

## PERANCANGAN MODEL SUKSESI YANG EFEKTIF PADA PERUSAHAAN KELUARGA PT. ABC

Francisca Lily dan Maria Praptiningsih  
Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra  
Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya  
E-mail: francisca\_10075@yahoo.com ; mia@peter.petra.ac.id

**Abstrak-** *Family business* memiliki peran dan kontribusi yang sangat besar terhadap pertumbuhan perekonomian di dunia maupun di suatu negara. Proses *succession plan* memiliki peran yang penting dalam keberlanjutan dari *family business*. Untuk menghasilkan seorang calon suksesor yang efektif, generasi penerus perlu terlibat dalam proses perencanaan. Oleh karena itu penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan perencanaan suksesi dan merancang model suksesi yang efektif di PT. ABC.

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif. Pengumpulan data menggunakan metode wawancara dan observasi, dalam penentuan narasumber menggunakan purposive sampling, dan untuk menguji keabsahan data menggunakan teknik triangulasi sumber. Dari penelitian ini peneliti menyimpulkan bahwa perusahaan telah secara bertahap melakukan perencanaan suksesi. Dari persiapan penerus, perencanaan sudah dilakukan dengan baik. Proses *mentoring* dan *coaching* berjalan baik dan alami, perusahaan belum memiliki program pelatihan secara terlembaga dan tidak melakukan *team based project*. Peneliti juga memberikan sebuah rancangan model suksesi yang efektif yang dapat digunakan pada perusahaan.

**Kata Kunci:** *Family business*, *succession plan*, model suksesi yang efektif

### I. PENDAHULUAN

Bisnis keluarga memiliki peran yang sangat besar dan memberikan kontribusi pada pertumbuhan perekonomian di suatu negara. Kenyataan bahwa *family-owned business* menjadi tunggak perekonomian dunia bukanlah hal yang baru. Perusahaan keluarga menguasai 80% - 98% bisnis di dunia. Di Amerika Serikat, 24 juta bisnis keluarga menyerap 62% angkatan kerja yang ada dan menyumbang 64% dari PDB negara. Sebuah fenomena, 90% dari 15 juta perusahaan besar adalah perusahaan yang didominasi oleh kelompok-kelompok keluarga (Bank Mandiri, 22 Mei 2012). Martin (2010) mengatakan di China, misalnya, 70% dari perusahaan besar yang ada adalah *family-owned*. Di India, 16 dari 20 sektor bisnis utama dan 66% dari aset sektor swasta dikuasai oleh perusahaan keluarga ("Platform SAP Bantu Transisi dan Ekspansi Family Business", 2013, Oktober). Bisnis keluarga memiliki pengaruh yang besar bagi perekonomian bangsa Indonesia. Martin (2010) mengatakan 61% dari perusahaan Indonesia dengan *market cap* di atas US\$ 50 juta, dan 81% dari *enterprise* berskala besar adalah bisnis keluarga ("Platform SAP Bantu Transisi dan Ekspansi Family Business", 2013, Oktober).

Sekarang ini banyak perusahaan keluarga yang tumbuh dan berkembang menjadi perusahaan yang besar. Saat perusahaan atau bisnis didirikan, pada umumnya memiliki tujuan agar perusahaan tersebut dapat bertahan dengan jangka waktu yang lama. Namun pada kenyataannya, seringkali tujuan tersebut tidak dapat terwujud. Menurut penelitian, rata-rata umur perusahaan keluarga kurang dari 25 tahun untuk 1 generasinya, karena peralihan antar generasi kurang berjalan mulus, dimana kurang lebih 70% perusahaan keluarga gagal untuk meraih sukses ditangan generasi keduanya (Api Indonesia, 3 Maret 2009). Martin (2010) mengatakan di Indonesia, tak banyak perusahaan keluarga yang dapat terus beroperasi sampai generasi ke empat ("Platform SAP Bantu Transisi dan Ekspansi Family Business", 2013, Oktober). *The Family Firm Institute* (2012) menyatakan di Amerika Serikat hanya 30% dari *family business* yang berhasil sampai pada generasi ke dua, hanya 12% yang mampu sampai ke generasi ke tiga, dan hanya 3% yang dapat bertahan sampai generasi ke empat (dalam Hnátek, 2012).

Bisnis keluarga yang gagal untuk tumbuh disebabkan oleh tidak adanya perencanaan suksesi yang matang. Pemilik dari bisnis keluarga sangat jarang mempersiapkan generasi penggantinya. Untuk itulah, agar bisnis keluarga masih mampu bertahan dan beradaptasi dengan perubahan zaman, pendiri perlu mempersiapkan regenerasi.

PT. ABC adalah merupakan perusahaan keluarga yang sudah berdiri selama 51 tahun dan telah melalui suksesi dari generasi pertama ke generasi kedua. Sekarang ini perusahaan dipegang oleh generasi kedua dan generasi kedua tersebut sedang melakukan perencanaan suksesi pada calon generasi ketiga. Tujuan dari penelitian ini adalah mendeskripsikan bagaimana perencanaan suksesi yang telah dilakukan dan merancang sebuah model suksesi yang efektif yang dapat diterapkan pada perusahaan keluarga PT. ABC.

Menurut Poza (2007), perusahaan keluarga merupakan sebuah perpaduan yang unik dari beberapa faktor; (a) kontrol kepemilikan (15% atau lebih) oleh dua atau lebih anggota keluarga, (b) strategi perusahaan yang dipengaruhi oleh anggota keluarga yang terlibat dalam manajemen secara aktif untuk dapat melanjutkan pembentukan budaya keluarga dalam perusahaan, melayani sebagai penasihat perusahaan, atau bertindak sebagai pemegang saham yang aktif, (c) sangat peduli dengan hubungan keluarga, dan (d) mempunyai mimpi untuk melanjutkan bisnis ke generasi berikut. Menurut Ward dan Aronoff (2002), suatu perusahaan dinamakan perusahaan keluarga apabila terdiri dari dua atau lebih anggota keluarga

yang mengawasi keuangan perusahaan. Menurut Donnelley (2002) dikatakan suatu perusahaan dinamakan perusahaan keluarga apabila paling sedikit ada keterlibatan dua generasi dalam keluarga itu dan mereka mempengaruhi kebijakan perusahaan (Susanto *et al.*, 2007 p.5). Keterlibatan sedikitnya dua generasi dalam keluarga pada definisi Donnelley didasarkan atas asumsi adanya suksesi yang berjalan, yaitu suksesi yang secara tegas memperlihatkan kesinambungan peran keluarga dalam perusahaan. Sedangkan definisi dari Ward dan Aronoff menggarisbawahi posisi kunci yang dipegang oleh anggota keluarga.

Berdasarkan definisi-definisi diatas dapat disimpulkan bahwa perusahaan keluarga adalah perusahaan yang dikelola oleh dua atau lebih anggota keluarga dan mereka mempengaruhi kebijakan perusahaan.

Dalam *terminology* bisnis, ada dua jenis perusahaan keluarga (Susanto *et al.*, 2007, p.4)

#### a. *Family Owned Enterprise* (FOE)

Perusahaan yang dimiliki oleh keluarga tetapi dikelola oleh eksekutif profesional yang berasal dari luar lingkaran keluarga. Dalam hal ini, keluarga berperan sebagai pemilik dan tidak melibatkan diri dalam operasi di lapangan agar pengelolaan perusahaan berjalan secara profesional. Dengan pembagian peran ini, anggota keluarga dapat mengoptimalkan diri dalam fungsi pengawasan.

#### b. *Family Business Enterprise* (FBE)

Perusahaan yang dimiliki dan dikelola oleh anggota keluarga pendirinya. Baik kepemilikan maupun pengelolaannya dipegang oleh pihak yang sama, yaitu keluarga. Perusahaan keluarga tipe ini dicirikan oleh dipegangnya posisi-posisi kunci dalam perusahaan oleh anggota keluarga.

