

## ANALISIS DESKRIPTIF PROSES SUKESI PADA PERUSAHAAN BIDANG MEBEL DI GRESIK

Christopher dan Ronny H. Mustamu  
Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra  
Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya  
E-mail: christopherb\_10008@yahoo.com ; mustamu@petra.ac.id

**Abstrak— Penelitian ini membahas analisis deskriptif proses suksesi pada perusahaan mebel di Gresik, yaitu perusahaan keluarga di Gresik sejak tahun 1979. Peneliti ingin mengetahui bagaimana proses suksesi terjadi dilihat dari 2 segi yaitu segi manajemen dan segi ownership. Penelitian ini adalah kualitatif deskriptif dengan pengumpulan data melalui wawancara dan observasi.**

Menurut analisis bila dilihat dari segi manajemen dan segi ownership, proses suksesi perusahaan berjalan dengan baik. Karena suksesor sudah dipersiapkan dengan komunitatif sehingga sekarang memiliki kompetensi dan pengalaman kerja yang cukup. Suksesor juga sudah mengalami mentoring oleh jabatan senior. Suksesor juga mempunyai keinginan untuk menjadi penerus sehingga sangat antusias dalam pekerjaannya. Dari segi ownership suksesor sudah diberikan kepemilikan yang cukup sehingga berpengaruh dalam perusahaan. Dan tidak ada masalah yang terjadi dalam pembagian wewenang pada anggota keluarga.

**Kata Kunci:** Bisnis keluarga, *manajemen*, *ownership*, proses suksesi

### I. PENDAHULUAN

Bisnis milik keluarga dapat didefinisikan sebagai sebuah bisnis yang dikelola dengan tujuan untuk mengejar visi bisnis yang dikendalikan oleh anggota keluarga, (Sharma, Chrisman, Pablo & Chua, 2001). Salah satu topik penelitian yang penting dalam studi bisnis keluarga adalah “ Suksesi bisnis keluarga ”, yang mengarah pada tindakan, peristiwa, dan perkembangan yang mempengaruhi transfer control manajerial dari satu anggota ke keluarga yang lain (Sharma , et.al , 2001). Bisnis keluarga dikelola untuk tujuan mengejar visi anggota keluarga sehingga transfer control manajerial harus dikelola dengan baik agar dapat di pahami oleh seluruh anggota keluarga.

Menurut Malinen (2001) bisnis keluarga adalah sumber pertumbuhan ekonomi yang berkelanjutan. Kenyataan bahwa sejumlah besar perusahaan yang terdaftar di Eropa dan Asia masih milik keluarga. Keluarga sangat memiliki pengaruh besar dan kontrol atas perusahaan dalam hal kepemilikan bisnis dan kontrol manajemen. Dari penelitian terakhir pada topic bisnis keluarga, para peneliti telah menyimpulkan bahwa sekitar 30 persen perusahaan keluarga bertahan hidup dalam generasi kedua dari kepemilikan keluarga (Vries, 1993) dan kira-kira 16 persen bisnis keluarga telah berjalan pada generasi ketiga dan masih berlanjut (Morris , et . al, 1997). Menjelaskan kenapa bisnis keluarga sangat penting dalam pertumbuhan ekonomi negara sehingga perlu di perhatikan rencana suksesi dari generasi ke generasi

agar perusahaan keluarga tetap bertahan hidup lebih dari generasi ketiga.

Richard Muscio (2012). Manajemen dan kontrol bukan hal yang sama karena faktanya banyak orang yang menganggap bahwa manajemen dan kepemilikan adalah hal yang sama. Manajemen dan kepemilikan adalah kontrol tetapi mereka adalah hal yang berbeda pada saat proses suksesi yang terpenting adalah kontrol.

Perusahaan itu adalah perusahaan keluarga yang berdiri sejak tahun 1980. Bisnis *furniture* dengan bahan baku kayu yang ditemukan dari Kalimantan yang akan diekspor ke berbagai negara asing seperti Amerika. Peneliti ingin menganalisis perusahaan ini karena pada tahun 1998 mereka mulai melakukan perencanaan suksesi karena anak-anaknya sudah menyelesaikan pendidikannya dan pada akhirnya terjadi proses suksesi pada tahun 2002 pemilik ingin mempersiapkan suksesor untuk menjadi pemimpin perusahaan.

