

MEWUJUDKAN SUKSESI KEPEMIMPINAN YANG BERKUALITAS PADA BISNIS KELUARGA PT KMBS

Carol Fortunata Effendi dan Bambang Haryadi
Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra
Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya
E-mail: carolfortunata@gmail.com, harya@peter.petra.ac.id

Abstrak—Tidak sedikit perusahaan keluarga berhasil dalam melangsung suksesi kepemimpinan karena faktor persiapan pendiri dan kesiapan calon suksesor. Saat PT KMBS masih dalam proses suksesi kepemimpinan yang perlu dicermati. Penelitian ini bertujuan mendeskripsikan elemen-elemen dalam keluarga dan manajemen yang dapat mendukung maupun menghambat dalam mewujudkan suksesi kepemimpinan yang berkualitas pada bisnis keluarga PT KMBS. Penelitian ini menggunakan jenis kualitatif deskriptif dan pengumpulan data dilakukan dengan menggali informasi secara mendalam melalui metode wawancara dan observasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa baik dari elemen keluarga maupun manajemen aspek ketidak-siapan calon suksesor untuk menggantikan pendiri dan perencanaan yang belum terstruktur menjadi penghambat dalam proses suksesi kepemimpinan PT KMBS, sedangkan yang berperan sebagai pendukung dari elemen keluarga maupun manajemen adalah aspek-aspek hubungan calon suksesor dengan anggota keluarga dan manajemen, potensi calon suksesor, kesiapan pendiri untuk melepaskan jabatannya.

Kata Kunci: Hubungan, Potensi, Kesiapan, dan Perencanaan Suksesi, Suksesi Kepemimpinan

I. PENDAHULUAN

Perencanaan suksesi dapat menjamin kelangsungan dan kemakmuran bisnis (Brockhaus, 2004). Penerapan dan perencanaan suksesi harus dipertahankan eksistensinya dalam sebuah perusahaan keluarga dan harus dikembangkan kearah yang lebih baik (Noraini & Ahmad, 2009). Kunci perencanaan suksesi adalah evaluasi kinerja yang calon suksesor dan memilih calon suksesor yang memiliki peran dan tanggung jawab jelas (Harrison et al, 2006). CEO dan manajer senior harus membimbing calon suksesor agar berpotensi untuk keberhasilan perusahaan (Pollitt, 2005). Didalam *succession plan* sangat penting untuk mempunyai penasihat terpercaya dalam membantu proses *succession plan* (O'Brien, 2012).

Faktor keberhasilan suksesi dalam perusahaan, yaitu kepercayaan dan komunikasi (Moris et al, 1996; Filser et al, 2013; Mutunga & Gachunga, 2013; Baur, 2014); calon suksesor terlibat aktif di perusahaan (Baur, 2014) seperti PT Mustika Ratu di Indonesia (Zachra, 2011); dewan direksi dan tim manajemen perlu mengenal calon suksesor (Walker, 2005); ikatan keluarga yang kuat dan solid (Filser et al, 2013) seperti yang dilakukan oleh PT Sido Muncul (WAF, 2011).

Selain keberhasilan, ada pula yang mengalami kegagalan. Kegagalan suksesi dapat dipengaruhi oleh kurang pahalannya akan bisnis, keterampilan dan komitmen dari generasi penerus (Rosenblatt et al, 1985; Birley, 1986; Handler & Kram, 1988; Ibrahim & Ellis, 1994; Bruce & Picard, 2006); kurangnya perencanaan suksesi, perbedaan kepentingan keluarga (Rosenblatt et al, 1985; Birley, 1986; Handler & Kram, 1988; Ibrahim & Ellis, 1994; Bruce & Picard, 2006); tidak ada penerus yang berpotensi terlibat di perusahaan (Lansberg, 1999; Hnatek, 2013; Colgan, 2014); disisi lain generasi muda ingin memulai proses suksesi tetapi generasi tua ingin memimpin seumur hidupnya (Hnatek, 2013; Colgan, 2014); generasi tua tidak dapat berlaku adil pada putra-putrinya dan menjadikan persaingan antar saudara (King, 1994; Hnatek, 2013; Filser et al, 2013) seperti yang terjadi pada perusahaan Nyonya Meneer di Indonesia (Susanto & Ahniar, 2009).

