

STUDI DESKRIPTIF PROSES SUKSESI KEPEMIMPINAN PADA UD. SUKSES

Yulius Darmawan

Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra

Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya

E-mail: yulius.darmawan91@gmail.com

Abstrak— Dalam suatu bisnis keluarga tentunya jelas bahwa keinginan pendiri pasti ingin memiliki penerus yang akan menggantikan bisnis keluarga. Suatu hal yang menarik dimana banyak perusahaan keluarga yang masih bertahan dan hal ini tentunya bermula dari perusahaan keluarga yang berhasil melaksanakan suksesi kepemimpinan di perusahaannya. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk mengetahui proses suksesi kepemimpinan yang dilakukan pada UD. Sukses. Pengumpulan data pada penelitian ini menggunakan metode wawancara. Dalam penentuan informan, penulis menggunakan metode *purposive sampling*. Untuk menguji keabsahan data, menggunakan triangulasi dengan membandingkan hasil wawancara antar informan dan didukung dengan hasil dokumentasi berupa foto-foto. Pada tahap pra bisnis *incumbent* memberikan tugas yang dipercayakan kepada suksesor untuk dijalankan dan suksesor mendapatkan nuansa dalam berbisnis. Pada tahap pendidikan dan pengembangan pribadi, suksesor mengikuti pendidikan formal sampai SMA saja, dan pengetahuan lain suksesor mendapatkan pembelajaran langsung dari *incumbent*. Pada tahap bukti kompetensi, motivasi dan pengalaman kerja, suksesor memiliki rasa keingintahuan yang besar untuk mengatasi dan menyelesaikan tanggung jawab yang ada, untuk pengalaman kerja, suksesor memiliki pengalaman dimana sejak SMP suksesor sudah ikut membantu *incumbent* di UD. Sukses. Pada tahap mulai formal bisnis, suksesor menjalani bisnis dengan komitmen untuk memberikan yang terbaik karena memang merupakan pilihan hidupnya. Pada tahap deklarasi suksesi, UD. Sukses belum memiliki rencana untuk menuju ke arah penyerahan jabatan secara penuh dari *incumbent* kepada suksesor dan sampai saat ini kegiatan yang berlangsung lebih sebagai partner kerja dan proses pembelajaran dari sang Ayah kepada anaknya.

Kata Kunci— Kepemimpinan, Perusahaan Keluarga, Proses, Suksesi.

I. PENDAHULUAN

Di dalam suatu bisnis keluarga tentunya jelas bahwa keinginan pendiri suatu bisnis keluarga dalam suatu organisasi atau perusahaan pasti ingin memiliki penerus yang akan menggantikan bisnisnya yang ada sehingga jerih lelah, dan proses berdirinya bisnis itu sendiri menjadi sebuah kenangan yang mendalam untuk mengingat bangkitnya keluarga melalui bisnis yang telah dimulainya.

Family Business Review (2003) dalam Susanto A.B., et. al., (2008) dimana pada perusahaan keluarga diketahui 71% perusahaan keluarga di Australia dimiliki oleh generasi pertama, 20% oleh generasi kedua, dan hanya 9% dimiliki oleh generasi ketiga. Gagalnya bisnis keluarga untuk tumbuh

dan terus berkembang disebabkan tidak adanya perencanaan jangka pendek maupun jangka panjang, sehingga tidak sedikit perusahaan yang hancur karena gagalnya dalam proses suksesi dimana jarang para pengusaha mempersiapkan generasi pengganti, sehingga ketika pemilik (*owner*) tidak bisa menjalankan aktivitasnya, akan terjadi perebutan kekuasaan pada perusahaan.

Dalam penelitian ini, penulis menggunakan perusahaan keluarga UD. Sukses. Awalnya usaha ini bermula dari suatu usaha yang kecil dimana hanya beternak ayam telur pelanggannya dalam jumlah yang kecil, namun seiring dengan berjalannya waktu, usaha ini semakin bertambah banyak pelanggan dan jumlah penjualannya yang meningkat, demikian juga karyawan yang dimiliki dan juga sampai saat ini dibuka juga pertokoan di rumahnya yang menjual berbagai macam kebutuhan pokok masyarakat. Adi Winata pemilik UD. Sukses memiliki tiga orang anak. Anak yang sulung (Andi Winata) bekerja membantu ayahnya dalam menangani karyawan dan hubungan dengan pelanggan juga sejak lulus dari SMA, Andi diberi kepercayaan untuk mengelola pegawai dan peternakan ayam telur juga terkait dengan pelanggan. Anak yang kedua baru saja menyelesaikan pendidikan S1 Ilmu Komunikasi Universitas Kristen Petra pada tahun 2013, dan anak yang ketiga baru saja memasuki jenjang kuliah di Manajemen Perhotelan angkatan 2013 Universitas Kristen Petra. Berdasar dari realita ini, menarik untuk mengetahui sejauh mana proses suksesi kepemimpinan pada UD. Sukses ini. Suatu fenomena yang menarik untuk diteliti dimana anak sulung yang sudah lama dimana sejak SMA sudah ikut sang Ayah untuk membantu dalam hal manajemen di dalam usaha ternak ayam telur milik keluarganya berpeluang sangat besar untuk dipersiapkan meneruskan usaha keluarga di UD. Sukses.

Dari penelitian ini peneliti berharap dapat mengetahui bagaimanakah penerapan proses suksesi kepemimpinan di dalam suatu bisnis keluarga yang nyata secara langsung.