Jadi penelitian ini penting karena peneliti ingin mengetahui proses suksesi dari segi *management* dan *ownership* karena kebanyakan perusahaan menganggap kedua hal itu sama. Manajemen dan kepemilikan adalah hal yang berbeda tetapi keduanya adalah kontrol dan proses suksesi di perusahaan tidak akan berjalan dengan baik bila tidak ada kontrol. Ketika proses suksesi terkontrol dan berjalan sesuai rencana maka suksesor akan siap menjadi penerus perusahaan. Sehingga, pada saat waktunya suksesor sudah siap menggantikan posisi generasi sebelumnya untuk memimpin tim manajemen dan pada saat peralihan kepemilikan generasi sebelumnya karena usianya dan ingin pensiun pada saat umur 70 yaitu 2 tahun dari sekarang. Suksesor telah mengendalikan kepemilikan dan mempunyai komponen penting yaitu pengalaman kerja.

Mendeskripsikan bagaimana proses suksesi perusahaan bidang mebel di Gresik dengan menggunakan indikator keberhasilan suksesor menurut Poza (2010). Penerapan proses suksesi pada perusahaan sangat mempengaruhi keberhasilan atau kegagalan masa depan perusahaan itu sendiri. Peforma perusahaan sangat di pengaruhi oleh proses suksesi sehingga bila proses suksesi gagal tentu saja peforma perusahaan akan menurun. Dalam suksesi pemilik diharapkan memberikan pemahaman yang searah terhadap rencana bisnis keluarga kedepannya seperti strategi dan pengaturan perusahaan yang jelas. Oleh karena itu pada saat penerus mengambil alih dapat mengendalikan perusahaan dengan baik dengan panduan generasi sebelumnya.

Melalui proses suksesi itu dapat membimbing suksesor untuk mendapatkan rasa hormat dan kepercayaan diri untuk menjalankan perusahaan. Proses suksesi akan fokus pada kemampuan suksesor dan mengarah kepada keinginan suksesor untuk memimpin perusahaan dan dapat mengontrol *ownership* dan *management* perusahaan. Setelah semua indikator sudah dikuasai oleh suksesor maka *shareholder* dan

*stakeholder* akan mengikuti keinginan suksesor karena mempunyai kepemilikan dan kemampuan.

Peneliti ingin mengetahui bagaimana proses suksesi di perusahaan bidang mebel itu. Peneliti meneliti proses suksesi perusahaan ini untuk mengetahui proses suksesi dari segi *management* dan untuk mengetahui proses suksesi dari segi *ownership*.

## II. METODE PENELITIAN

### Jenis dan Metode Penelitian

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

Peneliti memilih untuk memakai kualitatif karena ingin menggali lebih dalam informasi yang ada pada perusahaan melalui pendekatan wawancara. Pada saat pengumpulan data peneliti dapat sekaligus menganalisis sehingga dapat memaknai data yang diperoleh.

### Jenis dan Sumber Data

Jenis data yang digunakan adalah jenis data kualitatif. Dan sumber data yang digunakan adalah sumber data primer dan sekunder.

Sumber data yang penulis gunakan pada penelitian ini adalah sumber data primer. Menurut Sugiyono (2012), sumber data primer adalah sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data untuk di olah agar bisa mendapatkan yang diinginkan. Sumber data primer yang digunakan oleh penulis diperoleh dari wawancara dengan berbagai narasumber dari perusahaan keluarga perusahaan tersebut.

### Teknik Pengumpulan Data

Pada penelitian ini penulis menggunakan teknik pengumpulan data dengan wawancara. Menurut Sugiyono (2012), wawancara adalah suatu teknik pengumpulan data pada studi pendahuluan untuk menemukan permasalahan yang harus diteliti dan untuk menemukan hal-hal dari responden secara lebih mendalam. Menurut Jogiyanto (2008), wawancara adalah komunikasi dua arah untuk memperoleh data dari responden. Penulis akan melakukan wawancara dengan setiap narasumber yang terkait dengan topik penelitian. Puhantara (2010) wawancara adalah proses percakapan dengan maksud untuk mengkontruksi mengenai orang, kejadian, kegiatan, organisasi, motivasi, perasaan dan sebagainya yang diajukan oleh dua pihak yaitu pewawancara yang mengajukan pertanyaan kepada orang lain yang diwawancarai.

Dalam wawancara akan digunakan wawancara semistruktur dimana pelaksanaanya lebih bebas. Tujuannya adalah untuk menemukan permasalahan secara lebih terbuka, dimana pihak yang diajak wawancara diminta pendapat, dan ide – idenya. Dalam melakukan wawancara, penulis perlu

mendengarkan secara teliti dan mencatat apa yang dikemukakan oleh narasumber.

Nasution dalam Sugiyono (2008) menyatakan bahwa observasi adalah dasar semua ilmu pengetahuan. Para ilmuwan hanya dapat bekerja berdasarkan data, yaitu fakta mengenai dunia kenyataan yang diperoleh melalui observasi. Dalam observasi ini peneliti mengamati langsung di perusahaan bidang mebel di dan mengumpulkan data (Sugiyono, 2008).