Berdasarkan fakta di atas, dapat dilihat betapa pentingnya persiapan suksesi bagi sebuah perusahaan. Keberhasilan proses Suksesi harus sejak awal direncanakan dengan melibatkan suksesor dan melatihnya sejak awal dan menciptakan sistem penghargaan bagi calon suksesor agar ia tertarik untuk menggantikan peran pendahulunya (Venter et al, 2005).

Suksesi Kepemimpinan pada Perusahaan Keluarga

Suksesi kepemimpinan pada perusahaan keluarga, setidaknya memiliki dua elemen penting yang perlu dicermati, yaitu elemen keluarga dan elemen manajemen baik dari aspek-aspek yang mendukung maupun menghambat dalam mewujudkan suksesi kepemimpinan yang berkualitas pada perusahaan keluarga

Elemen Keluarga

Elemen keluarga penghambat suksesi kepemimpinan yang berkualitas pada bisnis keluarga meliputi aspek:

1. Hubungan calon suskesor antar anggota keluarga, meliputi kurangnya menjalin komunikasi antar anggota keluarga (Carsrud, 2011); perbedaan kepentingan keluarga (Rosenblatt et al, 1985; Birley, 1986; Handler & Kram, 1988; Ibrahim & Ellis, 1994; Bruce & Picard, 2006); orang tua tidak dapat berlaku adil kepada putra-putrinya dan menjadikan persaingan antar saudara (King, 1994; Hnatek, 2013; Filser et al, 2013).
2. Potensi calon suksesor, meliputi tidak adanya penerus yang berpotensi terlibat di perusahaan keluarga (Lansberg, 1999; Hnatek, 2013; Colgan, 2014); kurang pahalannya akan bisnis, keterampilan dan komitmen dari calon suksesor (Rosenblatt et al, 1985;

Birley, 1986; Handler & Kram, 1988; Ibrahim & Ellis, 1994; Bruce & Picard, 2006).

3. Kesiapan pendiri dan calon suksesor, yaitu ketidakinginan pendahulu melepaskan jabatannya (Morris et al, 1996); dan ketidaksiapan calon penerus untuk menggantikan pendahulu (Vozikis et al, 2012).
4. Perencanaan suksesi, yaitu kegagalan merencanakan suksesi kepemimpinan itu sendiri (Dickins & Sarbey, 2011; Cross, 2004).

Sedangkan elemen keluarga yang mendukung suksesi kepemimpinan yang berkualitas pada bisnis keluarga meliputi:

1. Hubungan calon suksesor antar anggota keluarga, diantaranya dengan membangun hubungan dan komunikasi yang positif dengan terbatasnya konflik, persaingan, dan permusuhan antar anggota keluarga (Morris et al, 1996; Vozikis et al, 2012); calon suksesor membina hubungan baik dengan generasi pendahulu untuk mendapatkan pengetahuan seputar tugasnya (Baur, 2012); tingkat kepercayaan dan nilai-nilai bersama yang tinggi antar anggota keluarga (Morris et al, 1996).
2. Potensi calon suksesor, yaitu memilih calon suksesor yang memiliki sikap sopan dan memiliki rasa percaya diri dalam memimpin perusahaan (Baur, 2012; Chrisman et al, 2009).
3. Kesiapan pendiri dan calon suksesor, meliputi calon suksesor memiliki keinginan untuk mengambil alih perusahaan (Vozikis et al, 2012; Baur, 2012; Venter et al, 2005); pemegang jabatan saat ini juga harus memiliki keinginan untuk melepaskan jabatannya yang akan digantikan kepada penerus (Vozikis et al, 2012).
4. Perencanaan suksesi, yaitu mempersiapkan generasi penerus untuk transisi perusahaan (Coonan, 2005).

Elemen Manajemen

Elemen dalam manajemen penyebab kegagalan suksesi kepemimpinan bisnis keluarga meliputi aspek:

1. Hubungan calon suksesor antar manajemen, meliputi kurangnya dukungan manajemen (Atwood, 2007); kurangnya komunikasi yang efektif dan terbuka diseluruh jajaran organisasi (Atwood, 2007); *incumbent* tidak mengenalkan calon suksesor pada para *shareholders* (Marpha, 2011; Massis et al. dalam Vozikis et al, 2012).
2. Potensi calon suksesor, yaitu tidak mengidentifikasi terlebih dahulu potensi calon suksesor (Atwood, 2007).
3. Kesiapan calon suksesor, yaitu kematian *incumbent* secara tiba-tiba dan meninggalkan banyak hutang membuat calon suksesor tidak siap memimpin perusahaan (Marpha, 2011; Massis et al. dalam Vozikis et al, 2012).
4. Perencanaan suksesi, meliputi gagalnya merencanakan suksesi sebelum tim manajemen pensiun atau keluar dari perusahaan (Dickins & Sarbey, 2011); kegagalan mengembangkan strategi transisi (Dickins & Sarbey, 2011); kurang pemahannya para *incumbent* tentang proses suksesi kepemimpinan (Atwood, 2007).

