kerjasama antar anggota keluarga juga dapat dilihat dari sikap saling mengandalkan saat mengurus anak usaha dari CV.Glompong Duta Boga yaitu usaha Restya *Wedding Organizer*. Anak usaha dari CV.Glompong Duta Boga ini dimiliki oleh anak kedua dari pendiri CV.Glompong Duta Boga. Unsur-unsur *wedding organizer* semua dikelola oleh keluarga seperti dekorasi yang dibuat oleh pendiri perusahaan selaku pendiri dari CV.Glompong Duta Boga, catering yang diambil dari usaha istri pendiri perusahaan, *snack* dan *pudding* yang di *supply* oleh usaha anak pertama dari pendiri perusahaan serta *ice cream* yang dibuat oleh usaha anak ketiga pendiri perusahaan. Tingginya sikap saling mengandalkan ini sesuai dengan karakteristik perusahaan keluarga.

d. Menciptakan Dewan Direksi

Ketika melakukan strukturisasi dewan hal yang penting untuk diingat adalah fungsi dewan direksi itu sendiri yaitu untuk menjaga kepentingan pemilik dan memastikan bahwa perusahaan dikelola secara efektif agar sesuai dengan misi yang telah ditetapkan. Sesuai dengan hasil wawancara dengan generasi pertama yaitu Pendiri perusahaandan manajer CV.Glompong Duta Boga yaitu Manajer pemasaran menunjukkan bahwa saat ini CV.Glompong Duta Boga tidak memiliki dewan direksi, karena sistem struktur organisasi masih bersifat sederhana, pada struktur organisasi tercantum direktur saja yang dipegang oleh pemilik sekaligus pendiri perusahaan. Hal lain yang menyebabkan tidak diciptakannya dewan direksi menurut pandangan pendiri perusahaan adalah karena masalah didalam perusahaan keluarga itu begitu banyak, sehingga menjadi sebuah kesulitan sendiri untuk membuat dewan direksi.

e. Memasukkan Penerus

Sesuai dengan hasil wawancara, CV.Glompong Duta Boga sudah memasukkan generasi penerus ke perusahaan. Idealnya suksesor dimasukkan ke perusahaan saat pendiri berusia 50 tahun

dan generasi penerus berusia 30 tahun. Hal ini terjadi di CV.Glompong Duta Boga, sesuai dengan penuturan generasi pertama yaitu pendiri perusahaan yang mengatakan sedang mengembangkan anak pertamanya diperusahaan dengan jabatan manajer keuangan dan meletakkan anak keduanya sebagai manajer personalia. Berdasarkan penuturan generasi kedua, yaitu manajer personalia ketiga anak pendiri menyerahkan sepenuhnya kepada pendiri yaitu pendiri perusahaan terkait keputusan untuk memasukkan generasi penerus ke perusahaan, dan tentang kapan serta siapa pemimpin pada generasi selanjutnya yang berhak dan pantas memimpin CV.Glompong Duta Boga.

5.KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan dari penelitian yang dilakukan pada subjek penelitian menurut hasil analisis, adalah generasi kedua telah siap untuk proses suksesi. Hal ini karena generasi kedua sudah dipersiapkan jauh jauh hari sejak mereka berada pada bangku sekolah sehingga rentang waktu yang cukup lama ini dapat dimaksimalkan untuk belajar terkait pemahaman dan penguasaan tentang perusahaan. Saat ini juga generasi kedua sudah menempati posisi- posisi kunci diperusahaan seperti manajer personalia dan manajer keuangan.

Tahapan tahapan perencanaan suksesi berdasar hasil analisis pada bab empat juga semuanya sudah dilakukan kecuali menciptakan dewan direksi. Hal ini terjadi karena permasalahan di perusahaan keluarga begitu kompleks sehingga untuk menciptakan dewan direksi cukup sulit untuk dilakukan.

5.2 Saran

Berdasarkan penelitian yang berhasil dilakukan dilapangan penulis mengajukan beberapa saran yang mungkin dapat dijadikan perbaikan serta pertimbangan, sebagai berikut:

- 1.Sebaiknya CV.Glompong Duta Boga membuat peraturan tertulis terkait hak dan kewajiban dari setiap jabatan dalam perusahaan agar nantinya ketika proses suksesi berjalan tidak terjadi konflik akibat timpang tindih tanggungjawab.
- 2.Sebaiknya CV.Glompong Duta Boga meningkatkan kerjasama dan koordinasi antara

generasi pertama dan generasi kedua agar mengurangi rasa kekhawatiran akan hancurnya perusahaan saat kepemimpinan generasi kedua

DAFTAR PUSTAKA

- Atwood., and C. Gabour. 2007 . *Succession Planning Basics*. United States of America : American Society for Training and Development.
- Herdiansyah,H. 2015 . *Metodologi Penelitian Kualitatif untuk Ilmu Psikologi* . Jakarta: Salemba Humanika.
- Miles M.B.,A.M Huberman., dan J.Saldana.2014.*Qualitative Data Analysis A Method Sourcebook*. USA : SAGE Publications
- Sanusi,A. 2011 . *Metode Penelitian Bisnis* . Jakarta : Salemba Empat.
- Soedibyoy,B.R.A.Mooryati.,2012.*Business Responses to Future Competition*.Jakarta:PT Gramedia Pustaka Utama
- Sudiro,A. 2011 . *Perencanaan Sumber Daya Manusia* . Malang : Universitas Brawijaya Press (UB Press).
- Sugiyono .2013 . *Memahami Penelitian Kualitatif* . Bandung : Alfabeta.
- Susanto A.B.,H.Wijanarko.,P.Susanto., dan S.Mertosono. 2007. *The Jakarta Consulting Group on Family Business* . Jakarta: Publishing Division The Jakarta Consulting Group
- Internet :**
- PwC.2014."Survey Bisnis Keluarga 2014 Indonesia", diakses tanggal 29 Desember 2016 dari <http://www.pwc.com/id/en/publications/assets/indonesia-report-family-business-survey-2014.pdf>