### Uji Keabsahan Data

Triangulasi dalam pengujian kredibilitas diartikan sebagai pengecekan data dari berbagai sumber dengan berbagai cara dan berbagai waktu. Macam-macam triangulasi yaitu (Sugiyono, 2012):

Penelitian ini memakai triangulasi sumber, yaitu membandingkan informasi yang diperoleh melalui alat yang berbeda yaitu wawancara dan observasi, seperti membandingkan hasil wawancara dengan observasi, atau hasil wawancara. Penulis juga membandingkan hasil wawancara antara dari narasumber yang berbeda lalu menghubungkannya dengan hasil pengamatan. Untuk menguji kredibilitas data, maka pengumpulan dan pengujian data diperoleh dari pemilik perusahaan, direktur, manager, dan kepala personalia perusahaan.

### Kerangka Kerja Penelitian



Gambar Kerangka Kerja Penelitian

Sumber : Poza (2010), Fishman(2009). diolah oleh peneliti.

Bagan penelitian diatas menunjukkan bahwa dalam proses suksesi, ada beberapa factor yang mempengaruhi hasil proses suksesi tersebut. Faktor-faktor tersebut diantaranya dilihat dari segi yaitu segi manajemen dan segi ownership. Segi manajemen mencakup beberapa indikator yaitu : 1. Komunitatif 2. Faktor objektif 3. Keinginan Suksesor 4. Mentoring. Dan dari segi ownership mencakup dua indikator yaitu : 1. Kepemilikan suksesor 2. Kesepakatan anggota keluarga. Dari masing-masing indikator akan mendukung

proses suksesi atau penghambat suksesi. Jika indikator bersifat positif, maka potensi keberhasilan suksesi akan baik, sedangkan jika bersifat negatif, maka cenderung gagal. Faktor-faktor ini tentu saja saling terkait, dan akan bervariasi tergantung keadaan perusahaan.

#### Teknik Analisis Data

Menurut Moleong (2007), berikut teknik analisis data yang penulis pakai:

Analisis data dimulai dengan melakukan wawancara mendalam

dengan informan kunci, yaitu seseorang yang benar-benar memahami dan mengetahui situasi obyek penelitian. Setelah melakukan wawancara, analisis data dimulai dengan membuat transkrip hasil wawancara, dengan cara memutar kembali rekaman hasil wawancara, mendengarkan dengan seksama, kemudian menuliskan kata-kata yang didengar sesuai dengan apa yang ada direkaman tersebut.

Setelah peneliti menulis hasil wawancara tersebut ke dalam transkrip, selanjutnya peneliti harus membaca secara cermat untuk kemudian dilakukan reduksi data. Peneliti membuat reduksi data dengan cara membuat abstraksi, yaitu mengambil dan mencatat informasi-informasi yang bermanfaat sesuai dengan konteks penelitian atau mengabaikan kata-kata yang tidak perlu sehingga didapatkan inti kalimatnya saja, tetapi bahasanya sesuai dengan bahasa informan.

Abstraksi yang sudah dibuat dalam bentuk satuan-satuan yang kemudian dikelompokkan dengan berdasarkan taksonomi dari domain penelitian. Analisis Domain menurut Sugiyono (2009:255), adalah memperoleh gambaran yang umum dan menyeluruh dari obyek/penelitian atau situasi sosial. Peneliti memperoleh domain ini dengan cara melakukan pertanyaan grand dan minitour. Sementara itu, domain sangat penting bagi peneliti, karena sebagai pijakan untuk penelitian selanjutnya. Mengenai analisis taksonomi yaitu dengan memilih domain kemudian dijabarkan menjadi lebih terinci, sehingga dapat diketahui struktur internalnya.

Narasumber  
Sumber data yang penulis gunakan pada penelitian ini adalah sumber data primer. Menurut Sugiyono (2012), sumber data primer adalah sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data untuk diolah agar bisa mendapatkan yang diinginkan. Sumber data primer yang digunakan oleh penulis diperoleh dari wawancara dengan berbagai narasumber dari perusahaan keluarga PT. Multi Manao Indonesia.

### III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### Analisis Suksesi dan Proses Suksesi Pada Perusahaan

Suksesi adalah penyerahan kepemilikan perusahaan, ilmu, nilai-nilai dan segala sesuatu yang bertujuan agar generasi penerus dapat menjalankan bisnis keluarga sesuai keinginan generasi sebelumnya tetapi suksesor tidak kebingungan pada saat generasi pertama meninggalkan perusahaan dan siap mengambil alih perusahaan hingga dapat bertahan dan berkembang. Suksesi sebagai proses mentransfer kepemilikan dan kontrol manajemen pada suksesor.

