

## PROSES SUKSESI PADA PERUSAHAAN KELUARGA DI BIDANG ROKOK

Magdalena Maya K dan Ronny H. Mustamu

Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra  
Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya

E-mail: [mayakristanti93@yahoo.com](mailto:mayakristanti93@yahoo.com) ; [mustamu@petra.ac.id](mailto:mustamu@petra.ac.id)

**Abstrak**-Penelitian ini merupakan penelitian mengenai proses suksesi dengan menitikberatkan pada pemilihan dan persiapan suksesor. Di dalam hal yang menyangkut suksesi, banyak aspek yang perlu diperhatikan. Berdasarkan studi literatur yang dilakukan oleh penulis menyatakan bahwa perusahaan keluarga yang bertahan pada generasi pertama hanya sebesar 30% dan generasi kedua sebesar 10%. Untuk dapat memahami permasalahan yang timbul dalam sebuah perusahaan keluarga, maka perlu adanya perencanaan, persiapan dan penerapan suksesi dalam suatu perusahaan keluarga

Tujuan dari penelitian ini adalah mendeskripsikan proses suksesi dan mendeskripsikan proses persiapan generasi penerus yang terjadi pada Perusahaan di bidang rokok. Metode penelitian yang digunakan oleh penulis adalah penelitian kualitatif untuk menggali informasi secara mendalam melalui proses wawancara dan observasi. Hasil dari penelitian ini mengungkapkan bahwa proses suksesi tidak melalui proses seleksi dan transisi, namun suksesor dipilih berdasarkan kapabilitas dan kompetensi yang dimilikinya, **Kata Kunci:** Proses Suksesi, Perusahaan Keluarga, Suksesor

### I. PENDAHULUAN

Isu suksesi menjadi semakin penting apabila sang pemilik usaha memiliki anak lebih dari pada satu. Hal ini akan mengakibatkan kemungkinan timbulnya perbedaan sudut pandang di dalam menjalankan perusahaan, perbedaan visi dan misi kedepan, dan perbedaan karakter dari masing-masing anak yang akan menjadi penerus perusahaan keluarga tersebut. Hal ini yang menjadikan proses suksesi lebih kompleks (Faustine, 2003). Dengan demikian perencanaan suksesi merupakan masalah paling krusial dalam manajemen bisnis keluarga (Chua, Chrisman, & Sharma, 2003). Terdapat beberapa isu-isu dalam suksesi yaitu mengenai rencana suksesi yang tidak jelas dan konflik antara calon-calon pengganti. Suksesi memiliki arti bahwa kita mengetahui kapan dan kepada siapa perusahaan akan diwariskan (Susanto, 2007 dalam Jakarta Consulting Group). Dalam pemilihan calon-calon pengganti suatu perusahaan keluarga, baik itu putera ataupun puteri yang dilakukan oleh pemilik perusahaan memiliki dua kesalahan dasar, yaitu kriteria calon-calon pengganti yang tidak pernah diumumkan dan calon-calon pengganti terlalu cepat untuk ditentukan. Padahal, diantara calon-calon pengganti ini memiliki kondisi yang berbeda-beda (Susanto et al., 2007).

Pada penelitian ini, penulis ingin menganalisis proses suksesi pada perusahaan keluarga di bidang rokok. Beberapa kriteria ditetapkan dalam penentuan suksesornya yaitu ia harus mampu memegang estafet dan memiliki karakter yang bijaksana, kepemimpinan serta tanggung jawab yang tinggi sesuai dengan jalur kebijakan yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Selain itu, mampu mengimplementasikan visi dan misi dari pemilik perusahaan untuk menjaga nama baik Perusahaan di bidang rokok dan menjadikannya tetap bertahan dan terus berkembang ke arah yang lebih baik dari sebelumnya.

Perencanaan suksesi yang matang perlu didukung oleh adanya nilai-nilai budaya dalam perusahaan atau keluarga yang akan menjadi hal pendukung dalam mempersiapkan suksesor secara matang. Untuk menyelaraskan kepentingan keluarga dan kepentingan bisnis pada Perusahaan di bidang rokok dilakukan melalui *matching proses*, penyelarasan (*alignment*) antara keinginan keluarga dan business requirements, dengan tujuan agar proses-proses yang ada dalam operasi perusahaan berjalan lancar. Dalam hal ini kunci utamanya yaitu menggabungkan antara nilai-nilai di keluarga dan perusahaan. Hal ini tidak tergambar jelas dalam proses suksesi pada Perusahaan di bidang rokok, sebab sang ayah hanya sekedar membagi nasihatnya secara umum untuk menjadi seorang pemimpin tanpa menceritakan usahanya sewaktu perusahaan ini berdiri.

