

# ANALISIS PERENCANAAN SUKSESI PADA PERUSAHAAN DI BIDANG POLYURETHANE

Pamela Felita

Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra

Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya

E-mail: m31410072@john.petra.ac.id

**Abstrak**—Perusahaan keluarga memiliki kecenderungan untuk mewariskan bisnis keluarga kepada keturunan. Akan tetapi, masih banyak pemimpin perusahaan menganggap sepele dan belum mempersiapkan kelanjutan bisnisnya. Pemimpin perusahaan belum atau bahkan tidak memiliki perencanaan suksesi sedangkan pada kenyataannya, perencanaan suksesi harus dipersiapkan jauh-jauh hari bahkan bertahun-tahun supaya calon suksesor siap dan matang. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dimensi-dimensi dari tahapan perencanaan suksesi yang akan dilakukan subjek penelitian. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif deskriptif, menggunakan metode wawancara dalam pengumpulan data. Dalam penentuan narasumber, penelitian ini menggunakan purposive sampling dan akan diuji keabsahan data yang diperoleh dengan menggunakan teknik triangulasi sumber. Penelitian ini menyimpulkan bahwa pemimpin perusahaan ini sedang melakukan perencanaan suksesi kepada calon suksesor (generasi kedua). Perencanaan suksesi yang dilakukan saat ini berada pada tahapan pengembangan potensi calon suksesor yaitu pendidikan formal. Calon suksesor saat ini sedang menjalankan kuliah jurusan manajemen bisnis di Singapore.

**Kata kunci:** Perusahaan keluarga, perencanaan suksesi, tahapan perencanaan suksesi.

## I. PENDAHULUAN

Peran perusahaan keluarga sangat besar dalam perekonomian dunia maupun disuatu negara. Di Amerika, ada sekitar 10,8 juta bisnis keluarga dan mereka diperkirakan mencapai 59% dari PDB sebesar US \$5,5 triliun (Poutziouris, Smyrnios, & Klein, 2006) sedangkan survei yang dilakukan oleh perusahaan audit asal Amerika Serikat, Price Waterhouse Cooper (PwC) dalam CNN Indonesia di bulan September 2014 menunjukkan bahwa 95% perusahaan di Indonesia merupakan bisnis keluarga dengan tingkat pertumbuhan pertahun berada pada kisaran 5,8%-64%.

Suksesi dalam bisnis keluarga sangat kompleks (Le Breton-Miler, Miler & Steier, 2004) yang mengacu pada keberhasilan atau kegagalan pemilik bisnis mempersiapkan anggota keluarga untuk mengambil alih bisnis ketika mereka pensiun (Sharma, 2004). Mengapa suksesi keluarga penting? Alasan yang pertama adalah suksesi keluarga merupakan kriteria keberhasilan dalam pengaturan bisnis keluarga karena mayoritas pemilik bisnis keluarga enggan melepaskan kekuasaannya pada generasi berikutnya (Astrachan, Allen, and Spinelli, 2002). Kedua, bisnis keluarga menekankan pada keberlangsungan dalam jangka panjang (Kets de Vries, 1993; Miller and Le Breton-Miller, 2006). Suksesi keluarga melibatkan transfer pengetahuan (Cabrera-Suarez, De Saa Perez, Garcia-Almeida, 2001), sosial, dan budaya (Steier, 2001).

Beberapa perusahaan keluarga tidak mempersiapkan suksesor dengan baik (Handler, 1994; Kertesz; Atalaya, 1999). Survei yang dilakukan oleh The

Jakarta Consulting Group (2014) pada perusahaan keluarga di Indonesia, sebesar 67,8% telah mempersiapkan penerus melalui proses suksesi, 32,2% tidak atau belum mempersiapkan suksesi, sehingga perencanaan suksesi tampaknya menjadi masalah yang penting bagi bisnis keluarga sedangkan survei yang dilakukan diseluruh dunia (Lansberg, 1999) menunjukkan "survival rate" perusahaan keluarga. Data menunjukkan 30% perusahaan keluarga mampu bertahan hingga ke generasi kedua, 70% gagal meraih sukses di generasi kedua. Salah satu faktor utama rendahnya survival rate ini karena lemahnya perencanaan suksesi. (Ward, 2004) menyebutkan bahwa 40% dari seluruh perusahaan di dunia mengantisipasi atau menghadapi proses suksesi yaitu pelimpahan bisnis dari generasi senior yang sedang menguasai bisnis ke kepemimpinan dan kepemilikan generasi berikutnya.