Menurut Aronoff (2003), suksesi merupakan 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. Sebagian besar pekerjaan untuk mempersiapkan pengalihan kekuasaan dan kontrol dapat dilakukan dalam jangka waktu 5 sampai 15 tahun.

Menurut Thompson (www.thompsonlaw.ca), ada beberapa saran untuk sukses dalam perencanaan suksesi pada perusahaan keluarga, diantaranya adalah:

- Mempertimbangkan semua kesempatan yang berbeda dan memilih salah satu yang terbaik sesuai dengan kondisi keluarga dan perusahaan.
- Memiliki komitmen untuk terbuka, transparan dan rencana suksesi secara tertulis.
- Terbuka dan obyektif untuk mengungkapkan semua masalah.
- Memberikan setiap orang dalam anggota keluarga untuk memiliki kesempatan mengatakan, mengungkapkan pikiran dan perasaannya, secara pribadi dan berulang-ulang.
- Sewa penasihat berpengalaman dan obyektif untuk membantu mengembangkan rencana, dan memberikannya akses ke semua pemain utama, termasuk anggota keluarga Anda.
- Pastikan penerus perusahaan dan bisnis perusahaan telah dinilai secara obyektif oleh pihak ketiga yang independen.
- Pertimbangkan bagaimana rencana akan bekerja jika sesuatu yang tidak terduga terjadi, seperti kematian, penyakit kritis atau perubahan kondisi ekonomi.
- Mengintegrasikan rencana dengan dokumen hukum lainnya, termasuk surat wasiat dan perencanaan rumah-rumah.
- Libatkan pengganti dan keluarga dalam proses perencanaan suksesi.

Menurut Susanto, et. al., (2007), pada umumnya terdapat 3 pola suksesi untuk manajemen level puncak yang biasanya diterapkan perusahaan-perusahaan di Indonesia:

1. *Planned succession*

Perencanaan suksesi yang berfokus pada calon yang akan menduduki posisi 'kunci' yang telah dipersiapkan dengan memberikan *accelerated development program* untuk meningkatkan pengalaman dan kebijakan berpikir serta memberi *exposure* terhadap berbagai hal penting.

2. *Informal planned succession*

Perencanaan suksesi yang lebih mengarah pada pemberian pengalaman dengan cara memberikan posisi dibawah 'orang no 1' dan secara langsung menerima perintah dan petunjuk dari orang tersebut.

3. *Unplanned succession*

Peralihan pimpinan puncak kepada penerusnya berdasarkan keputusan pemilik dengan mengutamakan pertimbangan-pertimbangan pribadi.

Menurut Susanto, et. al., (2008) ada beberapa tugas dasar yang tercakup dalam perencanaan suksesi, yaitu:

1. Memfokuskan dan berbagi visi yang sesuai dimasa depan dalam situasi dimana pendiri tidak lagi mengendalikan perusahaan.
2. Memilih dan melatih pengganti dari pendiri, demikian pula bagi tim manajemen puncak masa depan.
3. Merancang sebuah proses melalui mana kekuasaan akan dialihkan dari generasi sekarang ke generasi muda.
4. Merancang *estate plan* yang menjelaskan secara spesifik bagaimana aset keluarga dan kepemilikan perusahaan akan dialokasikan dari pihak pendiri kepada ahli waris.
5. Merancang struktur yang sesuai untuk merancang perubahan, termasuk dewan keluarga, sebuah satuan tugas manajemen, dan dewan direksi.

6. Mendidik keluarga untuk memahami hak dan tanggungjawab dari peran-peran yang akan mereka jalankan di masa depan.

Adalah penting untuk ditekankan bahwa jika pendiri tidak memahami tugas-tugas yang tercakup dalam perencanaan suksesi secara spesifik, maka resistensi terhadap proses ini akan mengikat.

Menurut Davis, J., *Successor Development*. Dipresentasikan di *the International Family Enterprise Institute meeting in Montreal*, 1998. dalam Poza (2010) terdapat kriteria terkait penerus yang sukses:

- Mereka tahu bisnis dengan baik; idealnya, mereka suka atau bahkan cinta dengan natur bisnis.
- Mereka tahu diri mereka sendiri, kekuatan dan kelemahan mereka, setelah memiliki pengalaman yang diperlukan di luar dan pendidikan.
- Mereka ingin memimpin dan melayani.
- Mereka dipandu bertanggung jawab dengan generasi sebelumnya oleh penasehat dan oleh dewan direksi luar.
- Mereka memiliki hubungan yang baik dan kemampuan untuk mengakomodasi orang lain, terutama jika bagian dari sebuah tim pengganti (saudara, mertua, atau sepupu).
- Mereka dapat mengandalkan manajer yang bukan keluarga yang kompeten di tim top manajemen untuk melengkapi keterampilan mereka sendiri.
- Mereka telah mengendalikan kepemilikan atau dapat menyebabkan, melalui sekutu, seolah-olah mereka lakukan.
- Mereka telah mendapatkan rasa hormat dari karyawan non keluarga, pemasok, pelanggan, dan anggota keluarga lainnya.
- Keterampilan dan kemampuan mereka sesuai dengan kebutuhan strategis bisnis.
- Mereka menghormati masa lalu, dan memfokuskan energi mereka pada masa depan bisnis dan keluarga.

