



SUKSESI KEPEMIMPINAN PERUSAHAAN DI INDONESIA

Hanung Eka Atmaja

Program Studi Manajemen, Universitas Tidar
Jalan Kapten Suparman 39 Magelang
hanung.ekaatmaja@untidar.ac.id

Info Artikel

Sejarah Artikel:
Diterima
Disetujui
Dipublikasikan

Kata Kunci:

Suksesi
Kepemimpinan,
Perusahaan
Keluarga

Abstrak

Family business (bisnis keluarga) merupakan salah satu bentuk bisnis yang melibatkan sebagian anggota keluarga di dalam kepemilikan atau operasi bisnis. Bisnis keluarga juga memiliki budaya yang kuat baik di Indonesia maupun di negara lain. Corporate Culture dalam bisnis keluarga memiliki peran yang sangat besar dalam menciptakan kelancaran operasional dan produktifitas perusahaan.

Perencanaan suksesi harus disertai dengan kepemimpinan yang kuat. Kepemimpinan yang baik akan bisa menyesuaikan situasi yang ada terkait dengan perubahan-perubahan yang terjadi dalam proses mempersiapkan suksesor yang meliputi persiapan suksesi, perusahaan harus memulai persiapan suksesi dengan strategi. Keterlibatan calon suksesor harus dipersiapkan sejak dini sehingga ia mampu mendapat banyak pengalaman dari keterlibatannya dalam kegiatan di dalam perusahaan tersebut. Implementasi Suksesi proses suksesi tidak lengkap sampai transisi dari pemimpin kepada pemimpin berikutnya dilakukan. Sebelum mengimplementasikan suksesi, keputusan yang akan dibuat harus dikomunikasikan di dalam keluarga maupun perusahaan.

(.....)

Info Artikel

Sejarah Artikel:
Diterima
Disetujui
Dipublikasikan

Keywords:
*Leadership
Succession, Family
Company*

Abstract

Family business (family business) is one form of business involving the majority of family members in the ownership or operation of the business. The family business also has a strong cultural both in Indonesia and in other countries. Corporate Culture in the family business has a very big role in creating smooth operations and productivity of the company.

Succession planning should be accompanied by strong leadership. Good leadership will be able to adjust the existing situation related to the changes that occur in the process of preparing a successor which includes the preparation of succession, the company should begin preparations succession strategy. Engagement potential successor must be prepared early so that he can get a lot of experience of involvement in activities within the company. Implementation of Succession succession process is not complete until the transition to the next leader of leaders do. Before implementing a succession, a decision to be made must be communicated in the family and the company.

✉Alamat korespondensi :

Isikan alamat institusi

E-mail: (email yang ditulis adalah email penulis yang berkorespondensi dengan editor)

ISSN

2580-8893 (cetak)

2614-2953 (online)

1.1 LATAR BELAKANG

Family business (bisnis keluarga) merupakan salah satu bentuk bisnis yang melibatkan sebagian anggota keluarga di dalam kepemilikan atau operasi bisnis. perusahaan keluarga merupakan sekelompok orang yang tergabung dalam sebuah bisnis yang mempunyai hubungan darah maupun terikat perkawinan dengan yang memiliki bisnis (pendiri atau pemilik), atau yang memiliki kapasitas sebagai manajemen yang mengatur jalannya bisnis dalam perusahaan tersebut. Dhewanto dkk (2012). Bisnis keluarga merepresentasikan model bisnis paling tangguh di dunia. Keberhasilan perusahaan keluarga yang berkelanjutan dari generasi ke generasi bergantung pada motivasi generasi penerus yang akan mengambil alih bisnis keluarga.

Bisnis keluarga juga memiliki budaya yang kuat baik di Indonesia maupun di negara lain. *Corporate Culture* dalam bisnis keluarga memiliki peran yang sangat besar dalam menciptakan kelancaran operasional dan produktifitas perusahaan. Perusahaan yang memiliki infrastruktur lengkap dan biaya yang besartidak menutup kemungkinan terjadinya kerugian yang disebabkan karena budaya perusahaan yang tidak sesuai. Sebaliknya, perusahaan yang bergerak dibidang yang sama dengan infrastruktur dan biaya seadanya, bisa tumbuh dengan baik akibat budaya perusahaan yang sangat kondusif.

Dalam terminologi bisnis ada dua jenis perusahaan keluarga. Pertama adalah perusahaan yang dimiliki keluarga tetapi dikelola oleh eksekutif profesional yang berasal dari luar lingkaran keluarga. Jenis perusahaan keluarga yang kedua adalah perusahaan yang dimiliki dan dikelola oleh anggota keluarga pendirinya (Susanto et al.2008).