Perusahaan bidang mebel ini adalah perusahaan yang sedang mempersiapkan calon penerus untuk mengambil alih

perusahaan untuk menggantikan generasi pertama yang ingin pensiun pada saat umur 70. Proses suksesi sedang terjadi di perusahaan untuk mempersiapkan calon penerus dengan cara mentransfer kepemilikan dan kontrol manajemen pada suksesor.

#### Proses Suksesi

Dalam suksesi perusahaan ini telah melalui perencanaan suksesi mulai tahun 2002, peneliti melihat proses suksesi perusahaan dari dua segi yaitu :

Dari segi manajemen peneliti melihat dari nilai – nilai yang ada dalam proses pemilihan suksesor menurut, Fishman (2009). Peneliti ingin melihat bagaimana proses suksesi pada saat suksesor yang sudah dipilih mempengaruhi manajemen diperusahaan.

#### a. Komunikatif

Narasumber 1 mengkomunikasikan pihak keluarga sejak suksesor berada di bangku kuliah sehingga penerimaan perencanaan suksesi dipahami dengan baik. Terbukti ketika suksesor masuk ke dalam perusahaan karyawan tidak kaget dan sudah mengenal suksesor sehingga terjalin hubungan yang baik karena suksesor sudah mengenali anggota manajemen perusahaan. Narasumber 5 sebagai karyawan perusahaan yang sudah bekerja lebih dari 20 tahun sudah mengetahui bahwa narasumber 2 akan menjadi pemimpin perusahaan selanjutnya.

#### b. Objektif

Faktor objektif calon suksesor sangat jelas dan menunjukkan bahwa Narasumber 2 melaksanakan tugas sebagai pimpinan orang nya tegas, kompeten dalam pengambilan keputusan. Karena dia melaksanakan berdasarkan pengalaman yang baik. Pengalaman suksesor banyak karena belajar dari orang-orang yang ahli dalam bidangnya pada saat kuliah sehingga pada saat suksesor mulai aktif di perusahaan mempunyai pengetahuan yang baik terhadap mesin, manajemen, dan sumber daya perusahaan.

ini ditunjukkan suksesor melalui komitmennya untuk melanjutkan perusahaan dengan inisiatifnya sendiri untuk mulai membantu bekerja dalam perusahaan pada saat masih kuliah dan mulai aktif setelah lulus kuliah sejak tahun 1998.

Untuk menjadi pengganti pada perusahaan itu suksesor harus memiliki kompetensi yang dapat diartikan dengan ciri-ciri suksesor memiliki pengetahuan, keterampilan dan kepribadian yang diperlukan terhadap managerial skill di perusahaan dan pembelian mesin baru agar menghasilkan performa yang efektif bagi perusahaan. Suksesor memiliki kompetensi yang telah dibuktikan berupa keberhasilan meningkatkan kapasitas dari tahun 2009 kapasitas produksi 2000 m<sup>3</sup>/tahun meningkat menjadi 9000 m<sup>3</sup>/tahun pada tahun 2010. Sehingga meningkatkan jumlah SDM dari total karyawan 2500 menjadi 2949 karyawan.

Untuk menjadi pemimpin pada perusahaan itu suksesor harus memiliki bakat untuk berpikir cepat, mandiri, dan mampu menyelesaikan masalah dengan kreatif. Suksesor menunjukkan pada perusahaan bakat dalam pekerjaannya ketika pelatihan kerja karena suksesor adalah orang yang ingin belajar dan memiliki rasa ingin tahu yang besar sehingga membuat suksesor dapat berpikir cepat, mandiri, dan mampu menyelesaikan masalah. Terbukti dari pengalaman kerja suksesor yang sudah masuk ke dalam perusahaan dan bekerja selama lebih dari 16 tahun sejak tahun 1998.

Meskipun visi dan misi tidak pernah dibuat tetapi suksesor menerima arti visi dari perusahaan yaitu selama hampir 20 tahun menjaga kualitas, waktu dan layanan telah menjadi masalah yang paling penting dalam memberikan sebagian besar nilai-nilai kepada pelanggan. Karena narasumber 1 percaya bahwa kepuasan pelanggan dan kepercayaan kepada kami telah memungkinkan bagi kita untuk menjaga bisnis ini pada masa depan. Terbukti dari loyalitas pelanggan tetap dari luar negeri yang percaya pada Perusahaan bidang mebel di Gresik sampai saat ini.

Untuk menjadi suksesor pada perusahaan itu harus memiliki rasa empati, karena suksesor harus bisa mengerti bagaimana menempatkan diri dalam pekerjaannya dan mengerti tentang keinginan pegawainya sehingga suksesor bisa mengerti apa yang harus dilakukan dan bisa memimpin secara efektif. Suksesor pada perusahaan mebel itu memiliki rasa empati karena sejak kecil suksesor sudah dilatih agar bisa menjadi orang yang memiliki respon terhadap orang yang ada disekitarnya, hal ini membuat suksesor ketika mulai membantu perusahaan keluarga sudah memiliki kepribadian yang dibutuhkan untuk memimpin perusahaan dan dihormati karyawannya. Terbukti dari pemimpin mengadakan forum komunikasi untuk karyawan agar memberikan feedback yang terjadi dilingkungan perusahaan.

