

ANALISIS PROSES PERENCANAAN SUKSESI PADA CV INDORAGA PERSADA

Fenny Novalia

Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra

Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya

E-mail: fennovalia@yahoo.com

Abstrak- Perusahaan keluarga merupakan tipe bisnis yang paling berkembang dan dominan di era globalisasi ini. Perencanaan suksesi diperlukan dalam perusahaan keluarga untuk mempertahankan eksistensinya lintas generasi. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui keinginan dan harapan dari pendiri dalam proses perencanaan suksesi di CV Indoraga Persada. Jenis dari penelitian ini adalah kualitatif deskriptif dan pengumpulan data dilakukan melalui wawancara. Data yang dikumpulkan dan dianalisis menghasilkan kesimpulan bahwa dari enam langkah proses perencanaan suksesi pada CV Indoraga Persada telah terlaksana langkah mengidentifikasi tujuan pemilik bisnis, mengidentifikasi kebutuhan dan tujuan *stakeholder*, perencanaan suksesi manajemen, mengembangkan “skenario terbaik”, dan memeriksa semua pilihan, sedangkan langkah keenam yaitu desain dan implementasi perencanaan suksesi belum terlaksana.

Kata Kunci – Perusahaan Keluarga, Proses Perencanaan Suksesi

I. PENDAHULUAN

Perusahaan keluarga merupakan salah satu tipe perusahaan yang memiliki kontribusi yang cukup besar pada perekonomian dunia terutama di Indonesia sendiri. Keberhasilan yang dicapai perusahaan keluarga secara tidak langsung ikut membantu meningkatkan angka lapangan kerja di suatu negara. Poza (2010) mengatakan sekitar 90 persen dari semua bisnis yang tergabung di Amerika Serikat, sekitar 17 juta perusahaan yang beroperasi adalah perusahaan milik keluarga (p. 1). Sebagai pendiri yang menjalankan bisnisnya tentu menginginkan agar perusahaan yang dibangun dapat berlangsung panjang. Oleh karena itu tidak sedikit dari mereka yang mengikutsertakan anggota keluarga dalam mengurus bisnis di perusahaannya dengan tujuan suatu saat nanti mereka dapat melanjutkan bisnis yang telah dibangun.

Lipman (2010) mengatakan sekitar 30 persen perusahaan keluarga dapat bertahan hingga ke generasi berikutnya dan hanya 15 persen yang dapat bertahan hingga ke generasi ketiga (p. 7). Menurut Ward (2004), hanya 20 persen dari perusahaan keluarga yang dapat bertahan melampaui 60 tahun di bawah kontrol keluarga yang sama. Temuan ini menunjukkan bahwa tantangan bisnis keluarga untuk mempertahankan eksistensi bisnisnya dalam waktu yang panjang begitu berat. Isu suksesi dan profesionalisasi manajemen pada saat ini menjadi faktor yang penting bagi bisnis keluarga untuk mempertahankan kelangsungan bisnisnya.

Perencanaan suksesi yang disiapkan sedini mungkin diharapkan dapat membantu calon suksesor untuk lebih memahami bisnis yang telah dijalankan oleh pendiri selama ini. Untuk itu pendiri harus bisa mengkomunikasikan dengan baik tentang perencanaan dan persiapan yang akan diberikan kepada calon suksesor. Dalam penelitian ini, CV Indoraga Persada digunakan sebagai subjek penelitian. Pendiri sekaligus pemimpin CV Indoraga Persada mulai menyadari

pentingnya perencanaan suksesi saat anak laki-lakinya lulus dari perguruan tinggi. CV Indoraga Persada bergerak di bidang konstruksi dan masih dijalankan oleh generasi pertama. Saat ini pendiri sedang mempersiapkan calon suksesor agar dapat lebih mengenal tentang bisnis yang dijalankannya selama ini. CV Indoraga Persada dikategorikan sebagai bisnis keluarga karena dibangun dan dimanajementi mayoritas oleh anggota keluarga. Isu suksesi menjadi rumit dalam bisnis keluarga karena pemilihan calon suksesor bukan hanya menyangkut masalah profesionalitas seseorang dalam menjalankan manajemen perusahaan, namun pendiri juga harus memperhatikan kepentingan anggota keluarganya.

Dalam dunia bisnis keluarga, setiap generasi yang baru perlu menemukan makna kepemilikan dan kepemimpinan bagi dirinya sendiri dan menemukan cara-cara baru untuk mengartikulasikan itu semua (Aronoff; McClure & Ward, 2003). Selain komunikasi kepada calon suksesor, pendiri juga perlu melakukan komunikasi kepada anggota keluarga yang lain mengenai keputusan-keputusan yang akan diambil. Karena dalam bisnis keluarga terdapat tiga faktor penting yang saling tumpang tindih yaitu kepemilikan, manajemen, dan keluarga. Poza (2010) mengatakan agar bisnis dapat berjalan dengan optimal maka setiap subsistem tersebut harus diintegrasikan sehingga sistem dapat berfungsi dengan baik.