Sedangkan elemen manajemen yang mendukung suksesi kepemimpinan yang berkualitas pada bisnis keluarga meliputi:

1. Hubungan calon suksesor antar anggota manajemen, diantaranya berkomunikasi secara terbuka di seluruh jajaran organisasi dengan menilai kepuasan karyawan terhadap calon suksesornya (Atwood, 2007); jajaran manajemen dalam perusahaan harus mengenal calon suksesornya (Walker, 2005); membina hubungan yang baik antara *incumbent* dengan calon suksesor (Venter et al, 2005).
2. Potensi calon suksesor, yaitu mengidentifikasi dahulu potensi calon suksesor dengan mendorong calon suksesor untuk mengekspresikan potensinya lalu memeliharanya (Atwood, 2007), pendidikan dan pengalaman juga harus dimiliki calon suksesor berkaitan dengan tugas yang dibutuhkan diperusahaan (Morris et al, 1996).
3. Kesiapan calon suksesor, yaitu menilai kesiapan calon suksesor terlebih dahulu, dengan membandingkan kompetensi calon dan tugas yang diberikan (Atwood, 2007).
4. Perencanaan suksesi, meliputi dengan mengelola perencanaan suksesi yang terstruktur dan sistematis dari awal (Coonan, 2005; Vozikis et al, 2012); membuat program pelatihan untuk calon suksesor agar dapat mengembangkan kompetensi (Atwood, 2007); mempersiapkan calon suksesor baik dari segi pendidikan maupun pengalaman (Morris et al, 1996; Venter et al, 2005; Baur, 2012; Coonan, 2005); meninjau, merevisi, dan mengevaluasi rencana suksesi setidaknya setiap tahunnya (Atwood, 2007).

Suksesi Kepemimpinan yang Berkualitas pada Bisnis Keluarga

Suksesi kepemimpinan pada bisnis keluarga dikatakan berkualitas apabila tetap terjalinnya hubungan keluarga yang positif dengan keterbatasan konflik, persaingan, & permusuhan (Morris et al, 1996; Vozikis, 2012); pemimpin pendahulu mau untuk meninggalkan jabatannya dalam perusahaan dan penerus memiliki kesiapan menduduki jabatannya untuk menggantikan pendiri (Atwood, 2007); penerus memiliki keterampilan yang diperlukan bagi perusahaan, dalam bidang pendidikan maupun pengalaman diluar perusahaan sebelum menduduki jabatannya yang sekarang (Morris et al, 1996); perencanaan suksesi kepemimpinan dapat terstruktur dan sistematis (Coonan, 2005).

Dari hasil penelitian terdahulu, faktor keberhasilan perencanaan suksesi adalah kesediaan calon suksesor untuk mengambil alih perusahaan dan hubungan antara pemilik dengan calon suksesor (Venter et al, 2005). Faktor kegagalan suksesi kepemimpinan yaitu calon suksesor yang tidak berpotensi, perusahaan terlibat hutang, rusaknya hubungan antar pendahulu dengan pengganti, kegagalan menyiapkan suksesi; cara mencegahnya dengan memberikan pelatihan pada calon suksesor, membeli asuransi jiwa, memperkenalkan calon suksesor pada pemangku kepentingan, menyiapkan proses suksesi dari awal (Vozikis et al, 2012). Kepercayaan dan komunikasi dalam hubungan keluarga tampaknya me-

miliki dampak yang paling signifikan pada proses peralihan (Morris et al, 1996).

PT KMBS merupakan produsen sepatu, retail dan trading untuk sepatu kulit yang berdiri tahun 1989 yang berkantor di Jl. Jaksa Agung Suprpto No 39-41 Kav 36 Surabaya, dan pabriknya di Jl. Gunung gangsir 1A Desa Nogosari, Kec Pandaan.

