

ANALISIS PROSES SUKSESI DAN DAMPAKNYA TERHADAP KINERJA PERUSAHAAN DI PT LESTARI PURNAMA PERKASA

Teja Widodo Hadi dan Dhyah Harjanti
Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra
Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya
E-mail: Teja_111291@yahoo.com, dhyah@peter.petra.ac.id

Abstrak- Perusahaan keluarga mempunyai kontribusi besar pada kestabilan ekonomi di dunia, untuk itulah seharusnya perusahaan keluarga dipertahankan. Agar perusahaan keluarga dapat terus bertahan sampai ke generasi berikutnya, diperlukan suksesi dan tentunya disertai kesiapan dari suksesor yang akan menjadi pemimpin berikutnya. Disini peneliti akan membahas analisis proses suksesi dan dampaknya terhadap kinerja perusahaan di PT Lestari Purnama Perkasa. Jenis penelitian ini adalah kualitatif, yang menggunakan teknik pengumpulan data yaitu wawancara. Teknik penentuan informan menggunakan *purposive sampling*. Untuk menguji keabsahan data peneliti menggunakan triangulasi sumber. Hasil yang diperoleh dalam penelitian ini adalah proses suksesi di PT Lestari Purnama Perkasa berjalan dengan baik meskipun kurang komunikatif dan dampak proses suksesi terhadap kinerja perusahaan pun juga baik. Hal ini bisa dilihat dari adanya peningkatan kinerja perusahaan yang berasal dari perubahan atau ide yang diusulkan oleh suksesor.

Kata kunci : Suksesi, Kinerja

I. PENDAHULUAN

Perusahaan keluarga merupakan tulang punggung perekonomian dari suatu negara, hal ini dapat dilihat dari peranan penting dari perusahaan keluarga itu sendiri dalam mendukung sektor perekonomian suatu negara. Setiap perusahaan dapat dikatakan sebagai perusahaan keluarga jika memiliki 50% atau lebih dari ekuitas dan lebih dari satu anggota keluarga bekerja dalam bisnis (Shanker & Astrachan, 1995). Sedangkan menurut Soedibyo (2007) perusahaan keluarga adalah perusahaan dengan satu orang atau lebih dari anggota keluarga yang berperan aktif dalam aktivitas perusahaan. Menurut survei yang dilakukan oleh Price Waterhouse and Coopers (PWC) pada tahun 2012 menunjukkan bahwa angka penjualan perusahaan keluarga pada pasar lokal dan internasional mengalami pertumbuhan sebesar 65% jika dibandingkan dengan tahun 2010, khususnya di kawasan Eropa Utara, Amerika Latin, dan Timur tengah. Dari keseluruhan 10 pasar Asia, bisnis keluarga menempati sekitar 50% dari seluruh perusahaan yang terdaftar, 32% dari total sumber modal pasar, serta 57% dari jumlah keseluruhan karyawan perusahaan terdaftar di Asia Selatan dan 32% di Asia Utara (*"Credit Suisse: Bisnis Keluarga Jadi Pilar Penting Ekonomi Regional"*, 2011, Oktober). Dengan begitu dapat dikatakan bisnis keluarga merupakan pilar penting bagi perekonomian Asia. Jika melihat penyebaran secara regional, Asia Selatan mempunyai jumlah bisnis keluarga yang paling tinggi dengan persentase sebesar 65% dari total perusahaan terdaftar. Sementara, Asia Utara menjadi yang terendah

dengan 37%. Berdasarkan negara, India merupakan pemilik jumlah bisnis keluarga terbanyak dengan 67% dari perusahaan terdaftar, sedangkan China menjadi yang terendah dengan 13% (Meryana, 2011).

Sedangkan di kawasan Indonesia sendiri, Soedibyo (2012) mengatakan bahwa perusahaan keluarga di Indonesia sudah berkembang pesat bahkan banyak perusahaan keluarga yang telah menjadi *holding company* dan *go-public*. Diharapkan kedepannya perusahaan keluarga terus bertumbuh dan berkembang. Perusahaan keluarga juga dapat membantu pemerintah dalam menciptakan lapangan pekerjaan, baik secara langsung dan tidak langsung akan mengurangi masalah pengangguran. Apabila perusahaan keluarga di Indonesia dapat bertahan turun menurun ini akan membantu menjaga budaya Indonesia terutama dari budaya keberagaman yang ada di negara ini. *The Jakarta Consulting Group* (2012) melakukan survei terhadap 87 perusahaan keluarga skala menengah ke atas yang tersebar di beberapa kota di Indonesia. Hasilnya sekitar sepertiganya masuk ke dalam pasar nasional dan seperlima lainnya bahkan sudah merambah pasar internasional.

Suksesi pada bisnis keluarga adalah proses transisi manajemen dan kepemilikan bisnis untuk generasi berikutnya dari anggota keluarga. Transisi mungkin juga termasuk aset keluarga, suksesi manajemen dan suksesi kepemilikan. Dengan demikian, integrasi yang efektif dan manajemen keluarga akan memiliki efek yang menentukan keberhasilan proses suksesi (Klynveld, Peat, Marwick, Goerdeler, 2011).

Suksesi dan kinerja merupakan satu hubungan yang erat dalam perusahaan keluarga. Menurut Kotter (1996, dalam Soedibyo, 2012) kesuksesan perusahaan yang disebabkan oleh pemimpinnya adalah sebesar 70%-90%, hanya 10-30% disebabkan oleh sistem manajemen yang baik. Sedangkan menurut Dessy (2008) kinerja perusahaan adalah penentuan ukuran-ukuran tertentu yang dapat mengukur keberhasilan suatu perusahaan. Sedangkan menurut Simanjuntak (2011) kinerja perusahaan adalah tingkat pencapaian hasil dalam rangka mewujudkan tujuan perusahaan.