Isu suksesi menjadi lebih rumit ketika tiap-tiap anggota keluarga memiliki cara pandang dan kecakapan yang berbeda dalam menghadapi konflik (Astrachan & McMillan; Kristi, 2003).

Berdasarkan pemaparan dari latar belakang di atas, rumusan masalah pada penelitian ini yaitu bagaimana keinginan dan harapan pendiri dalam proses perencanaan suksesi di CV Indoraga Persada? Dengan adanya rumusan masalah tersebut maka tujuan dari penelitian ini yaitu mengetahui keinginan dan harapan dari pendiri dalam proses perencanaan suksesi di CV Indoraga Persada.

II. METODE PENELITIAN

Jenis penelitian yang digunakan yaitu deskriptif kualitatif. Menurut Marshall (1995), deskriptif kualitatif yaitu suatu proses untuk mendapatkan pemahaman yang lebih baik mengenai kompleksitas yang ada dalam interaksi manusia (dalam Sarwono, 2006, p. 193).

Dalam penelitian ini yang menjadi objek penelitian adalah keinginan dan harapan dari pendiri dalam proses perencanaan suksesi di CV Indoraga Persada. Subjek penelitian pada penelitian ini adalah pemilik, calon suksesor, dan karyawan senior dari CV Indoraga Persada yang bergerak dalam bidang konstruksi.

Penetapan narasumber dilakukan secara *purposive*, yaitu dengan pertimbangan dan tujuan tertentu. Sugiyono (2010) mendefinisikan *purposive sampling* sebagai “teknik pengambilan sampel sumber data dengan pertimbangan

tertentu” (p. 392). Narasumber yang dipilih adalah orang yang paling tahu dan terlibat dalam proses perencanaan suksesi, yaitu pendiri dan pemimpin CV Indoraga Persada, calon suksesor, dan karyawan senior di CV Indoraga Persada.

Sumber data penelitian berasal dari data primer dan data sekunder. Data primer didapatkan melalui hasil wawancara dengan para narasumber yang telah ditentukan, sedangkan data sekunder penelitian berasal dari struktur organisasi perusahaan, visi dan misi perusahaan, dan profil perusahaan.

Teknik pengumpulan data yang digunakan pada penelitian ini yaitu dengan wawancara dan dokumentasi. Menurut Suwartono (2014), wawancara adalah “cara menjangkau informasi atau data melalui interaksi verbal atau lisan” (p.48). Untuk mendukung kredibilitas dari wawancara yang dilakukan juga akan dikumpulkan data melalui dokumentasi tentang narasumber, baik dokumen yang berbentuk tulisan, gambar, maupun karya. Studi dokumen merupakan pelengkap dari penggunaan metode wawancara dalam penelitian kualitatif.

Teknik analisis data yang digunakan terdiri dari tiga langkah yaitu reduksi data, penyajian data, dan verifikasi data. Dalam menguji keabsahan data, pada penelitian ini digunakan teknik triangulasi sumber yaitu menguji kredibilitas data dengan cara mengecek data yang telah diperoleh melalui beberapa sumber. Dengan menggunakan triangulasi sumber maka akan dilakukan wawancara dengan tiga narasumber yaitu pendiri CV Indoraga Persada dan anaknya selaku calon suksesor, serta karyawan senior yang mengetahui kondisi internal perusahaan. Dari hasil wawancara ini kemudian jawaban dari tiap-tiap narasumber akan dibandingkan untuk menguji apakah data yang dikemukakan bersifat kredibel, dengan demikian maka dapat dilihat kecocokan antar data yang diberikan oleh seluruh narasumber.

III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Proses Perencanaan Suksesi

Proses perencanaan suksesi pada CV Indoraga Persada terdiri dari enam langkah. Langkah pertama yaitu mengidentifikasi tujuan pemilik bisnis. Langkah ini berisi tentang tujuan dan harapan dari pemilik bisnis. Langkah kedua yaitu mengidentifikasi kebutuhan dan tujuan *stakeholder*. Langkah ini berisi tentang tujuan dan harapan pihak yang terlibat dalam bisnis. Langkah ketiga yaitu perencanaan suksesi manajemen. Pada langkah ini terdapat faktor-faktor pendukung yang harus diperhatikan dalam proses perencanaan suksesi. Langkah selanjutnya yaitu mengembangkan “skenario terbaik”. Pada langkah keempat ini, pemilik bisnis melihat pilihan-pilihan yang ada untuk menunjang keberhasilan dari proses perencanaan suksesi. Langkah kelima yaitu memeriksa semua pilihan. Di langkah ini, pemilik bisnis memilih satu pilihan yang akan diprioritaskan. Langkah yang terakhir yaitu desain dan implementasi perencanaan suksesi.