PT KMBS dalam proses suksesi kepemimpinan yang dimulai dari Ali Tanuwidjaja selaku pendiri yang ingin diberikan kepada calon suksesor PT KMBS yaitu John Tanuwidjaja. Awalnya, Ali Tanuwidjaja pernah menyiapkan John untuk meneruskan perusahaannya dengan memperkerjakannya di bagian operasional/ produksi selama hampir dua tahun tetapi John lebih tertarik untuk berbisnis sebagai importir keramik (perdagangan) yang lebih *simple* dibandingkan perusahaan keluarga ayahnya.

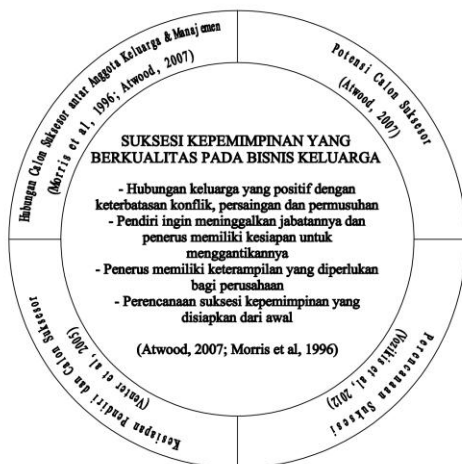
Oleh karena masih banyaknya hambatan hambatan dalam menentukan calon suksesor perusahaan, penulis tertarik melakukan penelitian lebih jauh tentang mewujudkan suksesi kepemimpinan yang berkualitas pada bisnis keluarga PT KMBS.

Berdasarkan latar belakang masalah yang terdapat di perusahaan, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah bagaimana mewujudkan suksesi kepemimpinan yang berkualitas pada bisnis keluarga PT KMBS?

Tujuan penelitian ini adalah mendeskripsikan elemen-elemen dalam keluarga dan manajemen baik dari aspek-aspek yang mendukung maupun menghambat dalam mewujudkan suksesi kepemimpinan yang berkualitas pada bisnis keluarga PT KMBS.

II. METODE PENELITIAN

Bertolak dari tujuan penelitian yang akan mendeskripsikan elemen-elemen dalam keluarga dan manajemen baik dari aspek-aspek yang mendukung maupun menghambat dalam mewujudkan suksesi kepemimpinan yang berkualitas maka dibangun kerangka kerja penelitian sebagai berikut :



Gambar Kerangka Kerja Penelitian.

Jenis penelitian ini adalah kualitatif deskriptif dengan menggunakan metode penelitian menggunakan pendekatan *in-depth interview* atau wawancara mendalam.

Teknik analisis data adalah suatu metode kegiatan untuk meneliti, memeriksa, mempelajari, membandingkan data yang ada dan membuat interpretasi yang diperlukan. Data yang telah diuji keabsahannya lalu dianalisa menggunakan analisa kualitatif dimana pada data tersebut telah menghasilkan data deksriptif. Sehingga diperoleh penjelasan dan ditarik kesimpulan secara logis. Tahapan-tahapan analisis data dimulai dari transkripsi data, yang kedua reduksi data, yang ketiga penyajian data, dan yang terakhir penarikan kesimpulan. Transkripsi data adalah uraian dalam bentuk tulisan yang rinci dan lengkap terkait apa yang dilihat dan apa yang didengar baik secara langsung maupun rekaman, setelah selesai mengumpulkan data, semua catatan dibaca, dipahami, lalu dibuat transkrip. Reduksi data (*data reduction*) merupakan kegiatan menyeleksi data-data yang telah dihimpun dari lapangan sesuai dengan kebutuhan ataupun kategori-kategori yang telah ditentukan. Penyajian data (*data display*) merupakan menyajikan data yang disajikan dalam bentuk *open coding* dan *axial coding*. *Open coding* merupakan cara untuk mensegmentasikan informasi yang kita dapatkan. Dengan cara ini diharapkan peneliti dapat menentukan fokus apa yang ingin didapatkan dari hasil wawancara yang telah dilakukan. *Axial coding* merupakan tahap lanjutan dari tahapan *open coding* yang telah kita lakukan sebelumnya dan bertujuan untuk mengklasifikasikan konsep-konsep yang kita dapat pada tahap *open coding*. Penarikan kesimpulan (*conclusion*) merupakan pembuatan gagasan yang tercapai pada akhir pembicaraan yang menyampaikan tentang beberapa ide pemikiran. Data yang telah disajikan, kemudian dideskripsikan untuk dapat ditarik sebuah kesimpulan dari data tersebut. Kesimpulan dapat berupa kesimpulan tetap ataupun kesimpulan akhir, bergantung pada situasi apakah pada tahap awal data-data yang dipaparkan sudah *valid* dan konsisten atau tidak.