Dalam penelitian ini akan membahas tahap – tahap dan nilai – nilai dalam proses suksesi yang terjadi di PT Lestari Purnama Perkasa dan dampak proses suksesi terhadap kinerja perusahaan, selain itu tujuan dari penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan tahap – tahap dan nilai – nilai yang diterapkan dalam proses suksesi di PT Lestari Purnama Perkasa dan dampak proses suksesi terhadap kinerja perusahaan di PT Lestari Purnama Perkasa.

Tahap-tahap suksesi

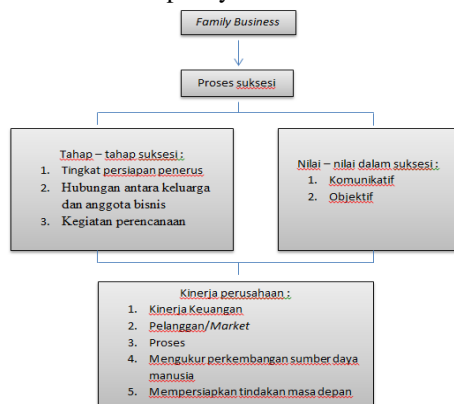
Terdapat beberapa tahap-tahap suksesi yaitu tingkat persiapan penerus, hubungan antar anggota keluarga dan antar bisnis dan kegiatan perencanaan. Di bagian tingkat persiapan penerus terdiri dari latar belakang penerus, pengalaman kerjanya dan motivasi bergabung dengan bisnis keluarga sedangkan di bagian hubungan antar anggota keluarga dan antar bisnis terdiri dari atas komunikasi, kepercayaan, komitmen, kesetiaan, kekacauan keluarga, persaingan antar saudara, rasa cemburu, konflik dan nilai – nilai tradisi bersama dan bagian terakhir yaitu kegiatan perencanaan terdiri atas perencanaan jangka waktu panjang yang akan dilakukan

Nilai-nilai dalam suksesi

Dalam melakukan proses suksesi, memilih dan melatih suksesor merupakan hal yang penting. Dalam pemilihan suksesor, terdapat dua indikator yaitu komunikatif dan objektif. Di dalam indikator komunikatif, nilai utama dalam pemilihan suksesor adalah selalu mengkomunikasikan perencanaan suksesi kepada anggota keluarga dan pihak yang bersangkutan sedini mungkin serta peka terhadap reaksi-reaksi yang mungkin muncul di dalam anggota keluarga. Sedangkan di dalam indikator objektif, terdapat beberapa faktor yang perlu dipertimbangkan dalam memilih suksesor agar dapat menjalankan bisnis secara efektif. Faktor-faktor tersebut adalah *passion*, kompetensi, *aptitude* (bakat), *vision* dan *emphaty*.

Tolak ukur kinerja

Untuk mengukur kinerja, terdapat lima dimensi utama yang terdiri dari kinerja keuangan, pelanggan / market, proses, mengukur sumber daya manusia dan mempersiapkan tindakan masa depan. Di bagian kinerja keuangan terdiri dari kejelasan prosedur keuangan, peningkatan omzet perusahaan dan kelancaran keuangan perusahaan. Di bagian pelanggan / market terdiri atas perkembangan target pasar, kejelian menambah varian produk, strategi pemasaran yang akan diterapkan, hubungan dengan pelanggan perusahaan dan perkembangan jumlah pelanggan dalam perusahaan. Untuk di bagian proses operasional perusahaan lebih terdiri dari bagaimana proses operasional perusahaan. Di bagian mengukur perkembangan sumber daya manusia terdiri atas pelatihan rutin di perusahaan dan kedekatan pemimpin dengan semua karyawannya. Di bagian terakhir yaitu mempersiapkan tindakan masa depan terdiri atas strategi yang akan diterapkan di perusahaan untuk ke depannya.



Gambar 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 adalah sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data (Sugiyono, 2012). Dalam penelitian ini, sumber data primer yang akan digunakan adalah transkrip wawancara. Penelitian ini akan dilakukan di PT Lestari Purnama Perkasa. Sedangkan sumber data sekunder Menurut Sugiyono (2012), sumber data sekunder adalah sumber yang tidak langsung memberikan data kepada pengumpul data, misalnya lewat dokumen. Dalam penelitian ini, *company profile* dari PT Lestari Purnama Perkasa akan digunakan sebagai sumber data sekunder untuk menunjang dan memperkuat data primer. Teknik penetapan narasumber yang dipakai adalah teknik *non-probabilty sampling* jenis *purposive sampling* Teknik penetapan narasumber yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik *non-probability sampling* dengan jenis *purposive sampling*, dimana teknik pengambilan sampel sumber datanya menggunakan pertimbangan tertentu (Sugiyono, 2012). Sehingga narasumber yang dipakai adalah owner dari PT Lestari Purnama Perkasa, Suksesor yang terpilih, dan orang kepercayaan dari Hariyanti dan termasuk dalam manajemen yang terlibat dalam proses suksesi Teknik analisis data yang dipakai menggunakan Untuk penelitian ini akan mengacu pada teori dari Moleong (2009) :

