

**PERENCANAAN SUKSESI PERUSAHAAN
KELUARGA dan IMPLIKASINYA TERHADAP
INTENSITAS KARYAWAN UNTUK TETAP BERADA
DIPERUSAHAAN
(Studi Pada Perusahaan di Kalimantan)**



**Disusun Oleh:
Asroji/13911028**

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
2015**

**PERENCANAAN SUKSESI PERUSAHAAN KELUARGA dan
IMPLIKASINYA TERHADAP INTENSITAS KARYAWAN
UNTUK TETAP BERADA DIPERUSAHAAN
(Studi Pada Perusahaan di Kalimantan)**

Tesis

**Untuk memenuhi sebagian persyaratan
mencapai derajat Sarjana Strata-2
Program Magister Manajemen**



**Disusun Oleh:
Asroji/13911028**

**PROGRAM PASCASARJANA FAKULTAS EKONOMI
PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
YOGYAKARTA
2015**

BERITA ACARA UJIAN TESIS

Pada hari Selasa, 13 Oktober 2015, Program Pascasarjana Fakultas Ekonomi Program Studi Magister Manajemen Universitas Islam Indonesia telah mengadakan ujian tesis yang disusun oleh :

ASROJI

No. MHS. : 13911028


Konsentrasi : Sumberdaya Manusia

Dengan Judul:

**PERENCANAAN SUKSESI PERUSAHAAN KELUARGA DAN IMPLIKASINYA
TERHADAP INTENSITAS KARYAWAN UNTUK TETAP BERADA DI
PERUSAHAAN STUDI PADA PERUSAHAAN DI KALIMANTAN**


Berdasarkan penilaian yang diberikan oleh Tim Penguji,
maka tesis tersebut dinyatakan **LULUS**

Penguji I



Drs. Achmad Sobirin, MBA., Ph.D., Ak.

Penguji II



Dra. Suhartini, M.Si.



Mengetahui
Direktur Program Pasca Sarjana

Dr. Zaimal Mustafa EQ., MM.

HALAMAN PENGESAHAN

Uraian ini saya menyetujui sebagai bahan referensi yang tidak terdapat
saya yang pernah dipublikasikan sebelumnya, baik secara langsung di suatu
perguruan tinggi, dan sebaliknya penerbitannya saya juga tidak terdapat karena
prinsip yang pernah dipublikasikan di suatu orang lain, kecuali yang secara
tertulis, tidak dalam bentuk ini dan diterbitkan dalam referensi. Apabila
dikemudian hari terdapat bahwa pernyataan ini salah, maka saya sanggup
menanggung jawabannya / saya bersedia bertanggung jawab.



October 2015
192004

Yogyakarta, _____

Telah diterima dan disetujui dengan baik oleh :

Dosen Pembimbing

A handwritten signature in black ink, appearing to be "Drs. Achmad Sobirin", is written over the text "Dosen Pembimbing". The signature is fluid and cursive.

Drs. Achmad Sobirin, MBA., Ph.D., Ak.

PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

“Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam penulisan tesis ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu perguruan tinggi, dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam referensi. Apabila dikemudian hari terbukti bahwa pernyataan ini tidak benar, maka saya sanggup menerima hukuman / sanksi apapun sesuai peraturan yang berlaku”

Yogyakarta, Oktober 2015



Asroji

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN SAMPUL DEPAN	i
HALAMAN JUDUL	ii
PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME	iii
HALAMAN PENGESAHAN	iv
HALAMAN PENGESAHAN UJIAN.....	v
KATA PENGANTAR.....	vi
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR GAMBAR.....	xiii
ABSTRAK	xiv
ABSTRACT	xv
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Rumusan Masalah	6
1.3 Tujuan Penelitian	6
1.4 Manfaat Penelitian	7
BAB II KAJIAN PUSTAKA dan LANDASAN TEORI	8
2.1 Kajian Pustaka.....	8
2.2 Landasan Teori.....	13
2.2.1 Definisi dan Karakteristik Perusahaan Keluarga	13

2.2.2 Peranan Perusahaan Keluarga.....	15
2.2.3 Konsep Perusahaan Keluarga.....	16
2.2.4 Konflik Perusahaan Keluarga	17
2.2.5 Suksesi Dalam Perusahaan Keluarga.....	21
2.2.6 Model Suksesi Dalam Perusahaan Keluarga.....	25
2.2.7 Perencanaan Suksesi	27
2.2.8 Kriteria Pemimpin Perusahaan Keluarga.....	32
2.2.9 Alasan Karyawan Bertahan di Pekerjaan.....	33
2.2.10 Alasan Karyawan Mengundurkan Diri Dari Perusahaan	36
2.2.11 Kerangka Pemikiran Konseptual.....	38
BAB III METODE PENELITIAN	39
3.1 Jenis Penelitian.....	39
3.2 Teknik Pengambilan Data	39
3.3 Sumber Data.....	40
3.4 Teknik Analisis	40
3.5 Uji Validitas dan Reabilitas	41
3.6 Triangulasi Hasil	42
BAB IV ANALISA HASIL PENELITIAN dan PEMBAHASAN....	46
4.1 Sejarah Perusahaan.....	46
4.2 Perencanaan Suksesi Pada Perusahaan	49
4.2.1 Kriteria Pemimpin Perusahaan.....	54
4.2.2 Tahapan Persiapan	54

4.2.1.1 Pendidikan Formal	54
4.2.1.2Pelatihan / Pendidikan Informal.....	57
4.2.1.3 Posisi	60
4.2.1.4 Jangka Waktu Bekerja Dalam Perusahaan.....	62
4.2.1.5 Motivasi Untuk Bergabung Dalam Perusahaan	64
4.2.3 Tahapan Transisi	66
4.2.3.1 Persiapan Diri Dalam Pengambilan Keputusan	66
4.2.3.2 Pelatihan dan Pengembangan Serta Transfer Bisnis	69
4.3 Intensitas Karyawan Bertahan di Perusahaan	73
4.3.1 Profesional Atau Keluarga	77
4.3.2 Calon Suksesor.....	81
4.3.3 Pertimbangan Karyawan Bertahan Di Perusahaan Atau Resign....	85
4.4 Pembahasan.....	89
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	95
5.1 Kesimpulan	95
5.2 Saran.....	96
DAFTAR PUSTAKA	98

DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
3.6.1 Tabel Triangulasi Owner dan Dirut	42
3.6.2 Tabel Triangulasi 4 Manager dan \$ Karyawan	44

DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
Gambar 1. Tiga Elemen Bi nis Keluarga Taguiri	16
Gambar 2. Survei Perusahaan Keluarga	27
Gambar 3. Perencanaan Suksesi	28

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui perencanaan suksesi pada perusahaan keluarga serta implikasinya terhadap intensitas karyawan untuk tetap bertahan di perusahaan. Metode penelitian ini adalah kualitatif deskriptif sehingga dalam pengambilan data digunakan tehnik wawancara dengan nara sumber yang sudah ditentukan. Yaitu pemilik perusahaan, dirut, 4 manager dan 4 karyawan. Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa perusahaan, khususnya pemilik perusahaan telah mempersiapkan calon suksesor sejak dini. Untuk proses suksesi tidak berpengaruh terhadap para manager dan karyawan untuk resign. Bahkan para manager dan karyawan yang menjadi nara sumber cenderung mendukung. Yang dapat mempengaruhi adalah siapa dan seperti apa calon suksesor tersebut. Namun hal inipun tidak berdampak signifikan dengan beberapa alasan seperti tingkat interaksi yang rendah, faktor putra daerah maupun memiliki kedekatan dengan keluarga owner.

Kata Kunci : perencanaan suksesi, perusahaan keluarga, calon suksesor, karyawan bertahan di perusahaan.

ABSTRACT

The aims of this research is to investigate the succession planning at family busines and implications for the intensity of employees to stay at family firm. The method of this research is descriptive qualitative and than to taking data using interview with sources person to prepared before. They are owner, president director, 4 managers and 4 employees. Result of this research showed that the company, especially owner has prepared the candidate of successor early. The process of successesion will not have affect of managers and employees to resign. The managers and employees become informant are suport it. Something can influence managers and employees is who will be and like what the candidate of successor. But, it does't give a significant effect with some reason like a low level interaction, and original person factor from that city or has clossing with owners family.

Keywords: succession planning, family company, successesor candidate, the employees stay in the company.

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. LATAR BELAKANG MASALAH

Dalam beberapa dekade terakhir, sangat banyak peneliti yang melakukan penelitian tentang di perusahaan keluarga. Hal ini dikarenakan tingginya kontribusi perusahaan keluarga bagi negara maju maupun negara berkembang. Perusahaan keluarga menjadi salah satu faktor yang mempengaruhi perekonomian negara saat ini, ditambah lagi perusahaan keluarga memiliki peran yang sangat besar dalam menciptakan lapangan kerja. Berdasar data BPS (2007) yang telah menyelenggarakan Survey Ekonomi Nasional (Susenas) di tahun 2006, di Indonesia ada 90,95% dapat dikategorikan sebagai perusahaan keluarga. Data susenas tersebut juga menyebutkan bahwa perusahaan keluarga menyumbang 53,28% dari *Gross Domestic Product* (GDP) dan menyerap 85.416.493 orang sebagai tenaga kerja atau 96,18% dari seluruh angkatan kerja. Tidak hanya di Indonesia, berdasarkan data dari International Family Enterprise Research Academy (2003), perusahaan keluarga menempati posisi penting dalam perekonomian suatu negara - negara di dunia. Di Amreika Serikat, dimana diperkirakan 96% dari keseluruhan perusahaan adalah perusahaan keluarga. Sedangkan di Italy jumlah itu sedikit lebih kecil yaitu 93%. Sementara itu di Chili, 75% dari keseluruhan perusahaan dapat digolongkan sebagai perusahaan keluarga, di Belgia sebanyak 70%, di Spanyol sebanyak 75%, sedangkan di Australia bagian perusahaan keluarga adalah 75% dari keseluruhan unit

bisnisnya. Dapat dilihat bagaimana pentingnya peranan perusahaan keluarga bagi suatu negara sehingga hal ini menarik untuk diteliti.

Alasan banyaknya penelitian yang dilakukan di perusahaan keluarga beberapa tahun terakhir tidak hanya karena pentingnya peran perusahaan keluarga bagi sebuah negara, namun ada alasan lain dimana perusahaan keluarga tidak sesederhana perusahaan non-keluarga. Hal ini dikarenakan kebanyakan perusahaan keluarga terlibat dalam konflik yang berkepanjangan untuk memperebutkan kekuasaan dalam perusahaan. Banyak permasalahan yang melingkupi bisnis keluarga sehubungan dengan suksesi. Pada umumnya pemegang pucuk kekuasaan perusahaan keluarga menyadari bahwa dengan perencanaan yang baik akan didapatkan pemimpin perusahaan yang baru dengan kualitas dan kapabilitas serta penerimaan yang baik dari sebagian besar komponen pendukung perusahaan keluarga. Hanya 30% dari keseluruhan perusahaan yang dimiliki oleh keluarga bisa bertahan pada masa transisi antar generasi pada generasi kedua, sementara itu hanya 12% mampu bertahan pada generasi ke-tiga dan hanya 3% saja yang mampu berkembang sampai pada generasi ke-empat dan seterusnya (Hall, 2008 : 51). Suksesi generasi pertama, dimana pendiri perusahaan keluarga sudah merasa tidak kuat lagi memegang kendali perusahaan, biasanya karena factor usia, merasa bahwa para pelanjutnya kurang siap. Sementara itu bagi perusahaan generasi ke-2 terdapat permasalahan lain sehubungan dengan suksesi, yaitu pada umumnya pemegang puncak kendali perusahaan merasa sulit memutuskan dalam

memilih pengganti. Pertimbangan loyalitas dan kedekatan emosional antara suksesor menjadi masalah pelik yang sulit dipecahkan (Baer, 2007). Suksesi kepemimpinan sangat berpengaruh terhadap kelangsungan perusahaan keluarga. Potensi konflik yang terjadi pada suksesi kepemimpinan dalam bisnis keluarga adalah konflik nilai yang terjadi antara pendiri yang masih berperan sebagai motor penggerak bisnis utama dan anggota keluarga yang kemudian terlibat di dalam perusahaan. Mengingat generasi baru cenderung mempunyai pandangan berbeda karena umumnya jenjang pendidikan yang ditempuhnya pun lebih tinggi dibanding generasi sebelumnya. Suksesi merupakan isu yang krusial, terutama kalau kendali perusahaan sudah mulai bergerak ke arah generasi kedua, apalagi generasi ketiga. Isu – isu dalam suksesi antara lain adalah rencana suksesi yang tidak jelas dan konflik antara calon - calon pengganti. Kata kunci dalam suksesi adalah kapan dan kepada siapa perusahaan akan diwariskan. Agar konflik antar calon pengganti tidak terjadi, perlu dilakukan perencanaan suksesi kepemimpinan. Perencanaan suksesi tersebut juga ditujukan agar tidak ada perebutan jabatan dan hak dalam perusahaan keluarga sehingga keluarga juga tetap tentram dan harmonis (Susanto, 2007).

Perencanaan dalam suksesi kepemimpinan sangat penting untuk dilaksanakan di dalam sebuah perusahaan, terutama perusahaan keluarga. Karena dengan perencanaan yang baik maka suksesi kepemimpinan perusahaan akan jatuh pada orang yang tepat sehingga dapat mempertahankan keberadaan perusahaan dan mengembangkannya. Isu

suksesi dalam sebuah perusahaan keluarga juga penting apalagi jika pemilik usaha memiliki anak lebih dari satu. Hal ini diakibatkan oleh kemungkinan timbulnya perbedaan sudut pandang dalam menjalankan perusahaan, perbedaan visi dan misi kedepan, dan perbedaan karakter dari masing - masing anak yang akan menjadi penerus perusahaan tersebut.

Dalam proses suksesi untuk jabatan tinggi seperti manager ataupun DIRUT, terkadang mampu mempengaruhi karyawan untuk bertahan di perusahaan. Contoh hal yang dapat membuat karyawan keluar dari perusahaan yang dikarenakan oleh atasan adalah seperti favoritism oleh atasan serta atasan yang tidak manusiawi atau berperikemanusiaan. Sebagai pekerja atau karyawan, pasti berharap atasan dapat berlaku fair dalam memotivasi karyawannya. Artinya, apapun yang bisa atau tidak bisa dilakukan oleh karyawan itu tetap harus diberikan motivasi. Tapi umumnya banyak atasan yang suka menyudutkan karyawan A dan membangga - banggakan karyawan B. Apalagi sampai menyalahkan karyawan A di depan umum dan ditambah lagi membangga - banggakan karyawan B di hadapan karyawan lain. Atasan yang tidak manusiawi atau tidak berperikemanusiaan, tentu saja karyawan tidak menyukainya. Berperikemanusiaan berarti mencakup berbagai hal, mulai dari cara bertutur sampai pada berperilaku atau bersosialisasi pada karyawan. Ada atasan yang tutur katanya kurang mengenakan sehingga dapat menyinggung perasaan. Ada juga atasan yang kurang bersosialisasi dengan karyawan dan selalu menjaga jarak dengan orang lain. Karyawan bukan hanya membutuhkan gaji, tapi butuh interaksi

sosial yang mendamaikan. Dalam ilmu sosiologi, meskipun ada pranata yang menklusterkan kelas - kelas karyawan, hal itu tidak berarti bahwa atasan hanya berbaur dengan karyawan yang kelas eksekutif saja tapi harus bisa *down to earth* agar bisa mendengar apa keluhan anak buahnya.

Berdasarkan beberapa pendapat diatas, penulis tertarik untuk melakukan sebuah penelitian yang berkaitan dengan suksesi di perusahaan keluarga yang berada di Kalimantan yang sekarang dipimpin oleh generasi pertama dan memiliki anak lebih dari satu. Karena tidak menutup kemungkinan perusahaan ini mengalami kesulitan dalam melakukan suksesi, ataupun sebaliknya perusahaan ini telah mempersiapkan perencanaan suksesi dengan baik. Tidak hanya itu, dalam persiapan suksesi kelak apakah mendapatkan sambutan yang positif dari karyawan atau tidak. Hal ini sangat penting, karna menyangkut kelangsungan dari masa depan perusahaan. Beberapa anak dari Owner generasi pertama telah diberikan kepercayaan untuk mengelola dan menduduki sebuah jabatan, sedangkan beberapa masih menempuh pendidikan. Walaupun perusahaan ini adalah perusahaan keluarga, namun pengelola perusahaan ini yang menjabat sebagai DIRUT merupakan seorang profesional non-keluarga. Perusahaan ini adalah perusahaan swasta yang didirikan oleh putra daerah dan berkantor pusat di Kalimantan. dengan team managemen yang solid dan berdedikasi serta didukung oleh para karyawan yang memiliki integritas, komitmen dan semangat serta menjunjung tinggi nilai perusahaan. Perusahaan ini berkembang pesat menjadi perusahaan lokal daerah yang memiliki visi

menjadi perusahaan perkebunan yang terkemuka di Indonesia dan berkelas dunia. Berbasis di Kalimantan, perusahaan ini ingin menjadi perusahaan global yang tetap peduli terhadap sumberdaya lingkungan alam dan masyarakat di sekitar perusahaannya. Perusahaan juga mempekerjakan sekitar 12.700 karyawan. Usaha perusahaan ini bersifat padat karya dengan perekrutan tenaga kerja diutamakan masyarakat di sekitar perusahaan sesuai kompetensi yang bertujuan mengurangi angka kemiskinan dan pengangguran.

1.2. RUMUSAN MASALAH

- a. Bagaimana perusahaan mempersiapkan proses suksesi?
- b. Bagaimana kriteria suksesi yang diinginkan perusahaan?
- c. Bagaimana pelatihan dan pengembangan suksesi yang dilakukan perusahaan?
- d. Bagaimana perencanaan suksesi yang dilakukan perusahaan?
- e. Bagaimana respon karyawan apabila perencanaan suksesi perusahaan sudah dipersiapkan dari jauh hari?
- f. Bagaimana dampak dari siapa yang akan menjadi suksesor terhadap intensitas karyawan untuk bertahan diperusahaan?

1.3. TUJUAN PENELITIAN

- a. Untuk mendiskripsikan perusahaan dalam mempersiapkan proses suksesi.
- b. Untuk mendiskripsikan kriteria suksesi yang diinginkan perusahaan.

- c. Untuk mendeskripsikan pelatihan dan pengembangan suksesi yang dilakukan perusahaan.
- d. Untuk mendeskripsikan respon karyawan terhadap perencanaan suksesi.
- e. Untuk mendeskripsikan dampak suksesi terhadap intensitas karyawan untuk bertahan diperusahaan.

1.4. MANFAAT PENELITIAN

a. Organisasi dan Perusahaan

Penelitian ini diharapkan mampu memberikan kontribusi terhadap persiapan perusahaan dalam melaksanakan suksesi untuk masa depan perusahaan.

b. Akademisi

Hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan untuk tambahan referensi bagi yang ingin melakukan penelitian sejenis dimasa yang akan datang.

c. Penulis

Dengan adanya penelitian ini, diharapkan dapat menambah wawasan dan pengetahuan yang berkaitan dengan suksesi. Selain itu juga, pengetahuan yang secara teoritis telah diperoleh pada saat perkuliahan dapat diterapkan dalam kehidupan nyata.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA dan LANDASAN TEORI

2.1. Kajian Pustaka

2.1.1. Studi Deskriptif Perisapan Suksesi Kepemimpinan Pada Perusahaan

Freight And Forwarding. (Hadinugroho. E. Dan Mustamu. R. H. 2013 :

1)

Menurut hasil penelitian yang dilakukan oleh Hadinugroho dan Mustamu, adanya mitos bahwa perusahaan keluarga sulit melewati tiga generasi karena tidak mempersiapkan generasi penerus dengan perencanaan suksesi untuk memimpin perusahaan. Namun, masih banyak perusahaan keluarga yang sudah lama berdiri dan masih dapat bertahan hingga sekarang. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk dapat mengetahui suksesi kepemimpinan yang dilakukan pada objek penelitian. Dalam penelitian ini, pengumpulan data menggunakan metode wawancara dan observasi. Dalam penentuan informan, penulis menggunakan metode *purposive sampling*. Untuk menguji keabsahan data, menggunakan triangulasi dengan membandingkan hasil wawancara dan hasil observasi. Hasil penelitian ini menyatakan bahwa suksesi kepemimpinan yang dilakukan masih kurang efektif.

2.1.2. *Family-Owned Business Succession: The Influence of Pre-performance in the Nomination of Family and Nonfamily Members: Evidence from Spanish Firms* (Eduardo Bocatto, Carles Gispert, and Josep Rialp. 2010 : 1)

Meskipun banyak bisnis milik keluarga yang sukses telah diteliti, sangat sedikit penelitian yang menyelidiki hubungan antara pra kinerja dan setelah sukses. Pada lembaga dan berbasis sumber daya digambarkan dari sudut pandang teori, Eduardo dan teman – teman menyelidiki bagaimana kinerja perusahaan sebelumnya dapat mempengaruhi pencalonan keluarga atau anggota yang bukan keluarga ke posisi senior (posisi atas). Eduardo dan teman – teman berpendapat bahwa kinerja perusahaan yang positif akan mengarah pada pencalonan anggota keluarga, sementara kinerja perusahaan yang negatif menyebabkan nominasi non-keluarga.