Di Indonesia, kebanyakan perusahaan keluarga adalah jenis yang kedua di mana paraanggota keluarga juga menjadi pengelolananya. Dalam perjalanannya tak jarang perusahaan keluarga bermetamorfosis dari jenis perusahaan keluarga yang kedua menjadi jenis perusahaan keluarga yang pertama. Namun, di Indonesia persentasenya masih kecil dan belum signifikan. Perusahaan yang dimiliki keluarga tetapi dikelola oleh eksekutif profesional yang berasal dari luar lingkaran keluarga memiliki keunggulan kompetitif ketika perusahaan tersebut menyelaraskan antara aspek keluarga dan kegiatan bisnis sehingga perusahaan menjadi lebih profesional dan saling mendukung (Carlock, 2009).

Perusahaan keluarga (*family business*) merupakan suatu fenomena umum yang terjadi di mana-mana, sebagai respons kepala keluarga untuk menjamin kualitas hidup yang lebih baik

bagi keluarganya dengan cara membuka unit usaha (Pramono,2006). Salah satu kelemahan yang sering dimiliki oleh perusahaan di Indonesia adalah kelemahan pola pengembangan sumber daya manusia pada level menengah dan pengelolaan persiapan suksesi untuk tujuan jangka panjang.

Saat ini di Indonesia perusahaan yang bergerak dalam bisnis perusahaan keluarga Family Firm Institute untuk the Family Business Review (2014) diketahui bahwa hanya 25% dari keseluruhan perusahaan yang dimiliki oleh keluarga bisa bertahan pada masa transisi antar generasi pada generasi kedua, sementara itu hanya 14% mampu bertahan pada generasi ketiga dan hanya 3% saja yang mampu berkembang sampai pada generasi ke empat dan seterusnya. Berdasarkan pada Indonesia Brand Forum (IBF), ternyata kontribusi perekonomian family business itu luar biasa. Sekitar 25 persen dari PDB kita itu adalah disumbang oleh family business. Mulai dari Kalbe sampai Indofood. Sekitar 40 ribunya adalah pemilik perusahaan keluarga.

Perusahaan keluarga (*family business*) merupakan suatu fenomena umum yang terjadi di mana-mana, sebagai respons kepala keluarga untuk

menjamin kualitas hidup yang lebih baik bagi keluarganya dengan cara membuka unit usaha (Pramono, 2006). Pramono (2006) menyatakan bahwa alasan memilih lingkup keluarga sebagai dasar awal menjalankan bisnis adalah karena pemilik bisnis membutuhkan perasaan aman dalam menjalankan bisnis.

Perasaan aman tersebut terbagi atas dua kategori, yakni kategori keterikatan emosional dan masalah penghargaan. Keterikatan emosional meliputi keyakinan pemilik bahwa anggota keluarga akan berbuat jujur dan tidak akan merusak sistem yang dibangun oleh pemilik perusahaan. Berkaitan dengan penghargaan, pemilik tidak akan terlalu merasa bersalah jika perusahaan masih dalam kondisi sulit. Pemilik memberikan gaji yang lebih kecil, atau tidak akan keberatan memberikan penghargaan yang lebih tinggi jika kondisi perusahaan membaik, karena mereka adalah keluarga.

Banyak bisnis keluarga yang sulit melewati tiga generasi (Widyasmoro, 2008) dan ini telah menjadi sebuah fenomena yang terjadi saat ini. Kebanyakan perusahaan keluarga terlibat dalam konflik yang berkepanjangan untuk memperebutkan kekuasaan dalam perusahaan. Banyak permasalahan yang melingkupi bisnis keluarga sehubungan dengan suksesi. Pada umumnya pemegang pucuk kekuasaan perusahaan keluarga menyadari bahwa dengan peren-

canaan yang baik akan didapatkan pemimpin perusahaan yang baru dengan kualitas dan kapabilitas serta penerimaan yang baik dari sebagian besar komponen pendukung perusahaan keluarga maka perusahaan akan survive.

Ada dua faktor penghambat suksesti kepemimpinan, antara lain faktor penghambat dari calon suksesor sendiri dan hubungan keluarga. Faktor penghambat dari calon suksesor sendiri, yakni tidak adanya motivasi suksesor untuk melanjutkan perusahaan, kematian suksesor atau suksesor mengalami cacat, kematian orang tua, dan adanya perceraian orang tua atau orang tua menikah lagi (Marpa, 2011).

Faktor penghambat dari hubungan keluarga, misalnya generasi muda ingin memulai proses suksesti namun generasi tua tidak ingin memulai dan ingin seumur hidupnya memimpin perusahaan (Colgan, 2014) dan generasi tua bersikap tidak adil kepada putra dan putrinya sehingga menimbulkan rasa iri hati (Hnatek, 2013).

Di dunia ada beberapa negara yang sukses melakukan bisnis keluarga hingga turun temurun ke beberapa generasi seperti di Jepang Kongo Gumi telah berdiri sejak 578 masehi dan telah dipegang oleh generasi ke 40 meski kemudian perusahaan ini ambruk namun perusahaan ini bertahan sampai generasi ke 40. Perusahaan asal Jepang ini tercatat sebagai perusahaan keluarga tertua di dunia, berdiri pada tahun 578 masehi. Hoshi Ryokan, milik keluarga Hoshi, perusahaan yang bergerak dalam bidang spa dan hotel, didirikan tahun 718 masehi, saat ini dipimpin oleh generasi keluarga ke 46.