Subjek penelitian ini merupakan perusahaan keluarga yang berkembang menjadi salah satu produsen *polyurethane elastomer finished product*. Perusahaan ini memperkenalkan beberapa material polyurethane sebagai bahan pengganti plastik, karet, besi, nilon, dan lain-lain terutama dalam peningkatan daya gesek dan pukulan terhadap material lain. Perusahaan ini sedang mempersiapkan anaknya untuk menjadi penerus perusahaan.

Dapat dipahami *succession plan* memegang peranan penting dalam kelanjutan suatu perusahaan keluarga dan perencanaan suksesi di tiap perusahaan keluarga memiliki keunikan masing-masing sehingga menarik untuk diteliti. Mengingat tujuan perusahaan keluarga dibangun adalah untuk bertahan lama (keberlangsungan) dari generasi pertama ke generasi berikutnya (Susanto, 2005).

## Rumusan masalah

Berdasarkan latar belakang yang dipaparkan di atas, bagaimana perencanaan suksesi yang akan dilakukan subjek penelitian untuk calon pewaris (generasi kedua)?

## Tujuan penelitian

1. Untuk menganalisis tahapan persiapan yang dilakukan kepada anggota keluarga
2. Untuk menganalisis tahapan luas kepemilikan, tata kelola, dan tujuan manajemen
3. Untuk menganalisis tahapan tugas kelompok suksesi
4. Untuk menganalisis kriteria calon suksesor
5. Untuk menganalisis potensi penerus
6. Untuk menganalisis persiapan yang dilakukan kepada *incumbent*
7. Untuk menganalisis proses suksesi
8. Untuk menganalisis proses bimbingan untuk keberhasilan suksesi.

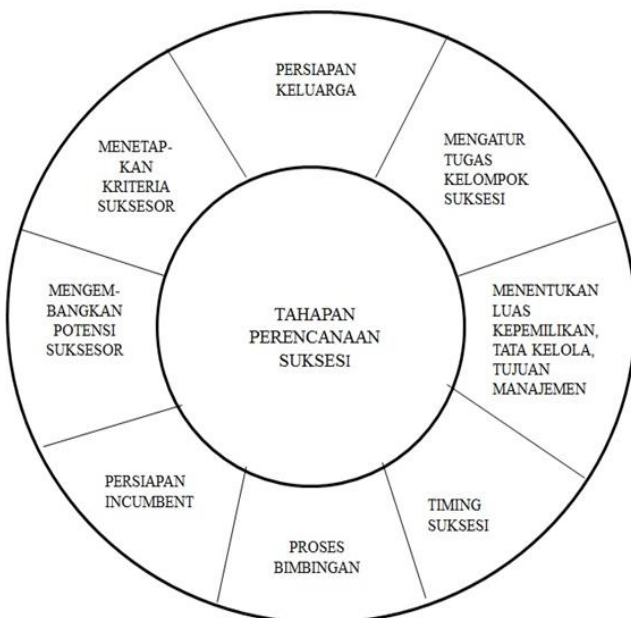
## II. METODE PENELITIAN

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan jenis penelitian kualitatif deskriptif. Metode ini digunakan untuk mengidentifikasi dan menggali isu-isu, masalah dan mengembangkan ilmu pengetahuan (Pawito, 2007).

Teknik penentuan informan yang digunakan adalah teknik nonprobability sampling yang merupakan teknik pengambilan sampel yang tidak memberi peluang atau kesempatan yang sama bagi setiap unsur atau anggota populasi untuk dipilih menjadi sampel (Sugiyono, 2014). Pertimbangan peneliti, dipilih beberapa narasumber yang dapat mempermudah proses penelitian ini, yaitu: pemilik perusahaan yang merupakan pendiri perusahaan dan memiliki kewenangan dalam setiap pengambilan keputusan, manajer pengembangan sumber daya manusia yang dapat memberikan informasi lebih lanjut dan calon suksesor sebagai calon pewaris perusahaan yang akan memimpin perusahaan di kemudian hari.

Metode pengumpulan data yang digunakan adalah menggunakan wawancara semi terstruktur. Wawancara dilakukan dengan membawa instrumen, sehingga pengumpul data dapat menggunakan alat bantu berupa voice recorder, video call, telepon, gambar, atau lainnya yang dapat membantu pelaksanaan wawancara

Pengujian data dilakukan dengan teknik triangulasi. Teknik triangulasi yang dipilih adalah teknik triangulasi dengan sumber data. Triangulasi sumber dilakukan dengan memverifikasi data yang telah diperoleh melalui beberapa sumber. Triangulasi digunakan untuk mengecek kebenaran data atau informasi yang diperoleh. Setelah data diuji kredibilitasnya dengan metode triangulasi, data tersebut akan dianalisis dengan menelaah seluruh data dari berbagai sumber, reduksi data, kategorisasi, pemeriksaan keabsahan data, penafsiran data.