Menurut Longenecker, Moore dan Petty dalam bukunya yang berjudul "*Small Business Management: Launching & Growing Entrepreneurial Ventures*" ed. 15 (2010) ada beberapa tahapan dari proses suksesi, diantaranya:

1. Tahap Pra Bisnis (*Prebusiness Stage*)

Pada tahap I, pengganti potensial menjadi akrab dengan bisnis sebagai bagian dari tumbuh dewasa. Anak muda menemani orangtua ke kantor, toko, atau gudang atau bermain dengan peralatan yang berhubungan dengan bisnis. Tahap awal ini tidak berarti setiap perencanaan formal untuk mempersiapkan anak untuk memasuki bisnis, tahap awal ini hanya membentuk dasar untuk tahap selanjutnya dari proses yang akan terjadi di tahun-tahun mendatang. Dalam fase terakhir dari tahap ini, anak diperkenalkan kepada orang-orang yang berhubungan dengan perusahaan dan, pada waktunya, mulai bekerja paruh waktu di berbagai area fungsional untuk mendapatkan nuansa dalam bisnis.

2. Tahap Pendidikan dan Pengembangan Pribadi (*Educational and Personal Development Stage*)

Tahap II biasanya dimulai ketika calon penerus pergi untuk belajar di sebuah perguruan tinggi, yang sering

dilihat dari perspektif keluarga sebagai waktu untuk "tumbuh" di lingkungan yang memfasilitasi pertumbuhan intelektual, kematangan pribadi, dan pengembangan jaringan sosial. Tahap ini memberikan kesempatan untuk memetakan jalannya sendiri, tetapi dengan mata pada bisnis keluarga dan kebutuhan-kebutuhannya. Misalnya, seorang pemilik bisnis yang menjual peralatan pengendalian polusi dapat meyakinkan anaknya atau putri untuk mengambil jurusan ilmu lingkungan. Tentu saja, penekanan pada pendidikan formal bervariasi dengan bisnis. Dalam beberapa kasus, keluarga mungkin tidak merasa bahwa studi formal diperlukan; dalam kasus lain, mendapatkan ijazah merupakan pra-kondisi untuk berkarir dalam bisnis.

3. Tahap Bukti Kompetensi (*Proof of Competence Stage*)
Salah satu kesulitan penerus masa depan kemungkinan menghadapi ketika bergabung dengan bisnis keluarga pada persepsi bahwa mereka tidak untuk tugas itu, bahwa mereka memiliki posisi mereka hanya karena mereka adalah keluarga. Berpikir kembali ke hari-hari awal dengan perusahaan milik keluarganya, Austin Ramirez ingat, "Saya memiliki nama yang sama dengan ayah saya, [sehingga] saya selalu khawatir bahwa ada anggapan saya tidak berkompeten kecuali terbukti sebaliknya." Tidak diragukan lagi, pikiran yang melintasi benak sebagian karyawan untuk menggarisbawahi pentingnya tahap ini. Salah satu cara membangun kompetensi dimana putra atau putri dapat membuktikan adalah bahwa dia dapat melakukan pekerjaan di tempat lain terlebih dahulu. Sering, ibu atau ayah akan mendorong calon pengganti untuk mengambil posisi di perusahaan lain sebelum kembali ke perusahaan keluarga, berharap bahwa pencapaian independen dari putra atau putri akan berbicara untuk diri mereka sendiri dan membangun kredibilitasnya.
4. Tahap Mulai Formal dalam Bisnis (*Formal Start in The Business Stage*)
Tahap IV dimulai ketika putra atau putri mulai bekerja di bisnis keluarga penuh waktu, dimulai pada bagian jenjang rendah di perusahaan. Bagian ini adalah praktik umum bagi anggota keluarga untuk memulai dengan bekerja di berbagai departemen di perusahaan untuk membuktikan diri. Penanganan penerus potensial bijaksana memberi mereka kebebasan yang masuk akal untuk "mencoba sayap mereka," belajar dari kesalahan mereka sendiri, dan tertarik terhadap fungsi bisnis yang bermain untuk kekuatan pribadi mereka dan kemampuan alami. Pada saat ini, suksesi bukan taruhan tapi itu adalah skenario yang mungkin akan terjadi.
5. Tahap Deklarasi Suksesi (*Declaration of Succession Stage*)
Pada tahap V, putra atau putri bernama presiden atau putri bernama presiden atau general manager bisnis berlatih arah dalam menjalankan bisnis secara keseluruhan, meskipun orang tua biasanya masih memonitor. Penggantinya belum tentu menguasai kompleksitas peran, dan pendahulunya mungkin enggan untuk menyerahkan pengambilan keputusan sepenuhnya, tetapi semua bagian sekarang berada pada tempatnya. Pada tahap ini, penting untuk membangun rencana

tertulis sehingga tidak ada keraguan tentang keinginan pendahulunya, yang sebenarnya dapat dipertanyakan dalam hal terjadi kematian mendadak atau pengunduran diri. Membangun rencana tertulis akan membantu untuk meminimalkan posisi politik itu dari orang yang bercita-cita untuk memimpin, dan perselisihan yang dapat menjadi ledakan emosional dan kontraproduktif untuk pekerjaan perusahaan.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui proses pelaksanaan suksesi kepemimpinan pada UD. Sukses.