Sistem Teori Perspektif menurut Poza (2010) ada 3 bagian yaitu *ownership*, *family*, *management*. Komplektivitas ketiga kepentingan ini kemudian mewarnai atmosfer pengelolaan perusahaan. Unsur mana yang lebih kuat dari ketiga unsur tersebut telah membuat pengelolaan perusahaan dipisahkan ke dalam tiga pendekatan yakni :

#### a. *Family-First Business*

Pada perusahaan keluarga jenis ini kesempatan kerja dalam perusahaan tergantung pada keturunan atau kedekatan keluarga. Pendekatan ini menekankan bahwa perusahaan didirikan utamanya untuk kepentingan keluarga. Kompensasi diberikan secara seimbang berdasarkan kedekatan keturunan. Namun ironisnya, dalam perusahaan jenis ini, dikarenakan kepentingan keluarga menjadi fokus utama, seringkali komitmen untuk melanjutkan pengelolaan perusahaan oleh generasi penerus sangat tergantung pada agenda masing-masing individu penerus dan tingkat konflik pada individu-individu generasi penerus.

#### b. *Management-First Business*

Pada perusahaan keluarga jenis ini, perusahaan mengecilkan peranan anggota keluarga, dan mensyaratkan setiap anggota keluarga untuk memperoleh pengalaman di luar perusahaan terlebih dahulu sebelum bergabung dengan perusahaan keluarga. Kinerja dari karyawan anggota keluarga dievaluasi sama seperti karyawan non anggota keluarga. Demikian juga dengan system kompensasi dan perencanaan karir mereka. Dalam pendekatan ini kepentingan bisnis lebih diutamakan dibandingkan dengan kepentingan keluarga. Terkadang acara keluarga seperti perkawinan pun sering

dikorbankan demi kepentingan bisnis. Tidak ada komitmen secara otomatis untuk meneruskan perusahaan pada *management-first business*. Dalam hal ini perusahaan dipandang sebagai aktiva produktif yang dapat dijual dan dipindahtangankan dengan cara dijual kepada perusahaan yang lebih besar atau melalui *go public* atau melalui *employee stock option*.

#### c. *Ownership-First Business*

Dalam perusahaan keluarga jenis ini jangka waktu investasi atas perusahaan dan resiko dari investasi merupakan isu utama *ownership-first business* memiliki kerangka waktu yang lebih pendek dan sangat bergantung pada evaluasi keuangan perusahaan. Dalam hal ini kebanyakan pemilik keluarga tidak aktif dalam menjalankan perusahaan dan memiliki pengetahuan yang terbatas mengenai bisnis yang dijalani. Kelangsungan usaha tidak menjadi isu penting dalam perusahaan jenis ini karena dapat diatasi dengan menjual perusahaan kepada investor.

Menurut Rothwell (2010), *Succession plan* adalah sebuah sarana untuk mengidentifikasi posisi manajemen kunci, dimulai dari level manajer proyek dan supervisor dan diperluas hingga posisi tertinggi dalam organisasi. *Succession plan* juga mendeskripsikan posisi manajemen untuk menyediakan fleksibilitas maksimal dalam pergerakan manajemen yang bercabang dan memastikan pekerja sebagai individual mencapai senioritas yang lebih baik, kemampuan manajemen yang lebih luas dan menjadi lebih berbaur dalam relasi di organisasi secara keseluruhan daripada hanya di satu departemen saja. Menurut Lumpkin dan Brigham (2011) *succession plan* merupakan proses perencanaan yang matang dengan melibatkan sejumlah komponen di perusahaan keluarga dan berusaha dicapai dengan tingkat kesadaran dan ketekunan yang tinggi untuk memastikan keberlanjutan perusahaan jangka panjang (dalam Filser, Kraus & Ma'rk, 2013). Cadieux, Lorrain, Hugron (2002) mendefinisikan *succession plan* adalah suatu proses dinamis di mana peran dan tugas dari dua kelompok utama individu yang terlibat (pendahulu dan penggantinya) berkembang saling bergantung dan tumpang tindih dengan tujuan akhir menjadi transfer kedua manajemen dan kepemilikan bisnis untuk generasi berikutnya (dalam Hnátek, 2012).

Berdasarkan penjelasan-penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa *succession plan* adalah suatu proses identifikasi dan perencanaan antara pemilik dan calon penerusnya dengan tujuan akhir adalah transfer kepemilikan untuk keberlangsungan jangka panjang sebuah perusahaan.

Menurut Susanto, Susanto, Wijanarko, dan Mertosono, (2007, p. 300) terdapat tiga pola suksesi untuk manajemen level puncak antara lain :

#### a. *Planned Succession*

Perencanaan suksesi yang berfokus pada calon yang akan menduduki posisi kunci yang telah dipersiapkan dan selanjutnya diberikan *Accelerated Development Program* untuk memberikan *exposure* terhadap berbagai hal penting dan untuk meningkatkan pengalaman dan kebijakan berpikir.

#### b. *Informal Planned Succession*

Perencanaan suksesi yang lebih mengarah pada pemberian pengalaman dengan cara memberikan posisi di bawah "orang nomor satu" dan secara langsung menerima perintah dan petunjuk dari orang tersebut.

c. *Unplanned Succession*

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

Morris *et al.* (1996) mengatakan bahwa ada tiga hal yang menentukan keberhasilan dari suksesi kepemimpinan perusahaan keluarga antara lain umum (dalam Ismail & Mahfodz, 2009) :

1. Persiapan Penerus:

a. Pendidikan formal (*formal education*)

Calon suksesor menjalani pendidikan formal.

b. Pelatihan (*training*)

Calon suksesor menjalani pelatihan yang dapat meningkatkan kemampuan di luar pendidikan formal yang dijalannya.

c. Pengalaman di luar perusahaan (*work experience outside firm*)

Para calon suksesor mencari pengalaman pada kegiatan bisnis secara nyata sebelum bergabung dengan perusahaan keluarga.

d. Posisi pada saat masuk perusahaan (*entry level position*)

Jabatan awal yang dipegang oleh calon suksesor ketika bergabung dengan perusahaan keluarga.

e. Lama bergabung dalam perusahaan (*year working within firm*)

Lama waktu bergabung bagi calon suksesor bekerja pada perusahaan.

f. Motivasi untuk bergabung dalam perusahaan (*motivation to join firm*)

Pemberian motivasi yang membangun bagi calon suksesor.

g. Persepsi akan persiapan suksesi (*self perception of preparation*)

Pemberian waktu bagi calon suksesor untuk beradaptasi.

2. Faktor-faktor hubungan antar anggota keluarga dan individu dalam perusahaan:

a. Komunikasi (*communication*)

b. Kepercayaan (*trust*)

c. Komitmen (*commitment*)

d. Loyalitas (*loyalty*)

e. Goncangan dalam keluarga (*family turmoil*)

f. Persaingan antar saudara (*sibling rivalry*)

g. Kecemburuan/kebencian (*jealousy/resentment*)

h. Konflik (*conflict*)

i. Nilai-nilai dan tradisi yang diajarkan (*shared value and tradition*)

3. Aktivitas perencanaan dan pengendalian:

a. Perencanaan suksesi (*succession planning*)

b. Perencanaan pajak (*tax planning*)

c. Penggunaan pengurus dari luar (*use of outside board*)

d. Penggunaan konsultan perusahaan keluarga (*use of family business consultant/advisor*)

e. Pembentukan dewan keluarga (*creation of family council*)

Menurut Susanto (2007) tahap pembelajaran (*learning phase*) terdiri dari tiga komponen yaitu :

1. *Training Need Assessment*

Dirancang untuk membantu penerus meningkatkan keahlian yang mereka perlukan agar dapat melaksanakan tugas yang mereka jalankan sekarang dengan lebih efektif.

2. *Mentoring*

Terdapat dua jenis mentoring yaitu *natural mentoring* dan *planned mentoring*. *Natural mentoring* dapat terjadi dalam hubungan pertemanan, rekan sekerja, *coaching* dan konseling. Sedangkan *planned mentoring* terjadi melalui program yang terstruktur, peserta dan bentuk *mentoring* dipilih dan disesuaikan melalui proses formal. Manfaat yang dapat diperoleh adalah kesempatan untuk belajar dari pengalaman mentor.