2.1.3. *Professionalization of Management and Succession Performance - A Vital Linkage* (Raveendra Chittoor. And Ranjan Das. 2007 : 1)

Berdasarkan bukti penalaran induktif-kasus, dari kelompok bisnis keluarga India dan pengalaman Raveendra dan Ranjan dengan bisnis keluarga di India, artikel ini mengeksplorasi dari kinerja yang sukses, manajer profesional yang bukan keluarga yang sukses dibandingkan dengan anggota keluarga, sering disebut dengan profesionalisasi manajemen. Perbedaan penting antara (milik keluarga) dan (bisnis keluarga yang dikelola) secara profesional bisnis.

2.1.4. Analisa Suksesi Kepemimpinan Pada Perusahaan Keluarga PT. Fajar

Artasari di Sidoarjo. (Halim. Y. 2013 : 1)

Menurut Halim, perusahaan keluarga memegang peranan penting dalam perekonomian di Indonesia. Di Indonesia, 96% atau sebesar 159.000 dari 165.000 perusahaan yang ada merupakan perusahaan keluarga. Berdasarkan data Biro Pusat Statistik, perusahaan keluarga di Indonesia merupakan perusahaan swasta yang mempunyai kontribusi besar terhadap Produk Domestik Bruto yaitu mencapai 82,44%. Pada penelitian lain, survei menunjukkan bahwa 88% perusahaan swasta di Indonesia berada di tangan keluarga dan dari perusahaan-perusahaan keluarga tersebut, yang mampu bertahan hingga generasi keempat hanya 5%.

Penulis ingin meneliti tentang bagaimana persiapan yang dilakukan perusahaan keluarga PT. Fajar Artasari dalam melakukan suksesi kepemimpinan antara generasi kedua dan ketiga. Penulis melakukan pengumpulan data dengan metode wawancara dengan pemimpin perusahaan saat ini. Pengujian keabsahan data dilakukan dengan menggunakan uji triangulasi sumber. Dari hasil penelitian yang telah dilakukan, transfer nilai - nilai dan pengetahuan kepemimpinan telah dilakukan dengan baik. Pemimpin melakukan transfer nilai - nilai kepemimpinan dengan menjadi contoh nyata bagi calon suksesor baik di dalam keluarga maupun perusahaan. Sedangkan transfer pengetahuan kepemimpinan dilakukan pemimpin dengan cara mengkomunikasikan setiap pengetahuan yang berkaitan dengan perusahaan kepada calon suksesor.

2.1.5. *Strategic Succession Planning in the Family Business: A Guide for Executives* (Justin Walter. 2009 : 2)

Melalui kombinasi pengalaman Justin baik di Universitas Kentucky dan pengalaman hidupnya, Justin telah mengembangkan minat yang mendalam bagi pengaruh kepribadian dan Interpersonal hubungan perilaku organisasi. Yang paling menarik dari kepentingan – kepentingan ini adalah berturut – turut perencanaan dan kepemimpinan, terutama dalam bisnis keluarga. Penelitian yang dilakukan oleh Justin ini memperhatikan perbedaan antara bisnis keluarga dan bisnis tradisional. Hal ini juga membahas pengaruh dinamika anggota keluarga terhadap bisnis yang mereka miliki dan mengelola bisnis tersebut, bersama dengan peran bisnis keluarga yang memiliki masa depan perekonomian. Sebagai anggota dari kelompok potensial penerus generasi keempat untuk sebuah bisnis keluarga., Justin telah terdorong untuk meneliti dan mengembangkan pemahaman tentang unsur – unsur yang harus didalam pertimbangan ketika merencanakan untuk suksesi dalam bisnis keluarga.

2.1.6. *Succession Planning in Family-owned Businesses* (Ekrim Tatoglu. Veysel Kula. And Keith. W. Glaister. 2008 : 1)

Menurut Ekrim dan teman – teman, masalah utama bagi banyak perusahaan milik keluarga (FOBS) adalah antargenerasi manajemen yang sukses. Artikel ini menyelidiki dinamika sukses, proses FOBS yang telah mengambil keputusan sukses dan memilih penerus. Tujuan utama dari penelitian ini adalah untuk menggambarkan faktor dibalik proses sukses

dengan menyelidiki seleksinya, pelatihan dan alasan masuknya penerus serta keterlibatan anggota keluarga dan para pemangku kepentingan dalam proses untuk menjadi sukses. Data pendahulu dari FOBS di Turki mengungkapkan sejumlah temuan wawasan mengenai karakteristik utama dari sukses FOBS. Proses termasuk pandangan dari pendahulunya pada proses menuju sukses, kriteria seleksi suksesi penerus dan pasca periode. Ini adalah studi sistematis pertama yang berurusan dengan proses sukses di FOBS Turki, yang sebelumnya telah diinformasikan hanya dengan bukti anekdotal.

2.1.7. Hubungan Tinjauan Pustaka dan Penelitian

Kesimpulan dari beberapa tinjauan pustaka diatas adalah membahas akan pentingnya suksesi bagi perusahaan keluarga agar proses suksesi dapat berjalan dengan baik dan suksesi yang dilakukan berhasil sehingga mendapatkan generasi yang profesional dan mampu untuk mengembangkan perusahaan mulai dari generasi ke-dua, ke-tiga dan seterusnya. Hal ini dikarenakan sulitnya bagi perusahaan keluarga untuk melewati generasi ke-tiga dan seterusnya. Tinjauan pustaka diatas berkaitan dengan penelitian yang akan dilakukan oleh penulis, dimana penulis akan melakukan penelitian untuk mengetahui apakah perusahaan yang akan diteliti telah memiliki perencanaan suksesi yang matang atau bahkan terkendala dalam mempersiapkan suksesinya. Namun tidak hanya berhenti di perencanaan suksesi perusahaan, penulis juga melakukan penelitian akan bagaimana respon dari para karyawan dalam menyambut perencanaan suksesi kelak.

Apakah karyawan menyambut baik perencanaan suksesi tersebut atau sebaliknya.

2.2. Landasan Teori

2.2.1. Definisi dan Karakteristik Perusahaan Keluarga

Tracey (2001 : 3) menyatakan bahwa "*A business is a family business if its owners think it is and want it to be*". Pernyataan ini terlihat sangat sederhana namun mengandung arti yang sangat dalam. Dikatakan bahwa suatu perusahaan tergolong sebagai perusahaan keluarga manakala pemiliknya berfikir dan menginginkan perusahaannya sebagai perusahaan keluarga. Hal ini dapat terlihat dalam budaya bisnis di beberapa Negara. Di Australia kebanyakan perusahaan dimiliki oleh keluarga, tetapi hanya sedikit yang betul - betul dikelola oleh keluarga primer.

Dalam beberapa tahun terakhir, banyak definisi perusahaan keluarga disampaikan, kebanyakan dari usulan definisi itu berfokus pada beberapa factor yang melingkupi perusahaan keluarga seperti kepemilikan, kendali, manajemen dan keinginan untuk melestarikan suksesi antar generasi atau masalah - masalah budaya.

Definisi yang berbasis komponen yang terlibat dalam keluarga manajemen, kepemilikan, tatakelola, dan suksesi adalah hal yang mudah untuk mengoperasikannya. Sayangnya, kita tak bisa membedakan antara dua perusahaan dengan level keterlibatan keluarga yang sama manakala salah satu menyatakan diri sebagai perusahaan keluarga sementara yang satunya menyatakan diri sebagai bukan perusahaan keluarga. Oleh

karenanya, terdapat kebutuhan untuk mengembangkan definisi dalam menangkap esensi dari perusahaan keluarga dan yang mungkin dapat digunakan dalam membedakan perusahaan keluarga baik dalam tataran teori, penelitian maupun dalam praktek bisnis. Oleh karenanya, definisi perusahaan keluarga seringkali berdasar komponen yang mempengaruhinya bukan pada hal - hal yang termasuk esensinya termasuk visi yang dibawa oleh keluarga atau sebagian kecil anggota keluarga. Seharusnya definisi perusahaan keluarga dibangun berdasar tujuan dari kondisi dominan yang membentuk dan bagaimana mencapai visi melampaui beberapa generasi. Konsekuensinya, definisi perusahaan keluarga sebaiknya berdasar dua poin itu. Yang pertama, definisi itu harus didasarkan pada komponen yang populer sebagai hal - hal yang mempengaruhi pembuatan keputusan dan keterlibatan keluarga dalam operasional perusahaan keluarga. Yang kedua, definisi perusahaan keluarga harusnya dibangun berdasar esensi yang menjelaskan maksud dan tujuan dari visi dan bagaimana mencapai visi tersebut. Oleh karenanya perusahaan keluarga di definisikan sebagai unit bisnis yang dioperasikan oleh keluarga atau kelompok keluarga yang mempunyai visi dan bermaksud mencapai visi tersebut (Wahjono, 2009 : 4).

Ciri - ciri perusahaan keluarga pada umumnya adalah bahwa perusahaan keluarga: (1) dimiliki oleh kelompok keluarga tunggal yang dominan dengan jumlah kepemilikan saham lebih dari 50%, (2) dirasakan sebagai perusahaan, (3) dikelola oleh orang - orang yang berasal dari keluarga pemilik mayoritas saham (Westhead, 1997 : 127). Sementara itu

definisi keluarga sendiri belum ditarik garis tegas. Apakah yang dimaksud adalah keluarga kecil yang terdiri dari suami, istri dan anak - anak, ataukah keluarga menengah yang terdiri dari dua tingkat keluarga kecil dalam arti seluruh anggota keluarga kecil ditambah seluruh anggota keluarga suami dan istri, ataukah keluarga besar yang terdiri dari tiga tingkat keluarga kecil dalam arti seluruh anggota keluarga kecil ditambah seluruh anggota keluarga kecil suami dan istri dan ditambah seluruh anggota menengah ipar.

Perry (2000 : 121) mengatakan bahwa sebagai konsekuensinya perusahaan tidak bisa memperoleh tingkat keuntungan yang tinggi, cenderung stabil tidak dinamis. Berbeda dengan kondisi perusahaan keluarga di Cina dan negara - negara di Asia Timur dan Tenggara. Perusahaan keluarga cenderung dinamis, pengambilan keputusan cepat dan tidak bertele - tele karena didasari oleh kepercayaan sebagai dasar untuk *survival*, mempunyai hubungan personal yang erat dengan seluruh karyawan dengan menabrak jenjang manajemen.

2.2.2. Peran Perusahaan Keluarga

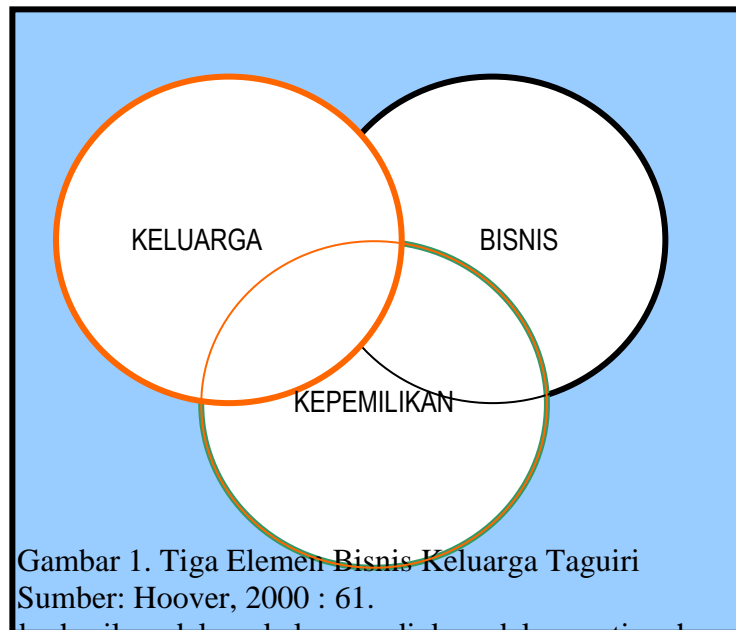
Beberapa penelitian tentang perusahaan keluarga telah mencatatkan peran yang sangat signifikan dari perusahaan keluarga atas pertumbuhan ekonomi suatu Negara. Perusahaan keluarga telah memberi kontribusi yang sangat besar bagi kegiatan ekonomi. Berbeda dengan perusahaan - perusahaan bukan keluarga yang mengalami pasang surut pertumbuhan, perusahaan keluarga justru menunjukkan kinerja yang stabil dan cenderung meningkat. Sebagai dampak dari itu, perusahaan keluarga mampu memberi

sumbangan antara 45% sampai 70% dari GDP dan banyak menyerap tenaga kerja di banyak Negara (Glassop, 2005).

Meskipun terdapat perbedaan antar negara, persentase sumbangan perusahaan keluarga di suatu negara secara rata - rata adalah di atas 60%. Jadi, secara umum perusahaan keluarga menempati posisi utama khususnya di negara - negara yang menganut system ekonomi pasar. Dengan kata lain, di negara - negara dengan system pasar, keberadaan perusahaan keluarga sangat menonjol dan mempunyai derajat keberlanjutan (*sustainability*) yang tinggi.

2.2.3. Konsep Perusahaan Keluarga

Hoover (2000 : 61), menyatakan bahwa terdapat tiga (3) elemen pengaruh dalam bisnis keluarga, seperti terlihat dalam gambar 1, yaitu:



Gambar 1. Tiga Elemen Bisnis Keluarga Taguiri
Sumber: Hoover, 2000 : 61.

- a. Keluarga, keberhasilan dalam keluarga diukur dalam artian harmoni, kesatuan, dan perkembangan individu yang bahagia dengan harga diri yang solid dan positif.

- b. Bisnis, adalah entitas ekonomi dimana keberhasilan diukur bukan pada harga diri dan kesenangan interpersonal individu, tetapi dalam produktivitas dan profesionalisme. Sehingga ukuran utama seseorang terletak pada kontribusi terhadap pelaksanaan strategi, pencapaian target, dan profitabilitas perusahaan.
- c. Kepemilikan, didasarkan pada peranan seseorang dalam investasi dalam perusahaan, peranan meminimalkan risiko, mewakili perusahaan berhubungan dengan pihak luar.

Dalam bisnis keluarga, ketiga elemen tersebut bercampur menjadi satu bahkan batas - batas diantara ketiganya kabur dan tak tampak. Banyak fungsi menjadi tumpang tindih sehingga sering terjadi ketegangan hubungan, tetapi banyak hal menunjukkan bahwa kesuksesan bisnis keluarga dimulai dari kaburnya batas - batas itu.

2.2.4. Konflik Perusahaan Keluarga

Banyak bisnis keluarga yang sulit melewati tiga generasi karena banyak perusahaan keluarga terlibat dalam konflik untuk memperebutkan kekuasaan dalam perusahaan (Wahjono, 2009 : 1). Konflik - konflik tersebut antara lain konflik antara kepentingan bisnis dan kepentingan keluarga yang disebabkan oleh adanya perbedaan antara nilai keluarga dan nilai bisnis. Kedua, konflik antar anggota keluarga ini dapat dirangkum dalam empat hal, yaitu konflik tujuan, gaya hidup dan kerja, konflik menyangkut kendali perusahaan, dan *leaving the nest* (meninggalkan

rumah). Ketiga, konflik antara keluarga dan karyawan. Biasanya konflik ini teletak pada profesionalitas dan kepercayaan.

Konflik - konflik yang terjadi sangat mempengaruhi atau menghambat dan berhubungan dalam suksesi (Susanto,2007). Dalam proses transisi, ada perencanaan kontingensi yang merupakan rencana darurat. Rencana kontingensi dalam suksesi merupakan perlindungan penting terhadap penjualan perusahaan secara terpaksa pada waktunya atau likuidasi bisnis (Aronoff, 2003). Terdapat beberapa faktor penghambat perencanaan suksesi sebuah perusahaan keluarga (Susanto, 2007) yaitu:

1. Cara yang buruk dalam mengekspresikan perasaan dan keinginan.

Dalam banyak perusahaan keluarga, anggota keluarga tidak memiliki kapabilitas, pengalaman, dan kepercayaan diri guna mengekspresikan perasaan mereka. Hal ini menyebabkan mereka menjadi frustrasi dan tidak produktif sehingga tidak berani mengambil resiko.

2. Perbedaan yang dilihat sebagai beban, bukan sebagai aset.

Perbedaan adalah sebuah kunci bagi kehidupan yang aktif dan menarik. Namun dengan alasan untuk menjaga keutuhan dan harmoni keluarga, para anggota keluarga cenderung menghindari diskusi - diskusi mengenai perbedaan yang dimiliki dalam hal bisnis perusahaan.

3. Komunikasi tidak langsung.

Dalam perencanaan suksesi sering terjadi perbedaan, yang akan menjadi masalah yang membahayakan perusahaan keluarga manakala para anggota tidak saling bicara secara langsung.

4. Pemberian nama (*Entitlement*).

Ini seringkali terjadi manakala anggota generasi yang lebih muda menggunakan nama mereka sendiri untuk mengambil keuntungan pribadi. Namun ternyata, anggota perusahaan keluarga dari generasi yang lebih senior juga sering menghadapi masalah ini. Mereka, kadang - kadang juga termasuk pendiri perusahaan, mungkin merasa bahwa mereka berhak untuk melanjutkan tanggung jawab kepemimpinan sehingga mengorbankan generasi yang lebih muda, yang terus menunggu kesempatan untuk dapat memimpin perusahaan.

5. Kelangkaan (*Scarcity*).

Dalam konteks perencanaan suksesi perusahaan keluarga, ini adalah masalah atau isu yang paling sulit. Masalah kelangkaan ini berkaitan dengan sumber daya financial, peranan, dan kekuasaan.

6. Sejarah.

Sejarah adalah faktor penting dalam keluarga, termasuk juga dalam konteks perusahaan keluarga. Hal ini mencangkup keberhasilan dan kegagalan yang dialami dimasa lalu.

7. Orientasi terhadap yang lain (*other-oriented*) menyangkut perubahan.

Dalam konteks perusahaan keluarga, adalah hal biasa bagi setiap orang untuk mengharapkan orang lain berubah sehingga dapat memberikan hasil yang baik. Namun kuncinya terdapat pada adanya tanggungjawab pribadi terhadap segala hal yang kita lakukan. Ini merupakan salah satu tantangan terbesar dalam masalah perencanaan suksesi perusahaan keluarga.

8. Pengendalian.

Bukan hanya pemilik perusahaan yang harus berurusan dengan masalah pengendalian, namun juga seluruh anggota keluarga. Pengusaha menjalankan usahanya dengan didorong oleh impian yang dimilikinya. Adalah tidak mungkin untuk mengubah atau mengendalikan pengusaha. Namun di sisi lain, adalah memungkinkan dan realistis untuk membantu pengusaha dan keluarganya membangun impian dalam kaitannya dengan keluarga, bisnis, komunitas, waktu luang, dan filantropi mereka sebagai suatu cara untuk menangani isu pengendalian ini secara efektif.

9. Kurangnya rasa saling memaafkan.

Keluarga yang tidak memiliki kemampuan untuk saling memaafkan kesalahan -kesalahan yang dilakukan akan mengalami kesulitan dalam menjalankan bisnis perusahaan secara bersama - sama.

10. Kurangnya Penghargaan, pengakuan, dan kasih sayang.

Perasaan kurang diakui dan dihargai menjadi dasar dari banyak masalah yang dihadapi dalam perusahaan keluarga. Generasi yang lebih senior menginginkan penghargaan dari yang lebih muda, demikian pula sebaliknya. Generasi muda menginginkan pengakuan dari orang tua mereka atas prestasi yang mereka capai.

2.2.5. Suksesi dalam Perusahaan Keluarga

Hal yang krusial dalam perusahaan keluarga adalah pergantian pucuk pimpinan (suksesi). Definisi dari suksesi menurut Aronoff (2003) adalah proses berkepanjangan dari perencanaan yang bertujuan untuk memastikan keberlanjutan bisnis antar generasi. Dari definisi tersebut, proses suksesi membutuhkan waktu yang cukup lama sehingga suksesor dapat dipersiapkan dengan lebih matang. Perencanaan yang matang akan menghasilkan suatu hasil yang maksimal. Oleh karena itu, dalam memilih suksesor dalam suatu organisasi dibutuhkan perencanaan yang matang disertai dengan manajemen yang baik. Aronoff (2003) juga menambahkan bahwa manajemen suksesi bukan menjadi bagian yang terpenting, tetapi hal itu tidak dapat tercapai sebelum melawati proses perencanaan suksesi. Proses perencanaan suksesi juga dapat menyebabkan organisasi dapat bertahan lebih lama pada masa *lifecycle* nya. Perencanaan suksesi harus disertai dengan kepemimpinan yang kuat. Kepemimpinan yang baik akan bisa menyesuaikan situasi yang ada terkait dengan perubahan - perubahan yang terjadi dalam proses mempersiapkan suksesor.