Perusahaan di Amerika Serikat, Nordstrom, Inc. adalah perusahaan perdagangan retail khusus di bidang pakaian, sepatu, kosmetik, aksesoris dan produk-produk *fashion*. Sebagai perusahaan yang berbasis di Seattle, Washington, Amerika Serikat, perusahaan keluarga ini mempunyai 166 toko yang berlokasi di 28 negara bagian. Perusahaan keluarga ini didirikan di tahun 1901. Saat ini keluarga Nordstrom masih memegang kendali dalam keputusan-keputusan strategis perusahaan dan mempunyai 27,9% kepemilikan saham.

Perusahaan keluarga di Indonesia antara lain PT Nyonya Meneer adalah perusahaan yang memproduksi jamu tradisional Jawa yang dipelopori oleh Nyonya Meneer dengan merek Jamu Cap Portret Nyonya Meneer. Produknya telah merambah pasar internasional, dan dipasarkan ke tiga benua yaitu Asia, Eropa, dan Amerika dan ke-12 negara termasuk Malaysia, Jepang, Korea Selatan, Singapura, Taiwan dan Cina. PT. Jamu Nyonya Meneer berdiri sejak tahun 1919 dan dipegang oleh generasi keempat.

Keberhasilan ini bukan berarti tanpa halangan sebelumnya. Jalan terjal terutama dari dalam perusahaan sendiri merupakan kisah yang penuh pembelajaran penting dalam menjalani bisnis keluarga terutama ketika memasuki masa suksesti.

Mewarisi bisnis keluarga, Irwan Hidayat membawa industri jamu SIDO MUNCUL ini semakin membesar dan meluas ke bisnis restoran, multilevel marketing, industri bahan baku jamu, hingga merambah ke sektor perhotelan. Usaha jamu SIDO MUNCUL dimulai Ibu Rachmat Sulistyono yang dilahirkan pada 13 Agustus 1897 dan memulai usaha jamunya di Yogyakarta pada 1930 –an. Irwan Hidayat selaku CEO SIDO MUNCUL adalah generasi ketiga.

Dari uraian di atas, kualitas unik dari bisnis keluarga merupakan kunci dari keunggulan kompetitif mereka. Adapun karakteristik dari bisnis keluarga yaitu berpikir dalam perspektif bisnis jangka panjang, mengambil keputusan secara lebih cepat dan fleksibel, ada pola pikir kewirausahaan, ada komitmen yang besar pada penciptaan lapangan kerja dan kesejahteraan masyarakat sekitar, serta memiliki pendekatan yang lebih personal dalam bisnis. Kombinasi aspek keluarga dan aspek bisnis menjadikan bisnis keluarga memiliki ketangguhan dan keunikan. Namun tidak semua perusahaan keluarga itu mampu mewujudkan ketangguhan dan keunikannya hingga berlanjut ke generasi selanjutnya. Hanya segelintir perusahaan keluarga yang berhasil melakukan suksesti dan berlanjut hingga generasi kedua bahkan generasi ketiga. Hebatnya lagi, perusahaan – perusahaan yang berhasil melakukan suksesti tersebut, berkembang menjadi perusahaan dengan skala nasional dan mendunia.

1.2 PERMASALAHAN

Banyak bisnis keluarga yang sulit melewati tiga generasi. Kebanyakan perusahaan keluarga terlibat dalam konflik yang berkepanjangan untuk memperebutkan kekuasaan dalam perusahaan. Banyak permasalahan yang melingkupi bisnis keluarga sehubungan dengan suksesti. Permasalahan yang dihadapi oleh suksesti perusahaan keluarga adalah masalah internal yang berkepanjangan, melencengnya nilai-nilai *core value* pada perusahaan keluarga juga konflik kepentingan membuat perusahaan keluarga harus tumbang pada generasi berikutnya. Berdasarkan hal tersebut di atas maka perumusan masalah adalah sebagai berikut :

1. Apa yang dimaksud dengan bisnis keluarga dan *core value*nya

2. Bagaimana sifat dan karakteristik bisnis keluarga
3. Faktor yang berpengaruh pada suksesi bisnis keluarga

1.3 PEMBAHASAN

1.3.1 Bisnis Keluarga dan Core Value

Family business (bisnis keluarga) merupakan salah satu bentuk bisnis yang melibatkan sebagian anggota keluarga di dalam kepemilikan atau operasi bisnis. Poza (2010) menyebutkan bahwa perusahaan keluarga merupakan sebuah perusahaan yang harus ada pengaruh dari anggota keluarga dalam manajemen perusahaan, baik yang bersifat aktif berperan membantu membentuk budaya perusahaan, sebagai pemimpin atau aktif sebagai pemegang saham. Selain itu juga harus perhatian terhadap hubungan antar keluarga. Sedangkan Moore dan Barret dalam Dhewanto dkk (2012) perusahaan keluarga merupakan sekelompok orang yang tergabung dalam sebuah bisnis yang mempunyai hubungan darah maupun terikat perkawinan dengan yang memiliki bisnis (pendiri atau pemilik), atau yang memiliki kapasitas sebagai manajemen yang mengatur jalannya bisnis dalam perusahaan tersebut.