II. METODE PENELITIAN

Jenis penelitian yang digunakan oleh penulis adalah penelitian deskriptif kualitatif. Menurut Moleong (2011) penelitian kualitatif adalah penelitian yang memanfaatkan wawancara terbuka untuk menelaah dan memahami sikap, pandangan, perasaan, dan perilaku individu atau sekelompok orang. Menurut Indarto dan Supomo (2009) data sekunder merupakan data atau informasi yang telah diperoleh secara tidak langsung dari obyek penelitian yang bersifat publik, yang terdiri atas: struktur organisasi data kearsipan, dokumen, laporan-laporan serta buku-buku dan lain sebagainya yang berkenaan dengan penelitian ini. Dengan kata lain data sekunder diperoleh penelitian secara tidak langsung, melalui perantara atau diperoleh dan dicatat dari pihak lain (dalam Purhantara, 2010).

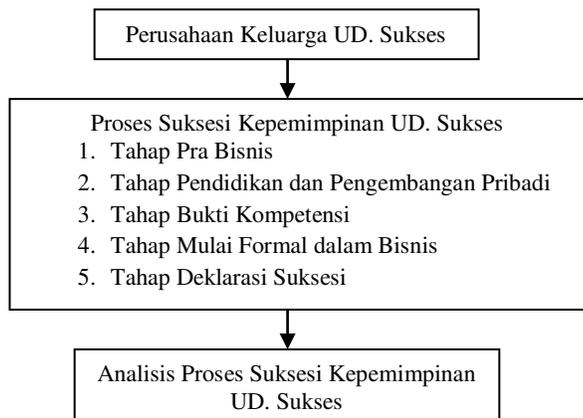
Metode pengumpulan data, penulis menggunakan wawancara. Wawancara adalah proses percakapan dengan maksud untuk mengontruksi mengenai orang, kejadian, kegiatan, organisasi, motivasi, perasaan, dan sebagainya yang dilakukan dua pihak, yaitu pewawancara (*interviewer*) yang mengajukan pertanyaan kepada orang lain yang diwawancarai (*interviewee*). (Purhantara, 2010). Untuk wawancaranya, penulis menggunakan wawancara semiterstruktur. Wawancara ini sudah termasuk dalam kategori *in-dept interview*, dimana pelaksanaannya lebih bebas bila dibandingkan dengan wawancara terstruktur. Tujuan dari wawancara jenis ini adalah untuk menemukan permasalahan secara lebih terbuka, dimana pihak yang diajak wawancara diminta pendapat, dan ide-idenya.

Untuk penentuan informan, menurut Sugiyono (2013) salah satu cara penentuan informan adalah dengan menggunakan metode *purposive sampling* yaitu teknik pengambilan sampel sumber data dengan pertimbangan tertentu. Pertimbangan tertentu ini misalnya orang tersebut dianggap paling tahu tentang apa yang kita harapkan atau mungkin dia sebagai penguasa sehingga memudahkan peneliti menjelajahi objek atau situasi sosial yang diteliti.

Untuk menguji keabsahan data menggunakan triangulasi sumber, yaitu membandingkan dan mengecek balik derajat kepercayaan suatu informasi yang diperoleh melalui waktu dan alat yang berbeda dalam penelitian kualitatif (Patton, 1987 dalam Moleong, 2009). Dalam penelitian ini membandingkan hasil wawancara antar nara sumber.

Teknik analisis data menurut Sugiyono (2013), reduksi data, mereduksi data berarti merangkum, memilih hal-hal yang pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, dicari tema dan polanya. Penyajian data, penyajian data bisa dilakukan

dalam bentuk uraian singkat, bagan, hubungan antar kategori, *flowchart*, dan sejenisnya. Penarikan kesimpulan dikemukakan dengan cara menyimpulkan dari data yang telah disajikan dan didukung oleh data-data yang *valid*.



Gambar 1. Kerangka Berpikir

Dalam kerangka berpikir ini, penulis menganalisa proses suksesi kepemimpinan UD. Sukses berdasarkan lima tahap, yaitu: Tahap Pra bisnis, pendidikan dan pengembangan pribadi, bukti kompetensi, mulai formal dalam bisnis, dan tahap deklarasi suksesi. Dari tahapan ini peneliti akan menganalisis persiapan suksesi kepemimpinan pada UD. Sukses untuk mengetahui sejauh mana proses suksesi pada UD. Sukses ini dan apakah suksesi kepemimpinan ini berjalan sesuai dengan yang diharapkan.

III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Terkait dengan hal yang Adi Winata lakukan dimana proses suksesi pada UD. Sukses yang secara tidak langsung terjadi, penulis mencoba melihat berdasarkan lima tahapan suksesi menurut Longenecker, Moore dan Petty dalam bukunya yang berjudul "*Small Business Management: Launching & Growing Entrepreneurial Ventures*" ed. 15 (2010) untuk mengetahui proses suksesi UD. Sukses.

Tahap Pra Bisnis, Pada tahap ini penulis melihat dari pengetahuan yang dimiliki suksesor sehubungan dengan bisnis keluarga yang dijalankan. Berdasarkan wawancara yang dilakukan kepada nara sumber UD. Sukses ini. Pengetahuan terkait dengan bisnis keluarga yang penulis ulas adalah nilai-nilai yang dimiliki keluarga dimana nilai-nilai ini antara lain ramah satu dengan yang lainnya, bekerja keras, tanggung jawab, disiplin dan memiliki jiwa kepemimpinan. Nilai-nilai ini juga diterapkan dan menjadi suatu budaya kerja di UD. Sukses. Beberapa dampak positif yang dihasilkan diantaranya dengan meningkatnya bisnis ayam telur yang berawal dengan modal dan populasi ayam yang sedikit dan sekarang menjadi seratus ribu ekor ayam telur dan juga dengan total karyawan yang membantu di kandang sejumlah delapan puluh orang.