Gambar 1. Kerangka Kerja Penelitian

Sumber: Chrisman et al (2009)

### III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Analisis perencanaan suksesi pada perusahaan ini adalah:

#### 1. Persiapan Keluarga

Perencanaan suksesi dilakukan dengan mengembangkan calon suksesor. Perusahaan mempersiapkan calon suksesor mengutamakan anggota keluarga terlebih dahulu. Selain itu, calon suksesor harus memiliki keinginan, kemampuan, komitmen agar tidak merasa terbebani ketika melanjutkan kepemimpinan perusahaan. calon suksesor memiliki ketertarikan di dalam bidang bisnis dan bersedia menjadi penerus perusahaan di kemudian hari. Narasumber 1 mengatakan bahwa dalam pemilihan calon suksesor lebih diutamakan anggota keluarga terlebih dahulu karena jalinan kekeluargaan yang dekat, komunikasi dan kepercayaan. Narasumber 2 mengatakan bahwa perusahaan telah mengkomunikasikan pemilihan calon penerus ini kepada dirinya, untuk mempersiapkan diri sehingga ketika proses pergantian kepemimpinan sudah harus siap dan matang. Narasumber 2 ini dipersiapkan menjadi calon penerus perusahaan karena calon suksesor memiliki minat dan ketertarikan dalam bisnis ini dan memiliki komitmen untuk memimpin perusahaan di kemudian hari. Narasumber 1 mengatakan bahwa dalam pemilihan calon suksesor, anggota keluarga sepakat memilih anggota keluarga. Selain itu, calon suksesor harus memiliki keinginan, komitmen dan kemampuan untuk melanjutkan perusahaan. Narasumber 1 mengatakan bahwa banyak perusahaan keluarga yang diwariskan kepada anaknya, akan tetapi anak tersebut tidak memiliki ketertarikan pada bisnis tersebut sehingga sangat mempengaruhi keberlangsungan perusahaan. Dalam pengembangan calon suksesor, narasumber 1 memperkenalkan perusahaannya kepada calon suksesor dengan membawa calon suksesor ke kantor untuk melihat seluruh kegiatan di lapangan sehingga calon suksesor dapat mengenal perusahaan dan seluruh staff dan karyawan serta proses produksi. Kedua, narasumber 1 sudah memberikan arahan kepada calon suksesor, bahwa dirinya dipersiapkan sebagai calon penerus perusahaan sehingga calon suksesor mengerti dan mempersiapkan diri. narasumber 1 juga mengatakan bahwa kemampuan calon suksesor belum terlihat jelas karena belum terlibat langsung di dalam perusahaan

2. Menentukan luas kepemilikan, tata kelola dan tujuan manajemen.

- Subjek penelitian ini merupakan perusahaan keluarga dengan 5 anggota yang memiliki saham lebih dari 15%. Perusahaan ini menjadi salah satu perusahaan keluarga yang anggotanya sebagai pemilik sekaligus mengelola perusahaan. Bagi perusahaan, visi dan struktur perusahaan sangat penting. Struktur organisasi merupakan sebuah alat atau sistem bagi perusahaan, struktur organisasi dibuat berdasarkan kebutuhan perusahaan sedangkan visi perusahaan merupakan tujuan atau gol keberhasilan perusahaan yang harus dicapai. Narasumber 1 mengatakan bahwa pentingnya perusahaan memiliki struktur organisasi karena struktur organisasi dibuat karena kebutuhan dari perusahaan tersebut dan struktur organisasi merupakan sebuah alat atau sistem perusahaan untuk menjalankan masing-masing tanggung jawab dan wewenang masing-masing anggota. Perusahaan memiliki visi sebagai tujuan atau gol perusahaan dimana perusahaan dapat dikatakan berhasil atau tidak ketika visi perusahaan tercapai. Narasumber 3 juga mengatakan bahwa masing-masing anggota keluarga di dalam struktur perusahaan berjalan dengan baik dan sesuai dengan kebijakan-kebijakan yang telah disepakati. Narasumber 1 mengatakan bahwa

pentingnya struktur organisasi dan visi perusahaan. Struktur organisasi dibuat berdasarkan kebutuhan di perusahaan sekaligus menjadi sebuah alat atau sistem perusahaan sedangkan visi perusahaan yaitu menjadi perusahaan berskala nasional. Narasumber 3 mengatakan bahwa struktur organisasi penting karena wewenang dan tanggung jawab jelas

