

ANALISIS PERENCANAAN PROSES SUKSESI BISNIS KELUARGA PADA PT XYZ GROUP

Feliana Yuni Setiawan

Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra

Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya

E-mail: fely_fys@yahoo.com

Abstrak— Membangun keberlanjutan perusahaan keluarga dapat dilakukan dengan *family communication* dan perencanaan proses suksesi. Tahap-tahap yang perlu dilakukan baik oleh pemilik maupun calon suksesor guna mencapai keberhasilan suksesi tersebut. Tahap-tahap tersebut terdiri atas melakukan perencanaan lebih awal, mendorong kerjasama antar generasi, membuat rencana suksesi secara tertulis, melibatkan keluarga dan rekan kerja, mengambil keuntungan dari bantuan luar, membangun suatu proses pelatihan, rencana untuk pensiun dan melakukan pensiun secara tepat waktu. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan wawancara. Validasi data menggunakan uji triangulasi sumber.

Kata kunci—Perusahaan keluarga, *Family Communication*, Perencanaan Proses suksesi

I. PENDAHULUAN

Pada bidang retail farmasi di Indonesia sendiri, diyakini ak Perusahaan keluarga dicirikan terutama dengan kepemilikan dan keterlibatan yang signifikan dari keluarga dalam manajemen. Menurut hasil penelitian data Credit Suisse Research Institute (CSRI) terhadap 920 perusahaan publik di 35 negara, bahwa 20% sahamnya dimiliki oleh keluarga dan masuk dalam daftar Credit Suisse (CS) Global Family 900. CSRI juga menyebutkan dalam “The Family Business Model” menunjukan 76% perusahaan yang terdaftar dalam CS Global Family 900 memiliki bisnis di Asia. dan Menurut Simanjuntak (2010) dari data Indonesia Institute for Corporate and Directorship (IICD, 2010) lebih dari 95% bisnis di Indonesia merupakan perusahaan keluarga yang dimiliki maupun dikendalikan keluarga itu berarti bahwa kegiatan bisnis keluarga telah lama memberi pengaruh terbesar didalam pembangunan ekonomi nasional.

Perusahaan keluarga memberikan kontribusi yang besar dan dampak positif bagi Negara seperti memberikan lapangan pekerjaan sehingga mengurangi pengangguran. Motivasi orang berbeda-beda dalam membangun bisnis keluarga, ada yang menginginkan bisnis keluarga sebagai sumber penghasilan utama, sementara yang lain sebagai sampingan, atau meneruskan usaha keluarga saja untuk menyenangkan orangtua. Kurang dari 30% perusahaan keluarga sampai pada generasi kedua dan hanya 10% perusahaan keluarga yang bisa mencapai pada generasi ketiga (Lansberg, 2005, pg. 1)

Tiga lingkaran yang saling terkait (Three Circle Model). Lingkaran keluarga jauh lebih menonjol dan memiliki pengaruh besar terhadap kepemilikan bisnis dan manajemen. Bisnis keluarga hubungan kerterkaitannya dengan keluarga sehingga menjadi yang komponen utama adalah keluarga. Masalah muncul karena adanya benturan yang terjadi ketika anggota keluarga memiliki dua bahkan tiga peran didalam perusahaan (Gimeno, A., Gemma B. & Joan C., 2010, p. 8).

Konflik antar anggota keluarga tidak mungkin dapat dihindari didalam suatu bisnis. Manajemen konflik yang dilakukan diharapkan dapat memperkuat hubungan keluarga bukan untuk membuat perpecahan. Pentingnya suatu peran kepemimpinan dalam menyelesaikan suatu konflik yang terjadi, seperti apa yang dikatakan Soedibyo (2012) bahwa peran pemimpin sangatlah penting sebagai penentu kesuksesan kinerja perusahaan.

Keluarga dan bisnis adalah dua hal yang berbeda. Bisnis lebih tentang bagaimana kinerja perusahaan dapat terus berkembang, sedangkan keluarga tentang perasaan. Ini menimbulkan kebingungan para pemimpin dalam mendahulukan kepentingan antara keluarga atau bisnis. Pentingnya untuk membangun *family communication* agar dapat mengkomunikasikan masalah keluarga secara terbuka serta pendapat anggota keluarga tentang bisnis keluarga ke depan. Adanya *family communication* dapat membangun

keluarga yang harmonis dan membuat semua anggota keluarga merasa memiliki satu kesamaan tujuan.

Menjaga perusahaan keluarga agar terus berkembang, pemilik bisnis mempersiapkan calon penerus untuk mengembangkan bisnis keluarga selanjutnya dengan cara mengenalkan atau mengkomunikasikan bisnis keluarga tersebut seperti sejarah generasi pertama dalam hal membangun bisnis, sistem yang berlaku, struktur organisasi, nilai-nilai yang berlakukan lain-lain yang berkaitan dengan bisnis keluarga. Hal-hal kecil yang ada terdapat didalam bisnis itupun sangat penting. Jadi *family communication* harus dibangun dan tersampaikan dengan baik kepada generasi berikutnya.

Mempersiapkan generasi selanjutnya untuk menggantikan kepemimpinan yang lama disebut dengan proses Suksesi. “Suksesi didefinisikan sebagai proses penyampaian manajemen dalam suatu bisnis dari satu generasi ke generasi selanjutnya” (Dhewanto et al., 2012). Perencanaan Suksesi dengan mempersiapkan generasi selanjutnya membutuhkan sebuah tahapan-tahapan proses yang panjang karena perbedaan zaman menyebabkan perbedaan generasi dan bakat yang dimiliki. Sebuah program suksesi sangat penting bagi keberhasilan, keberlanjutan, dan stabilitas dari setiap perusahaan (Goldman dan Bernshteryn, 2007). Suksesi tersebut biasanya dibuat untuk generasi penerus dari generasi sebelumnya yang telah membangun ataupun mengembangkan sebuah bisnis keluarga. Salah satu dari generasi penerus yang nantinya akan melanjutkan tersebut, dipersiapkan dari usia dini atau jika didalam keluarga memiliki beberapa calon generasi penerus maka akan terjadi pembagian kepemilikan atau saham sesuai dengan kesepakatan yang dibuat oleh generasi sebelumnya.

Tantangan terbesar dalam bisnis keluarga adalah 'melepas' para pewaris untuk mandiri melalui sistem manajemen yang berlaku dalam perusahaan. Ketika generasi berikutnya masih dalam usia muda, pemilik perusahaan sudah seharusnya mentransfer sebagian pengetahuan dasar tentang bisnis keluarga yang dimiliki. Sehingga jika terjadi perpindahan kepemimpinan, tidak terjadi masalah. Keberhasilan suksesi akan menentukan keberlangsungan hidup perusahaan dalam jangka panjang dari satu generasi ke generasi berikutnya (Prabowo, 2011). Seperti yang diungkapkan oleh Lipman (2010, p. 7) bahwa suksesi adalah salah satu keputusan paling sulit yang harus dibuat dalam bisnis keluarga dan juga salah satu keputusan paling penting. Sebuah proses suksesi yang terstruktur dengan baik dapat mempertahankan bisnis untuk generasi mendatang.