Beberapa definisi dari bisnis keluarga yang menyebutkan bahwa status kepemilikan bisnis keluarga disarankan berapa pada tangga anggota keluarga. Keluarga diharapkan pula dapat mengisi mayoritas posisi manajemen yang ada dalam bisnis keluarga tersebut. Pada intinya dominasi anggota keluarga yang memiliki bisnis tersebut sangat dipengaruhi terbentuknya bisnis keluarga.

Budaya kekeluargaan akan baik bilamana perusahaan tersebut memperoleh manfaat yang positifnya dan mampu menghindari *exposure negative* yang terjadi pada perusahaan. Yang menjadi pertanyaan ialah, benarkah demikian? Apakah dampak negatif bisa ditiadakan dan perusahaan memperoleh manfaat positifnya saja? Tentu saja jawaban atas pertanyaan tersebut akan sangat bervariasi. Dan agar dapat diperoleh jawaban yang objektif, maka harus dapat diperoleh opini dari berbagai responden yang mewakili seluruh fungsi dalam perusahaan.

Budaya kekeluargaan akan lebih banyak memberi dampak negatif pada kinerja, dan relatif sangat sedikit manfaat positif yang dapat dirasakan. Kondisinya tidak sebaik yang diharapkan. Betapa tidak, dengan budaya kekeluargaan maka *system control* perusahaan bisa menjadi lemah dan peraturan perusahaan juga akan mudah dilanggar.

Bila kondisi demikian benar terjadi, maka perusahaan yang menganut budaya kekeluargaan sudah harus segera melakukan perubahan yang cukup fundamental. Setiap adanya kondisi budaya kerja yang rendah, bisa dikatakan bahwa pasti akan mengancam pertumbuhan dan kelangsungan perusahaan.

Budaya kekeluargaan pada lembaga usaha/bisnis dirasakan kurang menguntungkan. Budaya kekeluargaan cenderung menumbuhkan kondisi kerja yang kurang profesional atau kurang tegas, dan cenderung terjadi toleransi yang berlebihan. Budaya kekeluargaan akan tepat bila diaplikasikan pada lembaga sosial (*non profit*), namun akan tidak/kurang tepat bila terbentuk pada lembaga usaha/bisnis.

Budaya perusahaan berdampak langsung pada kinerja. Salah satu sifat yang berbahaya pada budaya ialah, bilamana terdapat budaya yang dinilai negatif, maka untuk melakukan koreksi atau perbaikan, dibutuhkan waktu cukup lama. Ibarat mendarai kapal yang besar, bila terdapat hambatan di depan, maka tidak dapat 'mengerem' untuk berhenti seketika, atau tidak dapat langsung berbelok.

Salah satu dampak budaya perusahaan ialah membentuk *core values* perusahaan yang akan meningkatkan kinerja di masa mendatang. Pada umumnya direksi mencanangkan *core values* yang perlu diwujudkan oleh seluruh karyawan, ambillah sebagai contoh misalkan: *Teamwork, Operation Excellence, Efficient, Professional*, dsb. Pembentukan *core values* tentu saja bergantung pada jenis usaha, segmen pasar yang dituju, dan beberapa ukuran lain. Untuk itu maka, rencana pembentukan budaya kerja yang memiliki arah/orientasi untuk terjadinya *Core Values* yang diinginkan, haruslah melalui skenario dan metode yang terencana.

1.3.2 Sifat dan karakteristik bisnis keluarga

Perusahaan keluarga merupakan perpaduan antara perusahaan dan keluarga, perusahaan keluarga dapat dikatakan sebagai sebuah organisasi dengan perpaduan dua dimensi yang sepertinya berada pada dua kutub yang berbeda, yakni dimensi keluarga dan dimensi perusahaan Marpa (2012). Perbedaan sifat dan dimensi perusahaan dan keluarga antara lain :

No	Sifat dan Dimensi Keluarga	No	Sifat dan Dimensi Perusahaan
1	Lebih mementingkan kebersamaan dan harmonisasi hubungan	1	Lebih mengutamakan pencapaian atau kinerja
2	Lebih bersifat subyektif dengan ukuran-ukuran dan batasan-batasan yang tidak begitu jelas	2	Lebih bersifat obyektif dengan ukuran-ukuran yang lebih pasti
3.	Hirarki tidak memainkan peranan sangat penting, tak ada jabatan fungsional	3	Hirarki menentukan hak dan wewenang, jabatan dan fungsi menentukan peran
4	Tak ada target atau tujuan yang jelas, cita-cita finansial tidak dirumuskan	4	Tujuan sangat jelas, yakni melipatgandakan capital dan mengembangkan usaha yang berimbang pada perolehan hasil finansial maksimal

Tabel 1

Sumber : Marpa (2012).