Banyak perusahaan yang tidak siap dengan pergantian kepemimpinan sehingga perusahaan tersebut harus terhenti di generasi pertama saja, seperti dalam kasus Surabaya Post, harian terkemuka yang terbit di Surabaya dengan cakupan wilayah edar seluruh Jawa Timur. Meskipun putra - putri pendiri (R. Abdul Azis dan istrinya) bersekolah tinggi di Amerika Serikat dengan gelar doktor ekonomi, tetapi tidak bisa menyelematkan perusahaan sehingga harus di pailitkan oleh Pengadilan Niaga di tahun 2002.

Berbeda dengan Surabaya Post, Thayeb Mohammad Gobel, pendiri PT Gobel Dharma Nusantara dahulu PT. National Gobel, menyiapkan Rachmat Gobel, anak ke-lima dan anak lelaki tertua. Gobel tua telah menyiapkan Rachmat sejak usia 8 tahun dengan sesering mungkin dilibatkan dalam suasana kantor dan pabrik di kawasan Cawang, Jakarta. Selain itu Rachmat juga disekolahkan bisnis di Jepang (Chuo University) juga menjalani kerja magang di perusahaan keluarganya sendiri. Selepas dari kuliahnya di Jepang, Rachmat harus menjalani masa 6 tahun dengan bekerja mulai dari bawah sampai akhirnya memegang tampuk Direktur pada tahun 1990.

Bagi pendiri perusahaan keluarga, keberhasilan suksesi adalah ujian akhir kejayaannya (Tracey, 2001 : 115). Adalah sulit untuk memahami mengapa suksesi seringkali merupakan isu yang sensitive, khususnya bagi perusahaan keluarga generasi pertama. Orang yang mendirikan dan membesarkan, merasa sedih untuk mati, dan kegagalan membuat rencana suksesi merupakan hal yang egois dan tolol. Adalah hal yang tak bisa

diacuhkan apabila karena penanganan suksesi yang buruk tersebut membuat pesaing mendapat keuntungan yang signifikan. Beberapa hal untuk rencana suksesi yang berhasil (*golden rules for succession-planning*) yaitu:

- a. Susun harapan tentang tugas dan peran secara jernih.
- b. Gaji berbasis kinerja actual, bukan berdasar kebutuhan personal.
- c. Atur untuk supervisi, pemantauan, dan saran bagi mentor yang bukan keluarga.
- d. Sediakan tanggung jawab yang sesungguhnya atas kinerja yang sesungguhnya.
- e. Putar penugasan untuk periode yang bermakna.
- f. Sediakan prosedur tertulis bagi anggota keluarga yang ingin meninggalkan perusahaan keluarga (Brannback, 2006).

Beberapa telaah atas pustaka tentang perusahaan keluarga, seperti yang dikemukakan oleh Neubauer (1998) yang menyarankan konklusi sebagai berikut:

- a. Suksesi CEO sejauh ini merupakan isu yang paling sering dibicarakan.
- b. Factor kritis yang menentukan apakah suatu perusahaan keluarga dapat bertahan adalah kemampuan mengelola proses suksesi.

Sementara itu Moores (2002 : 6) menyatakan bahwa “sustainability of Family Business depends on success of succession”. Sehingga tidak bisa dipungkiri bahwa masa depan perusahaan keluarga tergantung pada keberhasilan suksesi. Sehingga tidak salah manakala Moores (2002) mendefinisikan suksesi adalah peralihan kepemilikan perusahaan keluarga

kepada suksesor dari pemilik sebelumnya. Perusahaan keluarga seringkali mempunyai masalah dalam pengelolaan suksesi ketika pendiri bisnis atau generasi pengelola saat ini telah begitu lama mengelola perusahaan keluarganya dan mendekati masa pensiun. Jika generasi sesudahnya mengambil alih manajemen, ada kemungkinan terdapat kesenjangan antara kepemilikan dengan kemampuan mengendalikan bisnis yang memerlukan ketrampilan dan kerja keras dalam memelihara dan mempertanggung jawabkan perusahaan keluarganya. Disisi lain, generasi tua sulit untuk menerima kenyataan bahwa ketuaannya dan dominansi patriarhal sudah tidak bisa diterima atau tidak sesuai lagi.

Ketika pengelola dan pemilik awal pensiun, terdapat dua isu terpisah, yaitu:

- a. Pensiun dari menjalankan bisnis atau
- b. Pensiun sebagai pemilik dan pengendali utama.

Beberapa hal yang terjadi seperti permohonan saran dari generasi yang lebih muda adalah hal yang menyenangkan. Hal ini menyadarkan generasi tua bahwa roda bisnis sekarang telah beralih ke tangan generasi yang lebih muda. Meskipun demikian, selama kepemilikan masih berada di tangan generasi yang lebih tua, perasaan gundah dari generasi tua bisa diminimalisir. Perasaan inilah yang membuat banyak orang merasa nyaman untuk mencoba menjalankan bisnis meskipun mereka tidak memiliki kendali mutlak.

Dalam hubungannya dengan suksesi, Craight (2003) dalam studinya menemukan beberapa hal, yaitu:

- a. Generasi pendiri mempunyai derajat individualitas dan kepercayaan (*self-belief*) yang lebih tinggi dibanding generasi kedua atau ketiga dari perusahaan keluarga.
- b. Generasi pendiri berbeda secara signifikan dengan generasi ketiga (tapi tidak dengan generasi kedua) pada masalah-masalah pelaksanaan (*direction*) dan perencanaan.

Ketika proses suksesi sedang berjalan, hal terpenting untuk diingat adalah seharusnya terdapat uji pendahuluan untuk mengukur ketepatan suksesor dalam hal peraturan terdahulu dengan kebiasaan yang berjalan. Terdapat beberapa uji, (Lansberg, 2007) seperti: uji kualifikasi (*qualifying test*), uji ketabahan (*self-imposed test*), uji loyalitas (*circumference test*), dan uji politis (*political test*).

2.2.6. Model Suksesi Dalam Perusahaan Keluarga

Terdapat beberapa rujukan model yang dapat digunakan oleh perusahaan keluarga di Indonesia dalam melakukan suksesi. Contoh model itu adalah: Lombardi model, Lansberg model, Gobel model, dan Mooryati model. Dalam mengaplikasikan model suksesi terdapat beberapa hal yang perlu dijadikan pertimbangan, yaitu:

- a. Perbedaan budaya Indonesian dan barat (American-European),
- b. Perbedaan etika kerja,
- c. Perbedaan situasi dan peluang kerja antar Negara,
- d. Perbedaan tanggungan keluarga (*family bond*),
- e. Perbedaan tata nilai dalam memandang konflik,

- f. Perbedaan antar generasi (*generational gap*),
- g. Perbedaan perhatian dalam berkonflik.

Oleh karenanya, diperlukan model suksesi yang sesuai dengan dengan kondisi perusahaan keluarga di Indonesia. Model suksesi juga diharapkan dapat menjawab beberapa pertanyaan seperti:

- a. Kapan waktu yang paling tepat dalam melakukan suksesi,
- b. Bagaimana proses dan tahapan suksesi berlangsung,
- c. Apa yang perlu disiapkan,
- d. Siapa yang harus berpartisipasi saat perencanaan suksesi berlangsung dan diimplementasikan,
- e. Bagaimana komposisi saham diantara anggota keluarga.

Soedibyo (2007) menemukan dalam penelitiannya, bahwa terdapat lima fakta penting dalam proses suksesi di perusahaan keluarga, yaitu:

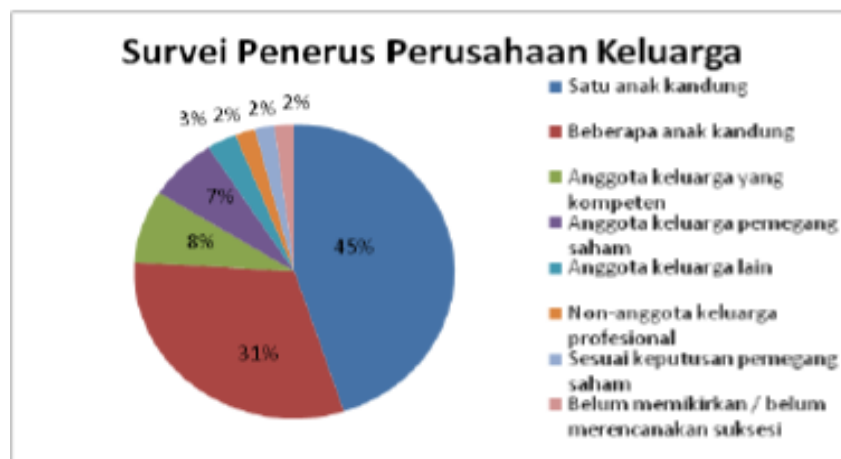
- a. Persiapan suksesi adalah sangat penting, itulah sebabnya persiapan suksesi harus dikerjakan secara bersama - sama antara generasi tua dan generasi penerus. Keberlanjutan perusahaan keluarga tergantung pada kualitas persiapannya.
- b. Generasi muda yang kompeten adalah prasyarat untuk memelihara dan meningkatkan kinerja perusahaan keluarga.
- c. Mutu suksesi ditentukan oleh variable yang dapat mengkomunikasikan konsep dan filosofi kepada generasi muda.
- d. Penanaman nilai - nilai keluarga adalah sangat penting untuk dilakukan bersama. Untuk menghindari konflik, diperlukan pernyataan yang jelas

atas hak dan kewajiban masing - masing anggota keluarga sejak dini. Konsep *unit entity* (pembedaan antara milik sendiri dan milik perusahaan) harus betul - betul dipahami dengan jelas diantara anggota keluarga.

- e. Factor lain yang menentukan keberhasilan suksesi adalah semangat, pamrih (*intention*), kejujuran, dan *honesty*, and ketulusan (*sincerity*) dalam melakukan bisnis. Konflik antara generasi tua dan muda berasal dari perlakuan yang berbeda dalam memandang bagaimana melanjutkan perusahaan keluarga.

2.2.7. Perencanaan Suksesi

Bagi kebanyakan perusahaan keluarga, perencanaan suksesi adalah tantangan yang paling sulit dan paling penting untuk dihadapi. Disamping hal itu, perencanaan suksesi dapat menjadi kesempatan besar untuk memaksimalkan peluang dan menciptakan lembaga multi generasi yang mewujudkan misi dan nilai – nilai lama dari sang pendiri.



Gambar 2. Survei Perusahaan Keluarga
Sumber: *The Jakarta Consulting Group* 2014

Berdasarkan hasil survei *The Jakarta Consulting Group* (2014) pada perusahaan keluarga di Indonesia, sebesar 67,8% diketahui telah mempersiapkan penerus melalui perencanaan suksesi, sedangkan sebesar 32,2% tidak atau belum mempersiapkan suksesi. Survei lainnya juga mengatakan bahwa penerus perusahaan keluarga lebih diutamakan kepada satu anak kandung (lihat gambar 2).

Rencana suksesi yang efektif dalam perusahaan keluarga adalah melakukan perencanaan dalam waktu sedini mungkin untuk melibatkan anggota keluarga dalam perusahaan. Gambar 3 menyajikan data mengenai perencanaan suksesi yang biasanya dilakukan oleh pendiri perusahaan (*The Jakarta Consulting Group*, 2014). Dari data pada gambar 3, maka dapat diketahui bahwa perencanaan suksesi yang paling banyak dilakukan adalah dengan menyekolahkan calon penerus hingga ke jenjang S1 atau S2, sedangkan perencanaan yang jarang diutamakan atau jarang dilakukan, adalah dengan hanya melihat kharisma atau kompetensi calon penerus ataupun melalui dukungan senior saja.



Gambar 3. Perencanaan Suksesi
Sumber: *The Jakarta Consulting Group* 2014

Perencanaan suksesi yang telah dipikirkan dan disiapkan dengan baik oleh sang pendiri (generasi pertama), akan memberikan kesiapan mental bagi perusahaan keluarga. Melakukan persiapan dalam merencanakan suksesi adalah hal yang akan mempengaruhi hasil dari perpindahan generasi dalam perusahaan keluarga, yang mana bergantung pada kualitas persiapannya. Ketika perencanaan suksesi telah dilakukan, maka akan masuk dalam fase yang dinamakan proses suksesi. Dalam proses suksesi, maka akan terlihat bagaimana persiapan perencanaan suksesi yang telah dilakukan. Mutu suksesor yang ditentukan oleh komunikasi dan pembinaan yang dilakukan oleh generasi sebelumnya, akan terlihat dalam tahap ini. Selain itu, penanaman nilai - nilai keluarga akan terlihat dan berpengaruh terhadap pola perilaku dan gaya kepemimpinannya.

Pada umumnya pemegang puncak kekuasaan perusahaan keluarga menyadari dibutuhkan perencanaan suksesi yang baik untuk menghasilkan generasi penerus perusahaan yang memiliki kualitas dan kapabilitas yang baik (Wahjono, 2009 : 1). Namun, hasil survei *The Jakarta Consulting Group* menyatakan bahwa perusahaan - perusahaan yang telah mempersiapkan generasi penerus dengan perencanaan suksesi sebanyak (67,8%), (Susanto, 2007). Ini artinya, masih banyak perusahaan yang belum/tidak melakukan perencanaan suksesi. Menurut Susanto (2007), pada umumnya terdapat tiga pola suksesi untuk manajemen level puncak yang biasanya diterapkan perusahaan - perusahaan di Indonesia:

1. *Planned succession*

Perencanaan suksesi yang berfokus pada calon yang akan menduduki posisi 'kunci' yang telah dipersiapkan dengan memberikan *accelerated development program* untuk meningkatkan pengalaman dan kebijakan berpikir serta memberi *exposure* terhadap berbagai hal penting.

2. *Informal planned succession*

Perencanaan suksesi yang lebih mengarah pada pemberian pengalaman dengan cara memberikan posisi dibawah 'orang no satu' dan secara langsung menerima perintah dan petunjuk dari orang tersebut.

3. *Unplanned succession*

Peralihan pimpinan puncak kepada penerusnya berdasarkan keputusan pemilik dengan mengutamakan pertimbangan - pertimbangan pribadi.

Rencana suksesi yang efektif dalam perusahaan keluarga antara lain merencanakannya sedini mungkin dengan melibatkan anggota keluarga. Pengalaman eksternal generasi penerus sangat diperlukan agar dapat memberikan masukan buat perusahaan. Sebelum bergabung dengan perusahaan, pemimpin harus dapat mengidentifikasi motivasi generasi penerus. Disamping perencanaan dan persiapan itu, pemimpin harus mengidentifikasikan *attitude* calon penerusnya, yaitu apakah ia memenuhi kualifikasi seorang pemimpin (Susanto, 2007). Kepemimpinan adalah suatu proses dimana individu mempengaruhi kelompok untuk mencapai tujuan. (Thoyib, 2005 : 3).

Berikut adalah beberapa proses perencanaan suksesi dalam perusahaan keluarga yang dapat dilakukan menurut Aronoff (2003), yaitu:

1. Persiapan Suksesi

Pertama - tama, perusahaan harus memulai persiapan suksesi dengan strategi. Strategi tersebut penting karena pemimpin harus mengidentifikasi hal - hal apa yang dapat membuat perusahaan tetap sukses di masa depan dan perubahan apa yang perlu dilakukan ketika melakukan suksesi kepemimpinan. Selain itu, pemimpin juga perlu menyesuaikan strategi perusahaan dengan talenta dan kemampuan calon suksesor. Transisi kepemimpinan akan berjalan dengan baik jika persiapan dilakukan dengan matang. Faktor keluarga juga dapat mempengaruhi proses persiapan suksesi. Keluarga tentunya harus memilih siapa yang hendak dipersiapkan menjadi pemimpin perusahaan keluarga di masa depan. Keluarga juga harus memastikan bahwa anak - anaknya mengerti bahwa peran dalam bisnis keluarga harus dianggap sebagai suatu pilihan, dan bukan kewajiban atau karena paksaan. Dengan begitu, calon pemimpin akan lebih memiliki inisiatif yang lebih dalam menjalankan perusahaan di kemudian hari.

2. Keterlibatan Calon Suksesor

Pada tahap ini, perusahaan harus mulai melibatkan calon suksesornya dalam melakukan kegiatan bisnisnya. Keterlibatan calon suksesor harus dipersiapkan sejak dini sehingga ia mampu mendapat banyak pengalaman dari keterlibatannya dalam kegiatan di dalam perusahaan

tersebut. Karena pengalaman merupakan salah satu hal yang penting dalam meneruskan perusahaan. Calon suksesor harus diberikan kesempatan untuk menjalankan area penting dalam bisnis sehingga ia mendapatkan tanggung jawab yang lebih. Tanggung jawab yang lebih akan menghasilkan kualitas yang lebih baik bagi calon pemimpin di kemudian hari.

3. Implementasi Suksesi

Proses suksesi tidak lengkap sampai transisi dari pemimpin kepada pemimpin berikutnya dilakukan. Sebelum mengimplementasikan suksesi, keputusan yang akan dibuat harus dikomunikasikan di dalam keluarga maupun perusahaan. Adalah sangat krusial bagi seorang pemimpin untuk mengerti visi dan misi perusahaannya. Ketika suksesi dilakukan, pemimpin lama harus menyampaikan visi dan misi perusahaan sehingga tujuan bisnis dan bagaimana bisnis tersebut dijalankan menjadi lebih jelas.

2.2.8. Kriteria Pemimpin Perusahaan Keluarga

Ada beberapa kriteria pemimpin dalam perusahaan keluarga:

1. *Acceptable*

Seorang pemimpin dalam tipe ini harus bisa mengakomodasi atau menerima pendapat orang lain dan dapat mengambil sebuah keputusan dari hasil tersebut.

2. *Charismatic*

Pemimpin dalam tipe ini harus bisa dalam segala hal (mempunyai visi ke depan, menarik, dan menyenangkan) sehingga dapat menghadapi tipe-tipe pemimpin lainnya.

3. *Energetic*

Pemimpin dalam tipe ini harus pandai memanfaatkan peluang, memiliki gagasan, dan dapat membuat keputusan.

4. *Managing*

Pemimpin dalam tipe ini mampu mengelola dan menerima tanggung jawab atas pekerjaan yang diserahkan.

5. *Achieving*

Pemimpin dalam tipe ini harus memiliki kredibilitas tinggi agar dapat dihargai oleh anggota - anggota keluarga yang lain.

6. *Network*

Pemimpin dalam tipe ini mementingkan jaringan, ia harus memiliki kemampuan melobi. Tipe ini beranggapan bahwa jaringan dapat dibangun dengan melakukan serangkaian pertemuan, pendekatan, dan kerjasama. (Susanto, 2007).

2.2.9. Alasan Karyawan Bertahan di Pekerjaan

Ada [9 alasan karyawan bertahan di pekerjaan](#) atau perusahaannya (Runtu, 2014):

1. Perusahaan atau tempat kerja yang mendukung karir dari karyawan.

Bagi seorang karyawan dia tidak akan berhenti dan mencari pekerjaan lain apabila tempat kerjanya sekarang menjanjikan karir yang cukup

cerah. Apalagi perusahaan atau tempat kerja memberikan sarana untuk ke sana dengan cara memberikan pelatihan atau kesempatan belajar untuk pengembangan diri.

2. Karyawan bekerja sesuai dengan kemampuan

Seseorang sungguh beruntung apabila bekerja dengan *passion* minat dan kemampuannya. Apabila perusahaan mampu menyediakan pekerjaan yang sesuai kemampuan karyawan, maka kinerja karyawan akan meningkat. Para karyawan bekerja dengan kesungguhan sehingga menghasilkan hasil yang baik.

3. Gaji yang menarik

Perusahaan yang menawarkan gaji dan kenaikan gaji yang sesuai mampu membuat para karyawan tetap bertahan di tempat kerjanya.

4. Tunjangan dan fasilitas dari perusahaan

Selain gaji, ada hal lain yang mampu membuat para karyawan betah ditempat kerjanya. Yaitu fasilitas dari perusahaan. Fasilitas ini bisa berupa tunjangan kesehatan, pendidikan anak, kepemilikan kendaraan, kepemilikan rumah bahkan tabungan pensiun.

5. Lingkungan kerja yang mendukung

Lingkungan kerja yang mendukung bisa juga mendukung seorang karyawan bertahan. Lingkungan kerja yang mendukung bisa atasan yang baik, teman kerja yang mendukung sehingga karyawan bisa melakukan pekerjaannya dengan baik. Sehingga kinerjanya juga naik. Selain itu juga

komunikasi karyawan dengan atasan harus terjalin dengan baik sehingga semuanya bisa saling bekerja sama dan mencapai kesuksesan bersama.

6. Budaya perusahaan yang sesuai

Setiap perusahaan mempunyai nilai dan budaya sendiri - sendiri. Dimana kadang - kadang ada yang cocok dan tidak dengan karyawannya. Tentu akan sangat mengganggu apabila bekerja tidak dalam budaya dan nilai - nilai yang sesuai dengan karyawan. Apalagi perusahaan tempat melakukan praktek - praktek yang bertentangan dengan hukum dan etika. Ketenangan hati pun menjadi salah satu pilihan seorang karyawan bertahan di tempat kerjanya.