Suksesi merupakan kendala yang sering terjadi dalam bisnis keluarga. Banyak perusahaan yang tidak dapat bertahan sampai generasi ketiga. Seperti halnya kasus jamu cap potret “Nyonya Meneer”. Masalah yang terjadi akibat dari konflik keluarga yang berkaitan dengan emosional. Dampak yang terjadi yang mengakibatkan perpecahan keluarga. Karena didalam bisnis keluarga dampak yang terjadi dari konflik keluarga itu hanya dua yaitu antara bisnis menuju kehancuran atau terjadinya perpecahan keluarga. Alasannya karena banyak perusahaan keluarga yang tidak memiliki keseimbangan antara bisnis dan keinginan keluarga. Ini terjadi akibat dari kesalahan orang tua dalam hal membimbing dan anak-anak sebagai penerus bisnis keluarga. Karena tidak mudah membawa anak-anak untuk tertarik didalam perusahaan keluarga (Carlock & Ward, 2010, p. 93).

Fenomena-fenomena yang terjadi saat ini adalah generasi berikutnya tidak memiliki keinginan untuk melanjutkan usaha keluarga, karena semakin tinggi tingkat pendidikan, semakin kecil keinginan untuk meneruskan bisnis orang tuanya. Keinginan tinggi seseorang untuk memiliki karir sendiri dalam bidang berbeda dari bisnis yang dimiliki keluarga. Untuk itu, perlunya membangun hubungan dan komunikasi yang baik. Menurut Sutanto (2008), Rencana suksesi yang efektif dalam perusahaan keluarga antara lain merencanakannya sedini mungkin dengan melibatkan anggota keluarga.

Fenomena mengenai perpindahan generasi serta pengaruh komunikasi budaya keluarga kedalam bisnis keluarga menjadi titik kunci sukses bisnis yang berkelanjutan diwaktu mendatang. Oleh karena itu, peneliti tertarik untuk melakukan sebuah penelitian pada satu perusahaan keluarga di Indonesia, tepatnya berada di Jawa Timur, yaitu XYZ Group. Perusahaan ini bergerak didalam bidang distributor industri logam dan telah berdiri sejak tahun 1970-an. Pendiri perusahaan, yaitu Budi (generasi pertama) yang dikaruniai 3 orang putri dan 3 orang putra (generasi kedua).

Pendiri melibatkan ketiga putranya dalam pengembangan bisnisnya. Tahun 2006 menggabungkan perusahaan-perusahaan yang sudah dikelola tersebut menjadi *holding company* dengan nama Sutindo Group yang telah dikelola oleh generasi kedua.

XYZ Group saat ini sedang mempersiapkan perencanaan suksesi untuk menentukan calon suksesor selanjutnya yaitu cucu (generasi ketiga) dari Bapak Budi. Beliau memiliki cucu berjumlah 23 putra dan putri dimana generasi ketiga sudah mulai terlibat dalam bisnis berjumlah 4 putri dan 2 putra, dan sisanya masih menjalani pendidikan. Melalui perencanaan

proses suksesi, generasi kedua dapat mempersiapkan generasi berikutnya agar dapat menjadi seorang pemimpin yang baik serta memahami visi, misi, dan tujuan yang dimiliki oleh perusahaan. Tujuannya agar perusahaan dapat bertahan jangka panjang dari generasi ke generasi. Untuk mencapai harapan tersebut, pada tahun 2013, PT XYZ Group baru menerapkan konsep tentang “*Family Business*” dan pertama kalinya mengadakan *family gathering* pada bulan september 2014 dan kedua kalinya pada bulan agustus 2015. *Family communication* yang dibangun PT XYZ Group adalah melalui pertemuan keluarga untuk menyatukan seluruh anggota keluarga.

PT XYZ Group akan mempersiapkan suksesi untuk meneruskan perusahaan dari generasi kedua ke generasi ketiga. Hal ini sangat menarik untuk mengetahui proses suksesi yang ada di dalam PT XYZ Group tersebut. Tujuan Penelitian ini untuk mendeskripsikan tentang perencanaan proses suksesi yang efektif dan *family communication* yang diterapkan pada PT XYZ Group

Menurut Chua, Chrisman & Sharma (1999, p. 35), bisnis keluarga sebagai sebuah bisnis yang diatur dan atau dikelola untuk membentuk dan mewujudkan visi bisnis yang dimiliki oleh anggota dari satu keluarga yang sama atau sejumlah kecil keluarga dan berpotensi dilanjutkan hingga lintas generasi dalam keluarga. Menurut Aronoff (2003, p. 4) suksesi adalah proses seumur hidup dalam perencanaan dan manajemen yang meliputi langkah-langkah dari keseluruhan proses bisnis dengan tujuan untuk memastikan kelanjutan bisnis dari generasi ke generasi. Menurut Walsh (2011, p. 25-34) menyatakan bahwa komunikasi adalah dasar hal yang terpenting untuk keberhasilan proses suksesi didalam perusahaan keluarga. komunikasi keluarga dibangun dalam tiga hal sebagai berikut:

Family Business Meetings (Pertemuan bisnis keluarga)

Family business meetings adalah pertemuan untuk anggota keluarga yang bekerja di dalam bisnis, bukan karyawan diluar anggota keluarga. Tujuan *Family Business meeting* adalah untuk mengkomunikasikan dan menjadi forum bagi anggota keluarga yang aktif dalam bisnis untuk membahas masalah keluarga dan bisnis yang berkaitan dengan pengambilan keputusan. Pertemuan yang diadakan terus-menerus berguna untuk mengatasi interaksi antara keluarga dan bisnis yang berkaitan dengan hal-hal dalam bisnis termasuk proses suksesi dan perencanaannya. Pertemuan ini diharapkan anggota keluarga aktif dapat secara efektif melaksanakan peran dan tanggung jawab dalam bisnis.

Family Council Meetings (Pertemuan Dewan Keluarga)

Family council terdiri dari keluarga yang lebih luas, yang dapat mencakup anggota keluarga yang aktif maupun pasif seperti pasangan, mertua, anak-anak, kakek-nenek dan cucu-cucu. Pertemuan ini bertujuan untuk mempelajari lebih lanjut tentang bisnis keluarga dan memberikan mereka kesempatan untuk mengkomunikasikan pandangan mereka pada isu keluarga yang mempengaruhi bisnis serta isu-isu bisnis yang berdampak pada keluarga dengan cara menginformasikan, mendidik dan memperoleh umpan balik dari keluarga yang lebih luas.