3. *Team-Based Project*

Orang yang diberi kesempatan untuk bekerja di *Team-based project* akan dapat lebih memiliki rasa tanggung jawab karena setiap orang akan saling bertanggung jawab pada masing-masing tugasnya.

Dalam urusan karir, *coaching* tidak boleh ditinggalkan. Proses *coaching* bersifat *forward looking*, berorientasi pada perubahan, dan bersifat pengembangan. *Coaching* merupakan sarana memaksimalkan kekuatan yang dimiliki, mendorong dan meningkatkan komunikasi, serta membantu mereka mencapai sarannya dalam waktu cepat.

Menurut Baur (2014), model suksesi yang efektif terdiri dari 4 komponen yaitu sebagai berikut:

***Personality System***

1. *Successor Qualification*

Penerus yang efektif memiliki latar belakang pendidikan yang komprehensif, relevan dengan bisnis dan terus berinvestasi dalam pengembangan pribadi. Penerus yang efektif melakukan pelatihan intensif lengkap di luar dan di dalam perusahaan.

2. *Entrepreneurial Orientation*

Penerus yang efektif memiliki orientasi yang tinggi pada wirausaha. Memiliki sifat pantang menyerah, berani mengambil risiko, kecepatan, dan fleksibilitas. Mengambil inisiatif untuk mengkreasikan sesuatu yang baru dengan menambahkan nilai.

3. *Willingness to Take Over Responsibility*

Penerus yang efektif menunjukkan bahwa dia yakin ingin mengambil alih tanggung jawab berdasarkan motivasi yang mengakar dan keterlibatan awal dalam bisnis keluarga.

4. *Personality Traits, Management and Leadership Skills*

Penerus yang efektif memiliki sifat kesopanan dan rasa percaya diri. Dan juga penerus yang efektif harus membina hubungan yang baik dengan generasi yang lebih tua darinya. Menggunakan pengetahuan manajemen dan keterampilan kepemimpinan dari generasi yang lebih tua.

***Family System***

1. *Family Culture and Value*

Penerus yang efektif menjunjung dan memahami budaya yang dianut oleh keluarga dan juga menganut nilai-nilai yang diwariskan oleh para generasi terdahulu. Mereka harus menenpatkan bisnis pada posisi yang pertama. Mereka harus menentukan apa yang ingin mereka capai dengan perusahaan tersebut.

2. *Family Dynamics and Conflicts*

Penerus yang efektif mengakui adanya kemungkinan perbedaan pendapat dalam keluarga. Mereka juga harus memiliki cara-cara agar dapat terhindar dari konflik keluarga.

3. *Family Trust and Appreciation*

Penerus yang efektif harus memiliki kepercayaan dari semua anggota keluarga. Hal ini juga berakar pada kenyataan bahwa mereka berbagi nilai-nilai dasar dengan generasi yang lebih tua.

**Ownership System**

1. *Governance and Controlling Power*

Penerus yang efektif menggunakan aturan, struktur dan tata kelola sama seperti yang dikelola oleh para pendahulu mereka. Mereka juga harus mampu mengelola bisnis didasarkan pada rasa saling percaya dalam keluarga dan mengontrol bahwa kepentingan bisnis dan keluarga harus seimbang.

2. *Transfer of Capital and Estate Planning*

Penerus yang efektif mewarisi bisnis operasi. Aset non-operatif dikecualikan dari bisnis untuk meningkatkan kesetaraan aset dalam keluarga dan untuk mempertahankan keutuhan keluarga.

3. *Performance and Assessment (kinerja dan penilaian)*

Penerus yang efektif harus memiliki kinerja dan penilaian yang baik, mereka juga harus memiliki harapan yang lebih tinggi dari kinerja bisnis para pendahulu mereka. Hal ini akan menyebabkan kinerja bisnis yang lebih baik.

**Management System**

1. *Strategy Development and Business Management*

Penerus yang efektif harus memiliki strategi pengembangan dan manajemen yang bagus di dalam perusahaan. Mempunyai ide-ide kreatif yang nantinya dapat digunakan untuk mengembangkan bisnis keluarga dan juga mengembangkan sistem manajemen yang ada dalam perusahaan.

2. *Company Goals and Strategy Implement*

Penerus yang efektif memiliki tujuan membawa perusahaan kearah yang lebih baik dan lebih maju, mereka juga harus siap apabila dihadapkan dengan rintangan yang mungkin terjadi dalam bisnis keluarga.

3. *Transfer of Leader*

Penerus yang efektif memiliki peta yang jelas dalam hal suksesi dan transfer dari peran pemimpin menjadi sangat penting bagi penerus agar penerus dapat mencoba berpikiran jauh ke depan tentang bisnis keluarga.

4. *Transfer of Leader Role*

Penerus yang efektif harus mengerti pengaturan tanda-tanda yang jelas pada transisi kepemimpinan. Biasanya, pengaturan tanda-tanda itu melibatkan perayaan dan upacara. Penerus yang efektif memiliki generasi senior yang mendukung yang memungkinkan untuk pergi. Namun, penerus yang efektif mempertimbangkan betapa sulitnya mungkin untuk para generasi senior dan mencoba mencari strategi alternatif untuk melibatkan generasi senior dalam perusahaan setelah transisi terjadi.

5. *Leadership Style and Organization Culture*

Penerus yang efektif berusaha untuk memajukan bisnis sebagai tempat kerja yang menarik. Kepemimpinan dari penerus yang efektif harus mementingkan pelaksanaan tugas, hubungan kerjasama, hasil yang akan dicapai dan juga mereka harus memahami budaya organisasi yang ada pada perusahaan keluarga.

II. METODE PENELITIAN

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kualitatif (*qualitative method*). Peneliti menggunakan metode kualitatif karena ingin mendeskripsikan atau menggambarkan kondisi yang terjadi pada perusahaan keluarga PT. ABC berkaitan dengan perencanaan suksesi yang telah dilakukan dan juga model suksesi yang efektif yang dapat diterapkan pada perusahaan keluarga PT. ABC.

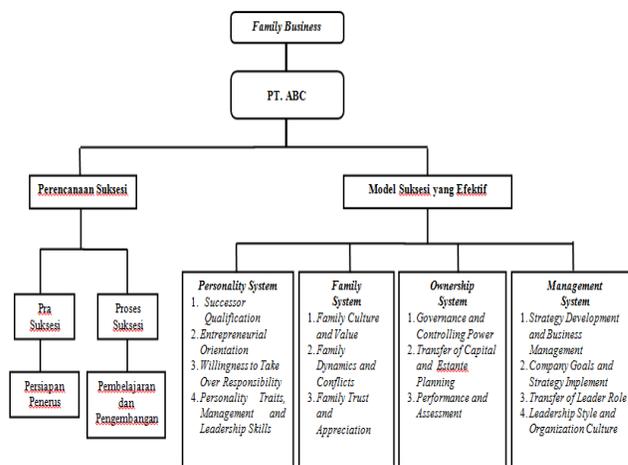
Subjek penelitian ini adalah para pemimpin PT. ABC, objek penelitian adalah perencanaan suksesi yang dilakukan oleh pemilik perusahaan keluarga PT. ABC dan model perencanaan suksesi yang efektif yang dapat diterapkan pada perusahaan keluarga PT. ABC.

Dalam penentuan narasumber peneliti menggunakan teknik *non-probability sampling* dengan jenis *purposive sampling* karena peneliti mengambil sampel berdasarkan informan atau narasumbernya tidak secara acak melainkan dengan pertimbangan tertentu. Narasumber yang dijadikan informan adalah pihak yang dapat memberikan informasi yang jelas seperti yang diharapkan oleh peneliti. Narasumber yang dipilih oleh peneliti adalah komisaris pertama dari PT. ABC, komisaris kedua dari PT. ABC dan direktur utama dari PT. ABC.