1. Mengidentifikasi Tujuan Pemilik Bisnis

Bambang Berdikari selaku pendiri dan pemilik CV Indoraga Persada mengatakan bahwa perencanaan suksesi adalah hal yang penting dilakukan. Bambang mulai memikirkan perencanaan suksesi sejak Alfio, anak laki-lakinya lulus dari perkuliahan dan menyadari bahwa mencari pekerjaan di luar sana juga cukup berat. Namun meski demikian, Bambang tidak ingin Alfio hanya sekedar meneruskan bisnis konstruksi yang telah ditekuninya selama 18 tahun terakhir

ini. Bambang menginginkan agar Alfio mencari pengalaman dengan bekerja di perusahaan yang lebih besar dulu sebelum meneruskan bisnis miliknya. Bambang memiliki harapan agar bisnisnya di masa mendatang dapat berkembang menjadi bisnis yang lebih besar sehingga dapat menampung tenaga kerja yang lebih banyak. Bambang berharap dapat mengembangkan bisnisnya hingga dapat menguasai minimal Jawa Timur dan Bali.

Bambang juga berharap agar bisnisnya dapat diteruskan dan bertahan lama. Oleh karena itu pemilik bisnis berharap agar calon suksesor nantinya bisa mengembangkan bisnis, membuat CV Indoraga Persada menjadi lebih besar dan lebih baik lagi. Bambang mengharapkan calon suksesor dapat mengasah *fighting spirit* dan memperluas wawasannya. Hal ini dapat didukung melalui pengalaman kerja yang bisa didapatkan oleh calon suksesor dengan bekerja terlebih dahulu di perusahaan konstruksi yang lebih besar.

2. Mengidentifikasi Tujuan dan Kebutuhan *Stakeholder*

Dalam proses perencanaan suksesi, mengetahui kebutuhan dan tujuan dari pihak-pihak yang terlibat dengan bisnis merupakan salah satu hal yang penting untuk menjaga keberlangsungan bisnis. Bambang menjelaskan bahwa pihak keluarga memiliki harapan agar ke depannya CV Indoraga Persada dapat menjadi lebih maju dan lebih besar dari sekarang. Selain itu, untuk menjaga keberlangsungan bisnis, pihak keluarga juga memiliki harapan agar bisnis konstruksi ini dapat dilanjutkan lintas generasi, karena seperti apa yang dikatakan oleh Bambang bahwa membangun sebuah bisnis bukanlah hal yang mudah sehingga akan lebih baik jika CV Indoraga Persada bisa memiliki masa depan dan hal ini juga yang diharapkan oleh pihak keluarga.

Di dalam bisnis keluarga, adanya forum keluarga untuk membahas tentang permasalahan bisnis dapat membantu setiap anggota keluarga terhindar dari konflik. Di CV Indoraga Persada, Alfio menjelaskan bahwa di keluarganya tidak ada forum khusus untuk membahas tentang masalah bisnis. Alfio mengatakan dalam keluarganya biasanya hanya ada pertemuan untuk sekedar kumpul keluarga bukan untuk membahas bisnis secara khusus. Pernyataan ini juga didukung oleh jawaban dari pemilik bisnis. Bambang mengatakan bahwa di dalam keluarganya masih belum ada rapat keluarga yang formal karena merasa bisnisnya sendiri masih kecil. Ketika ada masalah Bambang lebih memilih untuk berpikir dan mencari solusi sendiri.

Transisi kepemilikan merupakan masa-masa yang tidak stabil bagi bisnis. Mengenali pihak-pihak yang terkait dengan proses perencanaan suksesi dapat membantu pemilik bisnis untuk menjalankan perencanaan ini dengan baik. Di CV Indoraga Persada, Bambang menyebutkan bahwa pihak keluarga adalah salah satu pihak yang paling terlibat selama proses perencanaan suksesi berlangsung. Bambang mengatakan bahwa istri dan anak perempuannya, Vika, mendukung Alfio sebagai calon suksesor untuk meneruskan bisnis konstruksi miliknya. Selain dari keluarga inti, Bambang menjelaskan bahwa pamannya juga menyarankan agar Bambang mulai mempersiapkan Alfio untuk meneruskan bisnis miliknya. Alfio juga menyebutkan bahwa semua pihak keluarga mendukungnya sebagai calon suksesor.

Selain memperhatikan tujuan dan kepentingan dari pihak keluarga, pemilik bisnis juga harus mempertimbangkan kepentingan dari karyawan sebagai salah satu pihak yang ikut terlibat di dalam bisnis. Dalam hasil wawancara dengan karyawan, Sukur mengatakan bahwa untuk bisnis di

masa mendatang, Sukur berharap agar CV Indoraga Persada dapat lebih besar dan lebih dikenal, bukan hanya di daerah Jember saja melainkan juga di Jawa Timur bahkan di luar Pulau Jawa. Sukur juga berharap agar calon suksesor dapat mengembangkan CV Indoraga Persada dan mampu menjalin hubungan yang baik dengan karyawan-karyawan yang ada.