Berikutnya untuk karyawannya sendiri yang total ada delapan puluh orang, suksesor memiliki kontrol penuh dalam mengawasi dan delegasi tugas kepada seluruh karyawan yang ada. Dalam pengawasan ini, suksesor juga memiliki seorang

karyawan yang dipercaya untuk diberi tanggung jawab sebagai mandor. Mandor ini dalam kesehariannya melakukan pengawasan terhadap karyawan setiap hari dan juga diberi tugas seperti halnya menegur karyawan jika memang masalah yang terjadi didalamnya merupakan masalah yang kecil dan dalam lingkup yang tidak serius, sehingga pihak keluarga tidak perlu ikut campur dalam hal-hal yang kecil, dan kemudian untuk suatu problem atau masalah terkait dengan karyawan yang serius akan langsung ditangani oleh pihak keluarga untuk diselesaikan dan diarahkan.

Terkait dengan penjualan, berdasarkan wawancara penulis melihat bahwa suksesor diberi kepercayaan untuk melakukan transaksi penjualan dan juga distribusi produk yang dihasilkan, namun untuk harga penjualannya tentu harus didiskusikan terlebih dahulu kepada *incumbent* agar memiliki kesepakatan bersama sebelum produk dijual dan dipasarkan.

Untuk distribusi produknya sendiri penulis melihat melalui wawancara di mana produk yang dihasilkan didistribusikan ke daerah Jember, Ambulu, Bondowoso, Lumajang dan bahkan pernah sampai ke luar pulau, yaitu Flores.

Pemahaman yang dimiliki suksesor terkait dengan karyawan, penjualan dan juga nilai-nilai keluarga yang dimiliki dan menjadi budaya dalam bekerja di UD. Sukses ini ketika suksesor ikut berkecimpung di dalamnya mendukung suksesor untuk dapat memiliki nuansa dalam berbisnis.

Berdasarkan wawancara penulis melihat bahwa suksesor mengetahui usaha yang dikerjakan dan juga hal-hal apa saja yang ada didalamnya terkait peternakan, ayam, pemasaran, penjualan dan juga karyawan. Dari hal ini penulis dapat mengetahui bahwa secara tidak langsung *incumbent* melakukan tahap pra bisnis ini dengan memberikan tugas yang dipercayakan kepada suksesor untuk dijalankan dan dengan demikian juga suksesor dapat mulai mengerti dan mendapatkan nuansa dalam berbisnis.

Tahap Pendidikan dan Pengembangan Pribadi (*Educational and Personal Development Stage*), Dalam pengembangan bisnis dan proses suksesi, dibutuhkan pelatihan dan pengetahuan-pengetahuan yang wajib untuk ditingkatkan dimana hal ini diperlukan untuk dapat dimanfaatkan bagi kesuksesan suksesor dalam menjalankan bisnis.

Pada bisnis di UD. Sukses ini, suksesor tidak pernah mengikuti pelatihan-pelatihan terkait dengan bisnis yang dijalankan, namun dalam penerapannya, pelatihan yang didapatkan oleh suksesor adalah pelatihan secara langsung yang dilakukan oleh sang Ayah dan sekaligus pemilik bisnis yang telah berkecimpung semala lebih kurang 20 tahun dalam bisnis ayam telur.

Untuk pengetahuan dan pembekalan yang diperlukan terkait dengan peternakan, Andi mengikuti seminar-seminar. Seminar disini bukan merupakan suatu seminar-seminar pada umumnya dimana ada pembicara yang membagikan suatu pelatihan dan materi, melainkan lebih ke arah suatu pertemuan dimana para peternak atau pebisnis ayam telur mendapatkan informasi terkait dengan obat-obatan yang diperlukan terkait dengan kesehatan ayam, vaksin, dan produk makanan ayam yang diperlukan. Ketika wawancara dengan suksesor juga menjelaskan bahwa ketika berganti musim, penyakit yang diderita ayam juga bisa berbeda-beda. Dari hal ini penulis melihat bahwa suksesor memahami kondisi ayam ternak

ketika berganti musim terkait penanganan seperti apa yang harusnya juga dilakukan di setiap musim yang berbeda-beda.

Terkait dengan pembelajaran guna mendapatkan pengetahuan untuk dapat menjalankan bisnis keluarga ini dengan baik, suksesor juga memiliki komunitas sesama peternak ayam telur yang bernama Tapal Kuda yang diadakan tiga bulan sekali dan hal yang dibahas terkait harga, pemasaran telur, dan lain-lain untuk kesehatan, dan untuk perkembangan *farm* terbaru.

