

## PERENCANAAN SUKSESI PADA PERUSAHAAN KELUARGA PT INDRAKILLA OFFSET DI MOJOKERTO

Tasiana Lasari Pisiyanto dan Ronny Mustamu

Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra

Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya

*E-mail:* tasianalasari93@yahoo.com, mustamu@petra.ac.id

**Abstrak-**Kehadiran Perusahaan Keluarga memberikan kontribusi yang luar biasa terhadap perekonomian suatu negara. Untuk mempertahankan keberlangsungannya, diperlukan calon penerus yang dapat mempertahankan dan mengembangkan perusahaan kearah yang lebih baik. Oleh sebab itu, adanya Perencanaan Suksesi dapat membantu agar *Family Business Leader* (FBL) dapat memilih penerusnya secara tepat dan bijak. Metode penelitian yang digunakan oleh penulis adalah penelitian kualitatif. Setelah mendapatkan data-data, peneliti akan menguji keabsahannya dengan triangulasi sumber. Dari penelitian yang dilakukan oleh penulis ditemukan bahwa perencanaan suksesi di PT INDRAKILLA OFFSET dilakukan secara komunikatif dan obyektif dimana FBL telah menyampaikan perencanaan ini sejak dini, selain itu ditemukan juga bahwa PT INDRAKILLA OFFSET ini masih menganut budaya Tionghoa dalam penunjukan generasi penerusnya dimana lebih mementingkan garis keturunan patrilinear. Rekomendasi penulis untuk perusahaan kedepannya agar dapat melakukan perencanaan suksesi secara modern, sehingga lebih mengutamakan kompetensi dari suksesor daripada garis keturunan patrilinear yang mengedepankan anak laki-laki sebagai penerusnya.

**Kata kunci :** *Family business, Family Business Leader, Succession plan.*

### I. PENDAHULUAN

Donneley, Mroczkowski dan Tanewski (2006) mendefinisikan perusahaan keluarga sebagai suatu usaha yang dikendalikan oleh beberapa individu dan memiliki keterlibatan paling sedikit dua generasi, secara langsung maupun tidak langsung. Adanya kehadiran perusahaan keluarga sangat membantu dalam pembangunan ekonomi suatu negara. Di Asia, bisnis keluarga menempati sekitar 50% dari seluruh perusahaan yang terdaftar. Namun *The Jakarta Consulting Group* menemukan bahwa 67,8% perusahaan keluarga di Indonesia belum mempersiapkan penerus melalui perencanaan suksesi untuk memimpin perusahaan.

Definisi suksesi menurut Atwood (2007) yaitu menempatkan orang yang tepat di waktu yang tepat. Spesifiknya suksesi merupakan proses mengidentifikasi pemimpin masa depan dalam suatu organisasi dan mengembangkan mereka agar seseorang yang di tunjuk sebagai seorang suksesor siap untuk menjalankan perannya sebagai seorang pemimpin.

Suksesi merupakan kunci penting dalam mempertahankan keberlangsungan hidup sebuah perusahaan keluarga. Menurut Gersick et Al (1997) perusahaan keluarga

yang bertahan hingga generasi kedua hanya sebesar kurang dari 30%, sedangkan yang bertahan hingga generasi ketiga hanya sebesar 15 %. Sehingga muncul mitos yang mengatakan bahwa “Generasi pertama membangun, generasi kedua menikmati dan generasi ketiga menghancurkan” (Susanto,2007)

Oleh sebab itu, dalam fase perencanaan suksesi diperlukan adanya transfer nilai-nilai yang telah tertanam sebagai budaya keluarga dan akan menjadi suatu hal yang efektif untuk persiapan generasi berikutnya. Hal tersebut menyangkut pengetahuan, keahlian legitimasi, kredibilitas yang sangat penting untuk generasi berikutnya (Le Breton-Miller et al 2004).

Namun terdapat beberapa kesulitan dalam perencanaan suksesi, dimana terdapat beberapa pihak keluarga yang kurang berminat untuk meneruskan perusahaan sehingga hal ini akan menjadi hambatan dari eksistensi perusahaan tersebut. Hal lain juga dapat timbul dari persaingan antar saudara baik kandung maupun sepupu dalam memperebutkan posisi penting di perusahaan (Withrow, Scott C,1997). Sedangkan menurut Leach's (1991) kegagalan suksesi ini terjadi karena kurangnya transfer nilai atau pengalaman dari generasi pertama ke generasi kedua.

Agar Suksesi berhasil , proses suksesi harus di rencanakan dengan baik sejak awal, diantaranya dengan melibatkan suksesor pada bisnis sejak awal, ada berbagai pelatihan bagi suksesor,serta menciptakan berbagai sistem penghargaan yang menarik sehingga suksesor mempunyai keinginan yang kuat untuk menggantikan peran peran pendahulunya (Goldberg, 1991; Venter, Boshoff & Maas,2005). Melibatkan pihak external keluarga sangat disarankan agar dapat menjembatani antar generasi dan dapat menjadi pihak netral apabila terjadi konflik keluarga dan menyediakan petunjuk bagi generasi berikutnya dalam mengelola perusahaan.

Perencanaan suksesi ini dapat di lihat dari tiga tahap yaitu: Proses pemilihan suksesor, Pra suksesi, dan Proses suksesi.