7. Waktu kerja yang fleksibel

Alasan ini bisa menjadi alasan bagi seorang karyawan. Dengan waktu kerja yang fleksibel maka karyawan dapat membagi waktu untuk membina hubungan keluarga, kerabat atau membuat usaha sampingan di rumah dan lain - lain.

8. Tempat kerja atau lokasi kerja yang mudah dijangkau

Tentu hal ini bisa juga menjadi pertimbangan seorang karyawan untuk bertahan. Tempat kerja yang dekat atau mudah dijangkau dari tempat tinggal sehingga karyawan mempunyai waktu yang berkualitas dalam hidup karena tidak terjebak dalam kemacetan atau harus berlama - lama di perjalanan.

9. Pekerjaan yang tidak terlalu banyak

Boleh setuju atau tidak, bisa jadi ini juga yang membuat karyawan bertahan. Pekerjaan yang terlalu banyak memaksa karyawan harus lembur sampai larut malam atau di akhir pekan guna menyelesaikan pekerjaannya yang banyak sekali. Apabila ini terjadi maka kehidupan karyawan bisa menjadi tidak berkualitas.

2.2.10. Alasan Karyawan Mengundurkan Diri Dari Pekerjaan

Mencari karyawan pengganti tidak semudah membalikan telapak tangan. Butuh waktu yang lama untuk melatihnya untuk mencapai performa yang diharapkan dan hasilnya belum tentu sesuai dengan yang diharapkan. Itulah mengapa sangat penting perusahaan untuk menjagaga karyawan. Pada umumnya, alasan sebenarnya seorang karyawan *resign* atau mengundurkan diri disebabkan ada yang lebih baik di luar sana dibandingkan dengan tempat bekerjanya sekarang. Adapun yang lebih baik itu bisa berupa:

1. Gaji yang lebih besar.

Tidak bisa dipungkiri gaji yang lebih besar bisa membuat seseorang tidak bertahan di tempat kerjanya sekarang. Dengan gaji yang kecil membuat karyawan tidak bisa memenuhi kebutuhan sehari - hari. Ketika ada yang menawarkan gaji yang lebih tinggi maka, tanpa pikir panjang sang karyawan mengirimkan surat pengunduran diri ke atasannya dan segera resign dari pekerjaan.

2. Fasilitas yang lebih baik.

Selain gaji, fasilitas perusahaan bisa menjadi alasan karyawan resign atau mengundurkan diri. Iming - iming fasilitas kesehatan; baik rawat jalan maupun rawat inap untuk sekeluarga, fasilitas melahirkan, fasilitas kaca mata, fasilitas kredit kendaraan dan rumah serta lain - lain tentu bisa membuat karyawan resign atau mengundurkan diri; meninggalkan pekerjaannya sekarang.

3. Karir yang lebih baik.

Ada motivasi bekerja seorang karyawan adalah pengembangan karir. Walau pun gaji dan fasilitas sudah memadai namun karir tidak berkembang bisa menjadi alasan karyawan resign atau mengundurkan diri. Ketika ada perusahaan baru yang berkembang dan menawarkan jenjang karir yang lebih cerah maka tanpa berfikir panjang karyawan memilih resign atau mengundurkan diri.

4. Lingkungan kerja yang lebih baik.

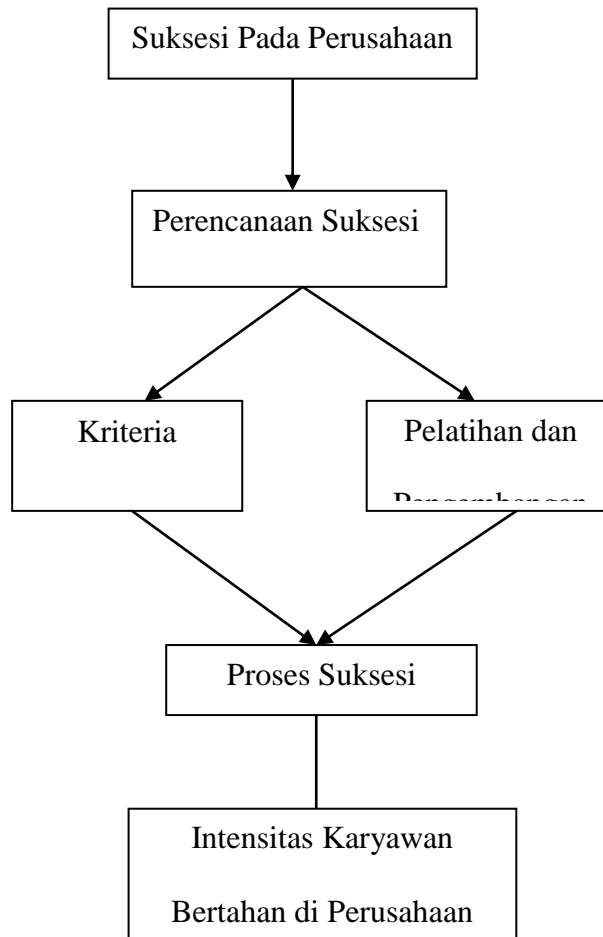
Lingkungan kerja yang tidak kondusif; rekan kerja yang tidak bisa diharapkan dukungannya bisa menjadi alasan karyawan memilih untuk meninggalkan tempat kerjanya yang sekarang.

5. Atasan yang lebih baik.

Ada ungkapan bahwa citra perusahaan bisa membuat orang melamar pekerjaan dan sikap atasan bisa membuat karyawan mengundurkan diri. Gaji tinggi percuma saja kalau atasannya killer dan membuat stress bawahannya. Semua gaji tidak ada artinya apabila atasannya

menakutkan bagi bawahan. Jadi, apabila ada bawahan yang resign, yang pertama kali harus diperiksa adalah atasannya (Balada, 2014).

2.2.11. Kerangka Pemikiran Kopsseptual



BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Jenis Penelitian

Dalam penelitian ini, penulis menggunakan jenis penelitian dengan metode kualitatif deskriptif. Penelitian kualitatif adalah penelitian yang bermaksud untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subjek penelitian misalnya perilaku, persepsi, motivasi, tindakan, dan lain - lain; secara holistik, dan dengan cara deskripsi dalam bentuk kata - kata dan bahasa, pada suatu konteks khusus yang alamiah dan dengan memanfaatkan berbagai metode alamiah (Moleong, 2007).

3.2. Teknik Pengambilan Data

Penulis melakukan penelitian dengan menggunakan teknik wawancara. Definisi wawancara menurut Jogiyanto (2008), wawancara adalah komunikasi dua arah untuk mendapatkan data dari responden. Proses melakukan wawancara dibagi menjadi dua jenis, yaitu wawancara personal dan wawancara telepon. Namun penulis akan menggunakan proses wawancara personal.

Teknik wawancara yang digunakan yaitu wawancara terstruktur dan tidak terstruktur karena penulis secara langsung bertemu dengan informan yang ingin dimintai keterangan tentang penelitian ini. Namun dalam pengumpulan data akan sangat dimungkinkan ada pertanyaan diluar pedoman wawancara yang telah disusun untuk menanyakan sesuatu secara lebih mendalam.

3.3. Sumber Data

Yang menjadi target penelitian adalah perusahaan keluarga yang sudah berbentuk perseroan terbatas. Dalam penentuan informan menggunakan metode *purposive sampling* yaitu teknik pengambilan sampel sumber data dengan pertimbangan tertentu. (Sugiyono, 2010). Peneliti menggunakan metode *purposive sampling* karena penulis membutuhkan informasi dari sumber yang paling mengerti dibandingkan dengan narasumber lainnya. Informan dalam penelitian ini oleh penulis yaitu:

1. Owner (1 orang)
2. Direktur Utama (1 orang)
3. Manager (4 orang)
4. Karyawan (4 orang)

Sumber data yang digunakan oleh penulis dalam penelitian ini yaitu data primer yang merupakan hasil wawancara dengan sumber yang telah ditentukan.

3.4. Teknik Analisis

Teknik analisis data yang digunakan menurut (Moleong, 2007):

- a. Menelaah seluruh data yang telah tersedia dari berbagai sumber
- b. Reduksi Data
 - Identifikasi satuan (unit)
 - Membuat koding

Memberikan kode pada setiap 'satuan' agar tetap dapat ditelusuri data/satuannya, berasal dari sumber mana

c. Kategorisasi

- Menyusun kategori

Kategorisasi adalah upaya memilah - milah setiap satuan ke dalam bagian - bagian yang memiliki kesamaan

- Pemberian nama pada setiap kategori yang disebut 'label'

d. Sintesisasi

- Mencari kaitan antara satu kategori dengan kategori lainnya.
- Kaitan satu kategori dengan kategori lainnya diberi nama/label lagi.

e. Menyusun Hipotesis Kerja

Hal ini dilakukan dengan jalan merumuskan suatu pertanyaan yang proposional. Hipotesis kerja ini sudah merupakan teori substantif (yaitu teori yang berasal dan masih terkait dengan data) dan sekaligus menjawab pertanyaan penelitian.

3.5. Uji Validitas dan Reabilitas

Dalam penelitian kualitatif, uji Validitas dan Reabilitas sering dinamakan uji kredibilitas. Uji kredibilitas yang digunakan dalam penelitian ini, yaitu metode Triangulasi. Triangulasi adalah suatu pendekatan analisa data yang mensintesa data dari berbagai sumber. Dalam penelitian ini, selain melakukan wawancara dengan narasumber utama yaitu Owner dan DIRUT, juga melakukan wawancara dengan narasumber lain. Peran narasumber tambahan ini untuk memperkuat pernyataan yang telah diberikan oleh narasumber utama dan juga mendapatkan informasi yang dibutuhkan dan belum diperoleh dari narasumber utama (Sobirin, hal: 6, 2013).

3.6. Triangulasi Hasil

3.6.1. Tabel Triangulasi Owner dan Dirut

Variable	Hasil wawancara dengan owner	Hasil wawancara dengan dirut	Keterangan
Pendidikan formal	Saya pengen semua anak - anak saya menjalani pendidikan formal	Karena bagaimanapun pendidikan formal bisa menunjukkan kualitas seseorang dalam dunia bisnis	Owner dan dirut memiliki kesamaan pendapat
Pendidikan informal	Mereka juga harus punya kemampuan softskill yang baik untuk menambah dan menunjang pendidikan mereka.	Informal inikan diperuntukkan untuk bagaimana dia mengambil sikap kemudian skillnya juga disitu bisa dibentuk.	Owner dan dirut memiliki kesamaan pendapat
Pengalaman kerja diluar perusahaan	Kerja diperusahaan lain kalau enggak memberikan pengetahuan yang lebih ya gimana ya. Tidak terlalu penting buat saya.	Saya harapkan pekerjaan pengalaman kerja diluar perusahaan itu bisa menjadi perbandingan bagaimana perusahaan dia bekerja dan yang akan dipimpinnya nanti.	Owner dan dirut memiliki sedikit perbedaan pendapat
Posisi	Yang sudah	Anak – anak	Owner dan

	bekerja saya kasih kepercayaan untuk mengelola anak perusahaan saya.	bapak yang sudah bekerja masing – masing dipercaya gitu untuk mengelola anak perusahaan.	dirut memiliki persamaan pendapat
Jangka waktu bekerja dalam perusahaan	Saya enggak batasin, kan mereka anak saya.	Jangka waktu saya pikir enggak bakalan ada.	Owner dan dirut memiliki kesamaan pendapat
Motivasi bergabung keperusahaan	Disetiap kesempatan saya selalu menasihati mereka supaya mereka punya semangat.	Kalau untuk motivasi mereka itu sangat baik mas.	Owner dan dirut memiliki kesamaan pendapat
Persiapan diri	Tapi saya selalu memberikan kesempatan untuk memberikan saran	Mereka harus dipercaya dalam mengambil keputusan	Owner dan dirut memiliki kesamaan pendapat
Kriteria rendah diri	Saya pengen mereka rendah hati, mereka bisa bijaksana dan tidak sombong	-	
Kriteria kejujuran	Kalau selalu jujur bawahan pasti percaya	Yang utama itu harus jujur	Owner dan dirut memiliki kesamaan pendapat
Kriteria	Mereka harus	Harus tegas	Owner dan

ketegasan	bisa tegas juga	jangan lembek sama karyawan	dirut memiliki kesamaan pendapat
Kriteria percaya diri	-	Jadi untuk calon suksesor itu harus bisa mengaplikasikan kepercayaan diri	
Kriteria kuat	-	Pemimpin yang baik itu kuat mengontrol emosi	
Rasa humor	-	Diperkebunan kelapa sawit ini minimal harus punya humor juga paling enggak	
Pelatihan serta pengembangan serta proses suksesi	Selama saya masih nafas, jalan kuat, berdiri kuat, saya pengen mengajari semua anak saya.	Dari sekarang makanya saya sudah banyak mengawasi mereka dan mengajari mereka , mempersiapkan mereka bagaimana kedepannya.	Owner dan dirut memiliki kesamaan pendapat
Transfer bisnis	Saya mendiskusikan masalah perusahaan ke anak saya secara personal.	Saya mengajari anak – anak bapak bagaimana bekerja dalam perusahaan.	Owner dan dirut memiliki persamaan pendapat

3.6.2. Tabel Triangulasi 4 Manager dan 4 Karyawan

variabel	Manager 1	Manager 2	Manager 3	Manager 4	Karyawan 1	Karuawan 2	Karyawan 3	Karyawan 4	ketera ngan
Pendapat tentang persiapa n suksesi	Lebih cepat lebih baik kalau calon suksesi dipersiap kan dari jauh – jauh hari	Kalau itu bagus, jadinya kedepan nantinya perusaha an tidak bingung mau dipimpin siapa	Mempers iapkan calon dari jauh hari , jadi mental dan tenagany a bener – bener untuk perusaha an	Lebih bagus biar kedepan nya perusaha an lebih siap	Ya bagus kalau seperti itu, mau dibawa kemana perusaha n sudah punya ancang – ancang	Bagus sekali kalau kaya gitu, mempersia pkan calon penerus dari jauh hari	Kalau untuk masalah mempersia pkan dari jauh hari itu menurut saya bagus ya	Memang harus begitu. Seharusny a calon penerus harus disiplin dari jauh hari.	Semu a nara sumbe r memil iki kesam aan penda pat
Profesio nal atau keluarga	Kalau menurut saya sebaikny a perusaha an lebih melibatk	Saya pribadi enggak masalah keluarga atau profesio nal	Kalau menurut saya ya profesio nal. Tapi tidak masalah kalau	Kalau menurut saya ya profesio nal saja siah. Tapi kalau keluarga	Kalau dari saya pribadi harus dibatasi antara proporsi dari	Kalau saya siah lebih ke profesiona l.	Enggak masalah kalau misal dalam keluarga yang sudah	Menurut saya mau keluarga atau profesiona l ada plus minusnya.	Terda pat beber apa perbe daan penda pat,

	an profesional saja		keluarga tapi bisa profesional.	bisa profesional enggak masalah.	keluarga dan profesional.		profesional.		namun mayoritas lebih memilih profesional
Calon suksesor	Kalau saya sih anak yang paling cocok itu anak nomor 2	Kalau menurut saya kalau enggak anak ke 2 anak ke 3	Berarti kalau dari enam itu ya, saya pilih anak nomor 3	Kalau itu kalau menurut saya ya yang cocok itu anak ke 3	Setau saya owner juga punya anak 6, jadi kalau menurut saya cocok yang nomor 3.	Ya menurut saya sih anak nomor 3 cocok ya buat jadi dirut ataupun owner.	Kalau semisal disuruh ngasih saran ya, saya sih sukanya sama anak ke 2 ya	Kalau menurut saya sih yang cocok buat mimpin kedepanny a itu ya, anak nomor 3	Terdaftar perbedaannya pendapat antara anak ke 2 dan ke 3
Intensitas bertahan	Kalau owner kayanya	Siapa saja yang jadi	Kalau owner menurut	Jadi semisal siapapun	Siapa yang jadi owner atau dirut	Ya kalau karyawan kaya saya	Kalau bagi saya sih untuk hal	Kalau saya sih fleksibel	Hanya beberapa apa

diperusa haa n	gak akan ngaruh. Kalau dirut pasti bisa ngaruhin saya	penerus owner atau dirur, saya mau tetap kerja disini	saya tidak terlalu ya. Beda dengan dirut karena sering berinterak ksi	yang jadi dirut atau ownernya a saya tetap terus kerja disini	kayaknya gak terlalu ngaruh buat saya	ini sih gak terlalu ngaruh mas.	kaya gitu, owner atau dirutnya diganti enggak ngaruh sih.	aja. Enggak terlalu ngaruh juga ke saya	yang terpen garuh, mayor itas tidak berpe ngaru h untuk resign
----------------------	---	--	--	--	--	--	--	--	--

BAB IV

ANALISA HASIL PENELITIAN dan PEMBAHASAN

4.1. Sejarah Perusahaan

Perusahaan ini mulai didirikan atau mengalami peralihan manajemen pada tanggal 1999 dan mulai beroperasi komersial pada tahun 2005. Berdasarkan anggaran dasar perusahaan, ruang lingkup kegiatan perusahaan ini adalah pertanian, perdagangan, dan industri. Saat ini, kegiatan utama perusahaan ini adalah bergerak dibidang perkebunan kelapa sawit dan pabrik yang memproduksi minyak kelapa sawit (crude palm oil) dan inti sawit (palm kernel). Pada tanggal Oktober 2013, perusahaan ini memperoleh pernyataan efektif dari Otoritas Jasa Keuangan (OJK) untuk melakukan penawaran umum perdana saham perusahaan (IPO) kepada masyarakat sebanyak 1.500.000.000 dengan nilai nominal Rp 100,- per saham dengan harga penawaran Rp 670,- per saham. Saham – saham tersebut dicatatkan pada Bursa Efek Indonesia (BEI) pada tanggal Desember 2013.

Menurut sebuah agency yang melakukan ekspansi bisnis pada perusahaan ini, mereka mengatakan bahwa perusahaan ini adalah gembong pembalakan ilegal yang terkenal di akhir 1990-an dan awal 2000-an silam lewat praktek perusahaannya, yang dianggap beroperasi di sekitar hutan lindung. Setelah kejadian itu, perusahaan berupaya mencari dana segar untuk bisnis barunya, yaitu kelapa sawit. Lewat upaya go public di lantai bursa Indonesia Stock Exchange ini, perusahaan ini berharap bisa meraih dana segar sekitar 90 juta dollar AS. Dana yang diperoleh akan digunakan untuk

membuka perkebunan baru, mendapatkan konsesi lahan baru, membayar hutang – hutang usaha dan menyediakan sumber daya. Untuk memperbaiki nama baiknya, perusahaan berupaya untuk menghilangkan pendapat publik yang menganggap perusahaan sebagai gembong bisnis pembalakan kayu secara ilegal dan mencari cara untuk mengembangkan bisnis kelapa sawitnya. Hal yang juga sangat penting adalah nyaris 90% hasil perkebunan kelapa sawit grup usaha ini dijual kepada perusahaan yang sedang memperbaiki diri untuk tidak membeli kelapa sawit dari sumber yang tidak terpercaya.

Hal inipun tidak dipungkiri oleh owner dan dirut dimana mereka mengatakan pandangan publik sempat sangat buruk kepada mereka pada saat mereka masih bergerak diindustri kayu. Hal ini dibuktikan dengan hasil wawancara dengan owner dengan dirut yang tidak menutup tutupi hal apa yang pernah menimpa mereka. Dari hasil wawancara ini,owner mengatakan:

“Jadi awalnya perusahaan ini saya mulai rintis sekitar tahun 1983 ya. Dulu perusahaan ini cuma CV, lalu sebelum saya berbisnis kebun sawit, saya bergerak diindustri loging kayu. Namu seiring waktu kayukan susah ya, tahulah kayukan butuh waktu lama buat tumbuh, ditambah lagi kalau terus – terusan dipanen hutan kita bisa habis. Jadi mulai dari situ saya berfikir gimana caranya supaya perusahaan saya ini tetap bertahan. Dan saya dapat masukan, saran dari teman – teman bisnis saya, anak buah saya, dan keluarga saya. Akhirnya saya mencoba membuka kelapa sawit ini. Menurut saya ini menjanjikan, jadi saya memutuskan untuk membuka kelapa sawit ini dan ya sampai sekarang ini.”

Lalu pada saat owner ditanya mengenai bisnis logingnya, beliau menambahkan:

“Perusahaan kayu saya masih ada, tapi sudah bukan prioritas lagi buat bisnis saya. Jadi ya buat minoritas saja, untuk masukan

sampingan. Karena yaitu yang tadi sudah saya bilang sedikit susah untuk mengurusnya kalau kayu.”