#### c. Penolakan

Dalam proses transisi faktor – faktor hambatan yang terjadi salah satunya adalah penolakan suksesor terlibat dalam perusahaan. Peneliti ingin melihat hambatan proses suksesi ketika ada konflik suksesor tidak ingin terlibat dalam peforma manajemen di perusahaan.

Peneliti menemukan, bahwa tidak ada penolakan pada suksesor karena Narasumber 2 sendiri yang berinisiatif untuk bekerja di perusahaan hingga terlibat dalam konflik yang terjadi di perusahaan. Suksesor memiliki antusias yang baik sehingga tidak ada hambatan di dalam suksesi. Terbukti dari pada saat suksesor menduduki bangku kuliah suksesor sudah datang ke perusahaan untuk membantu perusahaan keluarganya.

#### d. Mentoring

Memastikan suksesor mendapatkan pengajaran tentang manajemen di perusahaan agar memiliki pengalaman yang lebih dalam. Peneliti ingin melihat bagaimana suksesor mendapatkan pengalaman dari segi manajemen di perusahaan.

Dari hasil wawancara narasumber yang dilakukan oleh peneliti. Suksesor mendapatkan pengalaman yang banyak dari top manajemen seperti direktur utama, generasi sebelumnya dan karyawan yang sudah lama bekerja disana. Suksesor mendapatkan bimbingan secara langsung pada saat jam kerja ataupun pada saat perusahaan mempunyai masalah. Suksesor juga banyak mendapatkan pengajaran dari sesama teman karena beliau mempunyai banyak teman yang sukses di bidang kayu.

Dari segi *ownership* mempengaruhi peforma bisnis keluarga. Peneliti ingin melihat dampak kepemilikan suksesor terhadap pemilihan keputusan di perusahaan.

#### a) Kepemilikan suksesor di perusahaan.

Kepemilikan suksesor sangat mempengaruhi peforma bisnis keluarga karena mayoritas keputusan diputuskan oleh suksesor saat ini. Dari keputusan yang menyangkut biaya produksi yang dikeluarkan perusahaan, masalah di bagian sumber daya

manusia, hingga pemilihan bahan baku dan substitusi yang akan di pakai di tentukan oleh suksesor. Bukti kepemilikan suksesor tertulis di notaris sebagian besar saham perusahaan dimiliki oleh suksesor yaitu sebesar 38.3%.

#### b) Kesepakatan anggota keluarga atas pembagian wewenang

Persiapan suksesor dapat di lihat dari kepemilikan suksesor mendapat restu dari pemimpin generasi sebelumnya. Peneliti ingin melihat bagaimana anggota keluarga lainnya sepakat atas pembagian wewenang.

Generasi sebelumnya memberikan restu dan mengatakan suksesor berhak mendapatkan persetujuan dari anggota keluarga lainnya karena ditunjuk langsung oleh pemilik perusahaan dan semua anggota telah sepakat dalam keputusan itu. Terbukti bahwa yang memberikan keputusan pembagian wewenang adalah generasi sebelumnya.

#### Analisis Performa paska suksesi

Peforma paska suksesi di perusahaan itu berjalan dengan lancar sesuai harapan apabila peforma paska suksesi pada perusahaan bidang mebel di Gresik menghasilkan peforma yang positif dalam dimensi keluarga dan keuangan, selain itu tidak terdapat tiga pola yang menyebabkan suksesi menjadi tidak efektif. Berikut analisa serta pembahasan peforma dimensi keluarga, peforma dimensi keuangan, dan beberapa pola di perusahaan adalah :

#### A) Dimensi Keluarga

Dimensi keluarga harus diperhatikan agar tetap berkomunikasi baik satu sama lain dan harmonis. Karena itu pentingnya mengadakan pertemuan keluarga secara formal ataupun tidak agar tetap saling memberi informasi kepada sesama anggota keluarga.

Pertemuan keluarga secara formal maupun informal sangat penting untuk membuat hubungan keluarga lebih dekat dan harmonis. perusahaan bidang mebel itu sering mengadakan acara keluarga seperti makan bersama di rumah narasumber 1.

Pemecahan masalah dalam keluarga biasanya di selesaikan langsung oleh pemilik ataupun istrinya tanpa ada yang keberatan terhadap keputusan itu. Tetapi memang masalah di perusahaan bidang mebel itu jarang terjadi.