#### Proses pemilihan suksesor

Susanto (2007), dalam kaitannya dengan pemilihan putra atau putri mahkota, ada dua kesalahan mendasar yang sering terjadi. Pertama, kriteria putra-putri mahkota tidak pernah diumumkan. Kedua, Putra-putri mahkota terlalu cepat ditentukan. Padahal masing-masing diantara mereka memiliki kondisi yang berbeda-beda. Oleh sebab itu, perlunya dibuat sebuah kriteria yang menjadi patokan dalam proses pemilihan. Selanjutnya semuanya diharapkan meningkatkan diri dan ikut berkompetisi untuk memenuhi kriteria tadi. Menurut Fishman (2009),

proses pemilihan suksesor berbicara mengenai nilai komunikasi dalam proses pemilihan tersebut dan nilai objektivitas dalam proses pemilihan suksesor.

#### 1. Komunikatif

Nilai utama dari pemilihan suksesor adalah selalu mengkomunikasikan *succession plan* kepada anggota keluarga dan pihak yang bersangkutan sedini mungkin serta peka terhadap reaksi yang mungkin muncul di dalam anggota keluarga

#### 2. Objektif

FBL perlu memilih suksesor dengan mengidentifikasi faktor objektif yang dibutuhkan untuk menjalankan bisnis secara efektif. Faktor-faktor tersebut adalah sebagai berikut:

##### a. *Passion*

Kandidat suksesor perlu mengetahui apa yang suksesi butuhkan, termasuk di dalamnya pengorbanan dan komitmen yang perlu kandidat buat. Hanya suksesor yang benar-benar memiliki passion yang mau dan mampu untuk berkorban dan membuat komitmen demi suksesi bisnis keluarga. Tanpa passion tersebut, suksesor akan gagal dalam menjalankan bisnis keluarga terlepas dari kemampuan yang mereka miliki.

##### b. Kompetensi

Kompetensi dapat diartikan ciri-ciri pengetahuan, keterampilan dan kepribadian yang diperlukan untuk mencapai performan yang tinggi. Artinya orang dengan ciri-ciri tertentu diprediksi akan memiliki kinerja yang tinggi dalam suatu jabatan.

##### c. *Aptitude* (bakat)

Kemampuan teknik dalam menjadi FBL saja tidaklah cukup. Bakat untuk berpikir cepat, mandiri, dan mampu menyelesaikan masalah dengan kreatif dibutuhkan oleh suatu bisnis keluarga.

##### d. *Vision*

Suksesor memerlukan visi untuk beradaptasi dan merubah bisnis agar tetap kompetitif dan bertumbuh. Visi yang dimaksud adalah visi yang mampu melihat “gambaran besar” pada bisnis keluarga.

#### Pra suksesi

Proses suksesi adalah salah satu poin penting dalam perjalanan bisnis keluarga. Tidak sedikit dari bisnis keluarga mengalami kegagalan dalam transfer manajemen. Masalah ini menunjukkan pentingnya mempersiapkan generasi berikutnya sedari awal. Seperti yang sudah di katakan kemauan jauh lebih penting dari sekadar kemampuan. Betapa pentingnya tekad untuk memulai suatu bisnis, termasuk bisnis yang di rintis oleh keluarga. Oleh sebab itu, agar setiap anak dapat memiliki tekad dan kemauan yang keras, termasuk dalam bisnis, ada 4 hal utama yang perlu di lakukan orangtua terhadap anaknya menurut soedibyo (2012):

##### 1. Kemandirian

2. Empati
3. Problem Solver
4. Thinking out of box

Keempat pembentuk semangat bisnis tersebut akan makin kuat jika di sertai pendidikan yang baik bagi anak (Soedibyo, 2012).

Selain itu, Susanto (2007) mengungkapkan pra-suksesi sebagai tahap awal dalam suksesi, membahas kriteria suksesor yang di butuhkan untuk menjadi generasi penerus. Kriteria tersebut terdiri dari beberapa indikator :

##### 1. Motivasi

Hal yang sangat penting yaitu sebelum bergabung dengan perusahaan, pemimpin harus dapat mengidentifikasi motivasi suksesor karena penerus dalam bisnis keluarga memiliki peran yang sulit.

##### 2. Pendidikan dan pengalaman

Di dalam proses suksesi, generasi penerus wajib untuk meningkatkan pengetahuan dan keahlian yang dimiliki untuk menjadi modal yang dapat di manfaatkan bagi kesuksesan generasi penerus menjalankan tugas-tugas strategis, pengalaman bekerja diluar perusahaan sebelum bergabung dalam perusahaan keluarga juga akan memberi nilai tambah

#### Proses suksesi

Michael H. Morris (1996) mengatakan bahwa ada 3 hal yang menentukan keberhasilan dari suksesi kepemimpinan perusahaan keluarga antara lain :

##### 1. Faktor-faktor persiapan dari penerus :

- a) Pendidikan Formal (*formal education*)
- b) Pelatihan (*training*)
- c) Pengalaman di luar perusahaan (*work experience outside firm*)
- d) Posisi pada saat masuk perusahaan (*entry level position*)
- e) Lama bergabung dalam perusahaan (*year working within firm*)
- f) Motivasi untuk bergabung dalam perusahaan (*motivation to join firm*)
- g) Persepsi akan persiapan suksesi (*self perception of preparation*)

##### 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 di ajarkan (*shared value and tradition*)

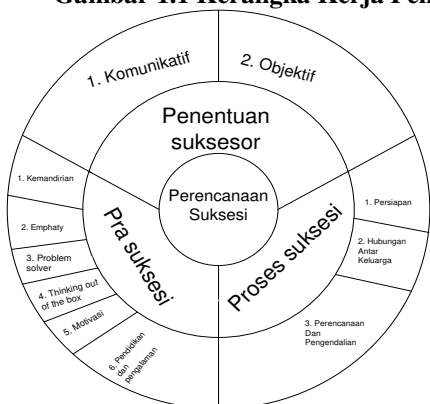
##### 3. Aktivitas perencanaan dan pengendalian :

- 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) Penciptaan dewan keluarga (*creation of family council*)

Dari pendahuluan diatas dapat dirumuskan tujuan Penelitian ini adalah mendeskripsikan perencanaan suksesi pada perusahaan keluarga PT. X.