Dari hasil wawancara dengan owner ini didapatkan fakta bahwa sebelum perusahaan pada awal berdirinya tidak langsung bergerak dibisnis perkebunan sawit. Hal inipun diperkuat dengan oleh keterangan dirut yang mengatakan:

“Kalau perusahaan ini belum kaya sekarang mas. Jadi dulu perusahaan ini bergerak diindustri logging. Kalau sekarang baru dia bergerak pindah ke perkebunan. Awalnya sih masyarakat sekitar itu masih kurang begitu yakin kepada kami. Mereka masih banyak gimana ya, pandangan negatifnya gitu. Karena mereka mengira bahwa perusahaan kami ini kaya semacam ilegal logging gitu. Namun ya lama kelamaan mulai ada kesan bagus dari masyarakat, karena ya jelas perusahaan kami memiliki izin gitu. Dan, kemudian begini awal mula lagi beralih keperkebunan. Terus setelah merubah beberapa sistem dan manajemen perusahaan pun diubah, masyarakat menjadi lebih percaya kepada kami. Buktinya sekarang perusahaan sudah jauh berkembang pesat dibanding yang dulu. Bahkan sudah mulai go international gitu.”

Dari apa yang dikatakan oleh owner dan dirut, serta keterangan sebelumnya sangatlah cocok dimana mereka pada awalnya perusahaan ini bergerak diindustri logging. Kemudian beralih ke perkebunan kelapa sawit. Serta mereka pernah mendapatkan kecaman yang diakibatkan karena mendapatkan tuduhan sebagai perusahaan yang melakukan pembalakan liar atau ilegal logging. Namun seiring berjalannya waktu, mereka mampu membersihkan nama baik perusahaan dan menjadi salah satu perusahaan perkebunan kelapa sawit yang dapat diperhitungkan di Indonesia.

4.2. Perencanaan Suksesi Pada Perusahaan

Pada perusahaan ini ada hal yang kemungkinan bisa menjadi sumber konflik untuk proses suksesi kedepannya. Yaitu, dimana perusahaan ini memiliki calon suksesor yang lebih dari satu. Dimana owner sebagai pemilik mayoritas saham diperusahaan ini memiliki 6 orang anak dengan keterangan 5 anak kandung dan 1 anak tiri. Ditambah lagi, kelima anak kandung ini tidak didapat dari satu istri, melainkan 2 istri. Dimana anak pertama dan kedua didapatkan dari mantan istri pertama. Sedangkan anak ketiga sampai kelima didapatkan dari istri kedua. Dan untuk usia dari satu anak ke anak yang lain usianya tidak terlalu jauh. Hal ini sedikit banyak pasti akan mempengaruhi owner untuk memutuskan anak yang seperti apa yang diinginkan oleh owner untuk menjadi suksesor utama kelak baik untuk dirut maupun owner.

Oleh karena itu owner mempersiapkan semua anak – anaknya sejak dini untuk melalui tahapan – tahapan proses suksesi. Proses suksesi ini dibutuhkan tentu saja agar memenuhi syarat akan seperti apa serta kriteria seperti apa yang harus dimiliki suksesor yang diinginkan oleh owner dan sehingga hal itu dapat mempermudah owner dalam menentukan siapa yang kelak menjadi jauh lebih layak untuk menjadi suksesor utama baik untuk owner dan dirut. Dalam prosesnya haruslah memiliki tahapan persiapan, kemudian tahapan masa transisi dan tahapan eksekusi guna mendapatkan suksesor yang sesuai dengan yang diinginkan baik yang diinginkan oleh owner ataupun yang dibutuhkan oleh perusahaan. Dari apa yang dijelaskan oleh owner dimana sekarang anak – anaknya baru sampai pada tahap persiapan dan tahapan

transisi, sedangkan untuk tahapan eksekusi belum terjadi dikarenakan sekarang para calon suksesor masih terbilang masih minim pengalaman serta faktor owner yang masih pada usia produktif. Yaitu 56 tahun untuk owner dan 41 tahun untuk dirut.

4.2.1. Kriteria Pimpinan Perusahaan

Seorang pemimpin adalah seseorang yang mampu mewujudkan visi kelompok yang dipimpinnya menjadi kenyataan. Bukan visi pribadi yang dipaksakan menjadi visi kelompok. Menjadi seorang pemimpin adalah keharusan, karena setiap orang dipanggil dan ditetapkan untuk menjadi pemimpin. Yang menjadi pertanyaan, kualitas seperti apa yang akan dibawa bawa ke tengah – tengah orang yang dipimpin. Seorang pemimpin akan mencerminkan karakter apa yang ada dalam dirinya kepada orang yang dipimpinnya. Dan karakter tersebut dapat menjadi contoh atau panutan tergantung sebesar apa pengaruh dari pemimpin tersebut. Karena seorang pemimpin bertugas menggerakkan orang – orang yang dipimpinnya, maka sudah barang tentu ia harus memiliki kriteria – kriteria yang lebih dari orang – orang yang dipimpinnya. Banyaknya kriteria – kriteria ideal yang dituntut bagi seorang pemimpin berbeda – beda menurut bidang kegiatan, jenis atau tipe kepemimpinan, tingkatan dan bahkan juga latar belakang budaya dan kebangsaan.

Hal itu juga yang dibutuhkan oleh perusahaan yang menjadi tempat penelitian penulis. Dibutuhkan calon suksesor yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan, memiliki kriteria seperti yang dibutuhkan oleh

perusahaan. Berdasarkan pernyataan diatas, didapatkan pernyataan – pernyataan dari owner dan dirut akan kriteria yang dibutuhkan oleh perusahaan atau yang harus dimiliki oleh para calon suksesi. Kriteria – kriteria tersebut adalah sebagai berikut:

➤ **Rendah Hati**

Kriteria yang harus dimiliki calon suksesor yang pertama, owner mengatakan:

“Yang pasti jangan sombong, harus tetap rendah hati. Ya seperti kata orang – orang dulu seperti ilmu padi itu de, semakin berisi semakin merunduk. Kita ini hidup tidak sendirian, masih banyak orang lain disekitar kita. Banyak sekali orang yang lebih diatas kita, jadi kita itu pasti butuh orang lain untuk membantu kita. Jadi saya tidak pengen anak saya nantinya jadi pribadi yang sombong terus mereka egois merasa paling baik paling benar. Akhirnya mereka malah dijauhi oleh orang lain. Saya pengen mereka jadi rendah hati, mereka bisa berbijaksana tidak sombong, menerima masukan dari orang lain dan tidak egois.”

➤ **Kejujuran**

Kriteria yang harus dimiliki calon suksesor yang kedua, owner mengatakan:

“Dan juga harus jujur. Pemimpin itu untuk menjadi tauladan bawahannya, jadi harus bisa kasih contoh yang baik. Kalau selalu jujur bawahannya itu juga pasti percaya dan tidak mencoba untuk tidak jujur juga kan bawahannya. Akhirnya pekerjaan bisa jadi lebih baik. Ya kalau semua yang baik insyaallah akan kembali baik. Jadi bisa memberikan influence yang baik untuk bawahannya untuk dirinya sendiri dia akan menerima.”

Lalu dirut memiliki pendapat yang sama, beliau mengatakan:

“Yang utama itu harus jujur. Karena pada dasarnya pemimpin itu merupakan teladan oleh bawahannya.”

➤ **Ketegasan**

Kriteria yang harus dimiliki calon suksesi yang ketiga, owner mengatakan:

“Dan mereka harus bisa tegas juga. Ya mungkin berkata tidak itu susah ya. Dimana juga ngurus sawit inikan keras gak gampang, jadi mereka harus tegas. Mereka tegas tapi tidak semena – mena. Tegas disini gunanya supaya mereka tidak diremehin dengan bawahan. Tidak dispelein gitu. Tapi ya gitu, jadi saya pengen anak – anak saya bisa jadi pribadi yang lebih baik. Ya kalau menurut saya sih itu kriteria paling utamanya.”

Kemudian masih dengan kriteria yang sama, dirut memiliki pendapat:

“Terus harus tegas jangan lembek sama karyawan, karena semisal ada karyawan yang terlambat masuk kerja apalagi bisa sampai berkali – kali, pemimpin ya harus tegas biar karyawannya itu disiplin gitu. Jadi kenerja untuk perusahaan dan karyawan yang lain bisa lebih baik lagi.”

➤ **Percaya Diri**

Kriteria yang harus dimiliki calon suksesi yang keempat, dirut mengatakan:

“Kalau kriteria gini, yang pertama ya harus percaya diri gitu. Sebagai pemimpin tidak gampang ya karena memilih ribuan orang gitu kita harus percaya diri. Kalau enggak percaya diri ya kalau enggak percaya dengan kemampuan diri sendiri bagaimana bisa memimpin orang lain gitu. Target yang ditentukan perusahaan terus bagaimana cara mencapainya kan sudah direncanakan. Kalau hal tersebut itu membutuhkan kepercayaan diri yang tinggi gitu mas menentukan target yang sudah direncanakan. Jadi untuk calon suksesor itu harus bisa mengaplikasikan kepercayaan diri dalam kepemimpinan. Dan tidak gentar dalam menghadapi masalah.”

➤ **Kuat**

Kriteria yang harus dimiliki calon suksesor yang kelima, dirut mengatakan:

“Lalu dia juga harus kuat, dalam artian gini. Pemimpin yang baik itu harus bisa mengontrol emosi mereka. Jadi seorang pemimpin pasti akan dihadapkan sama masalah yang terbilang cukup rumit sampai memancing rasa frustrasi. Bahkan sampai tidak bisa, aduh begitulah. Jadi ya untuk calon suksesor itu harus bisa fokus ke tujuan yang diterapkan dalam hidup itu tidak akan lepas dari masalah jelas. Masalah yang ada harus dihadapi dengan kuat serta ulet sampai selesai.”

➤ **Rasa Humor**

Kriteria yang harus dimiliki calon suksesor yang keenam, dirut mengatakan:

“Terus kalau diperkebunan kelapa sawit ini ya gimana, harus punya humor juga paling enggak. Karena ada waktunya saat memimpin perusahaan dengan serius, tapi juga ada waktunya bagaimana untuk memimpin dengan santai. Supaya ya para karyawan tidak merasa wah kok pemimpin ini terlalu gimana gitu. Kalau diajak santai kan bisa lebih dekat, lebih enak enjoy gitu mas. jadi komunikasi itu bisa lebih baik lagi kaya gitulah mas.”

Keterangan diatas membuktikan bahwa owner dan dirut sudah memiliki patokan dasar akan seperti apa calon suksesor kedepannya. Mereka harus rendah hati, jujur, tegas, percaya diri, kuat, serta memiliki rasa humor. Kriteria inipun bukan tanpa alasan. Kriteria – kriteria ini dapat dikatakan kriteria yang dicontohkan oleh owner dan dirut. Seperti halnya rendah diri, dimana hal ini ditunjukkan oleh owner yang selalu berusaha membuat karyawannya merasa nyaman dengan cara tidak segan untuk menyapa karyawannya apabila bertemu. Serta seperti rasa humor dan ketegasan, dimana kriteria ini diterapkan oleh dirut dimana beliau

selalu berusaha membuat suasanya seperti rapat agar tidak tegang, beliau berusaha membuat candaan yang bisa membuat suasana lebih cair namun tetap serius membahas hal yang dibahas. Kriteria – kriteria ini adalah kriteria yang secara konteks yang dibutuhkan dalam bisnis. Hal ini dapat dilihat dimana semua hasil wawancara akan seperti apa kriteria yang diinginkan owner dan dirut untuk perusahaan, selalu dikaitkan dengan bagaimana peran dari kriteria ini dalam menghadapi dan menyikapi karyawan serta bagaimana dalam menghadapi lingkungan perusahaan. Kriteria - kriteria ini tentu saja akan dapat dilihat seiring berjalannya waktu kelak untuk beberapa tahun kedepan. Khususnya pada saat mendekati proses suksesi terjadi. Owner dan dirut memiliki gambaran dari semua anak owner, yang mana yang memiliki kriteria diatas. Dengan adanya kriteria tersebut maka akan sedikit memudahkan untuk menentukan calon suksesor nanti. Karena kriteria yang diucapkan oleh owner dan dirut sudah hampir pasti merupakan kriteria yang dibutuhkan oleh perusahaan.

4.2.2. Tahapan Pesiapan

4.2.2.1. Pendidikan Formal

Kualitas pendidikan tentu sangat penting bagi generasi muda. Generasi mudalah yang akan memimpin negeri ini kedepan. Bila generasi muda tidak mendapatkan kualitas pendidikan yang memadai maka kita akan tertinggal dari bangsa lain. Disinilah pentingnya manfaat pendidikan yaitu untuk meningkatkan kualitas generasi muda sehingga

mereka mampu untuk menghadapi persaingan global dunia. Dalam tingkatan tertentu pendidikan tidak hanya berfungsi untuk mencari pekerjaan. Pendidikan juga mengasah kemampuan dan keterampilan seseorang dalam menghadapi masalah dan menyelesaikannya dengan cara yang tepat dan tepat. Itulah fungsi pendidikan yang seharusnya dapat dipahami. Salah satu pendidikan yang penting itu adalah pendidikan formal.

Hal ini sejalan dengan pemikiran yang dimiliki oleh owner dimana bagi beliau pendidikan formal itu sangatlah penting dan utama bagi anak – anaknya. Hal ini diperkuat dengan pernyataan owner yang mengatakan:

“Jelas, itu (pendidikan formal) adalah yang paling utama. Saya pengen semua anak – anak saya menjalani pendidikan formal. Sekarang sih yang masih sekolah tinggal dua saja ya. Anak saya yang no 4 masih kuliah, dan sama si kecil yang paling bungsu itu dia masih SMP. Saya gak mau anak saya seperti saya, saya aja ini ya gimana ya, SD tidak lulus de. Jadi saya pengen anak – anak saya itu punya pendidikan yang lebih baik dari saya. Makanya mereka semua dengan rezeki yang saya punya saya sekolahkan mereka setinggi – tingginya, kalau S2 belum cukup, S3. Saya pengen semua anak saya semua adalah orang – orang berpendidikan.”

Bahkan tidak hanya owner, dirut pun memiliki pemikiran yang sama dimana menurut beliau pendidikan sangat – sangat dibutuhkan di jaman global seperti sekarang. Hal ini dinyatakan oleh dirut dimana beliau mengatakan:

“Untuk pendidikan formal jelas penting ya mas. Karena bagaimanapun pendidikan formal bisa menunjukkan kualitas seseorang pekerja dalam dunia bisnis. Ya kalau jaman dulu mungkin karena belum begitu berkembangnya pendidikan formal jadi kita lihat aja seperti bapak sekarang ya. Dia walaupun tidak terlalu tinggi dalam pendidikannya, namun

beliau bisa bekerja keras. Dan akhirnya bisa membuat perusahaan yang sebesar ini. Namun kalau dijamin sekarang saya pikir tidak semua orang akan seperti itu. Jadi kualitas untuk jaman sekarang itu masih menurut saya itu ditentukan oleh bagaimana pendidikan formal dari karyawan.”

Dan pada saat ditanya apakah anak – anak owner menempuh pendidikan formal, dirut mengatakan:

“Jelas itu mas, memang ada yang kuliah ada yang masih SMP terus ada beberapa juga yang sudah selesai kuliah. Dan yang sudah selesai kuliah itu ada yang bekerja diperusahaan bapak gitu. Saya merasa gimana ya, senang dengan anak – anak beliau karena mereka walaupun orang tuanya memiliki perusahaan ini, mereka tidak bekerja semena – mena gitu. Gak seenaknya, jadi mereka tetap bekerja dengan giat bekerja dengan keras bagaimana ya semestinya seorang karyawan gitu disembuh perusahaan gitu mas.”

Dari hasil diatas dapat dikatakan bahwa owner dan dirut betul – betul mementingkan pendidikan dari para calon suksesor yaitu para anak owner. Hal ini membuktikan seberapa penting peranan dari pendidikan formal dalam kehidupan sekarang. Owner dan dirut pun sepaham dengan pendapat ini, akan krusialnya pendidikan formal di masa sekarang. Khusus bagi owner yang memiliki latar belakang dimana beliau untuk SD pun tidak lulus. Oleh karena itu beliau menginginkan anaknya mendapatkan pendidikan formal agar mendapatkan pendidikan yang tinggi. Hal ini terbukti dimana owner mengatakan apabila S2 belum cukup, maka tidak masalah S3. Ditambah lagi semua anak yang sudah bekerja sebelumnya sudah mengenyam pendidikan S1. Dan hanya tinggal 2 anak lagi saja yang masih menempuh pendidikan. Yaitu anak nomor 4 dan nomor 5. Ini dikarenakan owner menginginkan perusahaan dapat

dikelola oleh keluarga namun profesional tidak hanya mengandalkan status keanggotaan keluarganya saja. Owner menginginkan kedepannya perusahaan dikelola oleh para profesional. Baik profesional itu berasal dari internal keluarga maupun eksternal keluarga. Beliau tidak ingin perusahaannya dikelola oleh orang – orang yang tidak memiliki kemampuan, kredibilitas yang baik serta tidak memiliki profesionalisme. Oleh karena itulah mengapa bagi owner pendidikan untuk anak – anaknya sangat penting agar pada saat pergantian estafet kepemimpinan perusahaan anak – anaknya dapat mengelola perusahaan secara profesional. Tidak hanya itu, owner juga ingin perusahaan tetap utuh setelah proses suksesi dilakukan dan para keluarga dapat saling membantu satu sama lain.

4.2.2.2. Pelatihan / Pendidikan Informal

Saat ini sering terjadi argumentasi tentang mana yang lebih penting, pendidikan formal atau pendidikan informal. Banyak yang sukses meskipun tanpa pendidikan formal yang tinggi. Di sisi lain juga banyak orang gagal meskipun sudah dibekali dengan pendidikan formal yang memadai. Banyak pengusaha sukses yang tidak lulus sarjana dan mereka malah mempunyai karyawan yang mempunyai tingkat pendidikan yang lebih tinggi. Dalam hal ini tentunya harus bisa melihat lebih jernih. Karena pada akhirnya akan kembali kepada pribadi masing – masing. Bila tergolong pribadi yang tidak pernah puas dalam hal ilmu, maka pribadi tersebut akan terus mencari ilmu meskipun bukan dibangku

kuliah. Disisi lain bila pribadi yang gemar menuntut ilmu maka pribadi tersebut akan puas hanya mendapatkan ilmu dibangku kuliah. Jadi bisa dibbilang pendidikan formal dan informal adalah sama – sama pentingnya untuk meningkatkan kualitas.

Di perusahaan yang diteliti, owner pun tidak memungkiri bahwa pendidikan informal serta pengalaman – pengalaman juga sangat dibutuhkan didunia kerja. Dan tidak kalah penting dengan pendidikan formal. Hal ini dibuktikan dengan pernyataan ownwer pada saat ditanya pentingnya pendidikan informal, beliau mengatakan:

“Yaitu, saya enggak pengen anak – anak saya terpaku sama teori. Mereka juga harus punya kemampuan softskill yang baik, untuk menambah dan menunjang pendidikan mereka. Seperti anak saya yang nomor 3 itu dulua pas dia masih kuliah, saya ajak dia keperusahaan itu ya. Minimal dia kenal dululah, tau apa yang bapaknya kerjain, gimana perusahaan bapaknya, gimana ngeliat karyawan – karyawan bapaknya bekerja, apa aspek – aspek yang harus diperhatikan. Ya karena ngendaliin perusahaan ini enggak gampang de. Meskipun teori udah baik, orang berpendidikan kalau mereka tidak bisa merangkul karyawannya juga ya susah. Jadi saya pengen mereka itu melihat secara langsung. Learning by doing kalau kata orang – orang. Sehingga nantinya mereka bisa langsung cepat beradaptasi ketika mereka saya percayakan sebuah posisi begitu.”

Tidak hanya owner, dirutpun memiliki pendapat yang sama dimana bagi beliau pendidikan informal juga sangat penting dan tidak kalah penting dengan pendidikan formal. Hal ini dibuktikan dengan hasil wawancara dengan dirut, dimana beliau mengatakan:

“Jelas karena kalau pendidikan formal itukan untuk membentuk intelektual seseorang. Nah sedangkan kalau informal inikan diperuntukan untuk bagaimana dia mengambil sikap kemudian skillnya juga disitu bisa dibentuk.”

Jadi bapak juga meminta saya membimbing manager ataupun anak – abak beliau juga gitu. Jadi kalau seandainya ada apa – apa mereka bisa tanya ke saya kemudian sering mengajak saya untuk rapat atau hanya sekedar bertemu menanyakan bagaimana sih untuk bisa menjalankan sebuah kerjanya itu dengan lebih baik. Karena kan bapak tidak setiap hari ada diperusahaan, jadi ya tanggung jawab itu diberikan ke saya gitu mas. mereka yang bisa dibilang enggak ikut training itu disiapkan perusahaan sebagai karyawan baru. Tapi untuk pelatihannya itu diajarkan oleh saya dan juga manager yang cukup berpengalaman disini begitu.”

Owner dan dirut mengatakan bahwa proses pendidikan tidak hanya dapat diperoleh melalui menempuh pendidikan formal saja, tetapi juga dapat melalui pendidikan informal seperti pelatihan, dan pengalaman. Hal seperti ini dapat pula memberikan pengetahuan yang berguna bagi para calon suksesor. Pada perusahaan ini, para calon suksesor diharapkan untuk menempuh pendidikan informal karena dapat terkait dengan banyak bidang sesuai dengan kebutuhan calon suksesor nantinya.