Sifat dan Dimensi Perusahaan

Kemampuan untuk memadukan dua dimensi tersebut sangatlah penting agar tercapai keseimbangan dan kesuksesan kedua-duanya. Yaknitercapainya perusahaan yang berkembang dan bertahan lama di satu sisi dan keluarga yang harmonis di sisi lainnya. Kegagalan dalam mengelola dan memadukan keduanya bisa berakibat sangat fatal. Baik bagi keluarga maupun perusahaan. Karena tak jarang kedua dimensi tersebut saling bertentangan dan saling merusak satu sama lain. Tidak jarang kita temukan keluarga yang hancur berantakan akibat perselisihan dalam perusahaan dan sebaliknya perusahaan yang bangkrut akibat konflik yang terjadi pada keluarga pemilik. Marpa (2012).

Karakteristik perusahaan keluarga pada umumnya menganut nilai-nilai Marpa (2012) yang dikemukakan di bawah ini :

1. Menganut nilai-nilai yang diwariskan
Perusahaan keluarga yang ideal terdiri atas keluarga-keluarga yang memahami nilai-nilai dan prinsip-prinsip dasar yang diwariskan dari pendiri atau pendahulunya. Nilai-nilai itu tercermin dalam tiap keputusan dan kegiatan bisnis.
2. Perfoma finansil yang kuat
Perusahaan keluarga tidak hanya berpikir mengenai untung semata. Ada dua aspek sosial yang muncul dan sifat hubungan semata. Ada aspek sosial yang muncul dari sifat hubungan antar anggotanya. Karenanya sukses sebuah perusahaan keluarga bukan hanya diukur dari perolehan laba tapi juga

kiprah mereka di tiga bidang: ekonomi, lingkungan hidup dan memberdayakan komunitas.

3. Membangun tata kelola yang khas
Tujuan perusahaan keluarga adalah membangun bisnis yang hebat sekaligus membentuk keluarga yang tetap utuh. Dua hal ini tak mungkin terwujud kalau tak ada tata kelola yang baik yang mengakomodasi kepentingan bisnis dan kepentingan keluarga.
4. Partisipasi Aktif Keluarga
Semakin besar dan bertahan lamanya sebuah perusahaan keluarga bisa diindikasikan oleh makin banyaknya anggota keluarga yang terlibat dan berpartisipasi secara aktif. Anggota keluarga bukannya hanya menerima lembar saham dan menunggu deviden tiap tahunnya, tetapi juga bekerja keras di bidang yang menjadi tanggungjawabnya.
5. Manajemen Keuangan yang Konservatif
Banyak perusahaan yang sukses tidak agresif dalam hal investasi dengan mengandalkan pinjaman atau utang. Mereka berutang sedikit sekali dengan demikian senantiasa berhati-hati dalam mengembangkan bisnisnya.

6. **Manajemen Paradoks**
Banyak hal yang paradoks dalam bisnis keluarga karena kepentingan menyatukan dua kutub perusahaan dan keluarga. Misalnya saja bagaimana mengatur gaji anggota keluarga di dalam perusahaan berdasarkan pada performa kerja atau kebutuhan hidupnya, bagaimana menantang anggota keluarga untuk berkarya dengan professional.
7. **Perencanaan yang selalu kontekstual dengan kepemimpinan dan kepemilikan**
Amat sedikit perusahaan keluarga yang punya “rencana jangka panjang” yang terlepas dari konteks siapa nanti yang akan memimpin serta siapa yang akan memiliki perusahaan. Karenanya perencanaan bisnis dan strategi tidak bisa tidak dikaitkan dengan leadership dan ownership. Dengan kata lain rencana jangka panjang yang tertulis dan harus dipatuhi tidak pernah ada atau dibuat di perusahaan keluarga. Selalu ada penyesuaian ketika suksesi melahirkan pemimpin dan pemilik baru.
8. **Diversifikasi dan pertumbuhan yang dinamis**
Bisnis senantiasa terkait dengan ide dan peluang. Di perusahaan keluarga, di mana banyak kemungkinan pendapat atau pandangan generasi yang lebih muda diakomodasikan oleh generasi senior, diversifikasi dan pertumbuhan amatlah dinamis. banyak perusahaan keluarga yang walaupun sukses tidak diam dalam zona nyaman mereka, mereka berada dalam “being”. Mereka secara terus menerus melihat sisi mana yang terus dikembangkan produk, proses, layanan, model bisnis, promosi, distribusi dan tata kelola.
9. **Menggabungkan antara keluarga dan non keluarga**
Selalu ada anggota non keluarga di perusahaan keluarga. Gabungan ini di satu sisi menjadikan perusahaan keluarga semakin kuat karena kompetensi yang tidak dimiliki anggota keluarga bisa terisi oleh non anggota. Di sisi lain mereka yang bukan anggota keluarga akan cepat beradaptasi dan merasa seolah-olah bagian dari keluarga tersebut. Iklim perusahaan keluarga yang ideal akan membawa semangat familiar di dalam bisnis dan menularkan kaidah serta disiplin bisnis dalam keluarga.
- 10. Suksesnya ditentukan oleh berapa lama mampu bertahan**
Perusahaan keluarga yang sukses mampu bertahan selama lebih dari tiga generasi. Dari kenyataan ini bahwa perusahaan tersebut bisa mengelola paradoksnya dan