Family Business Rules (Aturan bisnis keluarga)

Family business rules bertujuan untuk membimbing anggota keluarga dalam kehidupan pribadi, bisnis dan hubungan keluarga. Dengan kata lain, membuat kesepakatan, kebijakan dan mematuhi akan mengurangi kemungkinan adanya konflik. Kesepakatan yang dibuat bersama diharapkan dapat menjaga hubungan keluarga agar mengurangi adanya konflik keluarga

Menurut Leach (2007, p. 153-161) tujuan bisnis keluarga dalam jangka panjang perlu mengelola perencanaan suksesi dengan beberapa tahapan, yaitu :

1. Melakukan perencanaan lebih awal

Melakukan perencanaan proses suksesi harus secara bertahap. Bertujuan untuk mempersiapkan generasi selanjutnya lebih matang dengan cara mengurangi keterlibatan pemilik secara bertahap sampai menjadi hampir tidak terlihat keterlibatannya. Suksesor harus tumbuh menjadi seorang pemimpin dengan mendapatkan rasa hormat dan kepercayaan dari pemimpin sebelumnya dan anggota organisasi yang terlibat.

2. Mendorong kerjasama antar generasi

Membangun dan membina kerjasama antar generasi sangat diperlukan dalam proses transisi, Generasi sebelumnya harus saling mendukung dan menjadi pelatih atau mentor untuk generasi selanjutnya, hal itu bertujuan agar tercipta suatu struktur yang cocok dan mekanisme untuk mencapai tujuan suatu organisasi dengan lebih mudah.

3. Membangun rencana suksesi secara tertulis

Membuat proses rencana suksesi secara tertulis dan bertahap dengan melalui proses-proses terkait seperti program

pengembangan kepemimpinan dan ketrampilan bagi calon suksesor. Proses perencanaan yang secara tertulis tersebut kemudian dikomunikasikan kepada keluarga dan pihak-pihak yang memiliki kepentingan.

4. Melibatkan keluarga dan rekan kerja

Proses ini adalah ide yang baik untuk menetapkan kelompok kerja suksesi. Kelompok kerja suksesi dipilih dari pemilik, anggota keluarga yang terlibat, direktur non eksekutif dan karyawan yang dipercaya. Kelompok-kelompok ini bertanggung jawab atas pengembangan rencana suksesi dan melakukan pengawasan terhadap proses suksesi. Mencapai hasil yang diinginkan organisasi merupakan hal yang penting untuk memastikan rencana suksesi berjalan dengan baik, termasuk dalam menghasilkan respon psikologis dari setiap individu yang diperlukan untuk mempertahankan proses transisi. Pemilik memiliki tanggung jawab untuk memulai dan memimpin proses perencanaan suksesi, dan kelompok kerja dapat memberikan kesempatan pada pihak yang bersangkutan untuk mendiskusikan pikiran secara terbuka. Hal ini akan membantu reaksi emosional negative yang akan terjadi.

5. Mengambil keuntungan dari bantuan luar

Pihak luar dapat memberikan pemahaman yang baik tentang perusahaan dan dapat memberikan solusi dalam menangani masalah selama perencanaan suksesi. Berbagi dan membandingkan pengalaman dapat mendapat sumber ide, strategi dan dukungan. Pihak luar yang terkait seperti konsultan dan penasihat professional lainnya.

6. Membangun suatu proses pelatihan

Mempersiapkan calon suksesor untuk memimpin perusahaan melalui pelatihan. Bertujuan agar calon suksesor mempunyai kemampuan dalam melanjutkan usaha. Sehingga tidak ada tekanan yang terjadi dari keluarga karena kurangnya persiapan calon suksesor dalam menjalankan perusahaan.

7. Rencana untuk pensiun

Pemilik mempersiapkan rencana kegiatan yang akan dilakukan setelah pensiun ketika terjadinya proses suksesi. Agar dapat terlepas dari bisnis yang telah melekat.

8. Melakukan pensiun secara tepat waktu dan tegas

Pemilik yang susah untuk melepaskan jabatannya karena tidak memiliki kepercayaan terhadap pihak lain dan merasa

dirinya sangat diperlukan bagi perusahaan. Calon suksesor menjadi tidak percaya diri dalam memimpin perusahaan.

II. METODE PENELITIAN

Jenis Penelitian

Jenis penelitian ini menggunakan jenis penelitian kualitatif deskriptif untuk memperoleh informasi serta gambaran secara mendalam tentang fenomena didalam perusahaan keluarga yaitu penerapan *family communication* dan perencanaan proses suksesi pada PT XYZ Group. Data dan informasi penelitian diperoleh melalui proses wawancara dan observasi. Bertujuan untuk mendapatkan informasi melalui data-data yang berupa kata maupun gambar sehingga mampu memperoleh informasi secara mendalam terkait dengan variabel-variabel yang diteliti. Menurut Moleong (2007), penelitian kualitatif adalah penelitian yang bermaksud untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subjek penelitian misalnya perilaku, persepsi, motivasi, tindakan, dll; secara holistik, dan dengan cara deskripsi dalam bentuk kata-kata dan bahasa, pada suatu konteks khusus yang alamiah dan dengan memanfaatkan berbagai metode alamiah

Subjek Penelitian

Subjek penelitian adalah sumber utama data penelitian, yaitu yang memiliki data mengenai variabel-variabel yang diteliti (Azwar, 2005). Subjek dalam penelitian ini adalah owner, calon suksesor, dan seorang karyawan.

Objek Penelitian

Menurut Sugiyono (2013) objek penelitian adalah sasaran ilmiah untuk mendapatkan data dengan tujuan dan kegunaan tertentu tentang sesuatu hal objektif, valid dan *reliable* tentang suatu hal (variabel tertentu). Dalam penelitian ini, yang menjadi objek penelitian adalah membangun *family communication* dan perencanaan proses suksesi dalam perusahaan keluarga pada PT XYZ Group. Membangun *family communication* yang efektif dan Perencanaan suksesi yang baik merupakan hal yang sangat penting karena akan menjamin keberlangsungan dari perusahaan keluarga bagi generasi selanjutnya.

Sumber Data

Menurut Azwar (2005, p. 91) data primer atau data tangan pertama adalah data yang diperoleh langsung dari subjek penelitian dengan mengenakan alat pengukuran atau alat pengambilan data langsung pada subjek sebagai sumber informasi yang dicari. Data primer yang digunakan dalam penelitian ini berasal dari hasil wawancara dengan narasumber pada PT XYZ Group. Menurut Sugiyono (2013), sumber data sekunder adalah sumber yang tidak langsung memberikan data kepada pengumpul data, misalnya lewat dokumen. Data sekunder atau data tangan ke dua adalah data yang diperoleh lewat pihak lain, tidak langsung diperoleh oleh peneliti sebagai subjek penelitiannya. Data sekunder ini biasanya berwujud data dokumentasi atau data laporan yang telah tersedia (Azwar, 2005, p. 91). Dalam penelitian ini data sekunder yang digunakan adalah berasal dari profil perusahaan, observasi dan dokumen-dokumen lain dari PT XYZ Group yang dapat menunjang data primer untuk memperkuat informasi.

Teknik Pengumpulan Data

Penelitian ini menggunakan teknik pengumpulan data dengan wawancara semi terstruktur.