**Gambar 1.1 Kerangka Kerja Penelitian**



## II METODE PENELITIAN

Jenis penelitian yang dipakai adalah penelitian kualitatif. Sumber data berasal dari data primer serta data sekunder. Sumber data primer dapat diartikan Menurut Sugiyono (2008), sebagai sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data. Sumber data primer yang digunakan penulis berasal dari wawancara dengan narasumber dari PT INDRAKILLA OFFSET. Sedangkan sumber data sekunder Menurut Sugiyono (2008), merupakan sumber yang tidak langsung memberikan data kepada pengumpul data, misalnya lewat orang lain atau lewat dokumen. Sumber data sekunder yang digunakan oleh penulis berasal dari *company profile* PT INDRAKILLA OFFSET Dengan data tersebut maka penulis dapat membandingkan dengan hasil wawancara dan observasi, sehingga hasil yang didapat dapat diuji keabsahannya.

Teknik penetapan narasumber yang dipakai adalah teknik *non-probability sampling* jenis *purposive sampling* karena teknik pengambilan sampel sumber datanya menggunakan pertimbangan tertentu. Dimana pertimbangan tertentu ini misalnya orang tersebut yang dianggap paling tahu tentang apa yang kita harapkan, atau mungkin dia sebagai penguasa sehingga akan memudahkan peneliti menjelajahi objek atau situasi sosial yang diteliti (Sugiyono, 2008).

Sehingga narasumber yang dipakai adalah owner dari PT INDRAKILLA OFFSET, Suksesor yang terpilih, dan staff bagian produksi yang telah menjadi staff kepercayaan sehingga lebih mengetahui perusahaan jika dibandingkan dengan staff lainnya.

Teknik analisis data yang dipakai menggunakan model Miles dan Huberman. Miles dan Huberman dalam Sugiyono (2008) yang mengemukakan bahwa aktivitas dalam analisa data kualitatif dilakukan secara interaktif dan berlangsung secara terus menerus sampai tuntas, sehingga datanya sudah jenuh. Aktivitas dalam analisis data, yaitu:

### 1. Reduksi Data

Mereduksi data berarti merangkum, memilih hal-hal yang pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, dicari tema dan polanya (Sugiyono, 2008). Pada tahap ini penulis akan mengumpulkan data-data hasil wawancara dan observasi untuk kemudian direduksi, dan memilih hal-hal yang pokok yang berkaitan dengan penelitian penulis.

### 2. Penyajian Data

Setelah direduksi, maka langkah selanjutnya adalah menyajikan data (Sugiyono, 2008). Pada tahap ini penulis akan menyajikan data kualitatif dengan teks yang bersifat naratif serta tabel.

### 3. Verification

Langkah ketiga menurut Miles dan Huberman adalah penarikan kesimpulan dan verifikasi. Kesimpulan dalam penelitian kualitatif merupakan temuan baru yang sebelumnya belum pernah ada. Temuan dapat berupa deskripsi, hubungan kausal, atau teori (Sugiyono, 2008). Pada tahap ini penulis akan menyimpulkan dan memeriksa keabsahannya dengan menggunakan teknik Triangulasi Sumber.

Keabsahan data yang dipakai oleh penulis adalah menggunakan teknik triangulasi sumber. Triangulasi sumber adalah Cara untuk mengarahkan peneliti agar di dalam mengumpulkan data, ia berusaha menggunakan berbagai sumber yang ada.

## III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### Gambaran umum perusahaan

PT INDRAKILLA OFFSET adalah perusahaan yang bergerak di bidang *packaging* sepatu dan kotak makanan di Mojokerto. Perusahaan ini telah berdiri sejak tahun 1988.

Di awal masa berdirinya, perusahaan ini hanya memiliki dua mesin cetak dan 30 karyawan. Namun seiring meningkatnya permintaan, perusahaan akhirnya menambahkan beberapa mesin baru berupa mesin potong dan mesin pencetakan. Perusahaan ini termasuk dalam jenis *Family Business Enterprise*, karena perusahaan dimiliki, dikelola, dan posisi kunci perusahaan dipegang oleh anggota keluarga pendiri. Sejak tahun lalu perusahaan ini sedang melakukan perencanaan suksesi.

### Perencanaan suksesi pada perusahaan keluarga PT INDRAKILLA OFFSET

Dalam perencanaan suksesi pada perusahaan keluarga PT INDRAKILLA OFFSET dapat di lihat dari tiga tahap yaitu : Proses pemilihan suksesor, Pra suksesi, dan Proses Suksesi.

#### Proses pemilihan suksesor

Dalam proses pemilihan suksesor dapat dilihat dari dua sisi yaitu dari komunikatif dan objektif.

##### 1. Komunikatif

Dalam sisi komunikatif terdiri dari 4 variabel yaitu:

###### a. Alasan Suksesi

Narasumber-1 melakukan suksesi ini karena Narasumber-1 merencanakan untuk pensiun ketika ia

berumur 60 dan sekarang ia telah berumur 54 tahun. Perencanaan suksesi ini dilakukan secara dini agar tidak terjadi kegagalan dalam mentransfer kepemimpinan. Seperti yang diungkapkan oleh Soedibyo (2012), tidak sedikit dari bisnis keluarga mengalami kegagalan dalam transfer manajemen. Masalah ini menunjukkan pentingnya mempersiapkan generasi berikutnya sedari awal.

Tabel 4.2 tabel perbandingan usia antara *incumbent* dan suksesor, di olah oleh penulis.