mengakomodir kepentingan keluarga dan perusahaan sekaligus. Tidak terpengaruh krisis ekonomi dan krisis sumber daya, semangat keluarga dan nilai-nilai perusahaan mampu membuat survive.

2.2.1 Kelebihan dan Kekurangan Perusahaan Keluarga

Perusahaan keluarga memiliki kelemahan-kelemahan dan tentunya juga memiliki kelebihan-kelebihan seperti yang disebutkan oleh Nigel Nicholson, Marpa (2012). sebagai berikut :

Tabel 2
Kelebihan dan Kekurangan Perusahaan
Keluarga

	Keuntungan	Kekurangan
Ownership Identity	Perusahaan keluarga memiliki visi, komitmen dan nilai-nilai yang kuat dari pendiri sekaligus pemilik atau penerusnya, karena dibangun bukan demi keuntungan bisnis semata	Perusahaan keluarga cenderung sempit dalam berpandangan dan cepat puas pada pencapaian tertentu
Intergeneration tranmision	Punya pandangan jangka panjang, sangat peduli pada keberlangsungan terus menerus dan memikirkan pihak lain	Dalam pengelolaan yang tidak hati-hati mudah jatuh pada kekakuan, mengambil keputusan yang buruk, bahkan mengakiri bisnis (menjual perusahaan kepada pihak lain)
Kin/Non Kin Dynamic	Anggota keluarga cenderung lebih loyal, punya dasar yang kuat untuk bekerja dalam tim dan lebih mudah menyesuaikan diri dalam situasi apapun	Rawan konflik. Cenderung sulit dikendalikan.
Eincard Inheritance	Perusahaan Keluarga mampu berkembang dalam keberagaman, pragmatis pada perkembangan jaman dan mewariskan hal-hal yang bertendensi pada hal-hal baru	Perusahaan keluarga bisa jatuh pada ekstern yang diakibatkan konflik tak tuntas dalam suksesi, ketidakstabilan, cenderung anti sosial dan memperkerjakan anggota yang tidak kompeten

Selain itu, Mike Peter dan Dimitrios Buhalis dalam Marpa (2012) yang melakukan penelitian mengenai perusahaan keluarga pada tahun 2004, menyebutkan bahwa kelebihan dan kelemahan perusahaan keluarga dapat dilihat dari berbagai aspek yakni :

1. Hubungan secara individu dengan pemilik perusahaan
Terjalannya hubungan dengan pelanggan dan karyawan secara individu dapat menjadi sumber daya utama dalam persaingan.
2. Keunggulan market niche

- Market niche sering dilupakan oleh perusahaan-perusahaan besar dan berskala global
3. Fleksibilitas dan reaksi
Dikarenakan tipikal organisasi dalam perusahaan adalah datar (flat), maka manajemen dapat dengan cepat bereaksi atas perubahan-perubahan yang terjadi pada pasar.
 4. Fleksibilitas dalam ketenagakerjaan
Seringkali anggota-anggota dalam keluarga lebih fleksibel dalam pola kerja dan gaya hidup mereka menyesuaikan kebutuhan dari bisnis itu sendiri
 5. Kesenambungan

Kelangsungan dari perusahaan keluarga dan kehadiran mereka dalam pasar dirasakan sebagai nilai kekuatan sosial mereka

Adapun kelemahan-kelemahan perusahaan keluarga antara lain

1. Tata kelola yang bersifat informal dan kurangnya perencanaan
2. Kurangnya anggaran pemasaran dan riset pasar, pelatihan dan kualifikasi
3. Keuangan
4. Sumber data manusia dan karyawan dari kalangan keluarga

2.2.2 Faktor yang berpengaruh pada suksesi bisnis keluarga

Rencana suksesi dalam bisnis keluarga merupakan hal yang sulit untuk diabaikan. Bisnis keluarga baik di Indonesia maupun di dunia sekalipun, akan menghadapi masalah suksesi. Suatu bisnis keluarga tidak dapat menghindari masalah suksesi yang pada akhirnya menghasilkan kebutuhan akan perencanaan suksesi dalam bisnis keluarga. Suksesi adalah momen penting dalam keberadaan bisnis keluarga karena sudah sifatnya bahwa suatu bisnis akan ditranfer dari satu generasi ke penerus selanjutnya.