Hal ini membuktikan bahwa tidak hanya pendidikan formal, namun pendidikan informal pun sangat dibutuhkan. Hal – hal yang bersifat teoritis bisa didapatkan didalam pendidikan formal. Hal ini dilakukan oleh owner dimana anak beliau yang nomor 3 pada waktu masih menempuh pendidikan, owner sering mengajak anak ke 3nya ke perusahaan. Hal ini membuktikan bahwa owner tidak ingin anak – anaknya hanya terfokus ke teori, karena memang teori sangat penting namun harus menyesuaikan dengan kondisi dilapangan. Dan dirutpun mengamini pendapat dari owner dimana menurutnya pembelajaran secara

informal secara khusus mampu untuk membentuk kemampuan maupun sikap.

4.2.2.3. Posisi

Agar calon suksesor dapat memiliki kemampuan yang mumpuni dalam menjalankan sebuah bisnis, peran dari penempatan posisi ini sangatlah penting. Jangan sampai posisi yang diberikan tidak sesuai untuk perkembangan calon suksesor kedepannya. Hal ini dikarenakan calon suksesor adalah aset yang penting untuk keberlangsungan sebuah perusahaan kedepan. Jangan sampai dikarenakan pemberian posisi yang salah mengakibatkan calon suksesor tidak bisa menjadi calon pemimpin yang dibutuhkan oleh perusahaan.

Hal ini disadari betul oleh owner seberapa pentingnya apabila memberikan posisi kepada anak – anaknya. Hal ini dibuktikan dengan kata – kata owner, dimana beliau mengatakan:

“Semua anak saya yang sudah bisa kerja sekarang ya sudah bisa saya kasih kepercayaan untuk mengelola anak perusahaan saya. Tapi tetap dibawah pantauan saya, juga saya meminta dirut saya untuk memantau mereka mengajari mereka membimbing mereka supaya mereka tidak keluar jalur. Ya mereka kan masih muda butuh pengalaman orang yang lebih tua untuk mengajari mereka supaya mereka nantinya bisa lebih matang dan lebih baik dari kita – kita yang udah tua ini.”

Dan pada saat dirut diberikan pertanyaan yang sama untuk membuktikan apa yang dikatakan oleh owner, dirut mengatakan:

“Kalau anak – anak bapak yang sudah bekerja itu masing – masing ya dipercaya gitu untuk mengelola anak perusahaan. Tapi ya gak dilepas begitu saja. Karena bagaimanapun kan mereka masih belum terlalu berpengalaman gitu. Jadi

semuanya tetap dibawah pengawasan saya dan saya tetap mengawasi, mengajari mereka bagai mana cara mengelola. Kalau misal ada masalah dan perlu mengambil keputusan, biasanya mereka selalu mendiskusikan dulu kepada saya gitu gimana pilihan yang terbaik. Karena itu tadi, mereka masih muda pengalamannya belum banyak tapi ya cukup bisa dibilang bagus mereka dalam menjalankan anak – anak perusahaan tersebut.”

Owner dan dirut menyatakan hal yang sama bahwa calon suksesor telah mengelola anak perusahaan namun tetap dibawah naungan perusahaan induk, serta owner dan dirut. Tujuannya adalah supaya proses pembimbingan dan pembinaan lebih mudah untuk dilakukan sebelum secara resmi menerima posisi kepemimpinan utama. Dalam tahap ini calon suksesor akan memperoleh bimbingan langsung dari dirut. Tidak hanya dirut, owner pun ikut bertanggung jawab membimbing para calon suksesor secara langsung. Para calon suksesor yang sudah masuk pada masa produktif sekarang sudah terlibat aktif di perusahaan dan masing – masing telah dipercaya mengelola anak perusahaan dari perusahaan induk.

Walaupun belum diberikan kepercayaan 100% untuk mengelola anak perusahaan tersebut, hal ini bisa menjadi modal penting bagi para calon suksesor untuk merasakan pengalaman seperti apa menjadi seorang pemimpin. Sedikit demi sedikit dengan pengalaman tersebut dapat menaikkan mental dan percaya diri dari para calon suksesor untuk menjadi pemimpin. Hal ini membuktikan bahwa owner menyadari bahwa penting untuk membiasakan anak – anaknya dari sekarang untuk menjadi

seorang pemimpin dengan memberikan kepercayaan anak – anaknya yang sudah produktif untuk mengelola anak perusahaan.

4.2.2.4. Jangka Waktu Bekerja Dalam Perusahaan

Pada dasarnya seseorang yang bekerja diperusahaan, apalagi sebuah perusahaan besar pasti akan mendapatkan kontrak kerja antara pekerja dan perusahaan baik secara lisan atau tulisan, baik untuk waktu tertentu maupun untuk waktu tidak tertentu yang memuat syarat – syarat kerja, hak dan kewajiban pekerja dan perusahaan. Khusus untuk jangka waktu dalam bekerja terkadang tertera dimana seorang pekerja akan dikontrak selama beberapa tahun. Setelah kontrak itu habis pekerja boleh meninggalkan perusahaan. Dan apabila perusahaan tidak ingin memperpanjang kontrak, pekerja tersebut tidak diperkenankan untuk bekerja lagi diperusahaan tersebut.

Namun hal itu berlaku untuk pekerja yang dibidang non-keluarga. Sedangkan untuk keluarga khususnya anak dari owner, keterangan tersebut tidak berlaku. Hal ini diperkuat dengan pendapat owner yang mengatakan

“Saya enggak batasin, kan mereka anak saya. Saya Cuma melihat perkembangan mereka bagaimana kedepannya nanti. Mereka jadi makin baik atau tidak. Kalau mereka berkembang, mereka bisa menjalani ini semua gak menutup kemungkinan salah satu dari mereka nanti yang akan menjadi dirut. Nanti kita lihat kedepannya kalau anak – anak saya mempunyai kompetensi untuk mengembangkan ini ya pasti saya akan pilih mereka untuk mengembangkan perusahaan ini.”

Kemudian untuk memperkuat apa yang dikatakan oleh owner, dirutpun mengatakan hal yang hampir serupa dimana beliau mengatakan:

“Jangka waktu saya pikir enggak bakalan ada ya mas, karena mereka itu anak – anak owner. Jadi secara tidak langsung nantinya mereka juga yang akan mewarisi perusahaan ini gitu. Ya mungkin beda dengan kami yang hanya karyawan biasa gitu. Mungkin ya adalah beberapa tahun, gitu mas.”

Owner tidak berencana untuk menetapkan jangka waktu bagi para calon suksesor untuk bekerja di dalam perusahaan. Jangka waktu bagi para calon suksesor bekerja di dalam posisi awal perusahaan akan ditentukan berdasarkan tingkat kesiapan para calon suksesor itu sendiri. Kemungkinan untuk salah satu suksesor menempati posisi. Dari pernyataan diatas dapat dikatakan bahwa anak – anak owner akan diberikan waktu sebanyak – banyaknya untuk belajar sambil bekerja dan untuk menggali potensi masing – masing. Dibiasakan untuk merasakan bagaimana menjadi seorang pemimpin walaupun masih skala anak perusahaan. Dan hal inipun bukan tanpa alasan, owner selaku pemilik perusahaan melihat perkembangan dari anak – anaknya kedepan. Potensi – potensi yang seiring berjalannya waktu akan terlihat dapat menjadi patokan owner untuk menentukan siapa yang memiliki kemampuan serta bakat untuk menduduki jabatan dirut. Tinggal kembali siapa yang mampu membuktikan diri menjadi yang terbaik selama bekerja dengan tanggung jawab yang sudah diberikan oleh owner sekarang sampai kedepannya.

4.2.2.5. Motivasi Untuk Bergabung Dalam Perusahaan

Motivasi kerja sangatlah penting bagi yang ingin bertahan di karir tertentu, untuk mengembangkan karir, bahkan untuk mencapai jenjang karir tertinggi atau untuk memenuhi kebutuhan dasar setiap orang. Tanpa motivasi kerja tidak mungkin mendapatkan prestasi kerja yang tinggi yang akan berimbas pada kemajuan karir. Orang – orang yang sukses dalam karir adalah mereka yang memiliki motivasi kerja. Jika seseorang yang memiliki keterampilan begitu memukau, artinya dia memiliki motivasi tinggi untuk menguasai keterampilan itu. Jika seseorang yang mampu menyelesaikan pekerjaan dengan baik dan cepat, artinya dia memiliki motivasi kerja yang tinggi. Termasuk mereka yang selalu disiplin bekerja, karena motivasi kerjanya yang luar biasa.

Menyadari akan pentingnya sebuah motivasi dalam bekerja, owner selalu berusaha memberikan motivasi kepada anak – anaknya. Beliau selalu menyempatkan untuk berdiskusi dengan anak – anaknya. Tidak hanya masalah pekerjaan, namun juga masalah lain. Hal ini diperkuat dengan pernyataan owner, dimana beliau mengatakan:

“Saya sering memberikan mereka motivasi untuk bekerja. Disetiap kesempatan saya selalu menasehati mereka supaya mereka punya semangat. Jangankan kalau masalah pekerjaan, masalah diluar pekerjaan pun, masalah keluarga, masalah pubertas mereka, urusan anak muda saya sering memberikan nasihat, motivasi dan sharing ke mereka, ya gimana sih bapak ke anak. Makanya saya selalu mendukung anak – anak saya untuk mereka bisa mengembangkan diri mereka bisa menghadapi masalah – masalah mereka yang harus mereka hadapi, tidak lari dan saya sebagai bapaknya juga saya pasti akan suport mereka penuh untuk semua anak – anak saya.”

Sedangkan, dirut berpendapat bahwa para anak – anak owner memiliki motivasi yang tinggi. Hal ini disampaikan oleh dirut didalam sesi wawancara, dimana beliau mengatakan:

“Kalau untuk motivasi mereka itu sangat baik mas. Mereka bisa bekerja dengan giat makanya dengan kemampuan mereka dan motivasi, mereka akhirnya bisa langsung terjun keperusahaan dan mengelola anak – anak perusahaan. karena gak banyak lo mas anak – anak owner yang mau bekerja sebegitu giatnya untuk membangun perusahaan orang tuanya bisa lebih baik. Karena dari pengalaman saya yang saya lihat itu kalau anak – anak owner yang lain karena merasa masih muda gitu karena orang tuanya kaya raya, mereka masih hidup hidup foya – foya. Padahal kan tidak selamanya gitu harta akan ada, seperti adalah yang menunda kuliah yang masih hidupnya belum beraturan. Ya gitulah mas seumpamanya.”

Pentingnya motivasi oleh owner terhadap anak – anaknya yang terbilang masih muda sangat disadari oleh beliau. Sebagai seorang pemilik dan seorang ayah, beliau tidak melepas anak – anaknya begitu saja dalam bekerja. Beliau selalu berusaha memberikan motivasi dalam setiap kesempatan. Dari hasil wawancara, owner dan dirut menyatakan bahwa mereka juga memotivasi calon suksesor. Motivasi yang diberikan berbentuk moral seperti contohnya motivasi diberikan melalui ucapan, kata - kata semangat yang berusaha mendukung para calon suksesor dalam setiap kegiatan kerjanya. Motivasi yang lain juga berbentuk saran bagi calon suksesor. Hal ini sangat diharapkan dapat mempengaruhi anak – anaknya dalam bekerja.

Namun tidak hanya itu, menurut dirut para anak – anak owner juga sudah memiliki motivasi yang sangat baik. Dengan begitu tidak akan

begitu sulit untuk memberikan motivasi kepada mereka karena dari diri mereka sendiri sudah memiliki motivasi masing – masing. Dengan adanya motivasi secara internal dan external, tentunya sangat diharapkan dapat meningkatkan daya juang dari anak – anak owner untuk bekerja dan terus belajar.

4.2.3. Tahapan Transisi

4.2.3.1. Persiapan Diri Dalam Pengambilan Keputusan

Dalam semua hal pasti dibutuhkan persiapan. Karena akan sulit suatu hal dilakukan secara mendadak dan tanpa persiapan. Apalagi dalam hal pengambilan keputusan yang penting. Haruslah ditimbang – timbang untung ruginya. Tidak bisa langsung diambil seenaknya tanpa berpikir panjang. Dalam mempersiapkan diri haruslah difikirkan berkali – kali, karena jangan sampai apa yang sudah menjadi keputusan menjadi penyesalan kedepannya. Seseorang harus betul – betul mempersiapkan diri dengan sangat baik untuk segala kemungkinan.

Hal ini pun disadari oleh owner, walaupun beliau mempercayakan anak – anaknya untuk mengelola anak perusahaannya namun mereka masih terbilang awam. Dan tentu saja harus lebih banyak belajar. Oleh karena itu owner membatasi hal – hal yang ingin dilakukan oleh anak – anaknya. Namun bukan berarti owner tidak memberikan persiapan kepada anak – anaknya untuk mengambil sebuah keputusan. Hal ini dinyatakan oleh owner, dimana beliau mengatakan:

“Ya mereka kan masih muda ya, masih harus banyak belajar. Jadi saya tidak memberikan kewenangan yang besar untuk

mereka mengambil keputusan. Tapi saya selalu ada memberikan kesempatan mereka untuk memberikan saran atau seperti anak saya yang pertama dan kedua mereka sudah mencoba mengelola anak perusahaan saya. Saya ajari mereka untuk mengambil keputusan, namun nantinya tetap saya kembalikan ke saya dan dirut saya untuk didiskusikan lagi. Ini ya sebagai pelajaran buat mereka untuk bijaksana dalam mengambil keputusan tidak tergesa – gesa. Toh mereka pasti pernahlah mereka mengambil keputusan itu salah, tidak tepat, kami mencoba memberikan masukan, coba kami diskusikan lagi bersama. Yang jelas saya memberikan mereka kesempatan dan wadah untuk mereka bisa berkreasi, mereka untuk bisa berkembang.”

Hal ini diperkuat dengan pernyataan dari dirut, dimana beliau mengatakan:

“Ya seperti yang saya bilang tadi kalau ada keputusan atau kebijakan – kebijakan yang penting mereka selalu mendiskusikannya dengan saya gitu. Karena bagaimanapun kan saya ada kalanya harus secara tidak langsung terus mengawasi mereka. Bagaimana mengambil keputusan, dan bagaimana membimbing mereka dengan baik. Kaerena secara tidak langsung mereka harus dipercaya gitu dalam mengambil sebuah keputusan. Tapi keputusan yang tidak terlalu krusial begitu bagi perusahaan. Karena masih muda dan butuh pengalaman yang lebih banyak lagi gitu. Jadi sangat wajar apabila mereka kalau mengambil ya adalah keputusan yang salah, makanya itu kita tidak pernah memberikan wewenang yang terlalu berlebih untuk pemecahan sebuah masalah gitu.”

Owner dan dirut menyadari pentingnya bagi para calon suksesor untuk membiasakan diri dalam mengambil keputusan. Untuk menumbuhkan kepercayaan diri dalam menentukan sebuah keputusan. Namun owner dan dirut masih membatasi hanya keputusan – keputusan manajemen yang tidak terlalu krusial. Karena memang sangat dibutuhkan untuk membiasakan calon suksesor mengelola dan mempertanggung jawabkan akan apa yang diputuskannya. Apabila sudah

menyangkup hal yang penting, owner menginginkan para calon suksesor mendiskusikannya dengan owner dan dirut. Sangatlah beresiko memang apabila anak – anak owner dipercaya untuk mengambil keputusan ataupun kebijakan manajemen yang sangat krusial, hal ini dikarenakan mereka masih terbilang minim pengalaman dalam bisnis perusahaan. Sebuah langkah yang tepat owner dan dirut membatasi pergerakan anak – anak owner dalam mengelola anak perusahaan, namun tetap memberikan kesempatan untuk belajar dengan cara mengambil keputusan yang tidak terlalu penting serta mendiskusikannya dengan owner dan dirut untuk sebuah keputusan yang penting.

Adanya waktu bagi calon suksesor untuk mempersiapkan diri adalah salah satu bagian yang penting dalam proses perencanaan suksesi pada perusahaan keluarga. Dirut memberikan waktu khusus bagi para calon suksesor untuk mempersiapkan diri dan memikirkan secara matang seluruh keputusan yang akan diambil sebelum didiskusikan dengan owner maupun dirut. Tujuan adalah supaya calon suksesor benar - benar memiliki hati dan komitmen yang kuat ketika memimpin perusahaan, dan supaya para calon suksesor belajar memiliki integritas atas segala keputusan yang diucapkan. Dalam tahap ini para calon suksesor juga diarahkan untuk mulai mengevaluasi diri sendiri dan menyadari hal - hal apa saja yang patut untuk diperbaiki.

4.2.3.2. Pelatihan dan pengembangan Serta Transfer Bisnis

Pelatihan dan pengembangan sering muncul dalam dunia kerja di perusahaan, organisasi, lembaga, atau bahkan dalam instansi pendidikan. Hal ini dapat diasumsikan bahwa pelatihan dan pengembangan sangat penting bagi tenaga kerja untuk bekerja lebih menguasai dan lebih terhadap pekerjaan yang dijabat atau akan dijabat kedepannya. Pelatihan dan pengembangan sering dilakukan sebagai upaya peningkatan kinerja para pekerja yang berpendidikan yang dianggap belum mampu untuk mengemban pekerjaan karena faktor perkembangan ataupun pengalaman. Secara deskripsi tertentu potensi para pekerja pendidikan mungkin sudah memenuhi syarat administrasi pada pekerjaannya, tapi secara aktual para pekerja yang berpendidikan harus mengikuti atau mengimbangi perkembangan pendidikan sesuai dengan tugas yang dijabat atau yang akan dijabatnya. Karena itulah mengapa pelatihan dan pengembangan sangatlah penting. Dalam proses suksesi perusahaan yang penulis teliti, pelatihan dan pengembangan para calon suksesor sudah termasuk dalam proses suksesi. Tidak hanya pelatihan dan pengembangan saja yang ada dalam proses suksesi tersebut, namun juga cara dari owner dan dirut dalam mentransfer bisnis kepada para calon suksesor.

Seperti yang dikatakan owner dalam melatih dan mengembangkan potensi anak - anaknya, beliau terjun langsung untuk mengajarkan anak – anaknya bagaimana dalam mengelola dan menjalankan bisnis yang

dimilikinya. Hal ini dibuktikan dengan perkataan owner, dimana beliau mengatakan:

“Selama saya masih nafas, jalan kuat, berdiri kuat saya pengen ngajarin semua anak saya. Saya pengen ilmu saya ini saya turunkan semua ke anak – anak saya. Yang seperti sudah saya ceritain ke mereka gimana dulu saya ngebangun perusahaan ini dari nol, saya gak punya apa – apa sampe bisa ya alhamdulillah seperti sekarang. Saya selalu berpesan kemereka untuk bekerja keras, jangan gampang ngeluh, jangan gampang putus asa dan jangan bermalas – malasan. Soalnya ya mereka kedepannya sudah gampang tinggal mengelola dan mengembangkan perusahaan ini. Gak seperti saya dulu susah merintis bener – bener dari nol. Ibaratnya mereka sekarang tinggal makan nasi enak tinggal cari lauk masa mereka gak bisa seperti saya dulu yang ibaratnya dari nanam padi dulu kalau mau makan mereka sudah enak, ya tambah lagi mereka sudah saya sekolahkan, selalu saya suport, saya ajak untuk sharing dan berbagi. Saya pengen mereka diatas saya tidak boleh kalah dari saya. Harus bisa lebih baik mereka untuk bisa jadi penerus saya menjalankan perusahaan ini.”

Dan untuk bagaimana cara dari owner dalam mentransfer bisnis tersebut kepada anak – anaknya, beliau pun mengatakan:

“Saya mendiskusikan masalah perusahaan ini ke anak saya secara personal. Jadi ya gak semua langsung duduk terus saya omongin satu – satu. Tapi ya saya ajak shering disetiap kesempatan saya bisa dengan anak saya mungkin pas waktu jalan – jalan dengan anak saya. Sayakan juga tidak mungkin jalan – jalan dengan langsung semuanya sekeluarga, jadi satu persatu saya coba berikan influence. Saya coba filtrasi pikiran – pikiran mereka supaya mereka ini bisa punya arahan yang baik. Setiap saya ngomong bisnis sama anak saya, kadang – kadang ya saya sampingkan sambil ngobrol santai sambil cerita. Dan tentunya kan anak – anak saya punya bobot kerjaan yang beda – beda. Ada yang sedikit lebih gampang ada yang sedikit lebih sulit, jadi ya satu persatulah saya ajakin berbicara. Apa kesulitan mereka, apa tantangan mereka, mereka targetnya apa kedepannya. Sampai akhirnya ya nanti ada masanya juga kami berbicara dalam rapat keluarga membahas persoalan ini. Dan saya gak mau salah satu dari anak saya tidak bisa berkembang. Nanti

takutnya disepelein sama saudara – saudaranya. Jadi saya pengen anak – anak saya itu meskipun umurnya beda – beda, tetap mereka punya potensi dan kemampuan yang sama. Jadi saya harus bagi waktu ke semuanya supaya mereka berkembang sama supaya enggak ngambek – ngambekan juga nantinya gitu. Anak saya harus bisa sukses.”