Teknik Pemilihan Informan

Penelitian ini menggunakan teknik purposive sampling.. Menurut Sugiyono (2013), purposive sampling adalah teknik pengambilan sumber data dengan pertimbangan tertentu, yang dimaksud adalah sumber data dianggap paling tahu tentang apa yang diharapkan atau sebagai penguasa sehingga memudahkan peneliti menjelajahi situasi yang diteliti.

Dalam penelitian ini, ada tiga narasumber yang akan diwawancara untuk memberikan data yang diperlukan dalam penelitian ini, yaitu :

Narasumber pertama adalah Bapak Agus merupakan salah satu pemilik dari PT XYZ group yang merupakan generasi kedua sehingga mengetahui segala tentang PT XYZ Group, selain itu Bapak Agus juga penting untuk mengetahui bagaimana jalannya proses suksesi yang dilakukannya. Narasumber yang berikutnya adalah ibu Desi, Ibu Desi merupakan putri pertama dari generasi ketiga yang menjadi calon suksesor. Narasumber yang terakhir adalah Ibu Citra. Citra adalah tenaga profesional yang ada dalam PT XYZ Group semenjak 15 tahun yang lalu. Novita dianggap dapat memberikan info mengenai profil PT XYZ Group serta info mengenai suksesi yang dilakukan oleh bapak Hendri.

Analisis Data

Teknik analisis data melalui beberapa proses yaitu: Reduksi Data, Kategorisasi, Pemeriksaan Keabsahan Data, Penafsiran Data.

Uji Validitas Data Penelitian

Triangulasi sumber yang peneliti lakukan dengan cara memeriksa data yang telah diperoleh melalui beberapa sumber, yang dalam penelitian ini membandingkan hasil wawancara dan isi suatu dokumen yang berkaitan.

III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Analisis *Family Communication* PT XYZ Group

Family communication yang dibangun keluarga dilakukan dengan mengadakan pertemuan-pertemuan rutin dan wajib untuk dihadiri oleh anggota keluarga aktif maupun pasif. Hal ini sesuai dengan pernyataan Walsh (2011, p. 25-34) menyatakan bahwa komunikasi adalah dasar hal yang terpenting untuk keberhasilan proses suksesi didalam perusahaan keluarga. komunikasi keluarga PT XYZ Group dibangun dalam tiga hal sebagai berikut:

Family Business Meetings

Di dalam keluarga pastinya akan ada perbedaan-perbedaan pendapat yang terjadi. Maka dari itu dibutuhkan sarana-sarana untuk menjaga komunikasi antara keluarga. Salah satu komponen yang terpenting didalam perusahaan keluarga yaitu komunikasi keluarga yang selalu dilakukan terus menerus dalam bentuk pertemuan yang dilakukan. Walsh (2011, p. 25-34) mengatakan bahwa *family communication* dibangun dengan pertemuan rutin salah satunya *Family Business Meeting* yang rutin diadakan oleh PT XYZ Group.

PT XYZ Group melakukan pertemuan rutin dengan anggota keluarga aktif dan yang memiliki kepentingan. Pertemuan ini dihadiri oleh 6 BOD yang merupakan ketiga putra dari Bapak Budi dan ketiga putri yang diwakilkan oleh suami serta dihadiri oleh pendiri PT XYZ Group. Pertemuan ini diadakan setiap satu bulan sekali pada minggu ke empat setiap hari senin, berlokasi di rumah pendiri PT XYZ Group. Tujuannya untuk meningkatkan komunikasi antar keluarga, dalam pengambilan keputusan, berbagi masalah perusahaan antar pemilik yang memegang kendali masing-masing anak perusahaan. Pertemuan ini dilakukan juga untuk menghindari miss komunikasi yang terjadi antar anggota keluarga dan juga untuk evaluasi perkembangan generasi penerus.

Family Council Meeting

PT XYZ Group merupakan salah satu perusahaan yang besar dengan jumlah anggota keluarga yang besar. Sehingga perlu adanya komunikasi keluarga yang dilakukan untuk menghindari potensi konflik keluarga yang dapat terjadi. Walsh (2011, p. 25-34) komunikasi keluarga harus dilakukan terus menerus dengan pertemuan keluarga salah satunya *family council meetings* yang telah dilakukan PT XYZ Group dalam bentuk *family gathering*. Pertemuan ini diadakan dengan melibatkan anggota keluarga yang aktif maupun pasif sehingga mewajibkan seluruh anggota keluarga ikut terlibat didalam pertemuan ini. Tujuan dari pertemuan ini adalah untuk memberikan kesempatan kepada anggota keluarga mengkomunikasikan pandangan mereka terhadap bisnis keluarga.

Family gathering yang diadakan setiap tahunnya dengan tujuan utamanya adalah untuk membentuk komitmen dan mempererat hubungan antar anggota keluarga dari generasi pertama hingga generasi ketiga. Tidak hanya itu, untuk mempersiapkan generasi ketiga ke depannya yang akan meneruskan perusahaan keluarga. Acara *family gathering* ini juga dihadirkan konsultan yang dipercaya dari PT XYZ Group untuk memberikan masukan dan pandangan kepada keluarga tentang *family business*.

Family gathering yang diadakan pertamakali pada tahun 2013 yaitu membuat kesatuan komitmen yang kuat dari generasi pertama dan generasi kedua. *Family gathering* yang kedua pada tahun 2014 tujuannya untuk membuat *business plan* yaitu untuk mempersiapkan generasi ketiga yang sudah memulai memasuki usia kerja. Tidak hanya itu juga untuk mempersiapkan generasi ketiga yang masih dalam menjalani pendidikan. Tujuannya agar seluruh generasi ketiga keluarga sutiono dapat memegang tiap bagian divisi di dalam perusahaan keluarga dan kemampuan yang dimiliki setara dengan profesional.

Pertemuan yang diadakan setahun sekali ini diharapkan bisa membuat anggota keluarga menyadari bahwa perusahaan yang sudah dibangun generasi pertama dan kemudian di kembangkan oleh generasi kedua harus dapat diteruskan generasi ketiga dan turun temurun. Keharmonisan yang terbentuk dari pertemuan ini juga mengingatkan bahwa untuk saling menghormati antar anggota keluarga dan tetap bersatu. Seperti salah satu nilai perusahaan yang disingkat VALUE yaitu U adalah *Unity*.

Family Business Rules

Peraturan keluarga diciptakan untuk mengurangi konflik yang terjadi antar anggota keluarga didalam perusahaan. Peraturan keluarga seharusnya dibuat dengan persetujuan dan disepakati bersama anggota keluarga. Walsh (2011, p. 25-34) adanya komunikasi keluarga yang terjadi menghasilkan kepurusan dan dibuat dalam bentuk kesepakatan dan aturan tertulis. Aturan yang tertulis tujuannya untuk mengikat kesepakatan yang sudah disepakati bersama. Aturan yang dibuat dan disepakati bersama itu juga harus dipatuhi oleh setiap anggota keluarga untuk mengurangi kemungkinan adanya konflik.