Usia	Narasumber-1	31 thn	46 thn	51 thn	54 thn	60 thn
	Narasumber-2	0 thn	15 thn	20 thn	23 thn	29 thn

Dari tabel diatas dapat terlihat bahwa ketika narasumber-1 memperkenalkan narasumber-2 pada bisnis ini sekitar umur 15 tahun dimana saat itu narasumber-1 masih berumur 46 tahun itu artinya narasumber-1 ini telah melakukan suksesi diwaktu yang tepat seperti yang diungkapkan oleh Neil K Churchill yang mengatakan bahwa pada saat pimpinan berumur 40 tahun atau 45 tahun sudah sewajarnya dilakukan perencanaan terhadap siapa saja yang akan menggantikannya.

b. Alasan penunjukan suksesor

Narasumber-1 memilih narasumber-2 sebagai suksesor karena narasumber-2 adalah anak sulung laki-laki satu-satunya dan narasumber-2 juga telah menyelesaikan pendidikannya sedangkan adik dari narasumber-2 masih menjalani pendidikan sarjananya. Narasumber-2 telah diperkenalkan pada bisnis ini sejak duduk dibangku SMA (Sekolah Menengah Atas). Narasumber-2 sering diajak untuk bertemu dengan para customer sehingga narasumber-2 lebih mengetahui apa saja yang diperlukan dalam bisnis ini jika dibandingkan dengan adik narasumber-2.

c. Jangka waktu proses suksesi

Jangka waktu proses suksesi telah berlangsung sejak Narasumber-2 di bangku SMA. Dalam hal ini narasumber-1 melakukan hal yang tepat karena telah melibatkan suksesor sedini mungkin.

d. Aturan suksesi

Terpilihnya narasumber-2 sebagai suksesor dari perusahaan keluarga PT INDRAKILLA OFFSET dapat diterima oleh semua pihak keluarga. Suksesi dalam PT INDRAKILLA OFFSET terjadi secara lisan. Narasumber-2 ditunjuk langsung oleh narasumber-1 untuk menjadi suksesor dan narasumber-2 juga mau dan memiliki *passion* untuk bekerja di perusahaan ini. Walaupun adik dari narasumber-2 ini tidak dipilih sebagai suksesor namun adik narasumber-2 juga ikut membantu dalam hal pendesainan produk. Sehingga dengan begitu hubungan keluarga dapat terjalin dengan baik karena rasa saling membutuhkan. Dalam hal ini

peneliti melihat, tidak ada hal yang baku dalam aturan suksesi dalam PT INDRAKILLA OFFSET.

2. Objektif

Dari sisi objektif, *Family Business Leader* perlu memilih suksesor dengan mengidentifikasi faktor objektif yang dibutuhkan untuk menjalankan bisnis secara efektif. Faktor-faktor tersebut adalah sebagai berikut

a. *Passion*

Narasumber-2 tidak pernah mengungkapkan keinginannya untuk menjadi penerus perusahaan. Narasumber-2 langsung di tunjuk oleh narasumber-1. Namun narasumber-2 juga memang memiliki keinginan dan hasrat yang sama untuk meneruskan bisnis ini. *Passion* ini dapat terlihat dari intensitas narasumber-2 yang sering mengunjungi para customernya sebanyak 3 kali dalam seminggu dan keberadaanya di pabrik yang melebihi jam kerja yang berlaku. Narasumber-1 tidak melarang narasumber-2 jika ingin bekerja di perusahaan lain namun narasumber-1 hanya memberikan nasihat mengenai baik buruknya bekerja di perusahaan orang lain dan di perusahaan sendiri. Dari hal ini peneliti melihat bahwa narasumber-1 melakukan hal yang tepat karena tidak memaksakan kehendaknya kepada Narasumber-1 memberikan pilihan untuk narasumber-2 untuk masa depannya apakah narasumber-2 ingin mengembangkan karir di perusahaan lain atau di perusahaan sendiri.

b. Kompetensi

Menurut Fishman (2009) Kompetensi dapat diartikan ciri-ciri pengetahuan, keterampilan dan kepribadian yang diperlukan untuk mencapai performan yang tinggi. Artinya orang dengan ciri-ciri tertentu diprediksi akan memiliki kinerja yang tinggi dalam suatu jabatan. Narasumber-2 merupakan lulusan dari universitas ternama di Surabaya dan mendapatkan gelar sarjana ekonomi. Setelah lulus narasumber-2 langsung terjun dalam bisnis ini sehingga narasumber-2 tidak memiliki pengalaman kerja sebelumnya.

Ketika peneliti menanyakan kompetensi apa yang harus di miliki oleh suksesor? Narasumber-1 menjelaskan bahwa suksesor yang kompeten itu adalah mampu melihat peluang yang ada, berani untuk memulai sesuatu yang baru, dapat membawa pengaruh baik bagi perusahaan dan mampu mengatasi segala masalah yang ada diperusahaan.