Dari hal ini penulis melihat bahwa suksesor hanya memiliki pendidikan formal sebatas SMA dan meskipun tidak melanjutkan ke jenjang perkuliahan, namun suksesor mengikuti pelatihan dari sang ayah dengan tekun seperti yang dipaparkan oleh sang Ayah dimana Andi selalu menuruti apa yang ayahnya katakan. Selain itu, suksesor juga memperbaharui pengetahuan terkait dengan produk-produk makanan, dan juga kesehatan untuk vaksin ayam dengan mengikuti seminar-seminar yang diadakan oleh perusahaan obat-obatan ayam, kesehatan ayam. Dari sini penulis menilai bahwa pelatihan dan pembekalan yang dijalani suksesor mendukung kinerja dan tugas-tugas yang dilakukan didalam UD. Sukses ini.

a. Tahap Bukti Kompetensi (*Proof of Competence Stage*), Motivasi

Penulis melihat motivasi suksesor berdasarkan alasan suksesor untuk bergabung dalam perusahaan. Dari hasil wawancara, motivasi yang ada dari suksesor karena ingin membantu ayahnya dimana suksesor ini merupakan anak pertama dan dia memiliki dua adik. Melihat usia sang Ayah yang semakin lama semakin bertambah, sehingga suksesor memiliki motivasi untuk membantu sang Ayah dalam menjalankan bisnis dan juga dikarenakan banyaknya pekerjaan yang harus dilakukan dalam menjalankan bisnis keluarga ini. Hal ini juga diperkuat dengan pernyataan suksesor dalam wawancara dimana suksesor memiliki rasa keingintahuan yang sangat besar dan tentunya ketika ada suatu hal yang kurang dimengerti, suksesor selalu bertanya terutama kepada sang Ayah.

Menurut penulis, suksesor telah memiliki motivasi yang kuat dalam menjalankan dan juga nantinya meneruskan usaha keluarga ini. Hal ini terlihat dari usaha suksesor untuk terus belajar dan menekuni bidang peternakan.

b. Pengalaman Kerja

Agar dapat menjalankan bisnis dengan baik dan meminimalkan kesalahan, suksesor harus memiliki pengalaman kerja. Terkait pengalaman kerja ini, penulis meneliti dari wawancara terhadap informan.

Berdasarkan wawancara yang dilakukan, penulis mengetahui bahwa suksesor tidak pernah ikut magang di tempat lain dalam rangka mendapatkan pengalaman kerja guna meningkatkan kemampuan dan kinerja dalam menjalankan bisnis keluarga. Namun suksesor langsung mendapatkan pembekalan dan pembelajaran dari sang Ayah secara langsung dan terjun dalam penerapan bisnis keluarga yang dijalankannya.

Sebelum suksesor masuk secara langsung pada bisnis di UD. Sukses ini, sejak SMP suksesor sudah cukup sering membantu *incumbent* untuk mengerjakan beberapa tugas yang diberikan seperti halnya membantu menimbang jagung yang akan digunakan untuk makanan ternak.

Menurut Susanto, et. al., (2008) ada beberapa tugas dasar yang tercakup dalam perencanaan suksesi salah satunya adalah memilih dan melatih pengganti dari pendiri. Pelatihan disini digunakan untuk memberikan pengalaman kerja dan keahlian untuk menjalankan bisnis keluarga di UD. Sukses ini.

Menurut penulis berdasarkan wawancara yang dilakukan, penulis melihat bahwa suksesor sudah memiliki pengalaman terkait dengan bidang pekerjaan yang dijalani, dilihat dari minimnya permasalahan yang terjadi dan tidak ada masalah yang cukup serius dan tidak ada masalah yang tidak bisa diselesaikan selama suksesor bergabung untuk membantu ayahnya dalam menjalankan bisnis keluarga terkait dengan tugas-tugas yang dikerjakan.

a. Tahap Mulai Formal dalam Bisnis (*Formal Start in The Business Stage*), Komitmen

Menurut Ward, 2004 dalam Susanto 2008 salah satu kunci sukses dalam menjalankan suksesi adalah keharusan berkomitmen. Komitmen terhadap tujuan keluarga, terhadap apa yang telah disepakati dalam konsensus keluarga, komitmen pada perencanaan masa depan keluarga, serta terhadap bisnis dan kontinuitas.

Penulis melihat komitmen suksesor berdasarkan hasil wawancara di lapangan. Berdasarkan wawancara yang dilakukan, komitmen suksesor terkait dengan pilihan hidup yang telah diambil yaitu untuk melanjutkan bisnis keluarga ini, sehingga suksesor merasa harus berupaya semampunya untuk menjalankan dan mengerjakannya.

Melihat komitmen yang ada pada suksesor, penulis melihat bahwa komitmen yang dimiliki memiliki pengaruh yang signifikan dalam membantu untuk menyelesaikan dan mengemban tugas-tugas yang dikerjakan. Komitmen yang dimiliki suksesor ini digunakan sebagai suatu bentuk penyemangat dalam bekerja dan sepanjang suksesor bergabung dalam menjalankan bisnis keluarga ini, dan juga pengakuan dari *incumbent* yaitu Adi Winata menunjukkan bahwa suksesor selalu datang tepat waktu sesuai jam kerja dan memang tidak terlihat bahwa ada indikasi kemalasan dalam menjalankan setiap tugas dan pekerjaan yang dilakukan, bahkan ketika penulis hendak meneliti di tempat peternakan, suksesor tampak enggan untuk ditemui karena memang sedang ada banyak kegiatan yang dilakukan sehingga takut untuk tidak dapat meluangkan waktu dengan maksimal untuk melayani tamu.

Menurut penulis berdasarkan wawancara yang dilakukan, penulis melihat bahwa suksesor sudah memiliki komitmen dalam menjalankan bisnis dan usaha keluarga.

b. Tanggung Jawab

Dalam proses tumbuh dan berkembangnya suatu bisnis tentunya harus ada tanggung jawab yang dijalankan di dalamnya terutama pada posisi-posisi kunci untuk mengontrol dan mengendalikan bisnis yang ada.