### 3. Mengatur tugas kelompok suksesi

- Dalam pemilihan calon suksesor, perusahaan tidak membutuhkan pihak ketiga. Pemilihan calon suksesor dilakukan atas kesepakatan anggota keluarga. Pemilihan calon suksesor tidak memiliki kendala karena calon suksesor berasal dari anggota keluarga sendiri. narasumber 2 mengatakan bahwa perusahaan tidak membutuhkan pihak ketiga dalam pemilihan calon suksesor karena calon suksesor dipilih berdasarkan anggota keluarga sendiri dan sejauh ini pelatihan yang diberikan perusahaan kepada calon suksesor dilakukan sendiri misalnya calon suksesor diajak datang ke kantor untuk melihat keadaan di kantor, mengenal staff dan karyawan serta melihat proses produksi secara langsung. Pemimpin perusahaan turun tangan dalam memberikan pengarahan kepada calon suksesor mengenai perusahaan. narasumber 3 mengatakan ikut membantu dalam pelatihan yang diberikan kepada calon suksesor misalkan memberikan penjelasan kepada calon suksesor jika calon suksesor belum mengerti atau ada hal-hal yang ditanyakan.

### 4. Menetapkan kriteria calon suksesor

- Perusahaan memiliki standart pemilihan calon suksesor. Pemilihan calon suksesor harus disesuaikan dengan kebutuhan perusahaan. Bagi perusahaan ini, calon suksesor harus memiliki keinginan dan mengerti bisnis polyurethane secara keseluruhan. Narasumber 1 mengatakan bahwa calon suksesor harus bertanggung jawab dan mengerti bisnis secara keseluruhan. Narasumber 1 mengatakan bahwa seorang pemimpin memiliki dampak yang besar bagi perusahaan. narasumber 3 mengatakan bahwa calon suksesor harus memiliki komitmen yang besar, tanggung jawab. Calon suksesor diharapkan bisa membawa perusahaan semakin berkembang besar bukan malah menurun. Narasumber 1 mengharapkan calon suksesor bisa memimpin perusahaan dengan baik dan perusahaan bisa bertahan.

### 5. Mengembangkan potensi penerus

- Perusahaan mengembangkan potensi penerus dengan memberikan pendidikan formal. Calon suksesor saat ini menempuh pendidikan S1 jurusan business management di Singapore. Bagi perusahaan, pendidikan sangat penting karena pendidikan dapat memberikan dasar-dasar pendidikan bagi calon suksesor dan networking. Narasumber 1 mengatakan bahwa pendidikan formal sangat penting bagi calon suksesor, karena melalui pendidikan formal calon suksesor mendapatkan ilmu dasar dan yang paling penting adalah networking. Narasumber 3 mengatakan bahwa calon suksesor penting menempuh pendidikan karena melalui pendidikan calon suksesor mendapatkan teori-teori dasar terlebih mengenai bisnis. Narasumber 1 mengatakan bahwa calon suksesor belum memiliki pengalaman kerja dikarenakan calon suksesor masih menempuh pendidikan perkuliahan S1 business management di Singapore, tetapi calon suksesor dianjurkan untuk

mencari pengalaman kerja diluar perusahaan perusahaan supaya memiliki pengalaman kerja dan dapat diterapkan diperusahaan kelak.

### 6. Mempersiapkan Incumben

- Persiapan diri dan suksesor bisa dikatakan penting dalam rencana suksesi, tidak hanya itu bisnis juga penting dipersiapkan. Bisnis harus dipersiapkan dengan matang seperti bagaimana kelanjutan yang diinginkan perusahaan, berapa omset yang diinginkan, target pasar yang seperti apa dan lain sebagainya. Pendiri telah mempersiapkan diri dan sadar akan adanya pengganti sebagai penerus perusahaan. Subjek penelitian ini telah mempersiapkan bisnis untuk pengembangan perusahaan dan mempersiapkan calon suksesornya. Narasumber 1 mengatakan telah mempersiapkan bisnis kedepan untuk calon suksesor dan pendiri sadar dan siap untuk digantikan posisinya.

### 7. Timing Suksesi

- Pendiri telah mempersiapkan diri mengenai kapan perusahaan akan berganti kepemimpinan ke generasi berikutnya. Calon suksesor dipersiapkan untuk melanjutkan kepemimpinan perusahaan disaat pendiri berusia 65 tahun. Perencanaan suksesi dipersiapkan sedini mungkin agar calon suksesor matang dan siap menggantikan posisi kepemimpinan. Narasumber 1 mengatakan calon suksesor dipersiapkan kurang lebih 10 tahun supaya calon suksesor siap dan matang ketika posisi kepemimpinan digantikan. Narasumber 2 mengatakan bahwa calon suksesor dipersiapkan mulai saat ini sehingga calon suksesor siap dan matang.