Winoto dan Graitto (2008) menuliskan bahwa bisnis keluarga mendominasi bisnis di Indonesia dan tersebar di berbagai bidang perindustrian dan organisasi. Sayangnya fakta menyatakan bahwa hanya beberapa bisnis keluarga yang dapat bertahan setelah generasi pertama. Oleh karena itu suksesi merupakan tahapan yang sangat penting dan menentukan bagi kelanjutan bisnis keluarga. Hal ini disebabkan oleh berbagai sebuah bisnis, kesuksesan suksesi atau penerusan manajemen sangat diperlukan dalam bisnis keluarga.

Definisi dari suksesi menurut Aronoff (2003) adalah proses berkepanjangan dari perencanaan yang bertujuan untuk memastikan keberlanjutan bisnis antar generasi. Dari definisi tersebut, proses suksesi membutuhkan waktu yang cukup lama sehingga suksesor dapat dipersiapkan dengan lebih matang.

Suksesi adalah masalah yang memerlukan analisis dari berbagai perspektif, antara lain anggota keluarga yang tergabung dalam bisnis, anggota keluarga di luar bisnis, staf non keluarga, pemilik bisnis, pelanggan, pemasok, dan sebagainya. Transisi pribadi dapat ditandai dengan seberapa baik perencanaan tahap suksesi, masalah yang terjadi antara manajer sekarang dengan penerus yang terlihat dari waktu ke waktu, masalah yang dialami di dalam keluarga dari waktu ke waktu, masalah yang dialami di

dalam keluarga dan oleh staf non keluarga dan lain-lain (Morris dkk, 1996).

Longenecker dan Schoen (1978) mengungkapkan bahwa proses suksesi adalah tahap jangka panjang dan dimulai sejak anak-anak. Davis (1986) mengungkapkan bahwa kemampuan individu dan perkembangan perusahaan diperlukan oleh tahap-tahap suksesi bisnis keluarga untuk tetap tumbuh. Demikian juga Handler (1990) menyatakan bahwa suksesi terdiri dari banyak tahapan prosedur.

Berdasarkan Morris dkk (1998), faktor-faktor yang mempengaruhi suksesi bisnis keluarga dikelompokkan menjadi tiga, yaitu persiapan penerus, hubungan keluarga dan kegiatan perencanaan dan pengendalian.

1. Tingkat persiapan penerus, terdiri atas
 - a. Pendidikan formal
 - b. Pelatihan
 - c. Pengalaman kerja
 - d. Posisi dan jabatan awal
 - e. Tahun bekerja di dalam bisnis keluarga
 - f. Motivasi bergabung dengan bisnis keluarga
 - g. Persepsi diri terhadap persiapan
2. Hubungan antara keluarga dan anggota bisnis, terdiri atas
 - a. Komunikasi
 - b. Kepercayaan
 - c. Komitmen
 - d. Kesetiaan
 - e. Kekacauan keluarga
 - f. Persaingan antar keluarga
 - g. Rasa cemburu
 - h. Konflik
 - i. Nilai-nilai dan tradisi bersama
3. Kegiatan perencanaan dalam pengendalian terdiri atas
 - a. Perencanaan suksesi
 - b. Perencanaan pajak
 - c. Penggunaan dewan di luar keluarga
 - d. Penggunaan konsultan bisnis keluarga
 - e. Pembentukan dewan keluarga

Diantara ketiga kategori tersebut, kategori yang sangat mempengaruhi suksesi bisnis keluarga adalah kegiatan perencanaan dan pengendalian, terutama faktor perencanaan suksesi. Kategori selanjutnya yang mempengaruhi suksesi bisnis keluarga yaitu hubungan personal antara keluarga dan antara karyawan dalam dan luar keluarga di perusahaan. Faktor yang penting dalam kategori ini adalah kepercayaan dan komunikasi antara anggota keluarga. Kategori terakhir yang berpengaruh terhadap suksesi bisnis keluarga yaitu persiapan penerus.