Menurut Davis, 1998 dalam Poza, 2010, suksesor dipandu bertanggung jawab dengan generasi sebelumnya oleh penasehat dan oleh dewan direksi luar. Panduan untuk bertanggung jawab disini khusus ditangani oleh pemilik bisnis dimana beliau yang sangat memahami kondisi suksesor, melatih dan membimbing dalam proses tumbuh dan berkembangnya suksesor dan juga bisnis keluarga yang sedang dijalankan.

Penulis melihat sikap bertanggung jawab pada diri suksesor melalui wawancara. Berdasarkan wawancara, sikap bertanggung jawab ini memang sudah ditamamkan menjadi budaya kerja yang harus dimiliki didalam keluarga ditambah lagi dengan disiplin dalam bekerja dimana nilai-nilai ini juga ditanamkan di dalam menjalankan usaha dan bisnis keluarga ini. Tanggung jawab suksesor ini terlihat dalam kasus dimana ketika ada ayamnya yang sakit dan ketika sudah diberi vaksin namun belum juga sembuh, suksesor langsung berinisiatif untuk bertanya kepada ayahnya untuk menyelesaikan masalah ini. Hal lain lagi yang suksesor lakukan ketika ada kematian ayam dalam jumlah besar, dan kemudian setelah diberi vaksin juga tidak cepat sembuh dan memang Ayah juga belum pernah mengalami hal yang seperti ini, kemudian suksesor langsung menanyakan kepada dokter hewan yang dekat yang dikenalnya untuk menanyakan jenis obat yang cocok dan juga menanyakan kepada teman-teman sesama peternak ayam dimana suksesor memiliki pemikiran bahwa pastinya setiap peternak ayam memiliki kondisi dan juga pengalaman yang berbeda-beda.

Terkait dengan tanggung jawab terhadap karyawan, penulis melihat adanya *check clock* untuk presensi karyawan. Dari hal ini, penulis melihat bahwa ada kepedulian suksesor terhadap kinerja para karyawan dan juga benar-benar memperhatikan tingkat kehadiran setiap karyawannya, selain itu juga ketika masuk ke area peternakan, semua jenis kendaraan yang menangkut maupun semua kendaraan karyawan diberi semprotan dengan kaporit untuk menetralkan virus dan penyakit yang terutama bisa terjangkit melalui roda kendaraan dan debu-debu di badan kendaraan.

Untuk penjualan telurnya sendiri yang menggunakan estre (tempat telur) plastik, semuanya sebelum digunakan untuk diserahkan kepada pelanggan, estre ini dinetralkan juga dengan air yang diberi kaporit untuk mencegah agar tidak terjangkit virus-virus yang kemudian dapat berdampak negatif bagi kesehatan ayam.

Dalam pelaksanaan tanggung jawab ini penulis melihat bahwa kurangnya penataan usaha dalam bentuk struktur perusahaan, berkaitan dengan fungsi-fungsi manajerial dalam bisnis dan suksesor mestinya disiapkan terkait struktur usaha dalam bisnis di UD. Sukses ini.

Menurut penulis, suksesor memiliki tanggung jawab yang tinggi. Hal ini terlihat dari upaya yang dilakukan suksesor melalui usaha yang sebaik dan semaksimal mungkin untuk tetap menjalankan dan mengatasi setiap masalah yang ada sehingga dapat terselesaikan dengan baik.

Tahap Deklarasi Suksesor (*Declaration of Succession Stage*), Salah satu karakteristik bisnis keluarga menurut Tunkhari-Eskelinen (2005) dan V. Molly, (2009) dalam Dhewanto, et. al., (2012) adalah dengan adanya transfer kekuasaan antar generasi baik sudah dilakukan, saat ini sedang dilakukan, maupun perencanaan untuk masa yang akan datang.

Dalam bisnis keluarga di UD. Sukses penulis melihat dari wawancara bahwa suksesi yang dilakukan tidak ada rencana yang jelas dan terbuka terkait dengan persiapan suksesor yang secara langsung memimpin bisnis keluarga tanpa adanya campur tangan dari orang tua atau pemilik lagi. Dari hal ini dapat diindikasikan bahwa secara tidak langsung, pemilik usaha terlihat sedang melakukan transfer kekuasaan antar

generasi dengan cara mengajarkan hal-hal terkait dalam pengelolaan bisnis UD. Sukses ini, dan juga dalam proses *parenting* terkait membuat keputusan, dan juga kemampuan mendapat keadilan bagi orang lain seperti halnya memperhatikan kepentingan masyarakat sekitar lokasi peternakan dimana masyarakat sekitar diberi telur sebanyak 1,5 Kg setiap bulannya selama perusahaan berdiri dan diberikan kepada setiap tanah milik masyarakat yang berada dan bersinggungan dengan lahan peternakan dan total sekitar 38 orang pemilik tanah yang tanahnya bersinggungan dengan lahan peternakan UD. Sukses.

Berdasarkan data, penulis melihat masih belum ada deklarasi suksesi secara langsung yang menyatakan bahwa suksesor secara sepenuhnya dapat menjalankan bisnis usaha keluarga tanpa campur tangan dari Ayah atau pendiri usaha, namun kegiatan pembelajaran dan sebagai partner bekerja masih terus berjalan dengan baik hingga saat ini.