PT XYZ Group belum memiliki aturan yang jelas dan tertulis untuk anggota keluarga. Akan tetapi, mempunyai kesepakatan bersama anggota keluarga yang disebut *family business charter*. Kesepakatan bersama yang disetujui didalam *family gathering*. Kesepakatan yang dibuat itu berupa komitmen, *business plan* ke depannya, persiapan selanjutnya dan sebagainya yang berkaitan dalam hal *family business* yang harus dibangun. Kesepakatan yang dibuat bersama diharapkan dapat menjaga hubungan keluarga agar mengurangi konflik keluarga yang terjadi. Sanksi diberikan jika ada melanggar supaya keluarga tetap berintegritas dalam peraturan yang ada.

Analisa proses suksesi PT XYZ Group

PT XYZ Group saat ini sedang melakukan persiapan perencanaan proses suksesi dari generasi kedua ke generasi ketiga sebagai penerus. Dalam penelitian ini peneliti akan membahas mengenai proses suksesi yang dilakukan oleh PT XYZ Group dalam melakukan perencanaan proses suksesinya.

Tahapan dari perencanaan proses suksesi

Terdapat 8 tahapan dari perencanaan proses suksesi yang akan diteliti, yaitu :

1. Melakukan perencanaan lebih awal

Tahapan awal dari perencanaan proses suksesi menurut Leach (2007, p. 153-161) adalah melakukan perencanaan lebih awal. Dari hasil wawancara dengan narasumber, Perencanaan dan persiapan yang sudah dilakukan yaitu mempersiapkan generasi ketiga yang beberapa sudah selesai menempuh pendidikan. Berjumlah 6 orang terdiri dari 2 putra dan 4 putri

salah satunya Devinta yang menjadi narasumber 2. Generasi ketiga yang sudah ikut dalam perusahaan keluarga ini, masuk ke dalam divisi yang sesuai bakat dan kemampuan yang dimiliki.

Jabatan yang diberi di awal adalah sebagai staff bawahan. Tujuannya agar supaya generasi ketiga ini dapat memahami bagaimana jika suatu saat ketika menjadi seorang pemimpin karyawan di dalam perusahaan. Tujuan lainnya untuk supaya generasi penerus memahami sistem yang ada di perusahaan. Hal ini sesuai dengan pernyataan dari Morrtis et al., (1996) mengatakan salah satu faktor untuk perencanaan suksesi adalah tingkat persiapan penerus dari pendidikan formal, pelatihan (*training*), posisi masuk didalam perusahaan, lama bergabung didalam perusahaan, serta adanya motivasi untuk bergabung dengan perusahaan.

Dalam perencanaan awal yang dilakukan oleh PT XYZ Group, seperti mempersiapkan anggota keluarga agar dapat mempertahankan keberlanjutan perusahaan. Pada PT XYZ Group ini persiapan keluarga dilakukan dengan adanya pengetahuan yang diberikan kepada anggota keluarga. Hendri memberi pengetahuan mulai dari pengetahuan bisnis yang di ketahui oleh anggota keluarga, visi dan misi di perusahaan, serta nilai nilai yang ada dalam keluarga dan perusahaan. Hal ini sesuai dengan pernyataan dari Susanto (2007, p.6) yang mengatakan dengan adanya lingkungan pembelajaran yang saling berbagi maka anggota keluarga lebih mudah dan cepat untuk belajar mengenai perusahaan yang didirikan oleh keluarga karena erat hubungan lingkungan keluarga dengan lingkungan bisnis. Agus juga berpedoman bahwa perusahaan PT XYZ Group ini perusahaan keluarga yang kedepannya harus dilanjutkan oleh generasi berikutnya yaitu dari pihak keluarga sendiri.

Dalam PT XYZ Group, pendidikan formal yang dilalui oleh calon generasi penerus sangat berperan penting dan merupakan dasar pengetahuan sebelum akhirnya terjun langsung secara nyata ke dunia kerja. Pendidikan formal yang telah dilalui mencakup jenjang sekolah mulai dari SD, SMP, SMA hingga perguruan tinggi.

Dalam penelitian ini menunjukkan bahwa para calon suksesor di PT XYZ Group memperoleh edukasi melalui jenjang pendidikan formal yang difokuskan pada jenjang perguruan tinggi dimana para calon suksesor memilih penjurusan yang berhubungan dengan bisnis guna mengaplikasikan pengetahuan yang mereka peroleh pada perusahaan.

Generasi penerus yang sudah menyelesaikan pendidikan di perguruan tinggi, sudah mulai bekerja dibidang jurusan yang sudah dilalui seperti halnya narasumber 2 yang telah mendapatkan pendidikan tentang *finance*, menjabat bagian *Human Resources Development Remuneration* yaitu pembagian gaji karyawan.

Seluruh narasumber menyatakan hal yang sama bahwa calon suksesor yang sudah terlibat menempati posisi jabatan sebagai staff terlebih dahulu dan diawasi oleh kepada departemen yang membawahnya. Menurut dari narasumber 1 salah satu tujuannya adalah supaya proses pembimbingan dan pembinaan lebih mudah untuk dilakukan sebelum secara resmi menerima posisi kepemimpinan utama. Dalam tahap ini generasi pertama dan generasi kedua memberikan arahan serta nasehat kepada calon suksesor.

Posisi *entry level* awal penting untuk disiapkan karena bukan saja menjadi awal proses pembimbingan namun juga dapat membuat calon suksesor merasakan perlakuan yang sama seperti karyawan lain. Narasumber 1 mengatakan bahwa calon suksesor dalam posisi itu untuk melatihnya mempunyai kesiapan dan lebih banyak belajar dari karyawan yang ada.

PT XYZ Group sudah memiliki rencana tahapan untuk menetapkan jangka waktu bagi calon suksesor dalam menempati jabatan tersebut. Jangka waktu bagi calon suksesor bekerja di dalam posisi awal perusahaan akan ditentukan berdasarkan tingkat kesiapan calon suksesor itu sendiri. Hal ini sesuai dengan pernyataan menurut Leach (2007, p. 153-161) tentang melakukan perencanaan lebih awal itu harus bertahap supaya generasi selanjutnya lebih matang dan mandiri serta bertanggung jawab. Sehingga dapat terlihat potensi yang dimiliki generasi penerus dalam melanjutkan perusahaan ke depannya.

Perusahaan PT XYZ Group lebih mementingkan agar calon generasi penerus memiliki kepribadian yang terkait dengan nilai-nilai keluarga seperti sifat jujur, berintegritas, loyalitas serta kemauan untuk terus belajar dan bekerja keras.

2. Mendorong kerjasama antar generasi

Kerjasama antar generasi terlihat dari generasi pertama sampai generasi ketiga yang begitu erat hubungannya. Generasi pertama selalu mendukung generasi penerusnya. Terlihat dari kehadiran dan keterlibatan seluruh anggota keluarga dalam acara yang diadakan setiap tahunnya yaitu acara *family gathering*. Tujuannya untuk membentuk komitmen yang kuat antar anggota keluarga agar tetap bersatu.