3. Perencanaan Suksesi Manajemen

a. Kemampuan Interaksi dan Adaptasi Calon Suksesor

Sesuai dengan keterangan dari para narasumber yang menyebutkan bahwa pemilik bisnis mulai mengenalkan bisnis pada calon suksesor sejak calon suksesor duduk di bangku kuliah. Bambang mulai mengajak Alfio untuk melihat bisnis konstruksi miliknya dengan harapan agar Alfio tahu bagaimana praktek kerja di lapangan secara langsung. Ketika terjun melihat proyek di lapangan tentu tidak terlepas dari interaksi dengan karyawan. Melalui hasil wawancara dengan pemilik bisnis, Bambang mengatakan bahwa Alfio mampu berkomunikasi dengan semua lapisan karyawan. Karyawan pun juga bisa menerima kehadiran Alfio karena tahu bahwa Alfio nanti yang akan meneruskan bisnis konstruksi ini. Selain mengajak Alfio untuk melihat proyek, Bambang juga meminta Alfio untuk pergi melihat bisnisnya yang lain agar Alfio bisa belajar untuk berinteraksi sendiri dengan karyawan lainnya.

b. Kriteria Calon Suksesor

Mengenali kriteria calon suksesor yang tepat dapat membantu pemilik bisnis memilih calon suksesor yang terbaik untuk meneruskan bisnisnya. Namun dari hasil wawancara dengan Bambang maupun Sukur, mereka mengatakan bahwa tidak memiliki kriteria calon suksesor yang spesifik. Bambang selaku pemilik CV Indoraga Persada dan Sukur selaku karyawan CV Indoraga Persada mengatakan bahwa yang terpenting adalah kemampuan calon suksesor untuk menjalankan bisnis dan membuat perusahaan menjadi lebih maju dan besar dari saat ini.

c. Keterlibatan Calon Suksesor dalam Bisnis

Keterlibatan calon suksesor ke dalam bisnis sebelum proses suksesi berlangsung dapat membantu calon suksesor untuk belajar bertanggung jawab dan belajar tentang masalah kepemimpinan dalam organisasi. Berdasarkan hasil wawancara dengan seluruh narasumber dikatakan bahwa Alfio telah terlibat ke dalam bisnis namun secara pasif yaitu hanya terjun ke lapangan untuk melihat kondisi proyek tanpa ikut serta dalam pengambilan keputusan bisnis. Sukur mengatakan bahwa Alfio mulai dikenalkan pada bisnis sejak Alfio berkuliah. Bambang sendiri selaku pemilik bisnis juga mengatakan baru mengajak Alfio melihat bisnis saat Alfio duduk di bangku kuliah. Bambang mengharapkan Alfio dapat mengetahui bagaimana cara kerja atau aplikasi dari teori yang didapat di perkuliahan jika dipraktikkan di lapangan, karena menurut Bambang terkadang seseorang hanya mengenal teori tanpa tahu bagaimana wujud atau prakteknya.

d. Transfer Pengetahuan

Transfer pengetahuan adalah salah satu bentuk persiapan yang dilakukan oleh pemilik bisnis kepada calon suksesor dengan tujuan agar saat calon suksesor bergabung ke dalam bisnis tidak merasa asing atau tidak memahami hal-hal yang terkait dengan bisnis. Pengetahuan yang disampaikan juga beragam sesuai

dengan kebutuhan. Dalam penelitian ini, transfer pengetahuan diberikan pendiri CV Indoraga Persada kepada calon suksesornya yaitu Alfio. Bambang mengatakan transfer pengetahuan telah diberikan semenjak Alfio berada di bangku kuliah. Pemilik bisnis mulai memberitahukan strategi-strategi secara umum seperti bagaimana cara menghadapi klien dan bagaimana cara memutar uang agar bisa menghasilkan uang lebih besar dari bunga bank. Bambang juga mengajak Alfio pergi ke proyek agar tahu seperti apa praktek kerja di lapangan.

e. Pengalaman Kerja di Luar

Pengalaman kerja di luar perusahaan keluarga dapat memperkaya latar belakang, pengetahuan, dan keahlian dari calon suksesor. Pemilik CV Indoraga Persada sendiri juga beranggapan bahwa pengalaman kerja di luar adalah hal yang penting agar calon suksesor dapat belajar untuk lebih mandiri dan bertanggung jawab. Bambang memilih agar Alfio tidak langsung masuk ke dalam bisnis karena ingin Alfio belajar kepada perusahaan yang lebih besar supaya nanti saat terjun ke dalam CV Indoraga Persada, Alfio bisa menerapkan manajemen atau ilmu yang diperolehnya dari pengalaman kerja tersebut. Bambang berharap agar Alfio bisa menunjukkan *fighting spirit*-nya sebelum memegang bisnis konstruksi miliknya.