1. Menelaah seluruh data dari data hasil wawancara, observasi dan kuesioner.
2. Reduksi data, membuat rangkuman inti, proses dan pernyataan tetap sesuai dengan tujuan penelitian. Setelah melakukan reduksi data, kemudian data-data tersebut disusun dalam satuan-satuan (*unitizing*).
3. Kategorisasi, yaitu sebuah langkah lanjutan dengan memberikan *coding* pada gejala-gejala atau hasil-hasil dari seluruh proses penelitian.
4. Pemeriksaan keabsahan data. Di dalam suatu penelitian kombinasi, pemeriksaan keabsahan data fungsinya untuk memastikan bahwa data-data penelitiannya benar-benar alamiah. Keabsahan data ini sama halnya dengan uji validitas dan reliabilitas. Untuk menetapkan keabsahan data pada penelitian kualitatif diperlukan teknik pemeriksaan yang disebut dengan triangulasi
5. Penafsiran data, dilakukan untuk menjawab rumusan masalah dilakukan dengan deskripsi analitik, yaitu rancangan dikembangkan dari kategori-kategori yang ditemukan dan mencari hubungan yang disarankan atau yang muncul dari data.

Dalam penelitian ini pemeriksaan keabsahan data sangat diperlukan. Pemeriksaan tersebut dapat menggunakan teknik triangulasi. Hal ini merupakan salah satu pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain di luar data untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembanding terhadap data itu (Moleong, 2009). Dalam penelitian ini, uji keabsahan data akan menggunakan teknik triangulasi sumber. Triangulasi sumber dilakukan dengan cara memeriksa data yang diperoleh melalui beberapa sumber.

III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Sejarah Perusahaan

PT Lestari Purnama Perkasa didirikan oleh Thung Jiang pada tahun 1945. Seiring berjalannya waktu, akhirnya generasi kedua pun ikut aktif dalam menjalankan usaha ini. Kemudian baru pada tahun 1980, Hariyanti pun ikut serta dalam usaha ini. Pada saat memasuki generasi kedua ini, akhirnya pada tahun 1982 PT Lestari Purnama Perkasa mulai membuat sendiri produk – produknya, yang diproduksi pertama kali adalah gilingan tepung.

Tahap – tahap suksesi

a. Tingkat persiapan penerus

Dari hasil wawancara dengan narasumber diketahui bahwa latar belakang pendidikan suksesor atau narasumber-2 adalah lulus dari perguruan tinggi (S1) jurusan *design*. Menurut narasumber-2 meskipun latar belakang pendidikannya berbeda dengan bidang usaha perusahaan tetapi kalau sudah ada minat semua itu bisa dipelajari. Sedangkan dari pengalaman kerja dari suksesor atau narasumber-2 ini adalah pernah bekerja di perusahaan lain selama 3 tahun an. Hal ini didukung oleh pernyataan dari narasumber-1 dan narasumber-3 bahwa suksesor pernah bekerja di perusahaan lain selama 3 tahun, baru setelah itu suksesor bergabung di perusahaan. Sedangkan untuk motivasi bergabung di perusahaan ini, suksesor atau narasumber-2 mengatakan bahwa motivasinya adalah ingin menggantikan posisi orang tua nya yang sampai sekarang masih bekerja untuk keluarga. Suksesor atau narasumber-2 menginginkan suatu saat beliau lah yang menghidupi orang tuanya, keinginannya ini lah yang sampai sekarang dijadikan sebagai motivasi narasumber-2 untuk meneruskan usaha ini. Narasumber-2 pun sudah tahu kalau ke depannya dia akan diminta untuk meneruskan usaha ini karena narasumber-2 sudah tahu bahwa narasumber-1 sudah membagi secara rata kepada semua anaknya sehingga tidak akan ada konflik yang terjadi ke depannya.

Dari sini dapat dilihat bahwa meskipun latar belakang pendidikan dari narasumber-2 berbeda dengan bidang usahanya tetapi motivasi dan minat untuk meneruskan usaha ini adalah yang paling penting. Narasumber-2 sendiri sekarang sudah menjabat sebagai manajer keuangan dan ikut membantu juga mengawasi operasional perusahaan. Narasumber-2 pun berharap suatu saat dapat menggantikan posisi dari narasumber-1 dan membayar semua kepercayaan yang diberikan kepada narasumber-2 ke narasumber-1 dengan sukses menjalankan PT Lestari Purnama Perkasa

b. Hubungan antar anggota keluarga dan antar rekan bisnis

Seperti yang telah dijelaskan sebelumnya di poin 1, bahwa sudah ada pembagian yang dilakukan oleh narasumber-1 untuk semua anak- anaknya maka dari itu tidak ada konflik yang akan terjadi ke depannya. Hal ini juga dibenarkan oleh narasumber-2 bahwa ia pernah diberitahu oleh narasumber-1 kalau nantinya narasumber-2 lah yang meneruskan usaha ini. Dari sini dapat dilihat bahwa komunikasi antar keluarga berjalan dengan sangat baik.

Selain itu untuk hubungan dengan rekan bisnis juga berjalan dengan cukup baik, narasumber-2 mengatakan bahwa hubungan dengan rekan bisnis memang susah dan membutuhkan waktu tetapi lama – kelamaan juga bisa dekat. Menurut narasumber-3, hubungan narasumber-2 dengan rekan bisnis sudah terjalin dengan cukup baik dan dekat, bisa dilihat dari narasumber-2 yang diundang oleh rekan bisnis ke acara pernikahannya dan tiap telepon dengan rekan bisnis.

c. Kegiatan perencanaan

Perencanaan suksesi di PT Lestari Purnama Perkasa sudah ada sejak dulu, seperti yang dikatakan oleh narasumber-1 bahwa semua anak – anaknya sudah dibiasakan dari sejak kecil untuk ikut ke perusahaan, dari kebiasaan ini lah narasumber-1 sudah mengenalkan usahanya dan berharap nantinya akan muncul minat dari salah satu anaknya untuk meneruskan usahanya tersebut.