Bukti adanya dukungan yang diberikan dari generasi pertama kepada generasi kedua terbukti dari bersatunya perusahaan-perusahaan yang telah berdiri hingga terbentuknya *Holding Company* yaitu PT XYZ Group. Tujuannya agar keluarga sutiono bisa bersatu dan terus bisa menjadi turun temurun. Hal ini sesuai dengan pernyataan menurut Leach (2007, p. 153-161) bahwa generasi sebelumnya harus saling mendukung dan menjadi pelatih atau *mentor* untuk generasi selanjutnya.

Kerjasama diberikan dari generasi kedua kepada generasi ketiga juga terlihat dari *Individual Performance Plan* (IPP) yang sudah dibuat untuk melihat perkembangan kemampuan yang dimiliki calon generasi penerus. Tidak hanya itu narasumber 2 mengatakan adanya dukungan berupa nasihat dan arahan yang selalu diberikan kepada generasi ketiga pada saat adanya pertemuan keluarga seperti *family gathering* maupun pertemuan keluarga biasa yang sering dilakukan.

Pertemuan *family business meeting* juga melibatkan generasi pertama bersama generasi kedua dalam pengambilan keputusan tentang masalah-masalah yang ada di dalam perusahaan dan untuk memikirkan keberlanjutannya perusahaan. Tujuan lainnya untuk membangun komunikasi yang terjadi terus menerus dan secara terbuka kepada antar anggota pemilik perusahaan keluarga terutama pada pendiri dan ketiga putranya. Pendiri tidak terlibat secara langsung didalam perusahaan akan tetapi terlibat dalam memantau dan memberikan ide serta masukan terhadap perkembangan perusahaan.

Pertemuan-pertemuan yang dilakukan formal dan non formal membuat adanya komunikasi yang terjadi terus menerus dari generasi pertama sampai generasi ketiga sehingga mengurangi potensi adanya konflik yang terjadi antar anggota keluarga. Buktinya narasumber 3 menyatakan bahwa walaupun ada perbedaan pendapat, ketika pertemuan berakhir tetap menjalankan hubungan baik karena dari awal sudah memiliki rasa kekeluargaan erat yang sering ditumbuhkan oleh generasi pertama. Hal ini sesuai dengan pernyataan menurut Leach (2007, p. 56-62) salah satu unsur penting dalam perencanaan suksesi adalah membangun komunikasi yang terbuka didalam keluarga agar anggota keluarga belajar untuk saling berkomunikasi dan berbagi satu sama lain tentang pemikiran masing-masing dan mempersamakan perspektif. Tidak adanya keterbukaan dalam komunikasi dapat menimbulkan kesalahpahaman dan konflik keluarga.

Hubungan yang erat juga memberikan *feedback* yang baik seperti ada anggota keluarga bisa lebih terbuka terhadap

masalah yang terjadi didalam perusahaan saat ini. Memberikan ide-ide serta pendapat untuk perkembangan perusahaan.

3. Membuat rencana suksesi secara tertulis

PT XYZ Group belum memiliki rencana suksesi dikarenakan belum adanya kesiapan dari generasi ketiga dalam mengelola perusahaan dan beberapa dari generasi ketiga masih dalam proses pendidikan. Persiapan yang dilakukan adalah mempersiapkan generasi penerus dalam mengembangkan potensi yang dimiliki.

Menurut Aronoff (2003, p.4) suksesi adalah proses seumur hidup dalam perencanaan dan manajemen yang meliputi langkah-langkah dari keseluruhan proses bisnis dengan tujuan untuk memastikan keberlanjutan bisnis dari generasi ke generasi. Hal ini sama dengan pernyataan Narasumber 1 mengatakan bahwa rencana suksesi yang dibuat sesuai dengan kebutuhan perusahaan untuk memastikan keberlanjutan perusahaan PT XYZ Group dari generasi kedua ke generasi ketiga. Rencana suksesi yang dibuat juga harus berdasarkan keputusan bersama anggota keluarga karena perusahaan ini milik keluarga. Jadi harus disepakati bersama dari kriteria calon suksesor, pembagian kekuasaan serta peran anggota keluarga yang mengisi bagian divisi perusahaan yang bagaimana.

Rencana suksesi sangat penting untuk dilakukan karena sebagai pedoman dalam mengatur perusahaan yang begitu besar. Rencana suksesi yang dibuat harus terstruktur dan dilakukan secara bertahap. Rencana suksesi ini nantinya disampaikan kepada seluruh anggota keluarga. Dimaksudkan agar semua dapat menerima keputusan yang sudah disepakati bersama dari awal. Seperti halnya pernyataan menurut Leach (2007, p. 153-161) bahwa rencana suksesi dibuat secara tertulis dan bertahap sesuai dengan kesepakatan bersama. Proses perencanaan tersebut dikomunikasikan kepada anggota keluarga dan pihak-pihak yang memiliki kepentingan dalam perusahaan. Karena ini perusahaan keluarga yang besar, sehingga dapat menghindari konflik antar anggota keluarga.

Rencana suksesi juga dibuat dalam menentukan kriteria calon suksesor. seperti pernyataan menurut Fishman (2009) dalam menentukan pemilihan calon suksesor dengan cara komunikatif dan objektif. Komunikatif maksudnya untuk selalu mengkomunikasikan perencanaan proses suksesi kepada anggota keluarga dan pihak yang bersangkutan sedini mungkin serta peka terhadap reaksi yang muncul dari dalam anggota keluarga untuk menghindari konflik keluarga.

Objektif dari sisi calon suksesor harus memiliki *passion*, kompetensi, *attitude*, *vision* dan *emphaty*.

4. Melibatkan keluarga dan rekan kerja

Keterlibatan professional didalam pengembangan dan pengawasan terhadap generasi ketiga. Narasumber 2 mengatakan bahwa adanya keterlibatan ada professional dalam mengatur dan mengembangkan potensi generasi ketiga. Generasi ketiga yang sudah terlibat didalam perusahaan belum bisa mandiri dan masih didalam pengawasan dari kepala departemen masing-masing bagian serta adanya evaluasi penilaian kerja yang diadakan setiap 6 bulan sekali. Penilaian tersebut dinilai oleh kepala departemen bagian dan BOD yang hadir saat itu. Hasil dari penilaian kinerja disampaikan kepala departemen kepada generasi ketiga yang bersangkutan. Hal ini sesuai dengan pernyataan menurut Morris et al., (1996) salah satu faktor untuk proses perencanaan suksesi adalah adanya kegiatan perencanaan dan pengontrolan yang sudah tersusun. Tujuannya agar lebih terstruktur. Serta bisa melihat perkembangan yang ada didalam generasi ketiga.

Keterlibatan rekan kerja sangat penting untuk dapat melatih calon suksesor dalam mengembangkan potensinya. Selain itu juga untuk membuat calon suksesor tidak bergantung pada hubungan keluarga tetapi bekerja dengan sikap professional yang telah dilakukan oleh generasi sebelumnya. Hal ini untuk memastikan bahwa perencanaan dan persiapan awal yang telah dilakukan dapat berjalan dengan baik.