4. Mengembangkan "Skenario Terbaik"

Melalui hasil wawancara dengan seluruh narasumber didapatkan beberapa pilihan yang mewakili tiap-tiap narasumber tentang harapan mereka pada proses perencanaan suksesi ini. Harapan yang pertama dari pemilik bisnis yaitu menginginkan calon suksesor mencari pengalaman kerja di perusahaan yang lebih besar terlebih dahulu sebelum terjun ke dalam CV Indoraga Persada. Bambang berharap agar Alfio belajar lebih disiplin dan dapat mengadopsi manajemen perusahaan tersebut untuk diterapkan ke CV Indoraga Persada. Harapan kedua dari pemilik bisnis yaitu melakukan kolaborasi dengan kedua anaknya yaitu Vika yang berada di Bali dan Alfio yang berada di Surabaya sehingga CV Indoraga Persada dapat melebarkan jangkauan bisnisnya hingga Jawa Timur dan Bali. Harapan yang ketiga dari pemilik bisnis yaitu untuk membangun rasa tanggung jawab dan keterampilan dari calon suksesor, Bambang mempertimbangkan rencana untuk memberikan satu proyek agar ditangani secara personal oleh Alfio dan memberikan seluruh keuntungan dari proyek ini kepada Alfio agar lebih termotivasi.

Dalam wawancara dengan calon suksesor, Alfio mengatakan harapan yang dimilikinya untuk beberapa tahun ke depan yaitu mencari pengalaman kerja di Surabaya dan ketika ayahnya mendapatkan proyek di Surabaya, Alfio bisa ikut membantu menangani proyek tersebut. Dengan demikian Alfio bisa menerapkan dan mengasah ilmu yang dimilikinya. Alfio juga mengatakan bahwa tidak menutup kemungkinan bagi dirinya untuk melanjutkan studi S2-nya di Surabaya jika memang dengan S2 bisa membantu untuk mendapatkan pekerjaan yang lebih baik. Tapi untuk saat ini, Alfio mengaku lebih memilih untuk mencari pengalaman kerja lebih dulu sebelum melanjutkan S2.

Sukur selaku pihak karyawan juga berharap agar calon suksesor dapat mengembangkan CV Indoraga Persada menjadi lebih besar dan mengasah kemampuan

serta mencari pengetahuan sebanyak-banyaknya dengan bekerja ke perusahaan yang lebih besar terlebih dahulu.

Dari beberapa harapan pihak-pihak yang terlibat dalam proses perencanaan suksesi ini, pemilik bisnis CV Indoraga Persada harus bisa mempertimbangkan dan menyeimbangkan kebutuhan dan tujuan semua orang dan memutuskan tujuan mana yang harus diprioritaskan.

5. Memeriksa Semua Pilihan

Pilihan dari harapan sendiri, keluarga, dan karyawan

Setelah mengetahui harapan dari setiap pihak yang terlibat dalam proses perencanaan suksesi, penting bagi pemilik bisnis untuk memeriksa semua pilihan dan memilih pilihan yang akan diprioritaskan. Bambang menjelaskan untuk saat ini lebih memilih untuk mempersiapkan calon suksesor dengan mengarahkan Alfio bekerja di perusahaan yang lebih besar agar bisa mengembangkan ilmu dan *skill* yang dimiliki. Ketika Alfio telah dinilai mampu baru saat itu Bambang akan mengajak Alfio untuk bekerja sama menangani proyek. Bambang mengatakan bahwa dirinya tidak ingin menganak-emaskan Alfio hanya karena Alfio adalah anak laki-lakinya. Bambang ingin Alfio dapat belajar dulu selama beberapa tahun. Namun meski demikian, Bambang mengatakan akan tetap memberikan kebebasan kepada Alfio untuk menentukan apa yang diinginkan untuk masa depannya.

Memeriksa pilihan-pilihan yang ada merupakan hal yang penting agar di kemudian hari ketika pemilik bisnis telah mendesain perencanaan suksesi, pemilik bisnis tidak lagi bingung memilih cara untuk mencapai tujuannya.

6. Desain dan Implementasi Perencanaan Suksesi

Waktu merealisasikan perencanaan suksesi

Setelah melakukan perencanaan maka tiba saatnya bagi pemilik bisnis untuk melakukan implementasi dari perencanaan suksesi yang telah dibuat. Dalam wawancara dengan ketiga narasumber didapatkan jawaban yang berbeda-beda. Hal ini dikarenakan hanya pemilik bisnis yang paling paham tentang kapan waktu yang tepat untuk mengimplementasikan perencanaan suksesi. Alfio mengatakan ingin mencari pengalaman terlebih dahulu sebelum terjun ke bisnis sehingga mungkin membutuhkan waktu sekitar 2-3 tahun sebelum bisa terlibat aktif di CV Indoraga Persada.

Sukur, sebagai karyawan di CV Indoraga Persada mengatakan bahwa waktu yang tepat bagi pemilik bisnis merealisasikan perencanaan suksesi ini sekitar 3-5 tahun lagi. Sementara menurut Bambang selaku pemilik bisnis yang nantinya akan merealisasikan perencanaan suksesi mengatakan dirinya masih perlu melihat sejauh mana perkembangan dari calon suksesor sebelum proses suksesi terjadi, karena Alfio sendiri masih muda dan kurang pengalaman. Selain itu, karena Bambang menginginkan agar Alfio dapat mengasah kemampuan dan semangat kerjanya dengan bekerja di perusahaan yang lebih besar terlebih dahulu sehingga Bambang mengatakan belum dapat memutuskan kapan waktu yang tepat baginya untuk merealisasikan perencanaan suksesi ini.