Tabel 4.3 Tabel Pemenuhan kriteria kompetensi, di olah oleh penulis

Kompetensi	Status	Keterangan
Pengetahuan	Sudah memenuhi	Hal ini terlihat dimana narasumber-2 telah menempuh pendidikan sampai jenjang perkuliahan
Keterampilan	Sudah memenuhi	Hal ini terlihat dari narasumber-2 dapat melihat peluang yang ada dan mampu membawa

		pengaruh yang baik bagi perusahaan
Kepribadian	Sudah memenuhi	Hal ini dapat terlihat dari hubungan narasumber-2 dengan para karyawan yang baik sehingga mengindikasikan bahwa narasumber-2 dapat mengikuti cara kerja perusahaan.

c. *Vision*

Perusahaan ini belum memiliki visi dan misi secara tertulis, namun untuk ke depannya perusahaan ini akan merumuskan visi dan misi tersebut. Secara lisan, visi ke depan bagi narasumber-2 adalah ingin menjadikan perusahaan ini perusahaan *packaging* nomor satu dalam ruang lingkup Jawa Timur. Dalam hal ini peneliti melihat indikator *vision* ini tidak dimiliki oleh suksesor secara tertulis sehingga tidak sejalan dengan teori Fishman (2009) yang mengatakan bahwa Suksesor memerlukan visi untuk beradaptasi dan merubah bisnis agar tetap kompetitif dan bertumbuh. Visi yang dimaksud oleh Fishman tentu adalah visi yang konkret dan perlu tertulis, tidak sekedar ada dalam benak seseorang.

**Pra sukses**

1. *Kemandirian*

Dari hasil wawancara, narasumber-1 menyampaikan bahwa ia telah mengajarkan narasumber-2 untuk mandiri sejak dini. Hal itu diwujudkan dengan menyekolahkan narasumber-2 di Surabaya. Bersekolah di Surabaya, tidak serumah dengan orangtua, diharapkan dapat memupuk kemandirian dalam diri Narasumber-2. Ketika narasumber-2 dipindahkan ke Surabaya, narasumber-2 hanya diberikan uang jajan per minggu. Hal ini dilakukan oleh Narasumber-1 agar Narasumber-2 dapat mengelola keuangan sendiri secara mandiri. Narasumber-2 juga pernah berjualan pakaian secara online untuk memenuhi kebutuhannya di surabaya. Narasumber-3 menambahkan kemandirian yang terlihat pada narasumber-2 ini terlihat ketika ia sedang mengalami masalah. Masalah tersebut ia coba selesaikan sendiri tanpa meminta dari narasumber-1. Dari hal ini peneliti melihat kemandirian ini memang telah ada pada diri narasumber-2 sejak dini, karena dalam kewirausahaan membutuhkan kemandirian agar tidak tergantung pada pihak lain (Soedibyo, 2012).

2. *Empathy*

Empati merupakan kemampuan untuk menempatkan diri di posisi orang lain dan mengerti apa yang dibutuhkan orang lain. Dalam hal ini PT INDRAKILLA OFFSET mewujudkannya dengan membina hubungan yang baik dengan anggota keluarga maupun para karyawan dan staff. Dari hasil

wawancara dengan narasumber-1 mengatakan bahwa beliau memiliki hubungan baik dengan anggota keluarga termasuk dengan narasumber-2. Ketika narasumber-2 masih berada di surabaya, minimal seminggu narasumber-1 meluangkan waktu bersama narasumber-2. Dan minimal setahun sekali narasumber-1 mengajak istri dan kedua anaknya untuk berlibur bersama untuk tetap menjaga rasa kekeluargaan. Dan sampai saat ini pun hal itu masih terjadi. Narasumber-3 juga menambahkan bahwa hubungan yang terjalin antara narasumber-1 dan narasumber-2 terjalin dengan baik, jarang terjadi konflik satu sama lain, karena masing-masing di antara nya dapat menerima segala masukan-masukan yang tujuannya untuk kemajuan perusahaan. Hubungan yang baik juga terjalin dengan para staff dan karyawan. Narasumber-1 menjelaskan peran para karyawan dan staff sangat penting bagi perusahaan. Oleh karena itu ia perlu menjaga hubungan yang baik agar mereka merasa diperhatikan. Hal ini di wujudkannya dengan mendengarkan keluhan-keluhan para karyawan dan staff. Namun semua keluhan-keluhan tersebut tidak langsung diwujudkan oleh narasumber-1, jika keluhan tersebut memang perlu diperbaiki dan dapat memberikan efek yang baik bagi perusahaan mengapa tidak. Narasumber-2 juga menambahkan agar hubungan dengan karyawan terjalin dengan baik, narasumber-1 dan narasumber-2 mengadakan acara makan bersama pada hari raya natal dengan seluruh para karyawan dan staff. Selain itu, narasumber-2 sering turun ke pabrik untuk sekedar berbicara dengan para karyawan. Hal ini dilakukan agar para karyawan dan staff loyal terhadap perusahaan.

3. *Problem Solver*

Setiap saat kita tentu dihadapkan pada masalah. Namun hasil akhirnya tergantung bagaimana kita menyikapinya. Dalam hal ini narasumber-2 menyampaikan bahwa ia telah diajarkan untuk menyelesaikan masalah secara berani dan tanggung jawab. Hal ini dapat terlihat ketika narasumber-2 sedang menerima project tapi ternyata project yang diterima memerlukan produk tersebut secara cepat dan ternyata produk tersebut tidak dapat keluar sesuai waktu yang disepakati. Narasumber-2 diajarkan untuk berani menghadapi masalah ini dan perlu menjelaskan kepada para customer mengapa produk tersebut tidak dapat keluar sesuai tepat waktu. Narasumber-1 juga menambahkan bahwa beliau memang mengajarkan kepada anak-anaknya untuk bertanggung jawab atas apa yang telah diperbuat sejak kecil. Dari hal ini peneliti melihat bahwa yang dilakukan narasumber-1 tepat, dimana beliau telah membiasakan anak-anaknya untuk menyelesaikan masalahnya sendiri. Seperti yang dikatakan oleh soedibyo (2012) bahwa Keluarga menjadi tempat pertama seorang anak belajar tentang semangat mengatasi masalah.