Merencanakan keterlibatan masa depan keluarga dalam bisnis sudah berjalan dengan baik karena pemilik sudah memberikan jabatan kepada anak-anak sesuai dengan kemampuan mereka, 4 narasumber yang saya ambil mempunyai hubungan darah satu sama lain dan menempati posisi manager dan direktur di perusahaan itu.

#### B) Dimensi Keuangan

Penilaian peforma yang positif pada dimensi keuangan pada sebuah perusahaan keluarga dengan memastikan modal finansial yang tinggi dalam perusahaan, sehingga peforma keuangan dalam perusahaan. Perusahaan bidang mebel mempunyai kebijaksanaan dan operasi produksi perusahaan dengan indikator sebagai berikut:

Efisiensi perusahaan dalam sumber daya manusianya dari segi manajemen. Narasumber 5 mengatakan dari segi manajemen masih kurang efisien karena banyak manager yang melaksanakan tugas masa memiliki nya kurang sehingga kerjanya tidak kompeten (*Lack of Responsibility*). Karena manager bisa bekerja berdasarkan pengalaman tetapi kurang bisa mengontrol karyawan secara efisien sesuai keinginan perusahaan yang dikarenakan rata-rata pendidikan lulusan smp. Karena beberapa barang tidak sesuai keinginan

pelanggan akhirnya di tolak dan di kembalikan perusahaan. Terutama di bagian finishing kurang teliti.

Faktor yang menjadi ketidak efisienan dalam hal pemanfaatan sumber daya pada perusahaan sudah menghitung pemakaian bahan baku dan pengeluaran biaya hasil produksi tetapi kadang-kadang seperti bagian bor yang ada di kayu terlalu besar sehingga beberapa kayu yang lubang bor nya kebesaran harus di alihkan karena bila di buang akan membuat kerugian.

Suksesor mendapati adanya faktor dari ketidak efisienan dalam hal pemanfaatan sumber daya, yaitu bagian pengecatan kayu bila dilihat warna kayu satu dengan kayu lainnya terlihat sama padahal warna nya sedikit berbeda itu harus mengeluarkan biaya lagi seperti menggunakan penghapus cat dan mengecat ulang lagi.

Demo buruh dapat mengurangi efisiensi di bagian produksi karena bila pekerja mogok melakukan produksi membuat pesanan barang menjadi terlambat dari jadwal yang ditentukan di awal. Sehingga harus mengeluarkan biaya lembur untuk mengejar deadline itu.

Tindakan yang sudah dilakukan untuk mengatasi ketidakefisienan pada operasional perusahaan.

Suksesor sangat memperhatikan sumber daya manusia dengan baik dengan cara menukar posisi karyawan yang tidak sesuai dengan keahlian yang menjadi tidak efisien. Dengan cara itu bagian yang kerjanya kurang baik karena diposisikan sesuai dengan kemampuannya menjadi lebih efisien.

Suksesor juga memanggil beberapa tenaga ahli dalam mesin dari luar. Bila terjadi masalah dalam mesin bisa langsung diatasi oleh teknisi. Hal ini penting untuk mesin karena perawatan mesin harus dikontrol agar mesin tetap berjalan dengan baik.

Tingkat efisiensi terhadap tindakan yang sudah dilakukan pada perusahaan itu demi peningkatan laba dengan mengurangi beban terhadap biaya produksi.

Dengan membeli mesin-mesin baru dengan teknologi masa sekarang bagian produksi menjadi lebih efektif dan efisien. Beberapa furniture dibuat oleh mesin yang canggih sehingga mengurangi kesalahan produksi yang dibuat.

Suksesor juga terjun sendiri kelapangan untuk memastikan proses berjalan sesuai prosedur karena bila tidak akan membuat produksi menjadi kacau.

#### a. Omzet

Omzet yang diinginkan oleh perusahaan mulai tahun 2008 sejak dipegang oleh narasumber 2 agar lebih tinggi tiap dari tahun sebelumnya, pada setiap tahunnya sampai tahun 2012 target omzet tiap tahunnya pada perusahaan selalu mencapai target yang ditargetkan pada tahun 2011 ke 2012 terlihat bahwa laba kotor meningkat sebesar Rp 6.773.940.350 dilihat dari laporan keuangannya.

#### b. Profit

Tercapainya target omzet pada performa perusahaan juga diikuti tercapainya profit yang diharapkan pada tahun 2011 dibandingkan tahun 2012 sebesar Rp 3.003.004.529 dilihat laporan keuangannya.

Adanya aset yang bertambah, baik berupa investasi atau harta kekayaan pada paska suksesi perusahaan.

Adanya tambahan aset perusahaan mebel pada paska suksesi, yaitu perluasan tanah pada perusahaan menjadi lebih besar.