Nilai – nilai dalam suksesi

Nilai – nilai dalam suksesi dibagi menjadi 2 bagian :

1. Komunikatif

Sikap komunikatif ini meliputi empat dimensi yaitu alasan suksesi, alasan penunjukan suksesor, jangka waktu suksesi, dan aturan suksesi.

a. Alasan suksesi

Jika perusahaan melakukan suksesi, selalu akan ada alasan yang melatarbelakangi hingga suksesi terjadi. Alasan tersebut lah yang harus diketahui oleh semua anggota keluarga dan pihak – pihak yang terkait dengan suksesi agar faktor komunikasi dapat terpenuhi. Dari hasil wawancara, narasumber-1 menyampaikan suksesinya secara lisan kepada seluruh anggota keluarga dan pihak – pihak yang terkait. Narasumber-1 pun mempunyai alasan mengapa dilakukan suksesi, narasumber-1 ingin perusahaan yang sekarang dia jalankan ini dapat terus berkembang untuk ke depannya. Narasumber-1 pun telah mempunyai pembagian kepada semua anak – anaknya, tetapi pembagian tersebut tidak disebutkan secara jelas oleh narasumber-1. Kemudian pada tahun 2009, terjadilah suksesi di PT Lestari Purnama Perkasa,

b. Alasan penunjukan suksesor

Suksesor atau narasumber-2 kini menduduki jabatan sebagai manajer keuangan PT Lestari Purnama Perkasa. Narasumber 1 memilih narasumber-2 sebagai suksesornya atas dasar pertimbangannya dengan keluarga dan juga narasumber-1 melihat minat dari narasumber-2 ini sangat besar untuk meneruskan usahanya. Menurut narasumber-1 juga, minat itu sangatlah penting sedangkan bisnis itu dapat dipelajari.

c. Jangka waktu suksesi

Dari hasil wawancara dengan narasumber-1 selaku direktur atau pemilik usaha dari PT Lestari Purnama Perkasa, dapat diketahui jika jangka waktu suksesi tidak secara khusus disebutkan dari awal. Narasumber-1 membebaskan dahulu narasumber-2 untuk ikut kerja pada perusahaan orang lain setelah narasumber-2 lulus kuliah. Hal ini dilakukan oleh narasumber-1 agar nantinya narasumber-2 mendapatkan pengalaman kerja dahulu dengan perusahaan lain. Sehingga pada saat narasumber-2 diminta untuk bergabung dengan

perusahaan, setidaknya sudah mengetahui garis besar dari berbisnis dan merasakan bahwa cari uang itu susah sehingga pada saat narasumber-2 nanti memimpin PT Lestari Purnama Perkasa tidak boros menghamburkan uang perusahaan. Narasumber-1 pun juga berharap bahwa nantinya perusahaan ini ketika dipegang oleh narasumber-2 dapat berkembang menjadi lebih besar sesuai dengan visi dan misi perusahaan. Dari hasil wawancara dengan narasumber-1 juga diketahui bahwa sejak terjadinya suksesi ini perusahaan menjadi lebih baik dengan adanya ide atau perubahan yang dibawa oleh narasumber-2.

d. Aturan suksesi

PT Lestari Purnama Perkasa sendiri tidak memiliki aturan suksesi tetapi dengan terpilihnya narasumber-2 sebagai suksesor atau pemimpin masa depan di PT Lestari Purnama Perkasa dan diterima dan dimengerti oleh keluarga. Hal ini terbukti dari tidak adanya penolakan dari narasumber-2 ketika narasumber-1 mengumumkannya sebagai calon suksesor. Penentuan suksesor di PT Lestari Purnama Perkasa hanya berdasarkan minat akan bisnis ini dan keputusan dari anggota keluarga tanpa ada aturan yang jelas.

2. Obiektif

a. Passion

Dari hasil wawancara, narasumber-2 selaku suksesor, memiliki *passion* untuk melanjutkan perusahaan keluarga PT Lestari Purnama Perkasa. Awalnya narasumber-2 sudah bekerja di perusahaan lain, lalu ketika narasumber-2 memutuskan untuk keluar dari perusahaan itu. Narasumber-1 langsung mengajak narasumber-2 untuk bergabung dengan perusahaan. Pada awalnya narasumber-1 pun membiarkan narasumber-2 untuk ikut kerja dengan perusahaan lain, hal ini dilakukan oleh narasumber-1 agar ketika narasumber-2 memimpin PT Lestari Purnama Perkasa sudah tahu akan susahnyanya mencari uang dan tidak boros dengan uang perusahaan. Selain hal di atas, *passion* dari narasumber-2 dilihat dari motivasi untuk meneruskan perusahaan dan sudah terbukti selama lima tahun terlibat di dalam perusahaan. Selain itu *passion* terpenting dari narasumber-2 adalah keinginannya untuk menggantikan orang tuanya sehingga orang tuanya dapat pensiun dan narasumber-2 lah yang bekerja untuk orang tuanya.

b. Kompetensi

Narasumber-2 mempunyai latar belakang pendidikan yang berbeda dengan bidang usaha dari PT Lestari Purnama Perkasa sebelum akhirnya bergabung dengan perusahaan keluarga PT Lestari Purnama Perkasa. Narasumber-2 juga yakin nantinya dapat memimpin dengan baik karena narasumber-1 akan membimbingnya dan mengajarnya sehingga menjadi pemimpin yang baik bagi perusahaan ini. Menurut narasumber-3, narasumber-2 merupakan calon pemimpin yang sangat cocok untuk menggantikan narasumber-1 karena narasumber-3 telah mengetahui minat dan motivasi dari semua anak dari narasumber-1.