1.4 KESIMPULAN DAN SARAN

1.4.1 Kesimpulan

Perencanaan suksesi harus disertai dengan kepemimpinan yang kuat. Kepemimpinan yang baik akan bisa menyesuaikan situasi yang ada terkait dengan perubahan-perubahan yang terjadi dalam proses mempersiapkan suksesor yang meliputi:

1. Persiapan Suksesi

Pertama-tama, perusahaan harus memulai persiapan suksesi dengan strategi. Strategi tersebut penting karena pemimpin harus mengidentifikasi hal-hal apa yang dapat membuat perusahaan tetap sukses di masa depan dan perubahan apa yang perlu dilakukan ketika melakukan suksesi kepemimpinan. Selain itu, pemimpin juga perlu menyesuaikan strategi perusahaan dengan talenta dan kemampuan calon suksesor. Transisi kepemimpinan dapat berjalan dengan baik jika persiapan dilakukan dengan matang. Faktor keluarga juga dapat mempengaruhi proses persiapan suksesi. Keluarga tentunya harus memilih siapa yang hendak dipersiapkan menjadi pemimpin perusahaan keluarga di masa depan. Keluarga juga harus memastikan bahwa anak-anak yang mengerti mengenai peran dalam bisnis keluarga harus dianggap sebagai suatu pilihan, dan bukan kewajiban atau karena paksaan. Dengan begitu, calon pemimpin akan lebih memiliki inisiatif yang lebih dalam menjalankan perusahaan di kemudian hari.

2. Keterlibatan Calon Suksesor

Pada tahap ini, perusahaan harus mulai melibatkan calon suksesornya dalam melakukan kegiatan bisnisnya. Keterlibatan calon suksesor harus dipersiapkan sejak dini sehingga ia mampu mendapat banyak pengalaman dari keterlibatannya dalam kegiatan di dalam perusahaan tersebut. Karena pengalaman merupakan salah satu hal yang penting dalam meneruskan perusahaan. Calon suksesor harus diberikan kesempatan untuk menjalankan area penting dalam bisnis sehingga ia mendapatkan tanggung jawab yang lebih. Tanggung jawab yang lebih akan menghasilkan kualitas yang lebih baik bagi calon pemimpin di kemudian hari (Aronoff, 2003). Pemimpin harus memberikan pengetahuan dan nilai-nilai kepemimpinan kepada calon suksesornya, sehingga apa yang didapatkan oleh calon suksesor bukan hanya kemampuan teknis, tetapi hal-hal psikologis juga. Calon suksesor juga harus

mendapatkan jejaring bisnis dari pemimpin sebelumnya agar hubungan dengan rekan bisnis tetap terjalin meskipun telah terjadi pergantian pemimpin dalam perusahaan tersebut. Lalu pemimpin yang baru harus mengembangkan keahlian, kharisma, dan reputasinya di dalam perusahaan.

3. Implementasi Suksesi

Proses suksesi tidak lengkap sampai transisi dari pemimpin kepada pemimpin berikutnya dilakukan. Sebelum mengimplementasikan suksesi, keputusan yang akan dibuat harus dikomunikasikan di dalam keluarga maupun perusahaan. Karena hal ini sangat krusial bagi seorang pemimpin untuk mengerti visi dan misi perusahaannya. Ketika suksesi dilakukan, pemimpin lama harus menyampaikan visi dan misi perusahaan sehingga tujuan bisnis dan bagaimana bisnis tersebut dijalankan menjadi lebih jelas.

1.4.2 SARAN

Berdasarkan kesimpulan di atas, maka saran dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Dalam proses suksesi kepemimpinan, pemimpin harus melakukan transfer pengetahuan kepemimpinan dengan cara mengkomunikasikan dengan jelas kepada calon suksesor setiap pengetahuan yang berhubungan dengan perusahaan seperti pengetahuan operasional, keuangan, pemasaran, dan sumber daya manusia.
2. Dalam proses suksesi kepemimpinan, pemimpin harus melakukan transfer nilai-nilai kepemimpinan dengan menjadi teladan dan contoh nyata bagi calon suksesor agar calon suksesor mengerti akan nilai-nilai kepemimpinan yang harus diterapkan dalam memimpin perusahaan keluarga kedepannya.

DAFTAR PUSTAKA

- Aronoff. (2003). *Business Succession : The Final Test of Greatness*. Family Enterprise Publisher.
- Carlock, R.S. (2009). "Why the Best Family Businesses Plan." *Faculty & Research Working Paper*, Vol. 63, pp 1-24
- Colgen & Lessage, 2004, *Family Firm in Company : Evidenced from USA*

- Dhewanto, Wawan dkk. 2012. *Familypreneurship: Konsep Bisnis Keluarga*. Bandung: Penerbit Alfabeta.
- Davis, Keith. (1986). *Personnel management and Human Resource*. 2^od. SiiigaporetMcGraw Hil
- Longenecker, dkk (2003), Longenecker et al. 2001. *Kewirausahaan Manajemen Usaha Kecil*. Buku 1. Jakarta : Salemba Empat.
- Morris, M. H., Williams, R. O., Allen, J. A., & Avila, R. A, 2006, *Correlates of success in family business transitions*. *Journal of Business Venturing*, 12(5), 385–401
- Nyomman, Marpa. 2011. *Membangun Kepercayaan Dalam Usaha Keluarga*, Salemba, Jakarta
- Susanto, A.B. (2007). *The Jakarta consulting group on family business*. Jakarta : The Jakarta Consulting Group.
- Widyasmoro, 2008, *Sukses Dalam Perusahaan Keluarga Jurnal*, Vol 3, No 1