III. ANALISA DAN PEMBAHASAN

Analisis dan Pembahasan Elemen-elemen Keluarga dan Manajemen dalam Mewujudkan Suksesi Kepemimpinan yang Berkualitas pada Bisnis Keluarga

Setelah dilakukan penelitian tentang mewujudkan suksesi kepemimpinan yang berkualitas pada bisnis keluarga PT KMBS, maka dibuatlah sebuah analisis dan pembahasan mengenai elemen-elemen keluarga dan manajemen yang meliputi hubungan calon suksesor antar anggota keluarga dan manajemen, potensi calon suksesor, kesiapan pendiri dan calon suksesor, dan perencanaan suksesi dalam pewujudan suksesi kepemimpinan bisnis keluarga yang berkualitas.

Analisis Elemen-elemen Keluarga dan Manajemen dari Aspek Hubungan Calon Suksesor antar Anggota Keluarga dan Manajemen

Informasi yang didapat oleh peneliti dari hubungan calon suksesor antar anggota keluarga PT KMBS adalah calon suksesor dapat menjadi pendukung suksesi kepemimpinan bisnis yang berkualitas karena hubungan calon suksesor antar anggota keluarga dari segi komunikasi antar keluarga dapat saling terbuka, kepercayaan dan kebersamaan yang dibangun pendiri pada anak-anaknya sejak kecil sehingga calon suksesor pun selalu membina kebersamaan dengan rutin berpergian dengan keluarganya dan calon suksesor

memiliki menyelesaikan masalah-masalahnya dengan baik sehingga dapat dipercaya, keadilan yang diberikan pendiri pada putra-putrinya, dan perbedaan kepentingan yang dapat diatasi oleh calon suksesor dalam keluarganya, jadi hubungan calon suksesor antar anggota keluarga tidak menjadi penghambat dalam suksesi kepemimpinan, melainkan akan menjadi pendukung suksesi kepemimpinan.

Informasi yang didapat dari elemen manajemen dalam hubungan calon suksesor antar manajemen yaitu calon suksesor dapat memiliki hubungan baik dengan jajaran manajemen, pemegang jabatan saat ini, dan para pemegang saham dengan baik dan akrab, calon suksesor dan para manajemen selalu dapat menanggulangi masalah-masalah perusahaan maupun pribadi dengan saling diskusi atau dibicarakan baik-baik, hal ini akan menjadi pendukung dalam mewujudkan suksesi kepemimpinan.

Pembahasan Elemen-elemen Keluarga dan Manajemen dari Aspek Hubungan Calon Suksesor Antar Anggota Keluarga dan Manajemen

Dari hasil analisis diatas, elemen-elemen keluarga dari aspek hubungan calon suksesor antar anggota keluarga menjadi pendukung suksesi kepemimpinan dengan didukung oleh penelitian Morris et al (1996) bahwa adanya komunikasi yang terbuka antar calon suksesor dengan anggota keluarganya dan calon suksesor PT KMBS juga membangun kepercayaan dan kebersamaan dalam setiap anggota keluarganya seperti pergi bersama anggota keluarga dan mendapatkan kepercayaan dengan selalu menyelesaikan masalah-masalah keluarga maupun pekerjaan dengan baik. Keadilan juga dimiliki oleh orang tua calon suksesor dengan memberikan bisnis yang diinginkan anak-anaknya sehingga tidak menjadikan konflik antar saudara, hal ini didukung oleh penelitian King (1994); Hnatek (2013); Filser et al (2013). Hubungan calon suksesor antar anggota keluarga juga menjadi pendukung suksesi kepemimpinan karena calon suksesor dapat menghadapi perbedaan pendapat antar anggota keluarga dengan cara saling *sharing*, hal ini didukung oleh penelitian Rossenblatt et al (1985); Birley (1986); Handler & Kram (1988); Ibrahim & Ellis (1994); Bruce & Picard (2006).