Menurut narasumber-3 pula, minat dan motivasi akan perusahaan ini lah yang membuat narasumber-2 menjadi cocok ketika ditunjuk sebagai suksesor dari PT Lestari Purnama Perkasa.

Narasumber-2 pun sudah mengetahui bahwa sudah ada pembagian yang merata kepada ia dan adik – adiknya. Narasumber-2 pun mengetahui bahwa nantinya ia yang akan ditunjuk untuk meneruskan PT Lestari Purnama Perkasa ini. Maka ia pun akan membuktikan bahwa ia dapat membawa perusahaan ini berkembang dan tidak akan membuang kesempatan yang telah didapatkannya ini. Dari hal ini lah dapat dilihat bahwa minat dan motivasi yang dimiliki oleh narasumber-2 sangatlah tinggi terhadap PT Lestari Purnama Perkasa.

c. Aptitude

Sebagai pemimpin suatu perusahaan keluarga, suksesor perlu memiliki *aptitude* atau potensi / bakat yang merupakan kemampuan untuk menyerap hal baru dan mampu memberikan solusi pada peristiwa yang tidak pernah ia alami sebelumnya. Pada tahun 2009, narasumber-2 ikut turun dalam setiap kegiatan perusahaan. Narasumber-2 mulai belajar banyak hal sejak bergabung dengan PT Lestari Purnama Perkasa. Narasumber-1 memilih narasumber-2 untuk menjadi suksesornya karena minat yang dimiliki oleh narasumber-2 terhadap usaha ini sangat besar. Bakat dari narasumber-2 juga mulai terlihat dari ide – ide nya yang berdampak baik bagi perusahaan seperti penambahan produk, penggantian jadwal pelatihan rutin, perubahan sistem keuangan di perusahaan dan perubahan prosedur pada saat ada barang datang.

d. Vision

Suksesor perlu untuk mewujudkan strategi bisnis yang baik seiring dengan pergerakan bisnis dari generasi ke generasi selanjutnya. Untuk itu, suksesor memerlukan visi untuk beradaptasi dan merubah bisnis agar tetap kompetitif dan bertumbuh. Narasumber-2 merumuskan visi misi perusahaan ketika saat itu narasumber-1 ingin memberikan hadiah kepada karyawannya. Pada saat itu narasumber-1 pendapat dari narasumber-2, sampai akhirnya muncullah ide bahwa akan memberikan kalender yang bertuliskan visi misi perusahaan dan produk – produk perusahaan. Narasumber-2 ingin menanamkan visi dan misi perusahaan kepada semua karyawannya dengan memberikan hadiah berupa kalender kepada semua karyawannya. Narasumber-1 pun sempat menanyakan kepada narasumber-2 kenapa ia memilih kalender, narasumber-2 pun mengatakan bahwa setiap orang pasti akan melihat kalender setiap hari. Dengan adanya visi misi disana otomatis mereka akan melihatnya setiap hari dan akan tertanam di pikiran karyawan. Narasumber-3 pun mengatakan bahwa ia mengetahui visi dan misi perusahaan dari kalender yang diberikan kepadanya. Narasumber-2 menyatakan visi dan misi perusahaan sangat penting agar semua karyawan mengetahui

dan mengerti ke arah manakah perusahaan ini untuk ke depannya.

e. Empathy

Di PT Lestari Purnama Perkasa ini empati merupakan hal yang penting dan juga membawa hal yang baik. Dengan adanya empati maka para karyawan pun menjadi betah bekerja di PT Lestari Purnama Perkasa dan ini berarti tingkat *turnover* karyawan yang rendah. Adanya empati ini, para karyawan menjadi loyal. Narasumber-1 mengatakan bahwa membuat karyawan betah di perusahaan adalah hal utama yang harus dilakukan, hal ini bisa dilihat pula dari sikap narasumber-1 terhadap karyawannya pada saat ada acara – acara khusus. Namun sejak narasumber-2 ikut bergabung dengan perusahaan, banyak perubahan yang dilakukan oleh narasumber-2 dan membawa dampak yang lebih baik misalnya adanya acara makan bersama dengan karyawan pada saat idul fitri atau tahun baru. Narasumber-2 pun juga sudah dekat dengan karyawan – karyawan di PT Lestari Purnama Perkasa karena mayoritas karyawan di PT Lestari Purnama Perkasa adalah karyawan yang sudah lama bekerja. Hal ini pun dibenarkan oleh narasumber-3, Menurut narasumber-3, hubungan antara narasumber-2 dengan karyawannya sangatlah dekat dikarenakan banyaknya karyawan yang sudah mengenal narasumber-2 dan karyawan pun mengatakan bahwa narasumber-2 bersikap baik kepada para karyawan. Dapat disimpulkan bahwa empati menjadi nilai yang harus dimiliki oleh suksesor PT Lestari Purnama Perkasa. Dengan mempunyai kedekatan dan empati dengan karyawan maka karyawan menjadi betah dan loyal kepada perusahaan serta dengan adanya kedekatan yang baik dengan karyawan akan membuat kerja karyawan itu menjadi maksimal.