Analisis Proses Perencanaan Suksesi CV Indoraga Persada

1. Mengidentifikasi Tujuan Pemilik Bisnis

Identifikasi tujuan pemilik bisnis dapat membantu bisnis dapat tetap bertahan walaupun pemilik bisnis tidak lagi berada di dalamnya (Aronoff, McClure, dan Ward, 2003, p. 14). Pada CV Indoraga Persada, pemilik bisnis telah menjelaskan harapan-harapan yang dimiliki kepada calon suksesor maupun terhadap bisnisnya di masa mendatang. Selain itu, Bambang juga menjelaskan bahwa ketika calon suksesor terlibat aktif di perusahaan, Bambang akan tetap terlibat di bisnis dan tidak menyerahkan kendali bisnis seluruhnya kepada calon suksesor. Sukur sebagai pihak karyawan pun juga berpendapat bahwa pemilik bisnis akan tetap memegang kendali meski suksesi telah terjadi, karena Alfio akan membutuhkan pendampingan saat masuk ke perusahaan. Hal ini sesuai dengan pernyataan dari Carlock & Ward (2001) yang mengatakan bahwa perencanaan suksesi yang sukses membutuhkan pendampingan kepada generasi berikutnya. Budaya keluarga juga menggambarkan sebagai salah satu aspek yang penting dalam sistem bisnis keluarga (Casillas, Acedo, dan Moreno, 2007, p. 179). Pemilik CV Indoraga Persada secara langsung maupun tidak langsung telah membagikan *value* yang dipegang kepada anggota keluarga maupun karyawan, sehingga mereka dapat memahami *value* yang membangun budaya organisasi.

2. Mengidentifikasi Tujuan dan Kebutuhan Stakeholder

Menurut Clifford *et al* (2008) mempertimbangkan harapan dan tujuan dari pihak keluarga dan karyawan juga dapat mempengaruhi keberhasilan dari proses perencanaan suksesi. Sebagai perusahaan keluarga, pengadaaan forum keluarga menjadi salah satu faktor yang paling kuat untuk menyukseskan proses transisi generasi (Aronoff, McClure, dan Ward, 2003, p. 35). Namun pada CV Indoraga Persada, pemilik maupun calon suksesor menyebutkan bahwa di dalam keluarga mereka tidak ada forum keluarga yang formal untuk membahas tentang bisnis. Dalam proses perencanaan suksesi, pemilik bisnis sebaiknya mengetahui siapa saja pihak yang terlibat. Filser, Kraus & Ma'rk, (2013) mengatakan bahwa proses perencanaan yang matang melibatkan sejumlah komponen dalam bisnis keluarga dan berusaha dicapai dengan tingkat kesadaran dan ketekunan yang tinggi untuk memastikan keberlanjutan perusahaan jangka panjang. Pernyataan ini telah sesuai dengan pernyataan dari Bambang dan Alfio yang menyebutkan bahwa anggota keluarga dari pemilik bisnis adalah pihak yang terlibat dalam proses perencanaan suksesi ini.

3. Perencanaan Suksesi Manajemen

a. Kemampuan Interaksi dan Adaptasi Calon Suksesor

Menurut Somaratne dan Karunasena (2014), akan lebih baik jika calon suksesor bisa mendapatkan kepercayaan dari karyawan dengan membangun hubungan relasi yang baik agar nantinya dapat terbantu untuk menjalankan bisnis dengan lancar (p. 466). Bambang menyebutkan bahwa Alfio mampu berkomunikasi dengan baik saat berinteraksi langsung dengan karyawan. Pihak karyawan juga menyebutkan bahwa Alfio mudah berbaur, sehingga sikap karyawan ke Alfio juga baik dan ramah. Hal tersebut sesuai dengan pernyataan yang dikatakan Pandergast, Ward dan Pontet (2011) bahwa seseorang yang mampu menjalankan pekerjaannya dengan baik berarti merasa nyaman dengan pekerjaannya. Kemampuan Alfio untuk berinteraksi dan beradaptasi dalam pekerjaannya akan membantu Alfio untuk bekerja dengan lebih baik ketika bergabung di perusahaan.

b. Kriteria Calon Suksesor

Casillas, Acedo, dan Moreno (2007, p. 183) menyebutkan ada beberapa faktor terkait calon suksesor yang mempengaruhi keberhasilan proses suksesi. Salah satunya adalah motivasi dan pendidikan dari calon suksesor. Namun pada CV Indoraga Persada, pemilik bisnis menyebutkan tidak memiliki kriteria calon suksesor yang spesifik. Bambang hanya menyebutkan bahwa yang terpenting adalah kemampuan dan prestasi dari calon suksesor. Pernyataan ini juga didukung oleh Sukur yang mengatakan bahwa yang penting calon suksesor mampu menjalankan bisnis dengan benar.