Dari hasil analisis tentang elemen-elemen manajemen dari aspek hubungan calon suksesor antar manajemen juga menjadi pendukung suksesi kepemimpinan PT KMBS karena calon suksesor memiliki hubungan yang akrab dan komunikasi yang baik dengan para pemegang saham, para pemegang jabatan saat ini, dan tim manajemen yang didukung oleh Venter et al (2005) dan Atwood (2007). Analisis Elemen-elemen Keluarga dan Manajemen dari Aspek Potensi Calon Suksesor

Informasi potensi calon suksesor dalam keluarga dapat menjadi pendukung karena dalam keluarga pendiri telah menyiapkan suksesor bagi PT KMBS dengan menyekolahkanya dan membimbingnya bekerja pada waktu kuliah di China.

Informasi potensi calon suksesor dalam manajemen dilihat dari manajemen telah mengidentifikasi calon suksesor bagi perusahaannya dengan melihat calon suksesor dapat mengerti tentang perusahaan atau tidak dan dapat mengatasi masalah-masalah perusahaan ini dapat menjadi pendukung suksesi kepemimpinan.

Pembahasan Elemen-elemen Keluarga dan Manajemen dari Aspek Potensi Calon Suksesor

Dari hasil analisis tentang elemen keluarga dari aspek potensi calon suksesor, didapat informasi tentang potensi calon suksesor dapat mendukung keberhasilan suksesi kepemimpinan PT KMBS karena pendiri menyiapkan calon suksesor untuk sekolah di *Bussiness Management* dan bekerja dibagian pembelian PT KMBS yang di China sambil sekolah, karena persiapan itulah calon suksesor memiliki keterampilan sesuai yang dibutuhkan diperusahaan, hal ini mendukung penelitian Morris et al (1996).

Sedangkan, dari hasil analisis tentang elemen manajemen dari aspek potensi calon suksesor, didapat informasi bahwa manajemen telah mengidentifikasi calon suksesor terlebih dahulu sebagai penerus perusahaan PT KMBS, hal ini didukung dengan penelitian Atwood (2007) bahwa suksesi kepemimpinan dapat tercapai bila calon suksesornya diidentifikasi terlebih dahulu tentang potensi dirinya bagi perusahaan, dan potensi calon suksesor PT KMBS sudah sesuai dengan kriteria yang dibutuhkan diperusahaan.

Analisis Elemen-elemen Keluarga dan Manajemen dari Aspek Kesiapan Pendiri dan Calon Suksesor

Informasi yang didapat dari elemen keluarga dalam kesiapan bahwa pendiri ingin melepaskan jabatannya karena pendiri ingin meninggalkan jabatannya dalam kurun waktu 4 tahun lagi, hal ini akan menjadi pendukung dalam suksesi kepemimpinan di PT KMBS, tetapi calon suksesor masih merasa tidak siap untuk menggantikan pendiri dalam memegang jabatannya karena calon suksesor masih harus banyak belajar lagi tentang perusahaan, hal ini akan dapat menjadi penghambat dalam suksesi kepemimpinan di PT KMBS.

Informasi yang didapat dari elemen manajemen dalam kesiapan calon suksesor yaitu calon suksesor memiliki penghambat dalam suksesi kepemimpinannya dilihat dari belum siapnya calon suksesor bila ditinggal oleh bagian keuangan perusahaan PT KMBS karena masih belum mengerti, tetapi ia terhadap divisi-divisi lain ia sudah menguasai. Manajemen memiliki cara untuk menilai kesiapan calon suksesor dalam memimpin perusahaan dengan mampu atau tidaknya calon suksesor menghadapi masalah-masalah perusahaan.

Pembahasan Elemen-elemen Keluarga dan Manajemen dari Aspek Kesiapan Pendiri dan Calon Suksesor

Dari hasil analisis elemen keluarga dari aspek kesiapan pendiri, didapatkan informasi bahwa pendiri PT KMBS dapat mendukung suksesi kepemimpinan yang berkualitas seperti yang diungkapkan dalam penelitian Vozikis et al (2012) karena ia pendiri PT KMBS mau atau rela melepaskan jabatannya saat ini untuk digantikan oleh calon suksesornya, tetapi PT KMBS masih mempunyai penghambat seperti yang diungkapkan oleh Vozikis et al (2012); Baur (2012); Venter et al (2005) dalam kesiapan calon suksesor. Calon suksesor PT KMBS masih belum siap dalam menduduki jabatannya untuk menggantikan pendiri, karena ia merasa masih harus banyak belajar untuk memimpin perusahaan PT KMBS.