IV. KESIMPULAN/RINGKASAN

Kesimpulan

1. Tidak ada rencana yang nampak terkait dengan suksesi kepemimpinan di UD. Sukses, dan proses suksesi yang ada terjadi secara tidak langsung ketika Andi Winata bergabung dalam menjalankan bisnis keluarga di UD. Sukses karena tidak mau melanjutkan studi ke perguruan tinggi.
2. Pada tahap pra bisnis *incumbent* memberikan tugas yang dipercayakan kepada suksesor untuk dijalankan dan dengan demikian juga suksesor dapat mulai mengerti dan mendapatkan nuansa dalam berbisnis.
3. Terkait dengan tahap pendidikan dan pengembangan pribadi, suksesor hanya mengikuti pendidikan formal sampai tahap SMA saja. Meskipun demikian, suksesor mendapatkan pembelajaran secara langsung di lapangan bersama dengan *incumbent*. Untuk hal pengetahuan yang lain, suksesor aktif mencari tahu informasi terkait dengan vaksin untuk kesehatan ayam yang diperlukan.
4. Pada tahap bukti kompetensi suksesor memiliki motivasi yang kuat, terlihat ketika suksesor memiliki rasa keingintahuan yang besar untuk mengatasi dan menyelesaikan setiap tanggung jawab juga persoalan yang ada, dan terkait dengan pengalaman kerja yang dibutuhkan, suksesor sudah memiliki pengalaman sehubungan dengan tugas dan tanggung jawab yang saat ini sedang dijalani, terlihat dari minimnya permasalahan yang terjadi dan juga semuanya dapat terselesaikan dengan baik, ditambah lagi suksesor sejak SMP juga sudah ikut membantu *incumbent* di UD. Sukses.
5. Pada tahap mulai formal bisnis, suksesor memiliki komitmen untuk bergabung di dalam UD. Sukses ini karena memang pilihan hidupnya dan oleh karenanya suksesor merasa harus berupaya semampunya untuk menjalankan dan mengerjakan pekerjaan yang ada, dan pengakuan dari *incumbent* terhadap suksesor terkait dengan komitmen menunjukkan bahwa suksesor tidak ada indikasi kemalasan dalam bekerja dan melakukan tugas juga tanggung jawab dengan baik.

6. Suksesor memiliki tanggung jawab yang tinggi, terlihat dari kontrol yang dimiliki dalam menjalankan tugas yang diberikan, suksesor berupaya dengan sekuat tenaga untuk selalu dapat menyelesaikan setiap permasalahan dan juga dapat menyelesaikan setiap tugas yang diberikan dengan baik.
7. Proses suksesi yang terjadi pada UD. Sukses saat ini sampai pada tahap empat yaitu tahap mulai formal dalam bisnis dimana suksesor sudah bergabung dan terlibat langsung bekerja secara *full time*, dan pada tahap deklarasi suksesi, UD. Sukses ini belum memiliki rencana untuk menuju ke arah penyerahan jabatan secara penuh dari *incumbent* kepada suksesor. Sampai saat ini kegiatan yang berlangsung lebih sebagai partner bekerja, dan pembelajaran dari sang Ayah kepada anaknya.
8. Pendidikan serta pengalaman suksesor kurang baik karena memang hanya sebatas sampai lulusan SMA saja, namun pembelajaran dari *incumbent* dan juga rasa keingintahuan yang ada sudah cukup untuk mendukung suksesor dalam mengerjakan dan melakukan tugas yang diberikan.

Saran

Saran yang dapat diberikan oleh penulis setelah melakukan penelitian ini, yaitu:

1. Untuk *incumbent*, suksesi pada masa yang akan datang harus dibuat alur rencana terlebih dahulu agar ada gambaran besar tujuan dan langkah-langkah yang akan dilakukan, sehingga dengan adanya persiapan ini nantinya proses suksesi dapat terarah dan berjalan dengan baik.
2. *Incumbent* harus memetakan dan memotivasi arah pendidikan formal suksesor kedepan agar kepemimpinan dalam menjalankan dan mengembangkan bisnis yang sedang dijalani saat ini dapat lebih terarah dan juga suksesi yang akan dilakukan nanti kedepannya juga dapat berlangsung dengan baik dan terencana.

DAFTAR REFERENSI

- Aronoff. (2003). *Business Succession: The Final Test of Greatness*. Family Enterprise Publisher, 2003.
- Dhewanto, Wawan, Dewi, Gunawan, Tirdasari. (2012). *FAMILYPRENEURSHIP: Konsep Bisnis Keluarga*. Bandung: CV. Alfabeta
- Longenecker Justin G., Moore, C.W., & Petty, J. W. (2003). *Small Business Management: An Entrepreneurial Emphasis*. Mason, OH: Thomson/South-Western.
- Moleong, Lexy J. (2009). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Moleong, Lexy J. (2011). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Poza, Ernesto J. (2010). *Family Business: Third Edition*. Cengage Learning Academic Resource Center: U.S.A.
- Purhantara, Wahyu. (2010). *Metode Penelitian Kualitatif Untuk Bisnis*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Sugiyono. (2013). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: CV. Alfabeta.

Susanto, AB, Wijanarko, Himawan, Susanto, Patricia, Mertosono, Suwahjuhadi. (2007). *The Jakarta Consulting Group on Family Business*. Jakarta: The Jakarta Consulting Group.

Susanto, AB, Wijanarko, Himawan, Susanto, Patricia, Mertosono, Suwahjuhadi. (2008). *The Jakarta Consulting Group on Family Business*. Jakarta: The Jakarta Consulting Group.

Thompson, Phil – Business Lawyer, Corporate Counsel – www.thompsonlaw.ca http://nulldownload.com/doc/pdf/download/www__thompsonlaw__ca--pdf_folder--Succession_Plans_FB_06.pdf