c. Keterlibatan Calon Suksesor dalam Bisnis

Ketiga narasumber mengatakan bahwa Bambang telah mulai mengajak Alfio untuk melihat bisnis dan proyek yang dikerjakannya dengan harapan agar Alfio mendapatkan gambaran dan pengetahuan tentang cara kerja dan praktek nyata dari bisnis konstruksi. Casillas, Acedo, & Moreno (2007) mengatakan bahwa akan lebih baik jika calon suksesor memiliki kesempatan untuk menjalankan bagian yang nyata dari bisnis, agar calon suksesor dapat memperoleh pengalaman dan tanggung jawab terhadap jalannya bisnis.

d. Transfer Pengetahuan

Miller *et al* (2004) mengatakan bahwa transfer pengetahuan merupakan pengetahuan yang diberikan sendiri kepada calon suksesor seperti pengajaran dalam menjalankan perusahaan, nilai-nilai keluarga yang diterapkan pada perusahaan dan bagaimana cara bersikap yang benar di dalam perusahaan. Pernyataan tersebut telah sesuai dengan hasil wawancara dengan ketiga narasumber. Bambang mengatakan sudah mulai memberikan pengetahuan tentang strategi-strategi secara umum kepada calon suksesor. Alfio mengatakan telah diajak oleh pemilik bisnis untuk melihat aplikasi pengerjaan proyek sejak duduk di bangku kuliah. Menurut Sukur, pemilik bisnis sudah mulai mengajak calon suksesor melihat proyek dan mengenalkan calon suksesor kepada orang-orang di lapangan.

e. Pengalaman Kerja di Luar

Pengalaman kerja di luar dapat membantu calon suksesor untuk mengembangkan identitas diri dan melatih calon suksesor untuk menghadapi beragam permasalahan tentang bisnis (Thirdasari & Dewanto, 2012, p. 70). Bambang mengatakan bahwa pengalaman kerja di luar adalah hal yang penting dan merupakan bentuk persiapan terhadap calon suksesor sebelum masuk ke dalam perusahaan. Menurut Dyer, 1986; Barach *et al*, 1988; Barach dan Gatisky, 1995, pengalaman tersebut akan menambah pengetahuan dan keahlian suksesor yang sulit diperoleh di dalam bisnis keluarga, dan menyediakan pengenalan yang lebih besar terhadap identitas diri, kepercayaan diri, dan kredibilitas suksesor (dalam Casillas, Acedo, dan Moreno, 2007, p. 188).

4. Mengembangkan “Skenario Terbaik”

Menurut Clifford *et al* (2008, p. 22), setelah informasi diperoleh selanjutnya, pemilik bisnis mulai menyeimbangkan antara kebutuhan dan ekspektasi dari semua pihak yang terlibat sebelum kemudian melakukan identifikasi terhadap pilihan mana yang harus dipilih dan diprioritaskan untuk menunjang keberhasilan proses perencanaan suksesi. Pada proses perencanaan suksesi di CV Indoraga Persada, Bambang memiliki beberapa pilihan yang mewakili kepentingan dirinya sebagai

pemilik bisnis, Alfio sebagai calon suksesor, dan Sukur sebagai pihak karyawan. Dari beberapa pilihan yang ada, Bambang kemudian membuat pilihan atau skenario terbaik yang dapat mewakili seluruh harapan pihak yang terlibat dalam bisnis.

5. Memeriksa Semua Pilihan

Setelah pemilik membuat pilihan atau skenario terbaik, kemudian pemilik bisnis melihat dan memeriksa kembali pilihan-pilihan yang ada sebelum mendesain dan mengimplementasikan perencanaan suksesi. Menurut Bambang, pilihan terbaik untuk mempersiapkan calon suksesor sebelum terjun ke dalam CV Indoraga Persada adalah dengan mengarahkan Alfio untuk mencari pengalaman kerja terlebih dahulu agar Alfio dapat mengasah ilmu dan semangat kerjanya. Memeriksa kembali semua pilihan yang ada merupakan hal yang penting agar di kemudian hari ketika pemilik bisnis telah mendesain perencanaan suksesi ia tidak lagi bingung mencari cara untuk mencapai tujuannya (Clifford *et al*, 2008, p. 24).

6. Desain dan Implementasi Perencanaan Suksesi

Desain dan implementasi perencanaan suksesi merupakan langkah akhir yang mana perlu untuk terus direvisi dan dievaluasi (Clifford, 2008, p. 26). Setelah perencanaan suksesi dirancang, tiba saatnya bagi pemilik bisnis untuk menentukan kapan waktu yang tepat untuk mengimplementasikan perencanaannya tersebut. Namun karena pemilik bisnis masih ingin mengasah kemampuan calon suksesor, Bambang mengatakan belum bisa memastikan waktu yang tepat baginya untuk melaksanakan perencanaan suksesi. Bambang mengatakan bahwa dirinya masih perlu melihat perkembangan dari calon suksesor sebelum mengimplementasikan perencanaan suksesi. Pernyataan ini sesuai dengan apa yang dikatakan oleh Chrisma, Chua, Sharma, dan Yoder (2005), bahwa waktu yang tepat untuk melakukan suksesi adalah saat pengganti siap dengan statusnya baik dalam bisnis dan keluarga, serta pemilik bisnis yang secara emosional telah siap melepaskan jabatannya (p. 49). Ketika pemilik bisnis masih belum yakin dengan penggantinya maka akan lebih baik jika menunggu beberapa waktu hingga pemilik bisnis maupun calon suksesor siap.