Sedangkan untuk dirut, beliau tidak jauh berbeda dalam bagaimana melatih dan mengembangkan anak – anak owner. Beliau juga langsung turun tangan dalam mengajari anak – anak owner. Namun hal itupun tergantung siapa yang akan menjadi calon penerus dirut. Apakah dari anak – anak owner ataupun dari profesional. Apabila dari profesional beliau akan menyerahkan sepenuhnya kepada profesional tersebut. Sedangkan apabila kepada salah satu dari anak owner, beliau dari sekarang pun turun langsung untuk mengajari anak – anak dari owner.

Keterangan ini didapatkan dari hasil wawancara dengan dirut, dimana beliau mengatakan:

“Kalau itu tergantung siapa yang akan menjadi suksesornya gitu mas. Kalau calon direktur utamanya dari orang yang sudah berpengalaman, mungkin tidak perlu lagi untuk banyak mengajari hal – hal penting gitu mungkin ya. Karena kan pasti dia sudah memiliki stratgi tertentu gitu untuk menjalankan roda bisnis perusahaan. ya mungkin kebijakan – kebijakan yang dimiliki itu bukan tidak mungkin akan berbeda dengan saya, tapi ya bisa jadi dengan perbedaan itu akan menimbulkan kinerja yang lebih baik, perusahaan lebih maju lagi. Jadi ya tidak masalah bagi saya selama perusahaan berkembang dengan baik. Tapi kalau calon dirutnya dari salah satu anak bapak ya dari sekarang makanya saya sudah banyak mengawasi mereka dan mengajari mereka, mempersiapkan mereka bagaimana kedepannya. Jadi ya saya cukup tenang kalau anak bapak, karena saya sudah banyak bercerita juga bagaimana pengalaman saya dulu awalnya tentang membangun perusahaan ini membangun kepercayaan dimasyarakat, terus

menjaga kepercayaan bapak gitu mas. Jadi ya yang penting kinerjanya sudah ada terlihat kalau anak – anak bapak gitu.”

Lalu pada saat dirut ditanya bagaimana beliau menyampaikan bisnis kepada calon suksesor, jawabannya pun tidak terlalu jauh berbeda dengan jawaban yang sebelumnya, dimana beliau mengatakan:

“Ya seperti yang saya bilang tadi mas, saya ngajarin anak – anak bapak bagaimana bekerja dalam perusahaan. bagaimana dalam mengelola perusahaan, ya intinya mendampingi mereka sampai mereka benar – benar bisa dilepas dengan sendirinya. Sampai akhirnya ya mereka itu punya skill yang mumpuni. Ya mungkin itu yang bisa saya lakukan untuk masa depan anak – anak bapak dan perusahaan.”

Jadi untuk pelatihan dan pengembangan dari para anak – anak owner itu sendiri, owner dan dirut turun langsung dalam memberikan pelajaran akan bisnis perusahaan. Mau seperti apapun, hampir dapat dipastikan owner dan dirut adalah salah dua orang yang paling memahami seluk beluk perusahaan. Jadi memungkinkan ini adalah cara yang terbaik untuk mengembakan potensi dari anak – anak owner. Dan sedangkan untuk mentransfer bisnis ini sendiri, owner memiliki metode yang dimana beliau mentransfer bisnis secara personal. Beliau menyadari bahwa kemampuan anak – anaknya berbeda – beda. Untuk menghindari konflik keluarga dimana terjadinya rasa yang menganggap diremehkan dari anak owner, beliau lebih memilih untuk membicarakan bisnis dengan anak – anaknya secara personal. Sedangkan untuk dirut untuk mentransfer bisnis kepada anak – anak owner, hanya dapat ia lakukan dengan terus mengajari langsung anak – anak owner tersebut.

Dari hasil yang didapat owner memang tidak menjelaskan secara eksplisit akan seperti apa proses suksesi yang akan terjadi kelak, namun dari apa yang didapat dari yang owner katakan, dimana beliau selalu mentrasfer bisnis kepada anak – anaknya secara personal. Hal ini membuktikan dalam prosesnya pun owner menyadari sejak sekarang bahwa dari semua anaknya ada yang memiliki kemampuan yang lebih dan ada yang memiliki kemampuan biasa – biasa saja. Jadi dalam prosesnya beliau sangat menghindari konflik keluarga dikarenakan ada yang merasa disepelkan. Dan beliau menunggu sampai tiba waktunya untuk berbicara dalam rapat keluarga untuk membahas persoalan bisnis. Namun walaupun begitu, dalam prosesnya owner tetap turun langsung untuk mengajari anak – anaknya dalam bekerja. Dan beliaupun meminta langsung dirut untuk sering membimbing mereka.

4.3. Intensitas Karyawan Bertahan di Perusahaan

Ada berbagai macam yang menjadi alasan karyawan untuk memutuskan tetap bekerja diperusahaan atau mengundurkan diri dari perusahaan. Salah satunya dikarenakan pemimpin. Selain dikarenakan pemimpin, karyawan memutuskan resign bisa dikarenakan alasan gaji, tingkat stres, alasan karir dan lain – lain. Pada umumnya alasan terkuat seseorang untuk bekerja karena untuk mendapatkan uang. Sedangkan faktor – faktor lain lebih sebagai penunjang atau pendukung orang itu bekerja untuk lebih baik. Seperti lingkungan kerja yang menyenangkan ataupun atasan yang baik.

Dalam proses suksesi yang disiapkan dari jauh hari, pastilah mengharapkan calon suksesor yang sesuai dengan kebutuhan. Tidak hanya memandang dari satu sudut pandang saja seperti dari sudut pandang kemampuan bisnisnya saja ataupun dari sudut pandang caranya bersosialitas. Namun harus menyangkup secara keseluruhan, berbisnis baik dan bersosialitas juga baik. Dengan tujuan yang positif dengan mempersiapkan calon suksesi dari jauh hari inilah yang membuat semua sumber informasi dari 4 manager dan 4 karyawan, dimana mereka semua sangat setuju dengan persiapan suksesi dari jauh hari.

Hasil yang didapat dilapangan dimana untuk proses suksesinya tidak berpengaruh terhadap keputusan karyawan untuk bertahan atau resign. Hal ini terbukti dari hasil yang didapat dimana semua nara sumber yang terdiri dari 4 manager dan 4 karyawan setuju akan adanya perencanaan suksesi dari jauh hari. Dimana manager pertama mengatakan:

“Kalau menurut saya ya lebih cepat lebih baik kalau misalnya calon suksesi sudah dipikirkan dari jauh – jauh hari. Karena kalau tidak memikirkannya yang ada nanti perusahaan akan bingung pemimpinnya akan jatuh ke tangan siapa. Ditambah lagi kalau sudah dipersiapkan dari jauh hari calon suksesinya nanti sudah siap kalau suatu saat nanti dia disuruh menggantikan owner atau dirut secara mendadak. Intinyakan, biar calon suksesi itu siap kapan aja kalau dia dipercaya buat jadi penerus. Kalau semisalnya lambat kan ya jadinya nanti mikirnya dobel, entah mikir perusahaan entah mikir calon suksesinya gitu. Jadi ya mending disiapkan dari jauh hari – hari aja.”

Lalu manajer kedua mengatakan:

“Kalau itu mah bagus ya, kan jadinya kedepannya nanti perusahaan itu gak bingung mau dipimpin siapa, jelas gitu siapa bakal jadi pemimpinnya. Terus ada juga manfaatnya,

kalau ada hal – hal yang mengharuskan pergantian owner atau dirut secara mendadak kan calon penerusnya sudah siap. Kaya gitu sih kalau menurut saya.”

Lalu manager ketiga mengatakan:

“Wah itu bagus itu mas. Itu bener – bener ya perusahaan yang sudah memiliki itu biasanya perusahaan yang sudah kelas international, sudah wow gitulah. Memprsiapkan jauh – jauh hari itu sudah bener – bener sudah mateng lah kalau ibaratkan buah itu sudah mateng udah tinggal dipetik. Namanya kita sudah mempersiapkan calon dari dulu kan dari awal dari jauh hari ya dia sudah jadi mental maupun tenaganya sudah bener – bener untuk perusahaan.”

Lalu manager keempat mengatakan:

“Kalau menurut saya ya enggak papa sih, malah lebih bagus biar kedepannya perusahaan lebih siap gitu loh kalau ada misalnya yang gantiin bapak gitu. Ya gak papa menurut saya, bagus – bagus saja.”

Lalu karyawan pertama mengatakan:

“Ya baguslah kalau seperti itu, soalnya kan kalau menurut pandangan saya pribadi kalau misalnya dari perusahaan itu menyiapkan calon suksesi dari penerus perusahaan itu ya, itu ibaratnya perusahaan sudah siaplah gimana nanti kelancaran dari perusahaan ini. Mau dibawa kemananya nanti perusahaan sudah mempunyai ancang – ancang untuk itu. Menurut saya bagus – bagus ajalah. Karena dari jauh – jauh hari dari pihak perusahaan sudah menyiapkan siasat tersebut. Jadi menurut saya sih, bagus – bagus ajalah. Saya disini juga cuma kerja ya saya berharapnya yang terbaik aja buat perusahaan ini.”

Lalu karyawan kedua mengatakan:

“Bagus sekali kalau kaya gitu mas, mempersiapkan calon penerus dari jauh hari. Kitakan tau ya kalau pengen dapatin sesuatu yang berkualitas kan pasti butuh waktu, butuh proses. Gak bisa instan. Kalau pengen dapat calon penerus yang berkualitas, berarti harus dipersipakan dari dini kan. Jangan sampai saat proses pergantian ternyata calon penerusnya masih awam. Masih belum punya kemampuan. Kan malapetaka itu mas. Ya kan kalau bisa dianggap kalo anak - anak owner itukan investasi untuk perusahaan kedepannya. Harus betul - betul

dipersiapkan biar mereka siap kapan aja kalau tiba waktunya buat gantiin dirut bahkan owner kan. Jadi intinya saya mah setuju kalau calon penerus sudah dipersiapkan dari jauh hari.”

Lalu karyawan ketiga mengatakan:

“Kalau untuk masalah mempersiapkan dari jauh – jauh hari itu sih mas menurut saya bagus ya mas. jadi dari cara kepemimpinan itu ada kredibilitasnya lah dalam memimpin perusahaan kedepannya. Jadi calon suksesor ini bisa diliat perkembangan dari mungkin dari pendidikannya seperti apa terus interaksi sosial dengan orang lain kaya gimana. Nah ini juga mempengaruhi untuk perkembangan perusahaan kedepannya. Jika misalnya nih calon suksesornya ini dia masalah pendidikan dia ok, bagus dia lancar – lancar terus. Tapi untuk masalah interaksi sosial dia kurang, nah ini bisa membuat perusahaan kedepannya malah kurang diminati oleh perusahaan – perusahaan lain. Jadi untuk mempersiapkan suksesor yang bagus ini dari jauh – jauh hari lebih bagus mas menurut saya.”

Lalu karyawan keempat mengatakan:

“Ya memang harus begitu mas. Kan seharusnya calon penerus itu ya harus disiplin dari jauh - jauh hari. Jangan sampai lah sampai pas penerus sudah ditunjuk rupanya dia belum siap buat megang perusahaan orang tuanya. Terus pas dia kerja perusahaan menurun karena penerusnya belum siap. Ya kan jangan gitu ya mas kalau mau punya masa depan yang bagus buat perusahaan, harus punya pemimpin yang bagus juga dong. Realistis lah kitanyakan kalau mau berkembang ya harus dipimpin orang yang tepat.”

Dari semua pendapat diatas dimana semua manager dan karyawan yang menjadi nara sumber, membuktikan bahwa mempersiapkan calon suksesi dari jauh hari adalah hal yang sangat positif dengan sangat dianjurkan. Karena memang untuk menjadi seorang pemimpin yang baik dan memiliki kredibilitas yang baik pula, dibutuhkan proses. Dibutuhkan pengalaman yang sangat banyak untuk mampu memimpin sebuah perusahaan besar yang bahkan sudah go international. Ditambah lagi dikarenakan owner memiliki

anak yang lebih dari satu, mempersiapkan calon suksesi dari jauh hari bisa menjadi sebagai alat untuk menentukan siapa yang jauh lebih pantas dengan memiliki kredibilitas yang baik untuk memimpin perusahaan. Karena akan membutuhkan waktu sampai anak – anak dari owner untuk siap menjadi penerus kedepannya. Dalam prosesnya sangatlah mudah untuk menunjuk siapa yang akan menjadi penerus, namun akan sangat sulit setelah proses suksesi terjadi dan ternyata suksesor tersebut tidak mampu mengemban tanggung jawab yang sudah diberikan. Hal inilah yang harus diantisipasi, karena itu sangat diperlukan perencanaan suksesi sejak dini dan hal ini disetujui oleh semua manager dan karyawan yang menjadi nara sumber.

4.3.1. Profesional atau Keluarga

Dalam sebuah perusahaan keluarga, sudah bukan hal asing lagi apabila didalam perusahaan tersebut memiliki karyawan yang masih memiliki keterikatan keluarga. Hal ini dikarenakan pemilik merasa bebas apabila ia ingin mempekerjakan keluarganya diperusahaan tersebut. Namun untuk hal ini ada pro dan kontra dimana ada yang mempermasalahkan ataupun tidak mempermasalahkan hal tersebut dengan berbagai macam pendapat dari para manager dan para karyawan.

Untuk hasil wawancara apakah kedepannya lebih baik banyak melibatkan keluarga atau profesional, didapatkan hasil yang beragam.

Manager pertama mengatakan:

“Kalau menurut saya ya sebaiknya perusahaan lebih melibatkan profesional saja. Karena kerja profesional itu kadang – kadang bisa memuaskan hasilnya gitu loh mas. dibandingkan dari anggota keluarga. Karena ya dari anggota keluarga yang ada malah mereka

bisa dibilang manja gitu lo. Kadang – kadang juga ada yang seenaknya sendiri gitu. Yang ada intinya itu seolah semena – mena gitu lo mas.”

Lalu manager kedua mengatakan:

“Saya pribadi sih enggak masalah keluarga atau profesional, yang penting kerja yang bener enggak lelah – lelah, enggak seenaknya. Yang dibutuhkan perusahaan kan karyawan yang punya kemampuan. Gak penting statusnya itu mau apapun. Kalau menurut saya gitu.”

Lalu manager ketiga mengatakan:

“Kalau menurut saya ya profesional mas. kenapa saya memilih profesional karena di Indonesia sekarang ya banyak perusahaan yang memiliki anggota keluarga perusahaan kan yang langsung dikerjakan setelah lulus kuliah langsung kerja ditempatnya dia dan kebanyakan hasilnya pun tidak memuaskan. Jadi kasian yang kuliah berat - berat yang tidak ada chanel untuk perusahaan keluarganya dia bekerja otomatis sendiri pengen menghasilkan gaji sendiri dan dia berusaha untuk profesional. Saya lebih profesional, ya intinya lebih enak kalau dibuat kerja. Jadi kalau anggota keluarga kaya malas – malasan kerjanya. Kalau yang profesional kan kita bisa ngeliat kinerja dia bener apa enggak gitu lo. Jadi bener – bener kita itu membiayai dia sesuai ya tenaganya juga yang dibutuhkan oleh perusahaan gitu. Nanti kalau anggota keluarga sendiri kerjanya enak – enakan mas, kasian yang lain.”

Kemudian, pada saat ditanya bagaimana apabila keluarga bisa profesional, manager ketiga mengatakan:

“Kalau itu gak masalah mas, kalau misal kaya kata mas gitu kan bisa itu. Malah bagus itu mas, bisa membagi inspirasi juga sama karyawan profesional yang lainnya. Jadi buktiin diri saya walaupun anggota keluarga saya bakal membuktikan kalau saya bisa bekerja dengan profesional.”

Lalu manager keempat mengatakan:

“Kalau menurut saya ya profesional aja sih mas. Misalnya kalau ada keluarga bapak ini ya yang ada diperusahaan, tapi kinerjanya gak sebagus sama orang yang bukan keluarga. Saya lebih milih orang yang kinerjanya lebih bagus, inikan buat perusahaan mas. Gak bisa mentang – mentang keluarga gitukan, nanti takutnya

mentang – mentang keluarga kinerjanya gak maksimas mas. Jadi kurang profesional, suka seenaknyalah ibaratnya gitu mas. saya lebih memilih ke sisi profesional mas.”

Kemudian pada saat ditanya apabila ada anggota keluarga yang bisa bekerja secara profesional, manager keempat mengatakan:

“Kalau menurut saya ya seperti yang saya bilang tadi, kalau misalnya dia profesional kerjanya bagus ya enggak papa itu mau keluarga mau bukan keluarga. Yang saya lihat kinerja mas kalau saya kinerjanya. Tapi ya kalau bapak maunya masukin keluarga – keluarga gitu ya saya bisa apa. Kalau dari diri saya sendiri ya mas ya kalau buat perusahaan saya memilih kinerjanya gitu mas.”

Lalu karyawan pertama mengatakan:

“Kalau dari saya pribadi ya harus dibatasilah antara proporsi dari keluarga sama dari pihak profesional. Yang mana ya mungkin dari satu dua banyaklah yang diperusahaan ini aja yang dari keluarga itu ada beberapa dari segi profesionalnya itu mungkin kurang. Tapi kalau menurut saya pribadi ya tergantung dari kebijakan dari pemiliknya mau berapa proporsinya sesuai dengan kebijakan beliau. Menurut saya ya dibatasilah proporsinya berapa, jangan terlalu banyak juga jangan terlalu sedikit. Karena yang namanya anggota keluarga kan hubungan eratnya pasti dekatlah kalau misalnya ini, mohon maaf ya. Misalnya saya keluarga dari ownernya itu, kalau semisal saya melakukan kesalahan mungkin oklah satu dua kali dimaklumi. Tapi dalam hal kerja pastikan kita dituntut untuk profesioanalitas bukan seperti itu menurut saya. Jadi ya kalau terlalu banyak proporsi dari keluarga gak baik juga buat perusahaan ini. Jadi mending ya diatur proporsinya sedemikian rupa.”

Lalu karyawan kedua mengatakan:

“Kalau saya sih lebih ke profesional ya mas. Kan namanya aja profesional, pasti mereka paham dengan kerjaan - kerjaan yang bakal di pegang. Kalau keluarga sih sebenarnya bukan masalah. Bukan berarti menyimpangkan kemampuan dari para anggota keluarga. Yang dikhawatirkan kalau anggota keluarga itu walaupun punya kemampuan, tapi gak bisa profesional dalam bekerja. Soalnya ada pengalaman yang memang gak semua sih. Cuma ya adalah karyawan yang bisa dibilang masih kerabat dari owner. Dia memang saya akui pintar, punya kemampuan, punya talenta lah. Cuma kadang kalau kerja suka terlalu santai mas. Jeleknya sih itu

mas. Kaya menganggap remeh pekerjaan lah, istilahnya kita kerja cape – cape kadang dia santai enggak terlalu ambil pusing. Kan jadinya enggak adil rasanya mas. Apa karena ngerasa masih kerabat owner makanya dia seperti itu, ya saya kurang tau juga ya.”

Lalu karyawan ketiga mengatakan:

“Kalau menurut saya pribadi sih kalau misalnya nih untuk suatu perusahaan kalau misalnya dalam keluarga itu atau kerabatnya itu, dia keluarganya atau kerabatnya yang sudah profesional. Enggak salah sih, ya enggak salah juga walaupun ya kalau keluarga entar dikira orang kaya ngelanjutkan perusahaan atau gimana, tapi kalau misalnya dalam keluarganya itu bagus dalam menjalankan perusahaannya. Itu malah lebih bagus, soalnya kita tau tentang keluarga kita sendiri gimana. Terus kalau untuk orang lain bagus juga, tapi istilahnya perusahaan ini pasti akan lebih melihat perbandingan antara keluarga dan orang lain. Kalau misalnya perbandingan mereka sama – sama bagus sama – sama sukses kedepannya bisa memimpin perusahaan, kenapa apa enggak salah lebih baik kita memilih keluarga sendiri daripada orang lain. Kalau menurut sya sih gitu.”

Lalu karyawan keempat mengatakan:

“Kalau menurut saya ya mas mau keluarga atau profesional yang ada plus minusnya ya. Tinggal yang kaya apa aja sih yang dibutuhkan. Kalau semisal owner masukin keluarganya buat kerja kan itu haknya owner, karena dia yang punya. Tinggal ya kalau misalnya owner itu mau masukin keluarganya ya semacam itu, ya tinggal sesuai enggak sama kriteria yang dibutuhin perusahaan. Profesional sih intinya juga juga harus ya mas ya, kalau semisal nerima karyawan yang bukan keluarga, kalau gak sesuai juga kan ya pas sudah kerja bisa jadi masalah jugamas. Jadi sebenarnya tinggal balik ke kebutuhan perusahaan sama pribadinya sih mas. Perusahaankan butuh yang kaya gimana, kalau bisa didapat dari keluarga jugakan kenapa enggak. Kalau bisa didapatin dengan kriteria yang dibutuhin dari keluarga, ya dari non keluarga juga gak masalah. Yang penting bisa kerja baik sama sesuai dengan kebutuhan perusahaan menurut saya udah cukup sih mas.”