4. *Thinking Out of the box*

Merupakan semangat untuk mendorong anak untuk berpikir inovatif terhadap berbagai permasalahan yang ada. Adanya pesaing-pesaing baru dalam bisnis packaging tentunya menuntut para pemain lama melakukan inovasi-inovasi terhadap produknya agar tetap *survive* di usahanya. Hal serupa dilakukan oleh perusahaan PT INDRAKILLA OFFSET, dalam wawancara dengan narasumber-1 menyampaikan bahwa beliau memang mendorong narasumber-2 untuk selalu berpikir kreatif dan inovatif. Narasumber-2 juga menambahkan memang ia mendapatkan dorongan dari narasumber-1 untuk mencari sesuatu yang baru dan akhirnya ia wujudkan dengan mulai mengembangkan packaging untuk makanan dan *outer box* atau *doos packaging* yang berukuran besar.

#### 5. Motivasi

Sebelum Suksesor bergabung ke dalam perusahaan FBL harus dapat mengidentifikasi motivasi suksesor karena penerus dalam bisnis keluarga memiliki peran yang sulit. Dalam hal ini narasumber-1 tidak mengetahui secara tepat motivasi apa yang dimiliki narasumber-2 ketika memasuki perusahaan. Beliau hanya mengetahui bahwa narasumber-2 ini memiliki keinginan yang sama dalam mengembangkan perusahaan ini. Ketika peneliti mewawancarai narasumber-2 terlihat bahwa narasumber-2 ini memiliki motivasi yang kuat untuk bekerja di perusahaan ini. Narasumber-2 mengatakan motivasi terbesarnya kerja di perusahaan ini yang pertama adalah ingin membantu dan membalas budi narasumber-1 karena sejak dulu narasumber-1 telah bekerja keras untuk membangun perusahaan ini demi keluarga. Motivasi kedua adalah narasumber-2 ingin mengembangkan usaha yang telah ada, karena menurutnya usaha ini sudah dibangun dengan susah payah, sangat disayangkan jika perusahaan ini tidak dikembangkan dan tutup.

#### 6. Pendidikan dan pengalaman

Di dalam proses suksesi, generasi penerus wajib untuk meningkatkan pengetahuan dan keahlian yang dimiliki untuk menjadi modal yang dapat di manfaatkan bagi kesuksesannya 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 di harapkan mendapatkan kesempatan kerja diluar perusahaan. (Susanto, 2007). Dari hasil wawancara dengan narasumber-2, didapati bahwa pendidikan terakhir yang dicapai oleh Narasumber-2 adalah sarjana ekonomi dari universitas ternama di Surabaya. Setelah lulus dari universitas ini narasumber-2 langsung masuk dalam PT INDRAKILLA OFFSET ini sehingga ia tidak memiliki pengalaman kerja di perusahaan lain. Narasumber-2 hanya pernah memulai usaha kecil-kecilan dengan berjualan pakaian secara online. Dalam hal ini peneliti melihat pendidikan yang

ditempuh oleh narasumber-2 telah sesuai dengan apa yang ditekuninya sekarang. Sehingga diharapkan dengan adanya pendidikan ini dapat menunjang kinerja yang dihasilkan di perusahaan. Namun pengalaman bekerja di luar perusahaan keluarga yang tidak dijalani oleh narasumber-2 menjadikan narasumber-2 tidak memiliki pengalaman yang cukup apabila menghadapi problema di dalam perusahaan.

### Proses suksesi

#### 1. Persiapan

##### a. Pendidikan Formal

Dari poin 4.3.2 poin 6 dapat terlihat bahwa narasumber-2 ini telah diberikan pendidikan formal yang cukup untuk menunjangnya sebagai suksesor. Dalam pendidikannya narasumber-2 memang tertarik pada ilmu sosial dan ekonomi. Terbukti ketika narasumber-2 duduk di bangku SMA narasumber-2 mengambil jurusan IPS (Ilmu Pengetahuan Sosial) dan ketika narasumber-2 melanjutkan ke jenjang kuliah, ia pun mengambil jurusan manajemen bisnis. Dari hal ini peneliti dapat melihat narasumber-2 ini memang memiliki passion untuk berada di dunia bisnis. Berdasarkan wawancara dengan narasumber-1, juga didapati bahwa narasumber-1 tidak pernah memaksakan kehendaknya agar narasumber-2 bergabung di perusahaan. Ketika narasumber-2 bersekolah narasumber-1 pun juga tidak pernah memaksakan narasumber-2 untuk masuk jurusan tertentu. Menurut narasumber-1 memaksakan kehendak sama saja merusak masa depan anak, sebaiknya kita mendukung dan memotivasi anak sesuai dengan kemauan dan kemampuannya. Seperti yang dikatakan oleh Soedibyo (2012), orangtua memiliki tugas pertama untuk membentuk kemauan anak yang dilengkapi dengan pendidikan untuk mendorong terbentuknya kemampuan anak menjadi lebih sempurna.

##### b. Pelatihan

Dalam PT INDRAKILLA OFFSET ini narasumber-2 tidak diikutkan pelatihan-pelatihan ataupun seminar-seminar secara khusus dalam suatu lembaga yang profesional. Narasumber-2 hanya dilatih narasumber-1 secara individu tentang bagaimana menghadapi para pelanggan seperti yang telah diutarakan di poin 4.3.1 pada poin c. Narasumber-1 memang membiasakan narasumber-2 terjun ke bisnis ini sejak dini. Menurutnya memperkenalkan bisnis yang di bangunnya ini sejak kecil akan sangat membantu narasumber-2 ketika narasumber-2 masuk perusahaan sehingga narasumber-2 dapat dengan mudah

menerima nilai-nilai yang dianut oleh perusahaan.