Berdasarkan analisa dan pembahasan dari wawancara yang dilakukan, di perusahaan terletak pada kuadran (I) berdasarkan indikator-indikator dimensi keuangan dan dimensi keluarga yang menunjukkan tinggi modal finansial dan modal emosional dalam perusahaan paska suksesi yang dilakukan, sehingga perusahaan tersebut adalah perusahaan keluarga yang memiliki performa dimensi keuangan yang positif serta memiliki performa dimensi keluarga yang positif.

#### c) 3 Pola yang menyebabkan perusahaan tidak efektif

Terdapat pola yang dapat menyebabkan performa paska suksesi pada perusahaan keluarga dan pada perusahaan itu tidak terjadi pola tersebut, diantaranya adalah:

##### a. *Conservative*

Adanya campur tangan dari pemimpin generasi sebelumnya (*shadowing*) sehingga mempengaruhi kepemimpinan generasi selanjutnya.

Karena sejak tahun 2008 sesuai akte notaris Narasumber 2 diangkat sebagai direktur dari situ segala sesuatu ditangani oleh narasumber 2, Sumber daya manusia dan manajemen perusahaan sampai ke bangunan gedung. Termasuk pembelian mesin atau teknologi yang lebih baru atau canggih karena efisien dan efektifitas.

##### b. *Rebellious*

Merombak tradisi kultur budaya dalam perusahaan tanpa adanya proses transisi sehingga menyebabkan *shock* pada karyawan.

Karena suksesor sering ke perusahaan sejak masih berkuliah karyawan sudah mengenal baik kepribadian suksesor sehingga tidak ada *shock* yang terjadi di dalam transisi. Suksesor juga sangat aktif di dalam perusahaan karena suksesor datang ke perusahaan setiap hari selesai kuliah hingga pada saat tahun 1998 suksesor menyelesaikan kuliah lalu mulai masuk membantu mengembangkan perusahaan.

##### c. *Wavering*

Pemimpin pada generasi selanjutnya tidak memiliki kemampuan untuk mengambil keputusan, tidak memiliki jiwa kepemimpinan.

Suksesor mempunyai keahlian managerial yang baik karena dari segi pendidikan suksesor adalah sarjana dan mengambil jurusan bisnis di universitas Gresik. Kemampuan suksesor menjadi pemimpin sangat menonjol dibandingkan saudara lainnya. Dan suksesor lebih antusias dalam mengatasi masalah yang ada di perusahaan.

## IV. KESIMPULAN/RINGKASAN

### Kesimpulan

Berdasarkan pada analisis Bab 4, proses suksesi pada perusahaan bidang mebel di Gresik dapat gambarkan sebagai berikut

Dari sisi manajemen. Proses suksesi telah dilaksanakan dengan baik karena generasi sebelumnya mengkomunikasikan suksesor sebagai penerus perusahaan. Suksesor sudah memiliki kompetensi sebagaimana disyaratkan yang dibuktikan melalui peningkatan performa kerja perusahaan. Mentoring suksesor di dalam perusahaan berjalan dengan baik melalui pembimbingan langsung dan terstruktur oleh para pejabat perusahaan yang ditunjuk. Kemauan yang kuat (*passion*) suksesor sangat jelas dan dapat dilihat dari antusiasmenya untuk terlibat dalam pekerjaan yang dipercayakan.

Dari sisi *ownership* telah berlangsung secara efektif. Generasi sebelumnya sudah mentranfer kepemilikan perusahaan (dalam bentuk hibah 38,3% saham) kepada suksesor pada saat diangkat menjadi direktur pada tahun 2008. Suksesor mendapatkan restu oleh generasi sebelumnya dan diberikan wewenang terhadap keputusan operasional perusahaan yang sudah diketahui anggota keluarga. Hingga saat ini tidak terdapat konflik terhadap pembagian wewenang.

#### Saran

Berdasarkan hasil penelitian Proses Suksesi pada perusahaan bidang mebel di Gresik, beberapa saran yang dapat diberikan untuk perusahaan antara lain:

Meskipun efisiensi dalam perusahaan sudah lebih baik suksesor harus tetap memperkuat system kontrol. Contoh : mengontrol bagian finishing, karena masih ada beberapa barang yang dikembalikan karena tidak sesuai keinginan pelanggan.

Suksesor harus bisa mempertahankan hubungan baik dan kepercayaan dengan para *customer*, karena dari analisis peneliti keinginan generasi sebelumnya adalah menjaga kepercayaan pelanggan.