Kinerja perusahaan

1. Kinerja Keuangan

Menurut narasumber-1 ketika narasumber-2 ditunjuk menjadi suksesor dan bergabung di perusahaan, 2 tahun pertama narasumber-2 tidak melakukan perubahan apa – apa. Setelah memasuki tahun ketiga dan seterusnya, ada beberapa perubahan yang diusulkan oleh narasumber-2. Narasumber-1 pun mengatakan bahwa perubahan yang dibawa oleh narasumber-2 berdampak positif pada keuangan perusahaan, seperti adanya peningkatan penjualan atau omzet dari perusahaan tersebut. Keuangan perusahaan dapat meningkat karena adanya ide dari narasumber-2 mengenai penambahan varian produk untuk dijual (yang nantinya akan dijelaskan di poin 2 mengenai pelanggan atau market). Menurut narasumber-1 dan narasumber-3, dengan adanya penambahan produk ini meningkatkan keuangan perusahaan. Sedangkan perubahan yang dilakukan oleh narasumber-2 mengenai kinerja keuangan dilakukan dengan merubah dua sistem keuangan di perusahaan. Yang pertama, narasumber-2 merubah

sistem transfer keuangan perusahaan. Dulu nya perusahaan masih melakukan transfer keuangan via ATM, tetapi saat ini narasumber-2 merubah sistem itu dengan lebih memanfaatkan teknologi yang sudah ada seperti menggunakan e-Banking atau m-Banking. Hal ini dilakukan oleh narasumber-2 untuk meminimalkan biaya dan waktu yang dikeluarkan. Sedangkan perubahan yang kedua adalah adanya sistem prosedur keuangan yang diterapkan oleh narasumber-2. Jika suatu divisi memerlukan barang untuk divisinya maka harus *request* dulu di karyawan bagian keuangan. Kemudian dari karyawan tersebut akan melihat stok dari persediaan perusahaan. Jika memang stok itu kosong maka karyawan tersebut akan mengatakan kepada narasumber-2 dan jika narasumber-2 setuju maka barang yang dibutuhkan akan langsung dibelikan.

2. Pelanggan / Market

Sejak suksesor atau narasumber-2 bergabung dengan PT Lestari Purnama Perkasa membawa dampak yang baik bagi perusahaan dikarenakan selama ini ide – ide atau perubahan yang diusulkan oleh narasumber-2 begitu tepat. Ide atau perubahan yang diusulkan oleh narasumber-2 seperti penambahan varian produk yaitu pompa. Narasumber-2 mengusulkan untuk menambah varian produk pompa karena pada saat itu banyak orang yang mencari pompa, baik untuk dipakai sendiri maupun tender. Kemudian narasumber-2 pun meminta tolong kepada narasumber-3 agar mengamati jenis pompa apa yang banyak dicari. Maka dari itu narasumber-2 kemudian mencari supplier pompa yang banyak dicari sesuai dengan catatan dari narasumber-3 dan menjualnya di perusahaan. Narasumber-1 pun mengatakan bahwa ide menambah varian produk ini diusulkan oleh narasumber-2 saat ia memasuki tahun ketiga bekerja di PT Lestari Purnama Perkasa. Narasumber-1 pun juga mengatakan dengan adanya penambahan produk ini berdampak baik bagi perusahaan karena menambah jumlah pelanggan dan meningkatkan penjualan perusahaan. Sampai sekarang semakin banyak merek pompa yang dijual di perusahaan. Dengan semakin banyak pelanggan dari PT Lestari Purnama maka suksesor atau narasumber-2 selaku penerus usaha ini harus membuat hubungan yang baik dengan pelanggannya. Narasumber-1 pun mengajarkan kepada narasumber-2 agar selalu sabar menghadapi segala macam tipe pelanggan dan selalu ramah kepada semua pelanggan. Jika ada pelanggan yang marah, kita harus tetap ramah, dengan begitu emosi dari pelanggan yang marah tersebut lama – kelamaan akan hilang juga. Narasumber-2 pun mengakui bahwa menjalin hubungan dengan para pelanggan perusahaan sangatlah susah dan butuh waktu. Narasumber-2 juga mengatakan, seiring berjalannya waktu akan bisa dia *handle* sendiri semua pelanggan di perusahaan. Menurut narasumber-3, hubungan antara narasumber-2 dan para pelanggannya selama ini cukup berjalan dengan

baik, karena narasumber-3 tahu bahwa narasumber-2 pernah diundang ke pesta dari salah satu pelanggannya, padahal narasumber-2 baru mengenal pelanggan itu pada saat ia ikut bergabung dengan perusahaan.

3. Proses

Narasumber-1 mengatakan bahwa narasumber-2 tidak mengubah proses operasional sehari-hari di perusahaan. Proses operasional perusahaan masih sama seperti dulu, tetapi narasumber-2 hanya lebih tegas dengan karyawannya terutama masalah kedisiplinan karyawan. Narasumber-3 pun membenarkan perkataan dari narasumber-1 ini, menurutnya narasumber-2 lebih tegas. Jika terdapat karyawan yang terlambat tanpa ijin yang jelas dan masuk akal maka akan dimarahi oleh narasumber-2. Sebaliknya jika ada alasan yang jelas maka narasumber-2 akan memakluminya. Narasumber-2 mengatakan bahwa ia ingin membuat karyawan disiplin agar perusahaan tidak rugi, karena di PT Lestari Purnama ini tidak ada jam lembur. Dengan membuat karyawan menjadi disiplin maka perusahaan tidak akan rugi.