Adanya keterlibatan keluarga juga berupa dukungan dari generasi kedua kepada generasi ketiga dalam pembagian kerja didalam perusahaan seperti bagian-bagian divisi yang belum ada didalam perusahaan. Membantu memberikan arahan serta nasehat. Dukungan lain yang diberikan dari generasi kedua yaitu penanaman nilai-nilai keluarga yang menjadi nilai perusahaan yang disingkat dengan VALUE. Nilai-nilai tersebut perlu dipertahankan dan generasi kedua perlu menyalurkan kepada calon suksesor. sehingga calon suksesor nantinya dapat dengan jelas mengetahui apa yang harus mereka perbuat dan apa yang ingin mereka capai kedepan. Hal ini juga sesuai dengan pernyataan dari Morris et al., (1996) bahwa salah satu faktor perencanaan suksesi adalah hubungan antar anggota keluarga dan bisnis. Memunculkan kepercayaan dan komunikasi antar keluarga dengan menghasilkan hal yang positif seperti kepercayaan, komitmen, kesetiaan, konflik, nilai/tradisi bersama, dan dapat menghindari kekacauan keluarga, persaingan antara saudara.

Peran pemimpin juga sangat penting bagi calon suksesor, untuk mengarahkan suksesor. Para pemimpin membuat calon suksesor berpikiran jauh ke depan tentang bisnis keluarga saat ini. Dengan cara membuat calon suksesor untuk berpikir bagaimana mengembangkan perusahaan lebih besar dan juga adanya berbagi pengalaman seperti yang telah dilakukan oleh narasumber 1. Tujuannya juga untuk mengembangkan potensi yang terpendam yang dimiliki. Hal ini sesuai dengan pernyataan menurut Leach (2007, p. 153-161) bahwa pemilik perusahaan bertanggung jawab untuk memulai dan memimpin proses perencanaan suksesi dan kelompok kerja untuk memberikan kesempatan kepada generasi ketiga untuk menyampaikan pikiran secara terbuka.

5. Mengambil keuntungan dari bantuan luar

Bantuan dari luar diperlukan PT XYZ Group untuk membantu mengatur perusahaan yang begitu besar. Adanya bantuan luar yaitu konsultan yang sudah dipercaya sejak tahun 2005 dalam menangani masalah perusahaan keluarga PT XYZ Group. Tujuannya untuk mendapatkan edukasi tentang bagaimana membangun perusahaan keluarga yang kuat dan utuh. Untuk dapat mengatur perusahaan dalam mencari figur pemimpin yang baik. Bantuan luar tidak hanya dari konsultan tetapi juga dari rekan bisnis terpercaya yang sudah pernah mengalami suksesi dan mau berbagi pengalaman. Sama halnya pernyataan dari Leach (2007, p. 153-161) bahwa pihak luar yang dipecahkan memiliki pemahaman yang baik tentang perusahaan dan dapat memberikan solusi dalam menangani masalah bisnis keluarga termasuk juga dalam perencanaan proses suksesi.

6. Membangun suatu proses pelatihan

Proses pendidikan tidak hanya dapat diperoleh melalui menempuh pendidikan formal saja, tetapi juga dapat melalui pendidikan informal seperti pelatihan dan pengalaman hal seperti ini dapat pula memberikan pengetahuan yang berguna. Pada PT XYZ Group, calon suksesor diharapkan untuk menempuh pendidikan informal karena dapat terkait dengan banyak bidang sesuai dengan kebutuhan calon suksesor nantinya. Kemampuan dalam berbahasa asing lain juga penting untuk berinteraksi dengan supplier dan konsumen dari luar.

Beberapa calon generasi penerus yang sudah terlibat didalam perusahaan selalu mengikuti pelatihan yang dilakukan dari luar dan dalam perusahaan. Tujuannya untuk mengembangkan potensi dan kemampuan yang dimiliki oleh calon generasi penerus. Adanya evaluasi dan pengawasan

kepada setiap generasi ketiga yang sudah terlibat. Pertemuan yang diadakan setiap 6 bulan sekali tepatnya pada bulan februari dan agustus disebut Meeting Penilaian Kerja. Performance kinerja dari calon generasi penerus kemudian diberikan penilaian dan dibandingkan dengan professional. Pertemuan ini di evaluasi oleh bagian kepala departemen dan hasil keputusan dari 6 BOD yang hadir.

Menurut Aronoff, McClure & Ward (2003, p. 23-34) ada tujuh komponen dalam pengembangan calon suksesor salah satunya yaitu pengembangan kepemimpinan untuk suksesor tujuannya untuk calon suksesor memiliki kemampuan dalam memimpin perusahaan minimal memimpin bagian-bagian didalam perusahaan. Selain itu, untuk mengembangkan potensi yang dimiliki calon suksesor. Narasumber 1 dan 3 mengatakan bahwa sekarang ini calon suksesor yang sudah terlibat banyak mengikuti jadwal *training*, seminar dan *workshop*. Seminar dan *workshop* yang diikuti yaitu tentang bisnis dan juga yang terkait dengan kebutuhan perusahaan. Seperti tentang pengembangan produk, penerapan strategi untuk perusahaan dan sebagainya.

Calon suksesor juga mempelajari hal-hal yang berkaitan dengan pengembangan diri, seperti contohnya kemampuan bernegosiasi, berkomunikasi dengan orang lain dan kepemimpinan. Itu dipelajari dari karyawan dan professional yang sudah lama bekerja di perusahaan. Generasi penerus wajib meningkatkan pengetahuan dan keahlian yang dimiliki agar menjadi modal yang dapat dimanfaatkan bagi kesuksesan generasi penerus. Hal ini sesuai dengan pernyataan dari Leach (2007, p. 153-161) bahwa mempersiapkan calon suksesor untuk memimpin perusahaan melalui pelatihan. Bertujuan agar calon suksesor mempunyai kemampuan dalam melanjutkan usaha. Sehingga tidak ada tekanan yang terjadi dari keluarga karena kurangnya persiapan calon suksesor dalam menjalankan perusahaan.

7. Rencana untuk pensiun

Rencana pensiun dari pemilik belum ada. karena generasi penerus masih banyak yang menjalani pendidikan Sekolah Menengah Pertama (SMP) dan Sekolah Menengah Atas (SMA) dan juga beberapa masih cukup jauh dalam hal kerja. Narasumber 2 mengatakan bahwa pemilik mungkin akan pensiun diperkirakan masih sekitar 10 tahun lagi. Sehingga sekarang PT XYZ Group masih belum ada memikirkan perencanaan suksesi ke depan. Sekarang yang dilakukan adalah fokus untuk mempersiapkan generasi penerus dalam hal pendidikan dan juga bagian dalam perusahaan ke depannya.