IV. KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Dari hasil analisa diatas dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Tujuan pemilik bisnis yaitu:

- a. Pemilik bisnis mempunyai harapan agar calon suksesor mencari pengalaman kerja ke perusahaan yang lebih besar terlebih dahulu dan berharap agar bisnisnya nanti bisa lebih berkembang sehingga dapat menampung tenaga kerja lebih banyak.
- b. Pemilik bisnis tidak akan melepas kendali bisnis sepenuhnya meskipun nantinya calon suksesor bergabung ke perusahaan.

2. Kebutuhan dan tujuan dari *stakeholder*:

- a. Pihak karyawan dan keluarga mempunyai harapan agar bisnis dapat lebih berkembang.
- b. Pemilihan calon suksesor melibatkan pihak keluarga.
- c. Keluarga pemilik bisnis tidak mengadakan *family meeting*.

AGORA Vol. 4, No. 1, (2016)

3. Perencanaan suksesi manajemen yang dilakukan yaitu:
 - a. Calon suksesor mampu beradaptasi dan berinteraksi dengan pihak karyawan.
 - b. Tidak ada kriteria tertentu untuk menentukan calon suksesor.
 - c. Pemilik bisnis telah mulai mempersiapkan calon suksesor dengan cara memberikan pengenalan tentang perusahaan sejak calon suksesor duduk di bangku kuliah.
 - d. Pemilik bisnis mulai melakukan transfer pengetahuan tentang bisnis dan strategi bisnis kepada calon suksesor.
4. Pemilik bisnis mengidentifikasi semua pilihan yang mewakili harapan dirinya, calon suksesor, dan karyawan.
5. Pilihan yang diprioritaskan oleh pemilik bisnis yaitu mengarahkan calon suksesor untuk mencari pengalaman kerja terlebih dahulu sebelum terjun ke perusahaan.
6. Waktu untuk merealisasikan perencanaan suksesi masih belum dapat dipastikan karena pemilik bisnis menunggu perkembangan dari calon suksesor.

Saran

Berdasarkan analisa dan pembahasan di atas, dapat diberikan saran sebagai berikut:

1. Calon suksesor diajak untuk terlibat lebih aktif di perusahaan dengan memberikan tanggung jawab yang lebih kepada calon suksesor agar dapat belajar tentang cara kerja di perusahaan.
2. Disarankan untuk melakukan penelitian lebih lanjut mengenai perlu tidaknya perencanaan suksesi secara tertulis agar tahapan dalam proses perencanaan suksesi dapat berjalan dengan lancar.

DAFTAR PUSTAKA

Aronoff, E. C., Mc.Clure, S. L., & Ward, J. L. (2003).

- Clifford, S. & The Staff of Ohio Employee Ownership Center. (2008). *An Owner's Guide to Business Succession Planning* (2nd ed.). Ohio: Ohio Employee Ownership Center.
- Casillas, J. C., Acedo, F. J., & Moreno, A. M. (2007). *International Entrepreneurship in Family Businesses*. UK: Edward Elgar Publishing Limited.
- Chrisman, J. J., Chua, J., Sharma, P., & Yoder, T. (2005). *Guiding Family Business Through Succession Process*. CPA Journal, 79(6), 28-51.
- Filser, M., Kraus, S., & Märk, S. (2013). Psychological aspects of succession in family business management. *Management Research Review*, 36(3), 256-277.
- Lipman, F. D. (2010). *The Family Business Guide*. New York: Palgrave Macmillan.
- Miller, I.L.B, Miller, D., & Steier, L.P. (2004). *Toward an integrative model of effective FOB succession*. United States: Baylor University.
- Nazir, Moh. (2005). *Metode Penelitian*. Bogor: Ghalia Indonesia.
- Pandergast, J, M., Ward, J, L & Pontet, S, B., (2011) *Building a Successful Family Business Board: A Guide for Leaders, Directors and Families*. United States: Palgrave Macmillan.
- Poza, E. J. (2010). *Family Business: Third edition*. United States of America: Cengage Learning Academic Resource Center.
- Somaratne & Karunasena. (2014). *Case Study on Succession Planning in Family Business*. *Asian Journal of Business and Management*, 2(5), 1-8.
- Sugiyono. (2010). *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: Alfabeta.
- Suwartono. (2014). *Dasar – dasar Metodologi Penelitian*. Yogyakarta: CV. Andi Offset.
- Ward, J. L. (2004). *Perpetuating the Family Business*. New York: Palgrave Macmillan.