Sumber data yang peneliti peroleh adalah sumber primer. Sumber data primer ini diperoleh langsung oleh peneliti dari subjek penelitian dalam hal ini peneliti memperoleh data atau informasi langsung dari para narasumber. Penulis menggunakan data primer berupa transkrip hasil wawancara dengan para narasumber di PT. ABC. Metode pengumpulan data dalam penelitian ini adalah dengan melakukan wawancara (*interview*), observasi (*observation*).

Teknik analisis data dalam penelitian ini adalah dengan melakukan empat langkah yaitu mengumpulkan data, reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan. Sedangkan keabsahan data dengan teknik analisa data triangulasi, metode triangulasi yang digunakan adalah triangulasi sumber.

Gambar 1  
Kerangka Kerja Penelitian



Sumber : Baur (2014); Susanto (2007); Morris *et al.* (1996); Diolah oleh Penulis

### III. ANALISA DAN PEMBAHASAN

#### Perencanaan Suksesi Pada PT. ABC Pra Suksesi

Pada pra suksesi peneliti menggunakan variabel persiapan penerus. Pembahasan tentang persiapan penerus, memiliki 7 indikator yaitu :

##### 1. Pendidikan Formal

Dari hasil wawancara dengan narasumber, menjalani pendidikan formal bagi calon suksesor tidak menjadi syarat utama yang harus dijalani. Pendidikan formal dalam penjelasan ini merupakan jenjang sekolah ( SD, SMP dan SMA ), dan perguruan tinggi. Namun, pendidikan formal tetap dianggap memiliki peran yang penting sebagai dasar kepemilikan pengetahuan bagi calon suksesor sebelum memutuskan untuk bergabung dan mencari pengalaman secara nyata di dunia kerja. Hal tersebut merupakan fakta yang dinyatakan oleh seluruh narasumber, bahwa pendidikan formal itu penting namun ketika calon suksesor tidak ingin menempuh pendidikan secara formal tidak akan ada suatu tuntutan karena pada dasarnya perusahaan tidak menjadikan pendidikan formal sebagai syarat utama dalam pemilihan calon suksesor. Perusahaan lebih mementingkan agar calon suksesor memiliki kepribadian yang terkait dengan nilai-nilai keluarga seperti sifat jujur, berintegritas, loyalitas serta kemauan untuk terus belajar, dan bekerja keras.

Narasumber mengatakan bahwa calon suksesor ternyata memiliki keinginan dan kemauan untuk menempuh pendidikan formal guna menambah pengetahuan dan ilmu mereka. Akhirnya oleh FBL, calon suksesor diberikan pendidikan secara formal dengan disekolahkan hingga ke perguruan tinggi. FBL mengirim calon suksesor ke luar negeri yaitu Amerika untuk menyelesaikan studi S1-nya disana. Dengan tujuan dan harapan bahwa nantinya calon suksesor bisa mendapatkan ilmu yang dapat berguna untuk kelangsungan perusahaan.

##### 2. Pelatihan / Pendidikan Informal

Proses pendidikan tidak hanya dapat diperoleh melalui menempuh pendidikan formal saja, tetapi juga dapat melalui pendidikan informal seperti pelatihan, dan pengalaman hal seperti ini dapat pula memberikan pengetahuan yang berguna. Pada PT. ABC, calon suksesor diharapkan untuk menempuh pendidikan informal karena dapat terkait dengan banyak bidang sesuai dengan kebutuhan calon suksesor nantinya. Kemampuan berbahasa asing lain seperti bahasa Inggris dan Mandarin sangat penting untuk dikuasai.

Narasumber mengatakan bahwa sekarang ini calon suksesor banyak mengikuti seminar dan *workshop*. Seminar dan *workshop* yang diikuti yaitu tentang bisnis dan juga yang terkait dengan kebutuhan perusahaan. Calon suksesor juga memperdalam bahasa Inggris dan Mandarin. Karena kedua bahasa tersebut juga nantinya bisa berguna bila perusahaan memiliki *customer* dari luar.

Calon suksesor juga mempelajari hal-hal yang berkaitan dengan pengembangan diri, seperti contohnya kemampuan bernegosiasi, berkomunikasi dengan orang lain dan kepemimpinan. Itu dipelajari dari karyawan-karyawan yang sudah lama bekerja dari perusahaan. Seluruh narasumber berharap melalui pendidikan informal akan menambah

kemampuan calon suksesor dan juga pada perkembangan perusahaan.

##### 3. Pengalaman Kerja Di Luar Perusahaan

Generasi penerus wajib meningkatkan pengetahuan dan keahlian yang dimiliki agar menjadi modal yang dapat dimanfaatkan bagi kesuksesan generasi penerus. Menjalankan tugas-tugas strategis, pengalaman bekerja di luar perusahaan sebelum bergabung dalam perusahaan keluarga juga akan memberi nilai tambah. Oleh karena itu, sebelum benar-benar masuk dalam perusahaan, generasi penerus harus memaksimalkan kesempatan belajar dan diharapkan mendapatkan kesempatan kerja di luar perusahaan (Susanto, 2007).

Dalam PT. ABC, seluruh narasumber mengatakan bahwa calon suksesor telah memiliki pengalaman kerja sebelumnya. Calon suksesor sempat magang atau bekerja pada perusahaan lain selama satu tahun dalam bidang marketing. Hal tersebut dilakukan oleh calon suksesor untuk mempersiapkan diri dan membekali dirinya dahulu sebelum bergabung di perusahaan. Pengalaman dan pendidikan yang telah ditempuh oleh calon suksesor tersebut nantinya juga dapat memberikan wawasan bagi calon suksesor dalam pengelolaan dan pengembangan perusahaan PT. ABC. Terkait dengan bidang pekerjaan yang dijalani oleh calon suksesor seluruh narasumber menyatakan bahwa itu merupakan hak calon suksesor untuk memilih secara bebas sesuai dengan kemampuan dan keinginan.

##### 4. Posisi *Entry-Level*

Seluruh narasumber menyatakan hal yang sama bahwa calon suksesor dapat menempati posisi manajer terlebih dahulu. Menurut komisaris dan direktur dari PT. ABC salah satu tujuannya adalah supaya proses pembimbingan dan pembinaan lebih mudah untuk dilakukan sebelum secara resmi menerima posisi kepemimpinan utama. Dalam tahap ini calon suksesor akan memperoleh bimbingan langsung dari direktur PT. ABC.

Calon suksesor sekarang sudah magang dan juga terlibat aktif di perusahaan PT. ABC dan calon suksesor ditempatkan pada bagian produksi dan pembelian yang merupakan bagian yang penting dalam perusahaan. Posisi *entry-level* penting untuk dipersiapkan karena bukan saja menjadi awal proses pembimbingan namun juga dapat membuat calon suksesor merasakan perlakuan yang sama seperti karyawan lain.

Posisi manajer dalam suatu perusahaan merupakan posisi penting sehingga keputusan untuk menempatkan seseorang dalam posisi itu juga harus dikaji secara tepat. FBL menempatkan calon suksesor dalam posisi itu untuk melatihnya untuk mempunyai kesiapan dan belajar banyak dari karyawan yang ada.

##### 5. Jangka Waktu Bekerja Dalam Perusahaan

PT. ABC tidak berencana untuk menetapkan jangka waktu bagi calon suksesor untuk bekerja di dalam perusahaan. Jangka waktu bagi calon suksesor bekerja di dalam posisi awal perusahaan akan ditentukan berdasarkan tingkat kesiapan calon suksesor itu sendiri.

Sekarang ini calon suksesor sudah hampir 4 tahun bekerja dalam perusahaan PT. ABC. Menurut para narasumber meskipun calon suksesor sudah mulai bisa untuk mengelola perusahaan akan tetapi FBL mengatakan bahwa calon

suksesor masih harus banyak belajar lagi untuk meningkatkan kesiapannya. Calon suksesor harus bisa melewati ujian-ujian dari FBL, ujian tersebut salah satunya berupa penilaian terhadap tingkat kesiapan calon suksesor dalam memberikan pendapat serta solusi ketika berhadapan dengan suatu masalah. Calon suksesor harus berlatih untuk selalu konsisten dan memiliki integritas di dalam setiap kegiatannya.