Dari hasil analisis dalam elemen manajemen dari aspek kesiapan calon suksesor menjadi penghambat dalam suksesi

kepemimpinan yang didukung oleh penelitian Marpha (2011); Massis et al. dalam Vozikis et al (2012) bahwa calon suksesor PT KMBS masih belum siap bila manajemen dibagian keuangan meninggalkan perusahaan secara tiba-tiba karena calon suksesor masih belum memahami divisi keuangan secara keseluruhan. Analisis Elemen-elemen Keluarga dan Manajemen dari Aspek Perencanaan Sukses

Informasi persiapan suksesi kepemimpinan dalam keluarga bagi PT KMBS dengan menyiapkan calon suksesor bagi perusahaannya ini dapat menjadi pendukung mewujudkan suksesi kepemimpinan bagi PT KMBS, hal ini dapat dilihat dari pendiri yang telah menyiapkan anak keduanya sebagai calon suksesor perusahaan.

Informasi persiapan suksesi kepemimpinan yang dilakukan pihak manajemen dengan menunggu semua dikomando dari pendiri untuk menyiapkan calon suksesor, hal ini akan menjadi penghambat dalam suksesi kepemimpinan, dan PT KMBS juga masih belum punya program pelatihan secara khusus untuk pengembangan kompetensi calon suksesor, hal ini dilihat dari calon suksesor yang hanya dibimbing oleh pendiri dan manajemen.

Pembahasan Elemen-elemen Keluarga dan Manajemen dari Aspek Perencanaan Sukses

Dari hasil analisis elemen keluarga dari aspek perencanaan suksesi terdapat informasi tentang pendukung suksesi kepemimpinan bagi PT KMBS yang didukung oleh penelitian Coonan (2005) bahwa pendiri PT KMBS telah mempersiapkan calon suksesornya yaitu anak keduanya. Pendiri tidak memilih anak pertama dan anak ketiganya karena anak kedua dapat membina hubungan baik dengan keluarga inti maupun keluarga besarnya, dari yang muda sampai yang tua dan sangat menghormati mereka.

Dari hasil analisis elemen manajemen dari aspek perencanaan suksesi, didapat penghambat suksesi kepemimpinan PT KMBS karena PT KMBS dalam persiapan suksesinya hanya dikomando dari pendiri untuk menyiapkan calon suksesornya, dan PT KMBS masih belum memiliki pelatihan secara informal guna mengembangkan kompetensi calon suksesor PT KMBS, hal ini didukung oleh penelitian Atwood (2007).

IV. KESIMPULAN/RINGKASAN

Mewujudkan suksesi kepemimpinan yang berkualitas pada bisnis keluarga PT KMBS maka kualitas suksesi kepemimpinan PT KMBS masih perlu ditingkatkan pada:

1. Elemen keluarga adalah ketidak-siapan calon suksesor untuk menggantikan pendiri yang dapat menghambat suksesi kepemimpinan yang berkualitas pada bisnis keluarga PT KMBS
2. Elemen manajemen adalah aspek ketidaksiapan calon suksesor bila kehilangan pemegang jabatan keuangan secara tiba-tiba karena calon suksesor harus belajar keuangan perusahaan secara keseluruhan, persiapan suksesi masih belum terstruktur dan sistematis dan perusahaan tidak memiliki program pelatihan guna mengembangkan kompetensi calon suksesor.