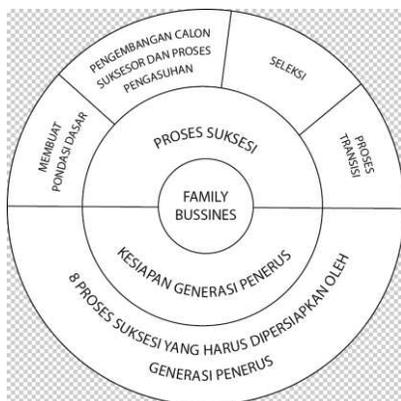
Menurut John L. Ward dan Craig E. Aronoff perusahaan keluarga merupakan yang terdiri dari dua atau lebih anggota keluarga yang mengawasi keuangan perusahaan, sedangkan menurut Robert G. Donnelley, suatu organisasi dinamakan perusahaan keluarga apabila paling sedikit ada keterlibatan dua generasi dalam keluarga itu dan mereka mempengaruhi kebijakan perusahaan (dalam Susanto *et al.*, 2007). Mroczkowski dan Tanewski (2006) mendefinisikan perusahaan keluarga sebagai suatu usaha yang dikendalikan oleh beberapa individu, secara langsung maupun tidak langsung, dalam hubungannya dengan anggota keluarga adalah dekat.

Sebuah perusahaan dapat dikatakan sebagai perusahaan keluarga apabila kepemilikan perusahaan dimiliki oleh anggota keluarga, dimana terdapat dua atau lebih anggota keluarga yang terlibat di dalam perusahaan baik secara langsung maupun tidak langsung, minimal anggota keluarga tersebut terlibat dalam bidang keuangan dan keterlibatannya selama minimal dua generasi. Maka dari itu, nilai-nilai perusahaan keluarga identik dengan nilai-nilai keluarga pemiliknya (Susanto *et al.*, 2013).

Menurut Susanto *et al.* (2007), Sukses kepemimpinan merupakan hal yang menjangkau berbagai lapisan manajerial. Sukses pada dasarnya berkaitan dengan berbagai kebijakan perusahaan, antara lain perubahan pola pergerakan perusahaan, pengembangan perusahaan, kebijakan perencanaan karir, sistem promosi dan mutasi.

Hess (2006) mendefinisikan sukses sebagai perubahan kepemimpinan ganda. Perubahan kepemimpinan di dalam bisnis dan di dalam kasus tertentu, perubahan kepemimpinan di dalam keluarga. Perubahan kepemimpinan di level bisnis dapat berdampak pada strategi bisnis dan budaya saat pemimpin baru berusaha untuk membuat ciri khasnya sendiri.

Menurut Aronoff (2003), Sukses adalah proses berkepanjangan dari perencanaan yang bertujuan untuk memastikan keberlanjutan bisnis antar generasi. Hal ini berarti bahwa proses sukses membutuhkan waktu yang panjang sehingga calon penerus (suksesor) dapat dipersiapkan dengan lebih matang untuk hasil yang maksimal.



## II. METODE PENELITIAN

Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian kualitatif deskriptif. Penelitian kualitatif deskriptif merupakan penelitian yang digunakan untuk menganalisis data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana mestinya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku umum atau generalisasi (Sugiyono, 2012). Di dalam penelitian ini persepsi dari subjek penelitian mengenai *succession plan* pada perusahaan keluarga, secara menyeluruh dan dengan menggunakan cara deskripsi dalam bentuk kata-kata dan bahasa, dengan suatu konteks khusus yang alamiah dan memanfaatkan berbagai metode alamiah (Moleong, 2007).

Semakin kuatnya hubungan antar anggota keluarga maka semakin berdampak baik bagi kinerja perusahaan. Komunikasi dan kepercayaan yang terjalin satu sama lain juga akan menciptakan lingkungan perusahaan yang kondusif serta dapat mendukung performansi masing-masing pihak dalam menjalankan tugasnya (Nuraini & Mahfodz, 2009).

Kesiapan generasi penerus dapat diartikan sebagai segala hal yang berhubungan dengan tekad, niat dan komitmen dalam menjalankan tugasnya sebagai pemimpin dan bersedia untuk memberikan yang terbaik bagi perusahaan. (Aronoff, 2011). Dalam proses sukses kepemimpinan, perlu adanya kesiapan generasi penerus dalam beberapa aspek.

Teknik penentuan narasumber yang peneliti gunakan adalah teknik *non-probability sampling* dimana teknik pengambilan sampel yang tidak memberi peluang atau kesempatan sama bagi setiap unsur atau anggota populasi untuk dipilih menjadi sampel.