### **6. Motivasi Untuk Bergabung Dalam Perusahaan**

Motivasi memiliki peran dalam proses perencanaan suksesi, melalui motivasi yang kuat calon suksesor akan bersedia bergabung dengan perusahaan. Dari hasil wawancara, semua narasumber menyatakan bahwa mereka juga memotivasi calon suksesor. Motivasi yang diberikan berbentuk moral seperti contohnya motivasi diberikan melalui ucapan, kata-kata semangat yang berusaha mendukung calon suksesor dalam setiap kegiatan kerjanya. Motivasi yang lain juga berbentuk saran bagi calon suksesor.

Melalui tingginya motivasi yang diberikan kepada calon suksesor oleh FBL, itu diharapkan akan membuat calon suksesor semakin termotivasi untuk bergabung ke dalam perusahaan bukan saja secara eksternal namun juga secara internal.

### **7. Persiapan Diri**

Adanya waktu bagi calon suksesor untuk mempersiapkan diri adalah salah satu bagian yang penting dalam proses perencanaan suksesi pada perusahaan keluarga. FBL dari PT. ABC memberikan waktu khusus bagi calon suksesor untuk mempersiapkan diri dan memikirkan secara matang seluruh keputusan yang akan diambil. Seluruh narasumber merencanakan hal yang sama dengan tujuan supaya calon suksesor benar-benar memiliki hati dan komitmen yang kuat ketika memimpin perusahaan, tujuan kedua adalah supaya calon suksesor belajar memiliki integritas atas segala keputusan yang diucapkan. Dalam tahap ini calon suksesor juga diarahkan untuk mulai mengevaluasi diri sendiri dan menyadari hal-hal apa saja yang patut untuk diperbaiki.

### **Proses Suksesi**

Pada proses suksesi, peneliti menggunakan variabel pembelajaran dan pengembangan. Pembahasan tentang pembelajaran dan pengembangan, memiliki 4 indikator yaitu :

#### **1. Training Need Assessment**

Kebutuhan pelatihan sangat berkaitan erat dengan kebutuhan belajar, pengetahuan dan juga keterampilan. Pelatihan yang baik adalah pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan. Tidak ada manfaatnya jika pelatihan yang dilaksanakan tidak atau kurang sesuai dengan kebutuhan.

Hasil wawancara dengan narasumber mengatakan bahwa tidak ada program pelatihan secara formal untuk calon suksesor pada perusahaan PT. ABC. Pelatihan atau *training* yang dilakukan semuanya dilakukan secara tidak langsung dengan memberikan pengarahan-pengarahan kepada calon suksesor. Pelatihan yang diberikan yaitu melibatkan aktifitas-aktifitas yang berpusat pada calon suksesor seperti observasi, diskusi, dan *brainstorming* itu dilakukan agar dapat meningkatkan rasa percaya diri pada calon suksesor.

#### **2. Mentoring**

FBL di Perusahaan PT. ABC tidak mendatangkan mentor khusus untuk mengajari calon suksesor. Peneliti melihat proses *mentoring* di perusahaan keluarga ini bersifat alami, karena FBL mengatakan bahwa selama ini tidak ada

program-program terstruktur yang dilakukan. Kegiatan *mentoring* yang dilakukan yaitu FBL memberikan transfer ilmu serta pengalaman mereka pada calon suksesor dan juga pemberian informasi-informasi tentang perusahaan bagi calon suksesornya.

*Mentoring* disini juga berasal dari pengembangan *skill* yang didapatnya langsung dari magang atau terlibat aktif di dalam perusahaan. Calon suksesor juga bisa mendapatkan manfaat dari pengalaman yang diberikan oleh para karyawan lainnya. *Mentoring* merupakan alat yang efektif tentang adanya kebangkitan yang penuh arti, yang dapat menghasilkan motivasi tinggi kepada calon suksesor dan tujuan organisasi.

### **3. Team-Based Project**

Dari wawancara dengan para narasumber yang didapat oleh peneliti, Perusahaan PT. ABC tidak menerapkan atau melakukan *Team-based project*. Tetapi dari keterangan yang mereka berikan bahwa hal seperti itu memang juga dibutuhkan untuk calon suksesor. *Team-based project* ini dapat membantu calon suksesor untuk lebih dapat mengutarakan pendapat dan membuat ide-ide yang kreatif. Dapat melatih kemandirian dan juga calon suksesor dapat melatih untuk berpikir kritis dan analitis. Calon suksesor juga dapat berbagi pengalaman dengan sesama anggota kelompok. Bila dibutuhkan dan memang memungkinkan, FBL akan melakukan hal seperti itu. Karena calon suksesor juga membutuhkan kerja berkelompok untuk membangun kerjasama dan menciptakan rasa tanggung jawab yang tinggi.

### **4. Coaching**

Kegiatan *coaching* yang dilakukan oleh FBL di Perusahaan PT. ABC yaitu diberikannya saran-saran yang mungkin diperlukan oleh calon suksesor, pemberian masukan untuk pengembangan calon suksesor dan juga mendorong mereka untuk meningkatkan komunikasi yang baik dengan para karyawan di perusahaan. Proses *coaching* bersifat *forward looking* sehingga orientasi bersifat pada perubahan dan pengembangan dari *skill* calon suksesor.

Kegiatan *coaching* di perusahaan tidak hanya fokus pada bagaimana memberi nasihat, tapi juga pada kemauan untuk mendengarkan nasihat. Adanya umpan balik yaitu saling menasihati ini diterapkan dalam kegiatan *coaching*, sehingga tercipta suasana saling belajar yang akan memberikan perubahan ke titik yang lebih baik. Dari tidak tahu, menjadi tahu sehingga calon suksesor menjadi ahli dan berpengalaman.

*Coaching* bertujuan agar membentuk pemahaman dan kesadaran diri bagi calon suksesor dan agar calon suksesor lebih mempunyai kepercayaan diri yang tinggi dan menumbuhkan cara pandang yang baru. Sehingga nantinya akan timbul keberanian untuk melakukan tindakan-tindakan yang baru, dan dapat mencapai hasil yang sebelumnya tidak pernah diraih.

### **Perancangan Model Suksesi Yang Efektif**

#### **Personality System**

Dalam membahas tentang *Personality System* terdapat 4 indikator yaitu :

#### **1. Successor Qualification**

Supaya mendapatkan seorang penerus yang efektif, standar kualifikasi harus dimiliki oleh calon suksesor. Calon suksesor harus memiliki pendidikan yang komprehensif yaitu mempunyai dan memperlihatkan wawasan yang luas.

Menjalani pendidikan formal sangat penting bagi calon suksesor untuk mendapatkan wawasan yang luas terkait dengan pengembangan ilmu dan pengetahuannya. Seorang FBL harus benar-benar mempersiapkan atau merancang pendidikan bagi calon suksesor yaitu dengan memberikan pendidikan setidaknya sampai jenjang perguruan tinggi (S1). Peneliti melihat bahwa FBL di PT. ABC sudah memberikan pendidikan secara formal untuk calon suksesornya. Calon suksesor sudah disekolahkan hingga perguruan tinggi dan mendapat gelar sarjana.

Selain dari pendidikan formal, pelatihan di luar perusahaan juga sama pentingnya bagi calon suksesor. Dari pelatihan, calon suksesor dapat belajar dan mendapat pengalaman yang nantinya dapat berguna bagi pengembangan perusahaan. Dengan pengalaman diluar, calon suksesor dapat banyak belajar dari fakta-fakta yang ada disekeliling. FBL di PT. ABC telah memberikan kesempatan bagi calon suksesor untuk bekerja diluar dahulu sebelum nantinya terjun langsung di perusahaan. Dalam hal ini, sebelum masuk ke dalam perusahaan calon suksesor sudah melakukan magang diluar perusahaan selama satu tahun. Semenjak beberapa tahun terakhir FBL sudah mengizinkan calon suksesor untuk terlibat aktif dalam perusahaan.