Selain menjadi tegas akan kedisiplinan karyawan, Narasumber-2 juga mengubah prosedur jika ada barang yang datang ke perusahaan. Perubahan prosedur ini disetujui setelah narasumber-2 menyampaikan idenya ini kepada narasumber-1. Jika dulu barang yang datang langsung dikirim gudang, sekarang barang tersebut akan diperiksa dahulu dan dihitung jumlahnya. Setelah itu baru akan ditaruh di perusahaan atau akan dikirim ke gudang. Jadi nantinya jumlah barang di perusahaan dan di gudang akan sama. Perubahan ini dilakukan untuk meminimalkan barang yang rusak dan hilang

4. Mengukur perkembangan sumber daya manusia

Di PT Lestari Purnama Perkasa sudah terdapat pelatihan rutin akan tetapi pelatihan tersebut hanya berlaku pada karyawan baru. Hal ini dibenarkan oleh narasumber-1 dan narasumber-3. Sejak narasumber-2 bergabung dengan perusahaan, ada hal - hal yang dirubah, hal tersebut seperti sistem pelatihan rutin di PT Lestari Purnama Perkasa. Narasumber-2 mewajibkan semua karyawannya untuk ikut dalam pelatihan rutin yang akan diterapkan kepada semua karyawan. Narasumber-2 pun mengatakan mengapa ia mewajibkan pelatihan rutin ini kepada semua karyawan. Narasumber-2 ingin semua karyawan yang mengikuti pelatihan rutin, setidaknya mengerti tugas – tugas dasar dari divisi lain, bukan hanya mengerti tugas di divisinya sendiri. Hal ini diterapkan oleh narasumber-2 agar jika nanti misalnya ada karyawan di suatu divisi yang tidak masuk, karyawan dari divisi lain dapat saling melengkapi dan membantu satu sama lain. Pelatihan rutin pun dilakukan pada akhir bulan atau pada saat gaji karyawan sehingga tidak ada karyawan yang membolos mengikuti pelatihan rutin ini.

Selain merubah sistem pelatihan rutin di perusahaan, narasumber-2 juga menambahkan acara makan bersama dengan para karyawan perusahaan pada saat hari besar atau hari libur. Dulunya ketika hari besar atau hari libur, para karyawan hanya diberikan makanan dan mereka makan sendiri. Sekarang narasumber-2 menyusulkan ada acara makan bersama, acara ini dilakukan baik di tempat produksi dari PT Lestari Purnama Perkasa maupun di rumah dari narasumber-2. Hal ini dilakukan oleh narasumber-2 karena kasihan dengan beberapa karyawan yang makan sendiri dengan keadaan yang sepi dan dengan adanya acara ini dapat membuatnya lebih dekat dengan karyawan di perusahaan

5. Mempersiapkan Tindakan Masa Depan

Dalam mempersiapkan tindakan masa depan, suksesor atau narasumber-2 ingin memasarkan produk buatan sendiri dari PT Lestari Purnama Perkasa ke daerah – daerah yang belum pernah ada dari produk perusahaan tersebut. Keinginan dari narasumber-2 atau suksesor ini sudah dibicarakan dengan narasumber-1 dan narasumber-3. Narasumber-1 dan narasumber-3 pun membenarkan bahwa narasumber-2 ingin melakukan hal yang telah dijelaskan diatas. Hal ini diinginkan oleh narasumber-2 agar menambah jumlah *customer* dan mengembangkan target pasar dari PT Lestari Purnama Perkasa.

Tabel 1 : Dampak terhadap manajemen bisnis sebelum dan setelah suksesor bergabung dengan PT Lestari Purnama Perkasa

Indikator	Manajemen Bisnis di PT Lestari Purnama Perkasa		Dampaknya
	Sebelum suksesor bergabung	Setelah suksesor bergabung	
Kinerja keuangan	Semua keuangan perusahaan diatur dan diawasi oleh narasumber-1 dan penjualan perusahaan sebagian besar berasal dari produk buatan sendiri	Narasumber-2 melakukan perubahan pada sistem keuangan yang lebih memanfaatkan teknologi, perubahan pada sistem <i>request</i> barang kebutuhan tiap divisi dan penjualan perusahaan meningkat seiring dengan bertambahnya varian produk yang dijual di PT Lestari Purnama Perkasa	Sistem keuangan perusahaan menjadi lebih efektif dan efisien serta omzet perusahaan meningkat
Pelanggan / <i>market</i>	PT Lestari Purnama Perkasa hanya menjual produk yang sudah ada sejak lama	Ada penambahan produk yang dilakukan oleh narasumber-2 dan berdampak	Varian produk di perusahaan semakin banyak dan target pasar

	dan produk buatan sendiri	baik karena meningkatkan jumlah pelanggan	perusahaan berkembang
Proses	Proses operasional perusahaan telah ditetapkan oleh narasumber-1	Narasumber-2 tidak mengubah proses operasional perusahaan tetapi narasumber-2 lebih tegas kepada karyawannya agar semua karyawannya disiplin. Perubahan yang diusulkan oleh narasumber-2 adalah penggantian prosedur alur barang datang di perusahaan.	Membawa dampak yang baik kepada perusahaan karena dengan adanya prosedur pada saat barang masuk tersebut meminimalkan barang yang hilang atau rusak
Mengukur perkembangan sumber daya manusia	Dulunya pelatihan rutin hanya diterapkan kepada karyawan baru saja dan acara makan bersama hanya berlaku untuk karyawan saja	Pelatihan rutin diwajibkan oleh narasumber-2 untuk semua karyawan, narasumber-2 menginginkan agar semua karyawan setidaknya mengetahui tugas – tugas dasar dari divisi serta narasumber-2 pun merubah acara makan bersama, sekarang acara ini tidak hanya berlaku untuk karyawan saja melainkan berlaku juga untuk anggota keluarga, jadi sekarang para karyawan pun dapat makan bersama dengan anggota keluarga.	Dampak dari dua perubahan dilakukan oleh narasumber-2 ini adalah anggota keluarga memiliki kedekatan dengan karyawannya dan dengan adanya pelatihan rutin ini setiap karyawan dapat saling melengkapi satu sama lain.
Mempersiapkan tindakan masa depan	Narasumber-1 dulunya hanya memikirkan agar perusahaan ini dapat berkembang ke depannya	Narasumber-2 menginginkan perusahaan ini menjual produk buaatannya sendiri di daerah – daerah yang belum pernah ada produknya.	Dampak dari rencana yang akan dilakukan oleh narasumber-2 ini adalah karyawan dapat mengetahui tujuan yang harus dicapai untuk ke depannya.