Jenis data penelitian yang digunakan penulis adalah data kualitatif. Data kualitatif merupakan data yang dikumpulkan berupa kata-kata, gambar, keterangan-keterangan seperti sejarah, perencanaan, serta strategi perusahaan (Moleong, 2007). Menurut Bungin (2007), data kualitatif diungkapkan dalam bentuk kalimat serta uraian-uraian bahkan dapat berupa cerita pendek. Data ini berupa keterangan-keterangan seperti, data dan kemudian membuat kesimpulan.

Sumber data yang peneliti peroleh adalah sumber data primer dan sumber data sekunder. Sumber data primer yang digunakan penulis berasal dari wawancara dengan narasumber dari Perusahaan di bidang rokok yaitu berupa catatan tulisan hasil wawancara dan bukti foto. Sedangkan sumber data sekunder yang digunakan penulis merupakan *Company Profile* Perusahaan di bidang rokok. Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini adalah dengan wawancara dan observasi. Sedangkan teknik analisis data adalah dengan mendeskripsikan seluruh data dari berbagai sumber, Reduksi data, kategorisasi, Pemeriksaan keabsahan data, dan Penafsiran data.

## III. ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Perusahaan di bidang rokok adalah perusahaan keluarga karena pengelola dari perusahaan ini beberapa dijalankan oleh anggota dari keluarga dan saham perusahaan dimiliki oleh anggota keluarga yang memiliki andil dalam perusahaan ini. Terdapat 3 orang diantaranya menjabat sebagai direktur dan semuanya berasal dari keluarga, yakni Narasumber-1, Narasumber-2, Narasumber-3. Perusahaan di bidang rokok telah menjalankan sukses hingga generasi kedua. Generasi pertama yaitu sang pendiri perusahaan, kemudian diwariskan kepada anak pertamanya yang berkedudukan sebagai direktur saat ini yaitu Narasumber-1. Narasumber-1 terpilih untuk membantu ayahnya dalam mengelola perusahaan sebab ia dianggap pantas dan memiliki kapabilitas untuk menjalankan perusahaan dengan kemampuan yang memadai.

Perusahaan di bidang rokok merupakan perusahaan keluarga yang bergerak di bidang rokok. Sebagai perusahaan keluarga, Perusahaan di bidang rokok tergolong jenis *Family Business Enterprise* karena perusahaan dimiliki, dikelola, dan posisi kunci perusahaan dipegang oleh anggota keluarga pendiri.

Teknik purposive sampling digunakan untuk mengumpulkan informasi yang diperlukan terkait succession plan pada perusahaan keluarga Perusahaan di bidang rokok. Profil narasumber yang diwawancarai oleh penulis Narasumber yang pertama adalah Narasumber-1 (36 tahun per 2014). Narasumber-1 merupakan calon suksesor yang ditunjuk oleh ayahnya untuk menjadi pemimpin di Perusahaan di bidang rokok. Narasumber yang kedua adalah Narasumber-2 (34 tahun per 2014). Narasumber-2 merupakan adik kandung suksesor. Narasumber yang ketiga adalah Narasumber-3 (64 tahun per 2014). Narasumber-3 adalah ibu kandung dari

suksesor terpilih dan dianggap mengetahui dan ikut merencanakan proses suksesi di Perusahaan di bidang rokok.

Dalam Perusahaan di bidang rokok terdapat beberapa hal yang menjadi perhatian dalam proses suksesi, antara lain:

1. Membuat Pondasi Dasar: Narasumber-1 kurang mendapatkan wejangan dan ilmu langsung dari pemilik perusahaan terdahulu sebab pemilik perusahaan meninggal dunia karena kecelakaan. Namun Narasumber-3 ikut membantu memberikan bantuan informasi terkait dengan perusahaan sebatas yang diketahui.
2. Pengembangan calon suksesor dan Proses pengasuhan (*Nurturing*): Narasumber-3 melakukan pembagian nilai-nilai yang tidak didapatkan Narasumber-1 dulu antara lain bagaimana cara memimpin perusahaan dengan penuh tanggung jawab serta memberikan kinerja seoptimal mungkin.
3. Seleksi: Tidak terdapat proses seleksi dalam hal ini. Sebab Narasumber-1 secara otomatis terpilih karena ia adalah anak pertama dan dianggap memiliki kapabilitas dalam menjalankan perannya.
4. Proses transisi: Pemilik perusahaan terdahulu meninggal dunia karena kecelakaan dan membuat Narasumber-1 terpilih menjadi penggantinya.