Pendidikan formal dan pelatihan diluar menjadi standar yang harus dijalani oleh calon suksesor. FBL di PT. ABC sudah menjalankannya. Bila calon suksesor bersedia, calon suksesor dapat juga melanjutkan pendidikan formalnya yaitu dengan menempuh S2 dalam bidang yang memang terkait dengan kebutuhan perusahaan. Mengikuti *Workshop* dan seminar penting untuk dijalani. Calon suksesor dapat mengikuti *workshop* dan seminar yang memang membahas hal-hal yang terkait dengan perusahaan dan memang dibutuhkan untuk kemajuan perusahaan.

## 2. Entrepreneurial Orientation

Orientasi berwirausaha menjadi hal yang harus dimiliki oleh calon suksesor. Dengan orientasi berwirausaha yang tinggi, calon suksesor akan dapat mengembangkan usaha dan mengkreasikan hal-hal yang baru. FBL di PT. ABC sudah mulai memberikan kesempatan pada calon suksesor untuk menyalurkan pendapat mereka bagi perusahaan, tetapi calon suksesor masih belum diperbolehkan untuk mengambil keputusan sendiri.

FBL dapat lebih membiarkan calon suksesor untuk menyalurkan pendapat mereka dan membiarkan calon suksesor untuk berkreasi. Melatih mereka agar memiliki sikap pantang menyerah dan berani mengambil resiko. FBL dapat melatih calon suksesor untuk mencoba mengambil keputusan sendiri dalam perusahaan.

## 3. Willingness to Take Over Responsibility

Penting bagi calon suksesor agar memiliki kesediaan yang kuat untuk mengambil alih tanggung jawab pada bisnis keluarga. Dan juga memiliki motivasi yang mengakar pada bisnis keluarga. Pemberian motivasi sudah dilakukan oleh FBL pada calon suksesor. Keterlibatan awal dari calon suksesor juga sudah mencerminkan bahwa calon suksesor bersedia mengambil alih tanggung jawab pada bisnis keluarga. FBL perlu untuk mengetahui apakah calon suksesor benar-benar memiliki *passion* untuk menggantikannya kelak.

FBL perlu untuk terus mendorong calon suksesor untuk lebih aktif dalam keterlibatan di perusahaan. FBL dapat

memberikan tanggung jawab yang lebih besar untuk calon suksesor, dengan cara mencoba memberikan proyek-proyek yang besar untuk dikerjakan oleh calon suksesor. Sehingga nanti FBL dapat mengetahui seberapa calon suksesor dapat bertanggung jawab pada tugasnya tersebut.

## 4. Personality Traits, Management and Leadership Skills

Penting untuk mengetahui ciri-ciri kepribadian, keterampilan manajemen dan kepemimpinan dari calon suksesor. FBL perlu menanamkan rasa percaya diri pada calon suksesor supaya calon suksesor percaya akan kemampuannya sendiri biarkan calon suksesor untuk mengembangkan kemampuannya di bidang manajemen dan kepemimpinan.

Hubungan antara FBL dengan calon suksesor selama ini terjalin dengan baik. FBL dan calon suksesor sering berdiskusi dan saling mendukung antara satu sama lain. FBL membagikan pengetahuan dan keterampilannya kepada calon suksesor dan juga saling bertukar pikiran.

Sangat penting membangun hubungan baik diantara keduanya. FBL dapat terus memberikan umpan balik bagi calon suksesor sehingga nantinya calon suksesor benar-benar dapat mengembangkan perusahaan dengan baik dan tidak lupa untuk selalu menggunakan pengetahuan dan keterampilan dari kepemimpinan para pendahulu mereka.

Untuk melatih calon suksesor, perlu juga dilakukan hal seperti memimpin sebuah rapat. Itu dibutuhkan agar calon suksesor dapat berlatih bagaimana cara memimpin sebuah rapat dan juga mempersiapkan dia untuk melatih keterampilan memimpin perusahaan.

## Family System

Dalam membahas tentang *Family System* terdapat 3 indikator yaitu :

### 1. Family Culture and Value

Menjunjung dan memahami budaya dan nilai yang dianut oleh keluarga merupakan hal yang perlu dilakukan oleh calon suksesor. Calon suksesor perlu untuk mengetahui dengan betul apa yang menjadi budaya dan nilai yang dipegang oleh keluarga. Dalam PT. ABC, budaya yang masih dipakai adalah budaya Tionghoa karena FBL adalah keturunan Tionghoa. Nilai-nilai seperti loyalitas, berintegritas, jujur, bekerja keras, sopan santun, kepercayaan antar sesama masih dipegang.

Nilai – nilai tersebut perlu untuk dipertahankan dan FBL sedapat mungkin perlu menyalurkan budaya tersebut pada calon suksesor. FBL dapat memberikan penjelasan pada calon suksesor agar menempatkan bisnis pada posisi pertama. Penjelasan yang detail dari visi dan misi perusahaan, sehingga calon suksesor nantinya dapat dengan jelas mengetahui apa yang harus mereka perbuat dan apa yang ingin mereka capai dengan perusahaan.

### 2. Family Dynamics and Conflicts

Di dalam keluarga pastinya akan ada perbedaan-perbedaan pendapat yang terjadi. Maka dari itu dibutuhkan sarana-sarana untuk menjaga komunikasi antara keluarga. Untuk menjaga komunikasi dengan calon suksesor, FBL mengajak calon suksesor untuk makan bersama. Itu merupakan hal yang baik untuk dilakukan sehingga akan lebih mendekatkan diri dan bisa menjalin hubungan yang baik.

FBL dapat membuat sebuah pertemuan yang lebih besar yang disebut dengan *family meeting*, yaitu dengan melibatkan seluruh anggota keluarga bukan hanya calon

suksesornya saja. Mengumpulkan keluarga dalam satu pertemuan yang diatur, dan berkumpul bersama demi menciptakan sebuah keharmonisan dalam keluarga. Itu juga dapat meminimalkan terjadinya sebuah konflik keluarga. Pertemuan sebaiknya diatur secara rutin dan berkelanjutan.

### **3. Family Trust and Appreciation**

Dalam hubungan antara keluarga yang bekerja dibutuhkan rasa saling percaya antara satu dengan yang lain. Kepercayaan tidak datang dengan sendirinya melainkan dipupuk perlahan-lahan. Dalam PT. ABC, kepercayaan merupakan hal yang penting karena bila tidak ada kepercayaan perusahaan tidak akan dapat bertahan. Diantara semua FBL ada rasa saling percaya antara satu sama lain. Prinsip itu yang masih dipegang sampai sekarang ini.

FBL dapat mencoba untuk lebih mempercayai calon suksesor. FBL dapat memberikan kepercayaan pada calon suksesor untuk melakukan hal-hal bagi perusahaan. Bila diperlukan FBL dapat memberikan apresiasi bagi calon suksesor bila suksesor melakukan sesuatu yang baik dan menguntungkan perusahaan. Dengan cara memberikan hadiah atau bonus bagi calon suksesor hal itu dapat membuat calon suksesor menjadi lebih bersemangat dalam bekerja.

### **Ownership System**

Dalam membahas tentang *Ownership System* terdapat 3 indikator yaitu :

#### **1. Governance and Controlling Power**

Aturan, struktur dan tata kelola merupakan hal yang penting bagi perusahaan. Di dalam perusahaan, aturan, struktur dan tata kelola memang dibutuhkan dan harus tertulis secara jelas. Agar perusahaan berjalan dengan baik dan teratur. Di dalam PT. ABC aturannya belum ada secara tertulis. Maka dari itu FBL dapat mencoba membuat aturan secara tertulis dan secara lebih jelas lagi.

Tata kelola perusahaan yang baik juga menuntut dibangunnya dan dijalankannya prinsip-prinsip tata kelola perusahaan (GCG) dalam proses manajerial perusahaan. Di PT. ABC ini, struktur dan tata kelola sudah cukup jelas dan prinsip tata kelola juga dijalankan dengan baik.