IV KESIMPULAN/RINGKASAN

Proses suksesi di PT Lestari Purnama Perkasa ini sudah direncanakan, hal ini bisa dilihat dari adanya kebiasaan membawa anggota keluarganya ke perusahaan untuk melihat anggota keluarga manakah yang mempunyai minat dan motivasi yang tinggi terhadap usaha ini. Hubungan antar anggota keluarga pun terjalin dengan baik, karena sejak awal sudah dibagi secara merata untuk tiap anggota keluarganya sehingga tidak akan memunculkan konflik ke depannya. Pemimpin yang dipersiapkan untuk memimpin PT Lestari Purnama Perkasa ke depannya memiliki motivasi yang sangat besar, hal ini pun didukung dengan bakat yang dimilikinya. Dari bakat itu lah muncul ide – ide yang diterapkan sampai sekarang di PT Lestari Purnama Perkasa. Pemimpin yang dipersiapkan tersebut juga membuat visi misi perusahaan dan memiliki kedekatan dengan karyawan – karyawan yang bekerja di PT Lestari Purnama Perkasa. Perubahan – perubahan dan ide – ide yang diterapkan oleh suksesor sudah cukup banyak dan berdampak baik bagi kinerja perusahaan PT Lestari Purnama Perkasa. Perubahan atau ide tersebut seperti penambahan varian produk, penggantian jadwal pelatihan rutin, perubahan sistem keuangan perusahaan dan acara – acara yang dibuat untuk karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

Aronoff, Craig E & Ward, John L. (2002) *Family Business Succession*. Family Business Enterprise

Azwar, S. (1998). *Metodologi Penelitian*. Yogyakarta : Pustaka Pelajar

Bocatto, Gispert, Rialp. (2010). *Family Owned Business Succession : The Influence of Pre-performance in the Nomination of Family and Nonfamily Members : Evidence from Spanish Firm. The Journal of small business management*. From ProQuest

Cotleur et al. (2013). *Family Business Succession: The Impact of Customer Relationship Management and Customer Based Brand Equity on Firm Success or Failure. The Journal of Business Diversity* 12.1/2 (2013): 108-118. From ProQuest

Davis, P., (1986) “Family Business: Perspectives on Change,” Agency Sales Magazine, June 9-16

Dhewanto et al (2012) *Familypreneurship : Konsep Bisnis Keluarga*. Bandung: Alfabeta

Donnelley, R. G. (2002). *The Family Business*. Marietta: Family Enterprise Publisher

Drechsler, P. (2012). *Family firm: A resilient model for the 21st century*. Retrieved Mei 15, 2014, from http://www.pwc.com/en_GX/gx/pwc-family.pdf

Fishman, Allen E. (2009). *9 Elements of Family Business Success*. United States of America: McGraw-Hill

Garg, Weele. (2012). *Succession Planning and its impact on the performance of small micro medium enterprises within the manufacturing sector in Johannesburg. International Journal of Business and Management*. Retrieved Mei 12, 2014, From ProQuest

Hess, Edward D. (2006). *The Successful Family Business*. United states of America: Praeger Publisher

- Idris, R. P. (2014, Februari 1). Kisah Hartono Bersaudara Membangun Bisnis Djarum. Merdeka. Retrieved April 8, 2014. From <http://www.merdeka.com/peristiwa/kisah-hartono-bersaudara-membangun-kerajaan-bisnis-djarum.html>
- KPMG. (2011). *Family business succession Managing the All-Important Family Component*
- Maltz.A.C, Shenhar.A.J and Reilly.R. (2003). *Beyond the Balanced Scorecard: Refining the Search for Organizational Success Measures*. Long Range Planning 36 (2003) 187–204. Retrieved April 2, 2014, From Pergamon
- Meryana, E. (2011, Oktober 31). Bisnis Keluarga, Pilar Penting Perekonomian Asia. *Kompas Cyber Media*. Retrieved April 8, 2014, from <http://health.kompas.com/read/2011/10/31/13565976/Bisnis.Keluarga.Pilar.Penting.Perekonomian.Asia>.
- Moleong, L.J. 2009. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung : Rosda
- Morris, M. H., William, R. W. Dan Nel, D. (1996) *Factors Influencing Family Business Succession*. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*
- Noraini, Ismail & Mahfodz, Ahmad Najmi (2009). *Journal of Asia Entrepreneurship and Sustainability*. Retrieved Mei 12, 2014, From <http://proquest.com>
- Santana, Septiawan, (2007). *Menulis Ilmiah: Metode Penelitian Kualitatif*. Jakarta; Yayasan Obor Indonesia.
- Sarwono, J. (2010). *Pintar Menulis Karya Ilmiah*. Yogyakarta: Andi.
- Simanjuntak, J. Payaman. (2011). *Manajemen dan evaluasi kinerja*. Jakarta: Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia
- Soedibyo, Mooryati. (2012). *Family Business Responseses to Future Competition*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama
- Sosro.com. Sejarah Perusahaan Sosro. Retrieved April 8, 2014, From <http://www.sosro.com/sejarah-bisnis.php>
- Sugiyono. (2012). *Metode Penelitian Bisnis : (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D)*. Alfabeta, Bandung.