### 8. Proses bimbingan

- Proses suksesi yang terjadi di perusahaan akan melibatkan pihak ketiga yaitu konsultan untuk membantu kelancaran proses suksesi. Narasumber 1 mengatakan dalam proses bimbingan tidak membutuhkan pihak ketiga karena perusahaan tidak mengalami permasalahan karena dilakukan perusahaan sendiri. narasumber 3 juga mengatakan sejauh ini proses bimbingan dilakukan oleh perusahaan sendiri karena perusahaan tidak mengalami kendala.

## IV. KESIMPULAN DAN SARAN

### Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan tahapan perencanaan suksesi, dapat disimpulkan beberapa hal berikut yaitu:

1. Subjek penelitian mempersiapkan keluarga dengan memilih calon suksesor yang memiliki komitmen, keinginan dan kemampuan.
2. Subjek penelitian memiliki struktur organisasi perusahaan sebagai sebuah sistem dan kebutuhan perusahaan serta mengembangkan bisnis *polyurethane* keseluruh Indonesia.
3. Dalam pemilihan calon suksesor, perusahaan tidak membutuhkan pihak ketiga
4. Kriteria calon suksesor yang dibutuhkan perusahaan adalah pemahaman dan pengetahuan yang baik mengenai bisnis *polyurethane*.
5. Untuk mengembangkan potensi penerus, pendiri memberikan pendidikan formal bagi calon suksesor. Calon suksesor saat ini menempuh perkuliahan *business management* di Singapore.

6. Pendiri siap digantikan posisinya oleh calon suksesor.
7. Timing suksesi akan dilakukan ketika calon suksesor siap untuk menggantikan kepemimpinan perusahaan. Perencanaan suksesi dilakukan kurang lebih 10 tahun. Keinginan pendiri, proses pergantian kepemimpinan dapat dilakukan ketika pendiri berusia 65 tahun.
8. Proses bimbingan perusahaan untuk saat ini tidak membutuhkan konsultan.

### Saran

Dalam analisis dan pembahasan tahapan perencanaan suksesi terdapat saran yang bisa dilakukan subjek penelitian untuk perbaikan di kemudian hari:

1. Disarankan struktur organisasi mengikuti struktur organisasi yang sah menurut undang-undang.
2. Memberikan peluang yang besar kepada calon suksesor untuk mengikuti seminar-seminar atau pelatihan yang menunjang pengetahuannya lebih luas.
3. Lebih terbuka lagi kepada calon suksesor mengenai keadaan perusahaan, karena calon suksesor tidak mengetahui tentang subjek penelitian secara mendalam.

### DAFTAR PUSTAKA

- Astrachan, J.H. ; Allen I.E, & Spinelli S. (2002). *Mass Mutual/Raymod Institute American Family Business Survey. Mass Mutual Financial Group, Spring Field, Massachusetts*
- Breton-Miller, I.L., Miller, D. & Steier,L.P. (2004). *Toward an Integrative Model of Effective FOB Succession. Entrepreneurship Theory and Practice.*
- Cabrera-Suarez, De Saa Perez, Garcia-Almeida (2001). *The Succession Process From a Resource- and Knowledge-based view of the family firm. Family Business Review.*
- Chrisman et al, (2009). *Guiding Family Business Through The Succession Process.* New York : New York State Society of Certified Public Accountants
- Handler, W.C.1994. *Succession in Family Business : A review of the Research. Family Business Review.*
- Kets de Vries,M.F (1993). *The Dynamics of family controlled firms: the good and bad news. Organizational Dynamics.*
- Lansberg.I. (1999). *Succeeding Generation.* Harvard Business School Press.
- Pawito (2007). *Penelitian Komunikasi Kualitatif.* Yogyakarta
- Poutziouris, Symnios & Klein, 2006. *Handbook of Research on family Business.* Northampton: Edward Elgar Publishing
- Sharma,P. (2004). *An Overview of the field of Family Business Studies: Current Status and Directions for the Future. Family Business Review.*
- Steier,L (2001). *Next Generation Entrepreneurs and Succession: An Exploratory Study of Modes and Means of Managing Social Capital. Family Business Review.*
- Sugiyono. (2014). *Metode Penelitian Manajemen.* Bandung: Alfabeta.
- Susanto,A.B. World Class Family Business. Managing Partner The Jakarta Consulting Group. Retrieved from March 2005.from <http://books.google.co.id>
- Ward, John L. (2004). *Perpetuating The Family Business. Great Britain: Palgrave Mcmillan\*