FBL perlu untuk memberitahukan secara jelas tentang tata kelola perusahaan pada calon suksesor. Dan dapat membuat aturan bersama dengan calon suksesor. Hal tersebut bertujuan agar calon suksesor benar-benar memahami dan melaksanakannya dengan baik. Supaya calon suksesor juga bisa dan mampu mengelola bisnis dengan menyeimbangkan antara kepentingan bisnis dan keluarga. Perlu juga bagi calon suksesor untuk memahami prinsip-prinsip dari tata kelola perusahaan.

#### **2. Transfer of Capital and Estate Planning**

Di dalam PT. ABC, sudah ada kesetaraan *asset* diantara FBL. Untuk keutuhan keluarga kesetaraan *asset* memang dibutuhkan. Perlu dilakukan pembagian *asset* yang jelas di antara keluarga. Sehingga pada saatnya nanti bila suksesor mewarisi bisnis akan jelas pembagiannya dan tidak ada yang ribut hanya karena *asset*. Penting untuk dijelaskan pembagiannya karena bila tidak, itu dapat berdampak tidak baik bagi perusahaan.

#### **3. Performance and Assessment (kinerja dan penilaian)**

Calon suksesor perlu untuk memiliki kinerja dan penilaian yang baik untuk dapat mewarisi bisnis keluarga. Di dalam PT. ABC, FBL melakukan penilaian-penilaian terhadap

calon suksesor. Saat sekarang ini, calon suksesor sedang magang dan terlibat aktif dalam perusahaan dari situ kinerja mereka dilihat dan diamati oleh FBL. Mereka menilai dari kesiapan calon suksesor dalam memberikan pendapat serta solusi ketika berhadapan dengan suatu masalah.

Hal tersebut memang perlu dilakukan oleh FBL supaya nantinya bila tonggak pergantian diberikan pada calon suksesor, calon suksesor dapat membuat perusahaan terus berkembang dan diharapkan juga dapat memiliki kinerja yang lebih baik lagi dari pendahulu mereka.

Penilaian kinerja untuk calon suksesor perlu dilakukan dan FBL dapat melakukannya secara rutin setiap bulannya. FBL dapat melakukan pemberitahuan tentang penilaian kerjanya pada calon suksesor. Sehingga dari situ FBL dapat menjelaskan apa yang masih kurang dalam kinerja calon suksesor, supaya calon suksesor dapat mengetahuinya dan mencoba untuk meningkatkan kerjanya. Dan bagi FBL penilaian itu untuk melihat perkembangan kinerja dari calon suksesornya.

### **Management System**

Dalam membahas tentang *Management System* terdapat 5 indikator yaitu :

#### **1. Strategy Development and Business Management**

Agar tercipta penerus yang efektif, calon suksesor perlu untuk mempelajari *strategy development and business management*. FBL di PT. ABC belum melibatkan calon suksesor dalam *strategy development and business management*. FBL hanya menyuruh mereka mengutarakan pendapat mereka tentang hal-hal yang berhubungan dengan perusahaan dan calon suksesor hanya sebagai pengamat saja.

FBL dapat melakukan sebuah upaya untuk membentuk calon suksesor dalam *strategy development and business management* yaitu dengan cara secara khusus membimbing calon suksesor untuk mulai memikirkan rencana kedepan. FBL juga dapat mulai melibatkan calon suksesor bukan hanya untuk memberikan pendapat saja tapi untuk terjun langsung dan secara bertahap turun tangan langsung membantu calon suksesor dan menopangnya dari belakang.

Mulai mendatangkan seorang *mentor* untuk mengajari dan membimbing calon suksesor juga pembelajaran secara khusus pada karyawan yang memiliki pengalaman cukup lama di perusahaan dan juga tidak lupa FBL untuk tetap memberikan pengarahan pada calon suksesor tentang hal-hal yang penting dan layak untuk dibagi kepada calon suksesor. Supaya nantinya calon suksesor dapat mempunyai ide-ide yang kreatif untuk pengembangan perusahaan.

#### **2. Company Goals and Strategy Implement**

Tujuan perusahaan adalah penting untuk benar-benar dimengerti dan diteruskan. Calon suksesor penting untuk mengerti tentang tujuan perusahaan dan juga strategi-strategi yang dijalankan oleh FBL. Sehingga bila calon suksesor mengetahui dengan jelas apa itu tujuan perusahaan, dia akan berusaha untuk membawa perusahaan kearah yang lebih baik lagi. Dan akan mempunyai pikiran untuk berpikir tentang pengembangan perusahaan.

FBL di PT. ABC biasanya sering bertukar pikiran dan *sharing-sharing* untuk berbagi pengalaman pada calon suksesor. Disitu adalah waktu yang bisa digunakan oleh FBL untuk memberitahukan tentang strategi dan tujuan perusahaan kepada calon suksesor. FBL dapat menyediakan waktu khusus

untuk benar-benar antara FBL dan calon suksesor membahas tentang strategi dan arah kedepan perusahaan.

### 3. *Transfer of Leader*

FBL di PT. ABC sudah sedikit demi sedikit membagikan pada calon suksesor wawasannya. Cara-cara mereka dalam berbisnis dan juga tentang hal-hal yang menyangkut perusahaan.

Peran pemimpin sangat penting bagi seorang calon suksesor, untuk mengarahkan calon suksesor. FBL dapat mulai mencoba untuk membuat calon suksesor berpikiran jauh ke depan tentang bisnis keluarga ini. Dengan cara membuat calon suksesor untuk mulai membuat strategi-strategi baru untuk perusahaan. Dan berpikir untuk bagaimana mengembangkan perusahaan agar nantinya ketika tonggak kepemimpinan diserahkan, calon suksesor dapat membuat perusahaan terus eksis di bidangnya dan sampai pada generasi-generasi selanjutnya.

### 4. *Transfer of Leader Role*

Pengangkatan secara resmi belum dilakukan oleh FBL di PT. ABC. Dikarenakan calon suksesor sampai sekarang masih belum benar-benar terpilih.

FBL dapat mencoba merundingkan untuk dengan segera memilih calon suksesor dan mulai merencanakan kapan waktu yang tepat untuk mengganti kepemimpinan. Setelah ditetapkannya calon suksesor, FBL dapat mulai melihat kesiapan dari calon suksesor dan menilai apakah calon suksesor benar-benar sudah siap dan mampu menjalankan kepemimpinan dengan baik. Jika calon suksesor sudah dirasa siap dan mampu FBL dapat memulai pengangkatan secara resmi. Pengangkatan ditandai dengan upacara atau perayaan yang menyatakan sudah adanya penyerahan secara resmi tonggak kepemimpinan perusahaan.

### 5. *Leadership Style and Organization Culture*

Gaya kepemimpinan dari FBL di PT. ABC yaitu kepemimpinan demokratis. Pemimpin memberikan wewenang secara luas kepada para bawahannya. Setiap ada permasalahan selalu mengikutsertakan bawahan sebagai suatu tim yang utuh. Pemimpin juga memberikan banyak informasi tentang tugas serta tanggung jawab para bawahannya. Budaya yang dimiliki oleh perusahaan yaitu budaya kekeluargaan dan masih terpengaruh oleh budaya Tionghoa seperti loyalitas, berintegritas, jujur, harus bekerja keras, sopan santun, kepercayaan antar sesama.

FBL, perlu untuk memastikan bahwa calon suksesor mengetahui dengan jelas budaya perusahaan dan juga gaya kepemimpinan terdahulu. Supaya nantinya calon suksesor dapat mempertimbangkan dan mengadopsinya sehingga dapat memajukan bisnis sebagai tempat kerja yang lebih menarik dan juga tetap mempertahankan budaya organisasi yang ada. Kepemimpinan harus diarahkan pada kepentingan pelaksanaan tugas dan hubungan kerjasama.