Suksesor harus segera membuat visi dan misi yang jelas terhadap karyawan. Agar dapat segera diterapkan dan menjadi motivasi pada karyawan.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Amran, N. A., & Ayoib, C. A. (2010). Family succession and firm performance among malaysian companies. *International Journal of Business and Social Science*, 1(2)
- Aronoff & Ward (1992) “*planning as a lifelong process encompassing everything aimed at ensuring the continuity of the business through the generations*”.
- Andrew keyt (2008) Family business succession planning. Loyola CFBC. Retrieved 20 april, 2014, from <http://www.luc.edu/quinlan/fbcevents/index.shtml>
- Bañegil Palacios, Tomás M, Ascensión Barroso Martínez, Tato Jiménez, Juan Luis ,2013. *Family growth versus family firm growth: professional management and succession process*.
- Breton Miller, I. L., Miller, D., & Steier, L. P. (2004). Toward an integrative model of effective FOB succession. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(4), 305-328.
- Churchill & Hatten (1987) dalam Lucky, Minai, Isaiah (2011) “*a founder- operated business where there is anticipation that the business will be passed to the next generation*”.
- Chaimahawong, Vanvisa; Sakulsriprasert, Atthapong , 2013. Family Business Succession and Post Succession Performance : *Evidence from Thai SME*. Solomon, Alexandra, MA, PHD; Breunlin, Douglas, MSSA; Panattoni, Katherine, JD, MA; Gustafson, Mara, MD; Ransburg, David, MBA, MA; Ryan, Carol, JD, MSMFT, MSOD; Hammerman, Thomas, MLIS, LFMT; Terrien, Jean, JD, MA , 2011. “*Don't Lock Me Out*”: *Life-Story Interviews of Family Business Owners Facing Succession*.
- Californi CPA Magazine (2008). *Eases the Mystery of Your Firm'sFuture*. <http://www.calcpa.org/Content/25226.a.spx>
- Duh Mojca, et al (2009) “ *Succession is more a process than an event of transferring ownership and management control to a successor*”.
- Fishman, Allen E. (2009) *9 Elements of Family Business Success*. United States of America: McGraw-Hill
- FBN International (2007). “Family Business : perspectives on responsible ownership“. Retrieved 14 mei, 2014, from <http://www.ifb.org.uk/media/44271/perspectivesonresponsibleownership.pdf>
- Gundolf, Katherine, Meier, Olivier, Missonier, Audrey , 2013. *Transmission of family businesses in France*
- Ismail, Noraini; Mahfodz, Ahmad Najmi ,2009. *Succession planning in family firms and its implication on business performance*
- Mitchell, R. K., Morse, E. A., & Sharma, P. (2003). The transacting cognitions of non-family employees in the family businesses setting. *Journal of Business Venturing*, 18(4), 533-551.
- Moore & Barrett (2003). Corporate governance and the family business: managing the paradoxes.
- Nyoman Marpa (2011). Merencanakan suksesi kepemimpinan. Retrieved 8 april, 2014, from <http://infocfbs.blogspot.com/2011/06/merencanakan-suksesi-kepemimpinan.html>
- Nyoman Marpa (2011). Lima factor penting dalam suksesi. Retrieved 10 April, 2014, from <http://infocfbs.blogspot.com/2011/04/lima-faktor-penting-dalam-suksesi.html>
- Poza, Ernesto J. (2010). *Family Business*, 3rd Edition. United States of America: Thomson South-Western
- Rothwell, W.J. (2001). *Effective succession planning: Leadership continuity and building talent from within*. New York: American Management Association.
- Richard J. Muscio CPA (2012) The Center For Wealth And Legacy. Retrieved 20 mei, 2014, from <http://www.wealthlegacycenter.org/testimonials/richard-muscio/>
- Sharma, P., Chrisman, J. J, Pablo, A. L., &Chua, J. H. (2001). Determinants of initial satisfaction with the succession process in family firms: a conceptual
- Sonfield, Matthew C, Lussier, Robert N , 2009. Gender in family business ownership and management: a six-country analysis.
- Sciascia, Salvatore; Mazzola, Pietro 2008. Family Involvement in Ownership and Management: Exploring Nonlinear Effects on Performance
- Tàpies, Josep & Ward, John L. (2008). Family Values and Value Creation The Fostering of Enduring Values Within Family-Owned Businesses
- The Jakarta Consulting Group. Suksesi dalam perusahaan keluarga. Retrieved April 15, 2014, from <http://www.jakartaconsulting.com/publications/articles/family-business/suksesi-dalam-perusahaan-keluarga>
- Van der Merwe, Stéphan; Venter, Elmarie; Ellis, Suria M, 2009. An exploratory study of some of the

determinants of management succession planning in family businesses

Van der Merwe & Ellis (2009) "*Succession planning process plays in ensuring the successful transfer of the family business from the senior-generation owner-manager to the younger-generation family*".

Ward, J.L. (1987). Keeping the family business healthy: How to plan for continuing growth, profitability, and family leadership. San Francisco: Jossey-Bass.

Wooden Furniture Manufacturer and Exporter. Retrieved June 4, 2014, from <http://www.eastjava.com/furniture/mmimulti/html/about.htm>