- c. Pengalaman diluar perusahaan  
Adanya pengalaman kerja diluar perusahaan tentunya akan memberikan poin lebih untuk suksesor karena dengan adanya pengalaman tersebut akan membantu suksesor untuk melihat segala sesuatu bukan secara subyektif namun bisa secara obyektif. Namun seperti yang diungkapkan dalam poin 4.3.2 poin keenam bahwa narasumber-2 ini memang tidak memiliki pengalaman kerja diluar perusahaan. Narasumber-2 langsung ditunjuk dan diajak untuk masuk dalam perusahaan ini dan narasumber-2 pun tidak menolak.
2. Hubungan antar anggota keluarga
  - a. Komunikasi  
Seperti yang ada pada poin 4.3.2 poin kedua yang mengemukakan bahwa hubungan antar keluarga terjalin dengan baik. Adanya hubungan yang baik tentunya didasari oleh komunikasi yang terjalin baik juga. Seperti yang terjadi dalam perusahaan ini. Narasumber-3 mengatakan komunikasi yang terjalin antara narasumber-1 dan narasumber-2 terjalin sangat baik karena mereka saling mendengarkan satu sama lain, sehingga jarang sekali memicu konflik.
  - b. Kepercayaan  
Narasumber-2 mengemukakan bahwa ia sering didorong oleh narasumber-1 untuk mengembangkan produk yang dihasilkannya sekarang seperti packaging makanan, *outer box*, *corugated board*. Narasumber-2 juga sering dipercaya untuk menangani project-project dari perusahaan ini. Dari hal ini peneliti melihat narasumber-1 memberikan kepercayaan penuh pada narasumber-2. Adanya rasa kepercayaan yang tinggi tentunya akan membantu narasumber-2 untuk selalu berani mencoba dan melangkah.
  - c. Komitmen  
Narasumber-2 mengatakan bahwa ia berkomitmen untuk melanjutkan perusahaan ini. Hal ini dipertegas oleh narasumber-1 yang melihat keseriusan narasumber-2 untuk melanjutkan bisnis keluarga yang terlihat dari kerja keras narasumber-2 selama berada diperusahaan tersebut. Komitmen narasumber-1 terhadap keluarga dan pekerjaan harus dimiliki agar proses suksesi berhasil. Kedua poin diatas penulis temukan dalam perusahaan ini dimana narasumber-1 sebagai Direktur Utama dapat membagi waktu antara pekerjaan dan keluarga. Selain karena letak kantor dan rumah yang satu area sehingga membuat Narasumber-1 dapat bertemu setiap saat dengan keluarga, Narasumber-1 juga menyempatkan waktu minimal 1 tahun sekali

untuk liburan ke luar kota bersama keluarga. Hal ini berdampak pada dekatnya hubungan antar keluarga.

- d. Nilai-nilai dan tradisi yang diajarkan  
Narasumber-1 menyampaikan bahwa beliau selalu mengajarkan anaknya untuk selalu mandiri, berani, tanggung jawab, dan memiliki komitmen yang tinggi dimana nilai-nilai tersebut dapat terlihat dari poin 4.3.2. Hal tersebut juga dibenarkan oleh narasumber-2 yang merasa hal tersebut berguna bagi pekerjaan dan kehidupan didalam keluarganya. Hasil wawancara dengan narasumber-1 mengungkapkan bahwa nilai-nilai tersebut diberikan dengan cara mencerminkan bahwa nilai-nilai tersebut juga ada didalam diri narasumber-1 sehingga anak dapat dengan mudah mengikuti dan menerapkan nilai-nilai dan tradisi tersebut didalam diri mereka masing-masing.
1. Perencanaan dan pengendalian
  - a. Perencanaan suksesi  
Adanya perencanaan suksesi yang matang tentunya akan membantu proses suksesi berjalan dengan mulus. Hal ini juga telah dilakukan oleh narasumber-1 pada narasumber-2. Narasumber-2 telah diperkenalkan dalam bisnis ini sejak dini ketika ia masih duduk di bangku SMA. Narasumber-1 sekarang berumur 54 tahun dan memiliki rencana pensiun di umur 60 tahun. Dengan mengenalkan suksesor pada perusahaan secara dini akan membantu suksesor lebih mengenal perusahaan secara mendalam.
  - b. Penggunaan pengurus dari luar  
Narasumber-1 menjelaskan bahwa beliau menggunakan orang-orang profesional sebagai staffnya. Hal ini dilakukan agar dengan kehadiran anggota non keluarga sebagai staffnya dapat memberikan masukan-masukan yang bersifat obyektif untuk kemajuan perusahaan. Dan jika staff yang berasal dari non keluarga tersebut melakukan kesalahan, narasumber-1 dapat dengan mudah mengevaluasi dibandingkan apabila staff berasal dari anggota keluarga. Dari hal ini peneliti melihat narasumber-1 menggunakan pengurus dari luar karena narasumber-1 juga ingin menghindari konflik-konflik yang mungkin terjadi seperti yang diungkapkan dalam teori Nyoman Marpa (2012) yang mengatakan masalah-masalah dalam pelaksanaan suksesi seperti Ketidakharmonisan hubungan antara para pihak, seperti halnya adanya konflik persaingan antara orangtua dan anak, konflik diantara para anggota keluarga, konflik antara suksesor – orangtua – para profesional di dalam perusahaan.