## IV. KESIMPULAN

Berdasarkan analisis dan pembahasan pada bab sebelumnya, maka dapat disimpulkan bahwa :

PT. ABC secara bertahap sudah melakukan perencanaan suksesi pada calon suksesornya. Pra suksesi dilihat dari sisi persiapan suksesor, perencanaan sudah berjalan dengan baik. Calon suksesor telah memenuhi kriteria yang dibutuhkan untuk bisa memimpin perusahaan keluarga

yaitu dari segi pendidikan formal sudah memadai, pengalaman di luar perusahaan juga sudah dilakukan, dan lagi adanya motivasi yang kuat dan *passion* dari calon suksesor pada bisnis keluarga. Untuk proses suksesi perusahaan masih memiliki kekurangan pada bagian *training* untuk suksesor. Saat ini perusahaan belum memiliki program pelatihan suksesor yang terlembaga. Proses *mentoring* yang dilakukan berjalan secara alami dan tidak mendatangkan seorang mentor. Perusahaan tidak melakukan *Team-based project*. Kemudian proses *coaching* berjalan dengan baik antara FBL dengan calon suksesor di PT. ABC.

Perancangan model yang efektif pada bagian *personality system* yaitu *Successor Qualification*, calon suksesor dapat melanjutkan sekolah dengan menempuh S2, dapat mengikuti seminar dan workshop yang membahas hal yang dibutuhkan perusahaan. *Entrepreneurial Orientation*, FBL dapat lebih membiarkan calon suksesor untuk menyalurkan pendapat dan berkreasi, FBL dapat melatih calon suksesor untuk mengambil keputusan sendiri di perusahaan. *Willingness to Take Over Responsibility*, FBL perlu terus mendorong calon suksesor untuk lebih aktif dalam keterlibatan di perusahaan dengan memberikan proyek-proyek untuk ditangani calon suksesor. *Personality Traits, Management and Leadership Skill*, FBL dapat terus membagikan pengalaman dan memberikan umpan balik bagi calon suksesor, dapat memulai untuk membiarkan calon suksesor memimpin rapat. Bagian *Family System* yaitu *Family Culture and Value*, FBL perlu menyalurkan nilai-nilai keluarga pada calon suksesor, dapat memberikan penjelasan visi dan misi secara detail. *Family Dynamics and Conflicts*, FBL dapat membuat *family meeting*. *Family Trust and Appreciation*, FBL dapat mencoba untuk lebih mempercayai calon suksesor, memberikan apresiasi dengan cara memberikan hadiah atau bonus pada calon suksesor. Bagian *Ownership System* yaitu *Governance and Controlling Power*, FBL perlu untuk memberitahukan secara jelas tentang prinsip dan tata kelola perusahaan pada calon suksesor, dapat membuat aturan bersama-sama. *Transfer of Capital and Estate Planning*, FBL perlu menjelaskan pembagian asset dan bagi dengan rata antar anggota keluarga. *Performance and Assessment*, FBL dapat melakukan penilaian kinerja pada calon suksesor secara rutin setiap bulannya. Bagian *Management System* yaitu *Strategy Development and Business Management*, FBL dapat secara khusus membimbing calon suksesor untuk mulai memikirkan rencana kedepan, dapat mulai membiarkan calon suksesor untuk terjun langsung bukan hanya berpendapat, mulai mendatangkan seorang mentor dan pembelajaran pada karyawan yang berpengalaman. *Company Goals and Strategy Implement*, FBL dapat menyediakan waktu untuk membahas tentang strategi dan arah kedepan perusahaan pada calon suksesor. *Transfer of Leader*, FBL dapat mencoba untuk membuat calon suksesor berpikiran jauh kedepan dengan membuat strategi-strategi baru. *Transfer of Leader Role*, FBL dapat mencoba merundingkan untuk segera memilih calon suksesor, menilai kesiapan dari calon suksesor, dan melakukan pengangkatan secara resmi. *Leadership Style and Organization Culture*, FBL perlu untuk memastikan bahwa calon suksesor mengetahui dengan jelas budaya perusahaan dan gaya kepemimpinan dari generasi terdahulu.

DAFTAR PUSTAKA

- Api Indonesia. (Selasa, 03 March 2009). *Isu Suksesi dalam Family Business*. Retrieved March 18, 2014 from [http://apindonesia.com/new/index.php?option=com\\_content&task=view&id=2630](http://apindonesia.com/new/index.php?option=com_content&task=view&id=2630)
- Baur, M. (2014). Successors and the Family Business: Novel Propositions and a New Guiding Model for Effective Succession. *The Journal of American Academy of Business, Cambridge*, 19(2), 133-138
- Whatley, L. (2011). A new model for family owned business succession. *Organization Development Journal*, 29(4), 21.
- Filser, M., Kraus, S., & Märk, S. (2013). Psychological aspects of succession in family business management. *Management Research Review*, 36(3), 256-277.
- Hnátek, M. (2012). Succession Planning and Generational Transition: The Greatest Challenges for Family-owned Businesses. *Journal of Eastern Europe Research in Business & Economics*, 1-11
- Hnátek, M. (2013). Succession Problems in Family-Owned Businesses: An Example from the Czech Republic. *The Business & Management Review*, 3(3), 33-40
- Info Komputer. (9 Oct, 2013). *Platform SAP Bantu Transisi dan Ekspansi Family Business*. Retrieved March 18, 2014 from <http://www.infokomputer.com/tag/perusahaan-keluarga/>
- Ismail, N., & Mahfodz, A. N. (2009). *Succession planning in family firms and its implication on business performance*. *Journal of Asia Entrepreneurship and Sustainability*, 5(3).
- Mandiri. (Selasa, 22 Mei 2012). *POWER LUNCH "Tantangan Perusahaan Keluarga di Era Bisnis Modern"*. Retrieved March 18, 2014 from <http://csr.bankmandiri.co.id/detail-pers-157-POWER%20LUNCH%20%E2%80%9CTantangan%20Perusahaan%20Keluarga%20di%20Era%20Bisnis%20Modern%E2%80%9D%20.html>
- Marpa, N. (2012) *Perusahaan Keluarga Sukses atau Mati*. Cergas Media: Indonesia
- Morris, M.H., Williams, R.W., and Nel, D. (1996), *Factors influencing family business succession*, *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 2(3), 68-81.
- Poza, E. J. (2007). *Family Business 3rd Edition*. Mason, OH, USA: South-Western Cengage Learning.
- Poza, Ernesto J. (2010). *Family Business: Third Edition*. Cengage Learning Academic Resource Center: U.S.A
- Rothwell, W. J. (2010). *Effective Succession Planning: Ensuring Leadership Continuity and Building Talent from Within 4rd Edition*. Amacom. American Management Association.
- Susanto, A. B. (2007). *The Jakarta consulting group on family business*. Jakarta: The Jakarta Consulting Group.
- Suryadi, E. (2012). Evaluasi faktor penentu keberhasilan proses suksesi perusahaan keluarga. *Journal of Management Studies*, 1(1), 16-48
- Swa Online. (Selasa, 18 March 2013). *Michael Widjaja Ingin Mewujudkan BSD sebagai Perusahaan US\$ 10 Miliar*. Retrieved April 4, 2014 from <http://swa.co.id/ceo-interview/michael-widjaja-ingin-mewujudkan-bsd-sebagai-perusahaan-us-10-miliar>
- Swa Online. (Sabtu, 8 March 2013). *Putri K. Wardani Melestarikan Turuning Sinatriyo di Mustika Ratu*. Retrieved April 4, 2014 from <http://swa.co.id/business-strategy/putri-k-wardani-melestarikan-turuning-sinatriyo-di-mustika-ratu>
- The Jakarta Consulting Group. *Family Business*. Retrieved March 18, 2014 from <http://www.jakartaconsulting.com/publications/articles/family-business/family-business-3>
- Wahjono, S.I. (n.d) Suksesi dalam perusahaan keluarga. *Jurnal Balance*, 3(1).
- Wahjono, S. I. (2012) Penguatan Bisnis Keluarga Anggota Muhammadiyah untuk Meningkatkan Bisnis Masyarakat Islam. *Jurnal Studi Masyarakat Islam*, 15(2).