DAFTAR PUSTAKA

- Atwood, Christee Gabour. (2007). *IMPLEMENTING YOUR SUCCESSION PLAN*. Alexandria: American Society for Training and Development, 61 (5), 54-58.
- Baur, Markus. (2014). *Successors and the Family Business: Novel Propositions and a New Guiding Model for Effective Succession*. Hollywood: Journal of American Academy of Business, 19 (6), 133-138.
- Birley, S. (1986). *Succession in the Family Firm: The Inheritor's View*. In Aronoff, C., Astrachan, J., Ward, John (Eds.), *The Family Business Sourcebook II*. Georgia: Business Owners Resources.
- Brockhaus, R. H. (2004). *Family Business Succession: Suggestions for Future Research*. *Family Business Review* 17(2): 165-77.
- Bruce, Doug., Picard, Derek. (2006). *Making Succession a Success: Perspectives from Canadian Small and Medium-Sized Enterprises*. Milwaukee: International Council for Small Business, 44 (4), 306-309.
- Chrisman, James J., Chua, Jess H., Sharma, Pramodita., Yoder, Timothy R. (2009). *Guiding Family Businesses Through the Succession Process*. New York: New York State Society of Certified Public Accountants 79 (6), 48-51.
- Coonan, Patrick R. (2005). *Succession Planning: Aligning Strategic Goals and Leadership Behaviors*. New York: Springer Publishing Company, 9 (3), 92.
- Cross, Lisa. (2004). *Planning for Succession*. Newton: Reed Business Information, a division of Reed Elsevier, Inc, 76 (10), 40-41.
- Dickins, Denise., Sarbey, Scott D. (2011). *A PLAN FOR SUCCESSION*. Boston: Thomson Professional and Regulatory Services, Inc, 26 (4), 38-41.
- Filser, Matthias., Kraus, Sascha., Märk, Stefan. (2013). *Psychological aspects of succession in family business management*. Patrington: Emerald Group Publishing, Limited, 36, 256-277.
- Handler, Wendy C. (1991). *Key Interpersonal Relationships of Next-Generation Family Members in Family Firms*. *Journal of Small Business Management*, 29 (3), 21.
- Handler, W., Kram. K. (1998). *Succession in Family Firm: The Problem of Resistance*. *Family Business Review*, 6 (1).
- Harrison, Michelle., McKinnon, Tom., Terry, Paul. (2006). *Effective Succession Planning*. Alexandria: American Society for Training and Development, 60 (2), 22-23.
- Hnátek, Milan. (2013). *Succession Problems in Family-Owned Businesses: An Example from the Czech Republic*. *London: The Academy of Business and Retail Management (ABRM)*, 3 (8), 33-40.
- Ibrahim, A., Ellis, W.H. (1994). *Family Business Management: Concepts and Practices*. Dubuque, Iowa: Kendall/Hunt Publishing Company.
- King, Carole. (1994). *Family firm succession problems rival a queen's*. Erlanger: National Underwriter Company, 98 (2), 35.
- Massis, Alfredo De., Chua, Jess H., Chrisman, James J. (2008). *Factors Preventing Intra-Family Succession*.

- San Fransisco: SAGE PUBLIKASI, INC, 21 (2), 183-199.
- Morris, Michael H., Williams, Roy W., Nel, Deon. (1996). *Factors influencing family business succession*. Bradford: Emerald Group Publishing, Limited, 2, 68-81.
- Mutunga, Florence., Gachunga, Hazel. (2013). *Factors affecting Succession Planning in Small and Medium Enterprises in Kenya*. Kenya: International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, 3 (8).
- Noraini, Ismail & Ahmad, Najmi Mahfodz. (2009). *Succession Planning In Family Firms and its Implication on Business Performance*. Journal of Asia Entrepreneurship and Sustainability.
- O'Brien, John M. (2012). *Building A Succession Plan*. Boston: Thomson Professional and Regulatory Services, Inc, 22 (4), 5-8.
- Pollitt, David. (2005). *Leadership succession planning "affects commercial success"*. Bradford: Emerald Group Publishing, Limited, 13 (3), 36-38.
- Rosenblat, P., Mik, L., Anderson, R., Johnson, P. (1985). *The Family in Business*. San Fransisco: Jossey-Bass.
- Susanto, Heri., Ahniar, N F. (2009). *24 Tahun Berseteru, Nyonya Meneer Melaju: Selama 24 tahun, pertengkaran antar keluarga juga tak kunjung berhenti*. Vivanews. From: http://bisnis.news.viva.co.id/news/read/53318-nyonya_meneer_melaju_usai_24_tahun_berseteru
- Venter, E., Boshoff, C., & Maas, G. (2005). *The influence of successor-related factors on the succession process in small and medium-sized family businesses*. FamilyBusiness Review, 18, 283–303.
- Vozikis, G. S., Liguori, E. W., Gibson, B., & Weaver, K. M. (2012). *Reducing the Hindering Forces in Intra-Family Business Succession*. New York: American Journal of Economics and Business Administration, 4 (11), 94-104.
- WAF. (2011). *Agar Bisnis Keluarga Tetap Eksis*. Kompas.com. From: <http://tekno.kompas.com/read/2011/01/14/13475865/Agar.Bisnis.Keluarga.Tetap.Eksis>
- Walker, Tracey. (2005). *Succession Success*. North Olmsted: Advanstar Communications, Inc, 15 (3), 28-32.
- Zachra, Ellyzar. (2011). *Tujuh RAHASIA Generasi Kedua Mustika Ratu*. SWA. From: <http://swa.co.id/listed-articles/tujuh-rahasia-generasi-kedua-mustika-ratu>