Kesiapan Narasumber-1 di Perusahaan di bidang rokok juga perlu ditelusuri, sejauh mana Narasumber-1 siap dalam melaksanakan perannya sebagai pemimpin perusahaan tetapi narasumber-1 tidak berkeberatan dalam memimpin perusahaan. Namun, ia masih merasa bahwa dirinya kurang dalam ilmu dan pengalaman dalam memimpin perusahaan. Pemilik perusahaan terdahulu juga kurang memberikan nilai yang terkait dengan proses transisi kepemimpinan di perusahaan, sehingga Narasumber-1 belum 100% yakin dengan kapabilitasnya dalam menjalankan perannya sebagai seorang pemimpin di perusahaan.

#### IV. KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan:

1. Proses suksesi pada perusahaan keluarga Perusahaan di bidang rokok berjalan dengan cukup komunikatif dari sisi proses pemilihan suksesornya.
2. Dari sisi proses persiapan suksesor, Perusahaan DI di bidang rokok masih memiliki kekurangan pada bagian *training* suksesor yang belum memiliki program yang tetap di perusahaan. *Training* suksesor diasumsikan Perusahaan di bidang rokok hanya sebatas pendidikan dan pengalaman kerja suksesor sebelum akhirnya bekerja di Perusahaan di bidang rokok.
3. Perusahaan di bidang rokok menerapkan *Succession Plan* dengan baik, dilihat dari prosesnya pemilihan suksesor dan persiapan suksesor yang telah berjalan dengan sebagaimana mestinya.

Saran:

1. Apabila kelak pemimpin sudah tidak mau mengurus perusahaan lagi, pemimpin bisa mencari tenaga ahli untuk menjalankan perusahaan. Sehingga pemimpin menjadi komisaris dan juga hanya mengontrol saja.
2. Proses suksesi harus dilakukan sedini mungkin, sebab penting adanya tindakan antisipatif dalam perencanaan suksesor sehingga apabila terjadi suatu kondisi yang tidak memungkinkan, maka tidak perlu terjadi adanya proses suksesi tanpa adanya perencanaan yang matang dan proses seleksi tanpa melalui beberapa tahap.
3. Sebaiknya membuat struktur organisasi sesuai dengan UU yang ada.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Aronoff, Craig E., McClure, Stephen L & Ward, John L. (2003). *Family Business Succession*. Family Business Enterprise
- Azwar, A. (2008). *Penelitian Kualitatif*. Jakarta: JNPK-KR Bank Mandiri (22 Mei 2012). *POWER LUNCH "Tantangan Perusahaan Keluarga di Era Bisnis Modern"*.
- Breton-Miller, I. L., Miller, D., & Steier, L. P. (2004). *Toward an Integrative Model of Effective FOB Succession*. Entrepreneurship Theory and Practice
- Bungin, B. H.M. (2007). *Penelitian Kualitatif: Komunikasi, Ekonomi, Kebijakan Publik, dan Ilmu social*. Jakarta : Kencana Prenama Media Group
- Chrisman, J. J., Chua, J., Sharma, P., & Yoder, T. (2009). *Guiding Family Business Through Succession Process*, 28-51. CPA Journal 79.6.
- Noraini, Ismail.& Ahmad, Najmi Mahfodz. (2009). *Sucession Planing In Family Firms and its Implication on Business Performance*. Journal of Asia Entrepreneurship and Sustainability
- Pikiran Rakyat. (2006, 16 November). *Membangun Perusahaan Keluarga Berkesinambungan*.
- Poza, E. J. (2007). *Family Business*, 2nd Edition. United States of America: Thomson South-Western
- Poza, E. J. (2010). *Family Business: Third Edition*. Cengage Learning Academic Resource Center: U.S.A
- Sharma, P., Chrisman, J. J., & Chua, J. H. (2003). *Succession Planning as Planned Behavior: Some Empirical Results*. *Family Business Review*, 16(1), 1-15.v
- Sugiyono. (2008). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Indonesia: Alfabeta
- Sugiyono. (2012). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta
- Susanto et al. (2007). *The Jakarta Consulting Group on Family Business*. Indonesia: The Jakarta Consulting Group
- Susanto, A. B., & Susanto, P. (2013). *The Dragon Network: Inside Stories of the Most Successful Chinese Family Businesses*. John Wiley & Sons.
- Tàpies, Josep & Ward, John L. (2008). *Family Values and Value Creation*. The Fostering of Enduring Values Within Family-Owned Businesses

Zachary, R. K. (2011). *The importance of the family system in family business*. *Journal of Family Business Management*, 1(1), 26-36.