Pensiun akan dilakukan ketika generasi ketiga sudah siap dalam memimpin perusahaan keluarga. Selain itu, generasi ketiga juga harus memiliki potensi dan kemampuan dalam pengambilan keputusan serta dalam hal komunikasi kepada karyawan dan pemegang kepentingan yang lain. Rencana pensiun juga disertai kegiatan yang akan dilakukan supaya dapat melepaskan diri dari keterikatan bisnis seperti halnya pernyataan menurut Leach (2007, p. 153-161) bahwa rencana pensiun dipersiapkan dengan memikirkan kegiatan apa yang akan dilakukan ketika terjadinya proses suksesi. Supaya dapat terlepas dari bisnis yang telah melekat sejak dulu.

8. Melakukan pensiun secara tepat

Komitmen yang dimiliki ada jika generasi penerus sudah memiliki kesiapan dalam memimpin serta menangani masalah yang ada di dalam perusahaan. Seperti dalam pengambilan keputusan, mengembangkan perusahaan, dan lain-lain yang berkaitan dalam perusahaan

Generasi ketiga masih dalam proses yang panjang dalam menggantikan kepemimpinan perusahaan. Tidak hanya itu untuk meneruskan perusahaan juga masih dalam proses dari bawah. Sehingga masih menunggu waktu yang tepat ketika generasi penerus benar-benar sudah siap dalam meneruskan perusahaan keluarga.

Menurut Poza (2010, p. 7) ada faktor yang dapat menghambat proses suksesi ketika berlangsung yaitu *Conservative* (konservatif) adanya campur tangan dari kepemimpinan sebelumnya didalam perusahaan sehingga menghambat kepemimpinan selanjutnya, *Rebellious* (pemberontak) generasi penerus memunculkan strategi baru dan tidak mengikuti aturan yang lama yang sudah diterapkan generasi sebelumnya dan *Wavering* (bimbang) ketika pemimpin selanjutnya tidak memiliki kemampuan dalam hal memimpin dan pengambilan keputusan. Komitmen dari generasi kedua untuk tidak mencampuri masalah perusahaan ketika sudah diserahkan kekuasaan kepada generasi ketiga. Karena akan menyebabkan kepemimpinan ganda yang dapat membuat kekacauan di dalam perusahaan. Untuk itu adanya perencanaan proses suksesi terlebih dahulu dan memberikan pengarahan dengan adanya pertemuan keluarga dengan pemimpin yang lama.

IV. KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Kesimpulan dari 8 tahapan perencanaan proses suksesi menurut Leach (2007, p. 153-161) yang telah dilakukan PT XYZ Group adalah 5 tahapan yaitu melakukan perencanaan lebih awal, mendorong kerjasama antar generasi, melibatkan keluarga dan rekan kerja, mengambil keuntungan dari bantuan luar, membangun suatu proses pelatihan. Perencanaan proses suksesi belum dikatakan efektif dikarenakan PT XYZ Group hanya melalui 5 tahapan saja. 3 tahapan penting yang belum dilakukan oleh PT XYZ Group adalah Membuat rencana suksesi secara tertulis, Rencana untuk pensiun dan Melakukan pensiun secara tepat waktu. Penerapan komunikasi keluarga yang terjadi didalam perusahaan PT Sutindo Group melalui pertemuan-pertemuan yang diadakan sama halnya menurut Walsh (2011, p. 25-34) *family communication* dibangun melalui tiga hal yaitu *Family Business Meeting* yang diadakan rutin setiap minggu ke 4 pada hari senin bersama 6 BOD dan pendiri perusahaan, *Family Council Meeting* dalam bentuk *family gathering* diadakan setiap setahun sekali yang mewajibkan seluruh anggota keluarga ikut hadir dan *Family Business Rules* yaitu peraturan tertulis tentang aturan anggota keluarga. PT XYZ Group belum memiliki aturan tertulis akan tetapi memiliki kesepakatan bersama yang disebut *family business carter*. Kesepakatan ini dibuat dan disetujui bersama seluruh anggota keluarga.

Saran

Sebaiknya membentuk *family constitution* untuk mengatur keluarga dan membuat surat wasiat dengantujuan untuk menghindari konflik keluarga yang berkaitan dengan emosional dan mengakibatkan runtuhnya sebuah bisnis keluarga. Dalam penentuan luas kepemilikan perusahaan pemilik bisnis sebaiknya adil dalam pembagian kepemilikan di perusahaan agar tidak terjadinya kesalahpahaman diantara anggota keluarga.

PT XYZ Group sebaiknya melakukan 3 tahapan yang belum dilakukan dalam perencanaan proses suksesi adalah membuat rencana suksesi secara tertulis, rencana untuk pensiun dan melakukan pensiun secara tepat waktu. Bertujuan agar perusahaan dapat berkelanjutan didalam generasi ke generasi dan juga menghindari konflik keluarga yang terjadi ketika proses suksesi itu terjadi.

Dalam pemilihan suksesor sebaiknya pemilik bisnis tidak hanya menentukan calon suksesor tunggal lebih baik jika adanya calon suksesor lain dalam menentukan calon suksesor yang terbaik. Serta perlu membuat kesepakatan bersama dalam menentukan kriteria standart calon suksesor untuk meneruskan perusahaan dengan tujuan untuk menghindari terjadi hal-hal yang tidak diinginkan.

Memikirkan suksesi dari generasi ketiga ke generasi ke empat kedepannya karena faktor kepemilikan atau saham dari generasi ketiga yang besarnya bisa tidak beragam. Ini sangat memungkinkan untuk menimbulkan potensi konflik keluarga.

DAFTAR PUSTAKA

- Aronoff, C. E., McClure, S. L., Ward, J. L. (2003). *Family business succession: the final test of Greatness, family business enterprise*. Second edition, Family Enterprise.
- Azwar, Saifuddin. (2005). *Metode Penelitian*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Charlock, R. S., & Ward, J. L. (2010). *When Family Business are Best: the Parallel Planning Process for Family Harmony and Business Success*. Great Britain: Palgrave Macmillan.
- Chua, J.H., Chrisman, J.J., & Sharma, P. (1999). *Defining The Family Business By Behavior Entrepreneurship Theory and Prattice*, 19-37
- Dhewanto, Wawan, Dewi, Gunawan, & Tirdasari. (2012). *Family preneurship: Konsep Bisnis Keluarga*. Bandung: CV. Alfabeta
- Gimeno, A., Gemma B. & Joan C. (2010). *Family Business Models: Pratical solutions for the family business*. Palgrave Macmilla.
- Lansberg, Ivan, (2005). *Succeeding Generations: Realizing The Dream of Families In Business*.
- Leach, P. (2007). *Family Businesses, The Essentials*. London : profile books Ltd.
- Moleong, J. L. (2013). *Metodologi penelitian kualitatif*. Bandung: PT. Remaja Rosda Karya.
- Sugiyono. (2013). *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung : Alfabeta.
- Simanjuntak, A. (2010). *Prinsip-prinsip Manajemen Bisnis Keluarga (Family Business) dikaitkan dengan Kedudukan Mandiri Perseroan Terbatas (PT)*. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 12(2), 113-120.
- Walsh, Grant,. (2011). *Family Business Succession: Managing the all-important family component*. KPMG Enterprise.