Perencanaan suksesi pada perusahaan keluarga PT INDRAKILLA OFFSET dilakukan secara komunikatif dan obyektif. Hal ini terlihat ketika *family business leader* menentukan calon penerus perusahaannya. Komunikatif dapat diartikan sebagai mengkomunikasikan suksesi secara dini kepada suksesor. Dimana hal tersebut terlihat dari alasan suksesi, jangka waktu proses suksesi, dsbnya. Dan hal ini dapat terlihat di PT INDRAKILLA OFFSET ketika suksesor diperkenalkan pada bisnis ini sejak di bangku SMA. Sedangkan obyektif dapat diartikan sebagai dasar-dasar atau faktor-faktor yang harus dimiliki oleh suksesor seperti *passion*, kompetensi, *emphathy*, dimana sebagian besar faktor-faktor ini telah dimiliki oleh suksesor. Dalam mempersiapkan suksesornya, PT INDRAKILLA OFFSET ini juga telah mempersiapkannya secara matang melalui pendidikan dan nilai-nilai yang telah ditanamkan pada suksesor sejak dini. Namun dalam menentukan suksesornya PT INDRAKILLA OFFSET ini masih menganut budaya tionghoa dimana lebih mengutamakan garis keturunan patrilineal daripada kompetensi yang seharusnya merupakan syarat utama dari suksesor.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Aronoff, C. E., & Ward, J. L. (2002). *Family meetings How to Build A Stronger family and A Stronger Business*. Family Enterprise Publishers. Marietta GA
- Atwood, C. G. (2007) *Succession Planning Basics*. United States of America: American Society for Training and Development
- Azwar, S. (1998). *Metode Penelitian*. Yogyakarta: Pustaka pelajar.
- Barach, J. A., & Ganitsky J. B. (1995). *Successful succession in family business*. Family Business Review
- Beehr, et al. (1997). *Working in a Small Family Business: Empirical Comparison to Non-Family Businesses*. Journal of Organizational Behavior
- Breton-Miller, I. L., Miller, D., & Steier, L. P. (2004). *Toward an Integrative Model of Effective FOB Succession*. Entrepreneurship Theory and Practice
- Bungin, B. (2007). *Penelitian kualitatif : Komunikasi, ekonomi, kebijakan publik, dan ilmu sosial lainnya*. Jakarta : Kencana
- Davis, P., (1986) "Family Business: Perspectives on Change," Agency Sales Magazine, June 9-16
- Dhewanto, W., Dewi, A. C. E., Gunawan, A. A., Tirdasari, N. L. (2012). *Familypreneurship : Konsep Bisnis Keluarga*. Bandung : Alfabeta
- Donnelley, R. G. (2002). *The Family Business*. Marietta: Family Enterprise Publisher
- Fishman, A. E. (2009) *9 Elements of Family Business Success*. United States of America: McGraw-Hill
- Fleming, Q. J. (2000). *Keep the family baggage out of the family business: avoiding the seven deadly sins that destroy family business*. Fireside Rockefeller Center New York.
- Gersick, K. E. (1997). *Generation to Generation*. United States of America: Harvard Business School Press
- Kuswanto. (2011). *Penelitian Kualitatif*. Retrieved 28<sup>th</sup> march 2014. From: <http://klikbelajar.com/umum/observasi-pengamatan-langsung-di-lapangan/>
- Longenecker, J. G., & Schoen, J. E., (1978) "Management Succession in The Family Business," *Journal of Small Business Management*, 16, 1-6. *Management*, 24(3):36-43
- Martin, C., Martin, L., Mabbett, A. (2002), *SME Ownership Succession – Business Support and Policy Implications*, Small Business Service, London.
- Marpa, N. (2012). *Jurus Sukses agar Perusahaan Keluarga Mampu Bertahan dari Generasi ke Generasi*. Tangerang : Cergas media
- Merdeka.com. *Profil alim markus*. Retrieved 28<sup>th</sup> march 2014. From <http://profil.merdeka.com/indonesia/a/alim-markus/>
- McConaughy, D.L., Matthews, C.H. and Fialko, C. (2001), *Founding family-controlled firms: performance, risk and value*, *Journal of Small Business Management*, Vol. 39, pp. 31-49.
- Moleong, L. J. (2007). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Rev. Ed. Bandung: PT Remaja Rosdakarya
- Morris, M. H., William, R. W. Dan Nel, D. (1996) *Factors Influencing Family Business Succession*. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*
- Mroczkowski, N. A. & Tanewski, G (2006) *How Do Family Ownership and Control Affect Board Structure, Dividends and Debt*. Retrieved 25<sup>th</sup> march 2014. From <http://efmaefm.org>
- Poza, E. J. (2007). *Family Business*, 2nd Edition. United States of America: Thomson South-Western
- Romano, C.A., Tanewski, G.A. and Smyrniotis, K.X. (2001), *Capital Structure decision making: a model for family business*, *Journal of Business Venturing*, Vol. 16 No. 3, pp. 285-310.
- Rothwell, W. J. (2010). *Effective succession planning : Ensuring leadership continuity and building talent from within*
- Sarwono, J. (2010). *Pintar Menulis Karya Ilmiah*. Yogyakarta: Andi.
- Soedibyo, M. (2012). *Family Business Responseses to Future Competition*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama
- Susanto, A.B. (2007). *The Jakarta Consulting Group on Family Business*. Jakarta: The Jakarta Consulting Group
- Sugiyono. (2008) *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Indonesia: Alfabeta
- Sutopo, H.B. 2006. *Metode Penelitian Kualitatif*. Surakarta: UNS Press
- SWA Magazine (2011). *Mengapa Bisnis Keluarga Bisa Lebih Hebat: Kekuatan dan Kelemahan Bisnis Keluarga di Indonesia*. SWA Sembada, Vol.5, No. 3
- The jakarta consulting group on family business*. Suksesi dalam perusahaan keluarga. From <http://www.jakartaconsulting.com/publications/articles/family-business/suksesi-dalam-perusahaan-keluarga>
- Withrow, S.C. *Integrating family business systems in succession planning* (Apr, 1997): 81-93