Memang dalam suatu hal selalu ada plus minusnya, tidak terkecuali karyawan yang merupakan anggota keluarga ataupun non keluarga. Namun disamping perbedaan pendapat tersebut, ada hal yang sangat

positif untuk dipertimbangkan. Yaitu tidak penting apakah itu dari anggota keluarga atau non keluarga. Yang penting orang tersebut mampu untuk menjadi profesional dalam bekerja dan apa yang ada didiri orang tersebut, baik kemampuan dan kepribadiannya sesuai dengan yang dibutuhkan oleh perusahaan. Sebagian besar dari nara sumber memang sebenarnya lebih memilih profesional untuk bekerja diperusahaan. Namun itinya para nara sumber tidak mempermasalahkan apabila banyak anggota keluarga yang bekerja diperusahaan tersebut asalkan bisa profesional dan dapat bekerja selayaknya karyawan profesional yang non-keluarga.

4.3.2. Calon Suksesor

Untuk sebuah perusahaan yang yang terbilang perusahaan keluarga yang ownernya memiliki anak lebih dari satu, pasti akan sangat membingungkan untuk menentukan siapa yang akan dipilih untuk menjadi penerus utama. Baik untuk menggantikan posisi dirut ataupun menggantikan posisi owner sebagai pemegang saham terbesar. Namun hal itu akan kembali kepada kenijakan dari owner itu sendiri sebagai pemilik untuk menunjuk siapa yang akan menjadi penerus. Namun, disamping itu ada pendapat – pendapat yang mungkin bisa menjadi pertimbangan dari owner untuk memilih siapa yang akan menjadi penerus utama kedepannya nanti. Pendapat ini didapatkan dari para manager dan para karyawan yang menjadi nara sumber. Dari hasil wawancara yang didapat dari para nara sumber ini didapatkan jawaban sebagai berikut.

Untuk siapa calon suksesor yang cocok untuk menggantikan owner ataupun dirut, para karyawan dan manager memiliki jawaban yang beragam. Manager pertama mengatakan:

“Kalau menurut saya sih yang paling cocok itu anak nomor 2 mas. dia anaknya ramah dan mandiri juga. dia juga anak owner kan, tapi yaitu dia sopan sama karyawan diperusahaan gitu. Apalagi dengan karyawan perusahaan yang lebih tua sangat sopan sekali dia. Terus juga, orangnya memang gampang membaur dengan karyawan – karyawan lama diperusahaan. Jadi sama dia itu kaya bukan atasan sama bawahan, sudah kaya ibaratnya teman aja gitu loh sudah saling kenal. Pembawaannya santai, gak pernah menekan karyawan – karyawannya. Kan karyawan juga senang dengan pemimpin yang seperti itu. Orangnya sih ramah ibaratnya gimana ya, orangnya itu welcome gitu.”

Lalu manager kedua mengatakan:

“Kalau menurut saya sih antara dua yang cocok, kalau gak anak ke 2 ya anak ke 3. Mereka itu sama – sama rajin sama – sama berwawasan sama – sama pintar membaur sama orang sekitar. Owner juga mempercayain mereka masing – masing buat ngelola anak perusahaan terbesar loh. Juga keliatannya mereka anak kesayangan owner. Mereka tu sering sekali nemenin owner kalau beliau datang kekantor ataupun kekebun. Tapi ya siapa yang nerusin semua tergantung sama owner. Kita sih yang penting kerja aja yang bener.” Kemudian pada saat ditanya tentang anak yang lain, manager kedua mengatakan *“Kalau anak ke 4 sama ke 5 memang belum bergabung dengan perusahaan. masih pada sekolah mereka. terus kalau anak pertama sama ke 6 ya mereka sih memang masing – masing sudah megang anak perusahaan juga. tapi ya bisa dibilang mereka ngelola anak perusahaan yang kecil kaya gitu.”*

Lalu manager ketiga mengatakan:

“Berarti kalau dari enam itu ya saya pilih anak yang nomor 3. Soalnya selama dia bergabung dengan perusahaan dia saya liat orangnya tekun, rajin, pekerja keras dan tidak sombong. Juga dia pitar mas, masih muda tapi ide – idenya itu lo muncul dari dia itu banyak gak sedikit. Ya dia sudah punya mental lah untuk jadi pemimpin untuk jadi leader. Ya dengan umur yang masih muda tapi ya bawahan tetap segan sama dia jadi enggak seenaknya sendiri. Ya antara bawahan dan atasan saling menghormati. Sudah cocok sekali kok dia buat jadi pemimpin. Ya istilahnya sudah komplit lah yang

ada dalam dirinya itu jadi leader atau pemimpin. Kalau sama anak – anak yang lainnya saya rada kuranglah.”

Lalu manager keempat mengatakan:

“Waduh, kalau itu kalau menurut saya ya mas ya yang cocok itu anak ketiga. Dia itu orangnya rajin sekali, kemauan belajarnya tinggi suka bertanya kalau dia kurang paham. Saya itu sering liat dia dilapangan, kontrol lapangan. Kalau semisal ada owner datang ya dia pasti selalu ada. Tapi biar enggak ada owner dia sering datang lapangan kok. Paling Cuma sekedar kontrol lapangan, gimana keadaan dilapangan, tapi dia dateng orangnya. Orangnya saya liat fight banget mas, kalau kerja itu fight. Datang lapangan kadang nyampinya siang, kadang sore itu sudah pulang jarang nginap. Paling sering nginap kalau ada owner dia sering nginap. Padahal jarak kantor pusat lapangan lumayan jauh ya, sekitar 2 jaman. Tapi dia mau, salut saya sama dia. Masih muda tapi semangat buat kerjanya sangat tinggi.”

Lalu karyawan pertama mengatakan:

“Setau saya owner juga punya anak 6, jadi kalau menurut saya cocoknya yang nomor 3. Soalnya dia orangnya pekerja keras, padahal masih muda. Tapi yang saya salutin itu semangat kerjanya tinggi. Dia sering dikantor pas jam kerja, orangnya juga ramah dan suka bergaul sama kita – kita walaupun mungkin ya kita kalangan biasa dia tetap mau nyapa. Pokoknya cocoklah yang anak ketiga itu dari pak ownernya. Soalnya pantaslah, cocok daripada ke 6 anaknya yang lain dia yang lebih sering kekantor dan dia lebih aktif dikantor.”

Lalu karyawan kedua mengatakan:

“Ya menurut saya sih anak no 3 cocok ya buat jadi dirut ataupun owner. Dia pintar, walaupun masih muda dia pintar bergaul. Dengan karyawan - karyawan lama, karyawan – karyawan baru dia cepat bergaul. Bahkan dia enggak malu bertanya loh mas masalah kerjaan sama karyawan – karyawan lain. Mana diakan dari dulu sudah sering diajak sama owner kekantor atau kekebun. Masih muda, semangatnya tinggi buat belajar tentang perusahaan ayahnya. Ya itu nanti 10 tahun kedepan kalau begitu terus bisa jadi owner atau dirut yang mantap itu mas.”

Lalu karyawan ketiga mengatakan:

“Kalau masalah siapa yang itu ya saya sih terserah aja ya mas. Kalau urusan masalah kepemilikan perusahaan gitu saya ngikuti aja. Kalau semisal disuruh kasih saran ya, saya sih sukanya sama anak yang ke 2 ya. Kalau bapak ini kalau enggak salah sih menurut rekan – rekan kerja, beliau ini mempunyai 6 orang anak ya. Nah, anak yang kedua ini soalnya orangnya ramah ya mas sama karyawan, terus sepenglihatan saya juga orangnya rajin. Terus tambah lagi orangnya mobile juga. Nah, dia kadang dikantor sini kadang dikantor Jakarta. Jadi beliau itu misalnya hari ini, dalam minggu ini di Jakarta, kadang disini. Jadi bolak balik gitu kerjanya. Jadi untuk masalah perusahaan beliau sudah paham, sudah ngerti kaya gimana ngurus perusahaan dari satu perusahaan ke perusahaan lain kaya gimana membagi waktunya. Terus untuk ngurus kerjaan dikantor sini, beliau itu pekerja keras mas. Semangat juga dalam bekerjanya, ya saya sih lebih suka sama anak kedua. Soalnya anak nomor dua itu ya sepengetahuan saya dan rekan – rekan kerja lainnya beliau itu ramah dengan semua karyawan, terus orangnya rajin. Dan beliau ini juga tidak pilih – pilih dalam menegur karyawannya, beliau menganggap semua karyawan sama aja gitu loh. Dan yang paling penting itu beliau ini pekerja keras dan memiliki sifat untuk memotivasi karyawannya dan sifat mengayomi karyawan agar lebih baik kedepannya mas.”

Lalu karyawan keempat mengatakan:

“Kalau menurut saya sih mas yang cocok buat mimpin kedepannya itu ya mas ya, anak no 3 mas. Orangnya itu masih muda, tapi orangnya pintar, cepat beradaptasi dengan perusahaan, dengan karyawan. Terus orangnya humoris juga mas. Intinya sih dia orangnya gak sok lah jadi apa namanya, jadi orang gitu ya. Sama karyawan itu intinya baik mas, terus juga jadi karyawan sama dia itu gak segan kaya semisal ngajak ngobrol. Jadi enak mas. Terus kalau untuk apa, karyawan muda itu ya mau kerja dikota sekecil inikan terbilang bagus mas. Terus ke kebun, kedaerah – daerah terpencil. Padahal dia kan besarnya dikota besar mas, diluar negeri. Tapi mau menetap kerja disini. Semangatnya buat kerjanya tinggi menurut saya. Saya suka yang kaya gitu mas.”

Dari hasil wawancara ini didapatkan bahwa dimana anak kedua atau ketiga menjadi pilihan terbanyak. Hal inipun bukan tanpa alasan, hal ini dikarenakan mereka yang mandiri, pekerja keras, pintar, gampang bergaul, bahkan mereka adalah salah dua anak owner yang memegang masing –

masing anak perusahaan terbesar. Anak kedua atau ketiga menjadi anjuran oleh para manager dan karyawan. Memang hal ini bukanlah hal yang mutlak bisa membuat anak kedua atau ketiga menjadi penerus utama. Semua kembali lagi kepada owner sebagai pemilik perusahaan. Beliau yang memiliki hak penuh akan bagaimana perusahaan tersebut kedepannya dan akan dipimpin oleh siapa. Tinggal kembali ke keputusan owner dengan pertimbangan – pertimbangannya yang akan menentukan siapa yang akan menjadi sang penerus utama atautkah semua calon penerus disamakan status kepemilikannya kedepan.

4.3.3. Pertimbangan Karyawan Bertahan Diperusahaan atau Resign

Salah satu penyebab dari karyawan resign dari perusahaan adalah faktor pemimpin. Terkadang seorang karyawan bisa betah dengan kepemimpinan yang lama, dan menjadi masalah ketika kepemimpinan berpindah tangan. Karena dengan kepribadian yang berbeda dan kepemimpinan yang berbeda juga, dapat mempengaruhi karyawan untuk resign. Tapi hal ini bisa juga menjadi bukan masalah pada saat kepemimpinan perusahaan dipegang oleh pemimpin yang baru. Hal ini dibuktikan dengan hasil wawancara dengan para manager dan karyawan dimana ada beberapa yang terpengaruh terhadap peralihan kepemimpinan dan yang tidak dengan berbagai alasan.

Seperti yang sudah dibahas sebelumnya dimana proses suksesinya tidak berpengaruh terhadap karyawan untuk bertahan atau resign dari perusahaan, namun siapa yang akan menjadi suksesor itulah yang sedikit

banyak bisa mempengaruhi karyawan untuk bertahan atau resign. Untuk pertanyaan tentang intensitas karyawan bertahan diperusahaan setelah terjadi proses suksesi owner ataupun dirut, juga didapatkan jawaban yang beragam dari para manager dan karyawan. Manager pertama mengatakan:

“Kalau owner sih ya kayanya gak kan ngaruh ya siapapun akhirnya yang jadipemilik. Toh owner jugakan jarang dikantor. Kalau dirut pasti bisa ngaruhin saya, kan jabatan – jabatan kaya saya menerima perintah langsung dari dirut, interaksinya sering dengan dirut, ya kalau dirut memperlakukan semena – mena ya bukan enggak mungkin saya keluar dari perusahaan. Sekarangkan kita kerja gak cuma cari uang, oklah uang utama buat ngidupin keluarga tapi kita juga nyari nyamannya. Kalau dapat uang tapi diperlakukan tidak baik sama atasan kan siapa yang gak betah. Uang kan bisa dicari dimana aja, kalau nyaman dalam bekerja kan gak semua tempat. Kalau kedepannya dirutnya ganti dan saya merasa tidak cocok ya saya lebih memilih keluar saja cari tempat kerja yang lain. Yang sekarang kan sudah enak, jadi nanti diganti sama yang gak enak gitu.”

Lalu manager kedua mengatakan:

“Kalau saya sih siapa aja yang penerus owner atau dirut saya tetap mau kerja disini aja. Sudah enak jugakan kerja disini. Sayakan orang asli sini, keluarga besarkan juga disini setiap hari ketemu keluarga. Kalau saya keluar dari sinikan belum tentu saya dapat kerjaan yang enak lagi kaya disini. Sebisa mungkin ya saya enggak mau kerja diluar kota. Mau gaji sebesar apa juga kalau kerja dikampung orang pasti tetap lebih enak dikampung sendirian. Dekat dengan keluarga, orang tua, istri anak. Kaya gitu kalau saya.”

Lalu manager ketiga mengatakan:

“Kalau owner ya menurut saya ya tidak terlalu ya. Secara organisasi kan owner itu tidak masuk ke struktur organisasi. Ya jadi hampir dipastikan owner itu ya sangat jarang kelihatan. Yakan bagaimana mungkin orang yang jarang bertemu bisa mempengaruhi untuk keluar dari perusahaan. beda kalau sama dirut, kan dirut itu ada alam struktur organisasikan paling pucuk lagi. Terus dirut kan sering ada dikantor. Posisi – posisi manager ya sangat sering namanya berkominkasi dengan dirut. Ya kadangkannya kita dalam kehidupan itu bisa merasa cocok atau tidak cocok sama orang. Ya kalau kita sudah cocok ya rasanya ya kalau berinteraksi dengan

orang itu ya pasti enjoy aja. Ya kalau gak cocok kan jadi malas mas mau berinteraksi, ngomong aja kaya dijutekin gitu loh. Dalam artian kita merasa cocok ini semisal ya orang ramah, profesional dalam bekerja. Tidak tebang pilih sama bawahannya, ya kalau dapat atasan bisanya Cuma nyuruh sambil marah – marah terus ya pendapat orang kan gak pernah digubris mas. Gimana bisa kerja baik. Apalagi kalau tebang pilih sama bawahan, seperti itukan ya bisa mempengaruhi karir juga. Kalau begitukan mending saya mencari pekerjaan lain supaya karir saya bisa terus naik.”

Lalu manager keempat mengatakan:

“Wah, bagi saya perusahaan ini sudah jadi rumah kedua. Saya bisa bekerja disini dulu karena bapak yang ngajak saya buat gabung dengan perusahaan. Saya sudah lama kerja diperusahaan ini, saya sama keluarga besar bapak juga sudah istilahnya ya dekat lah ya. Saya sudah anggap bapak itu sudah kaya abang bagi saya. Saya juga banyak utang budi sama bapak, kalau semisal bapak enggak pernah ajak saya bergabung keperusahaan dulu belum tentu saya bisa kaya gini. Mana saya juga diperlakukan dengan sangat baik sama bapak, jadi kalau semisal siapapun nanti yang jadi pengganti dirut atau owner, saya tetap terus kerja disini buat bantu bangun perusahaan ini buat majuin perusahaan. Selama tenaga saya dibutuhkan sama perusahaan ya, kalau misalnya perusahaan sudah gak butuh saya lagi ya saya bisa apa. Tapi ya selama tenaga saya dibutuhkan perusahaan kedepannya, saya siap buat terus kerja diperusahaan ini.”

Lalu karyawan pertama mengatakan:

“Siapa yang mau jadi owner atau dirut kayanya gak terlalu ngaruh buat saya. Toh jabatan saya disini apa sih, jadi jaranglah istilahnya diperhatiin. Jarang juga interaksi, paling ya saling tegur sapaalah kalau ketemu ya itu juga kalau saling ketemu, kalau enggak jaranglah. Yang penting saya mah kerja disini tetap sama apa yang ditugaskan oleh manager, mau dirutnya diganti atau owner diganti yang penting saya kerja. Gak neko – neko lah, ya mau diganti atau enggak yang penting kalau bisa ni ya gajinya nambah lah. Yang penting mah saya kerja – kerja ajalah, toh yang jelas saya sudah diterima kerja disini sudah alhamdulillah.”

Lalu karyawan kedua mengatakan:

“Ya kalau karyawan seperti saya ini sih gak terlalu ngaruh mas. Toh siapa aja yang jadi owner atau dirutnya selama saya enggak di diberentiin kan saya kerja ya kerja aja mas. Jabatan saya setinggi

apa sih mas sampe bisa ngaruhin saya. Ya kan saya bilang. Sama dirut aja jarang interaksi, sama owner apalagi mas. Nanti mau diganti yang kaya gimana juga orangnya kayanya gak ngaruh mas buat saya keluar dari perusahaan. kecuali kebijakan - kebijakannya yang diterapkan owner atau dirut merugikan karyawan kaya saya mas. Kalo masalah pribadinya saya cuek aja mas, toh jarang juga kan ngobrol.”

Lalu karyawan ketiga mengatakan:

“Kalau bagi saya sih untuk hal kaya gitu suksesor owner atau dirutnya diganti enggak ngaruh sih mas. Yang penting saya ini bisa bekerja lebih baik bener – bener bekerja, terus gak kena PHK. Lagian jaman sekarang kan susah nyari kerja ya, jadi saya harus bekerja lebih baik lagi bener – bener. Kalau untuk jabatan saya sekarang sih emang enggak terlalu bersinggungan dengan dirut atau owner. Ya yang penting siapapun yang jadi dirutnya atau ownernya kedepan, kalau kebijakannya itu lebih baik, enggak memberatkan karyawan ya saya sih ok – ok saja kalau saya bekerja disini. Mau orangnya galak juga gak papa. Kan kita kerja cari uang mas buat makan buat hidupin keluargalah. Kalau menurut saya sih gak ada yang enak gak ada yang bisa nyaman. Yang penting kan semua ada resikonya, dari pemilik atau dirut ini. Baik beliau galak atau baik, yaudahlah yang penting kita bekerja lebih baik lagi. Dan bisa membantu mengembangkan perusahaan ini. Itulah resiko kalau dapat bos baru seperti itu mas menurut saya.”

Lalu karyawan keempat mengatakan:

“Kalau saya sih fleksibel ajalah mas. Gak terlalu ngaruh juga ke saya. Niat saya kan dari awal kerja ya nyari uang mas. Bukan milih – milih siapa managernya, siapa dirutnya, siapa ownernya. Kan kita kerja ya cari kerja yang cocok sama keahlian kita, terus pokoknya intinya sih sesuai enggak pendapatan kita dengan kerjaan kita. Kan kita gak nyari kerjaan terus ngliat siapa bosnya. Kalau kebetulan kenal sama atasan dari awal kan ya ada nilai plusnya mas. Kalau gak kenal kan ya sudahlah, yang penting kerja aja yang bener mas kalau buat saya.”

Dari hasil diatas diketahui bahwa, sebuah jabatan dapat mempengaruhi seseorang untuk tetap bertahan diperusahaan atau tidak pada saat terjadi pergantian kepemimpinan. Hal ini dikarenakan tingkat interaksi yang tinggi ataupun rendah. Apabila sebuah jabatan yang diisi

oleh seseorang tersebut jarang berinteraksi dengan atasan yang akan diganti, kemungkinan untuk mempengaruhinya resign dari perusahaan sangat kecil. Sebaliknya apabila jabatan seseorang tersebut sering berinteraksi dengan atasan yang akan diganti, hal itu bisa mempengaruhi karyawan tersebut untuk resign. Tinggal kembali kepada alasan – alasan individu apakah ada alasan lain yang bisa membuat karyawan tersebut bertahan ataupun resign pada saat pergantian kepemimpinan. Seperti manager kedua yang mengatakan bahwa ia ingin terus bekerja diperusahaan tersebut karena ia adalah putra daerah, dan keluarga besarnya berada pekota tersebut. Kemudian manager keempat dimana beliau sudah merasa sangat dekat dengan keluarga owner dan berutang budi kepada owner menjadi alasan untuk ia tetap bertahan guna membangun perusahaan selama tenaganya dibutuhkan setelah proses suksesi dirut ataupun owner terjadi.

4.4. Pembahasan

Dari proses perencanaan tahap persiapan yang dilakukan oleh owner dan dirut untuk anak – anaknya owner yang dimulai dengan mengedepankan pendidikan formalnya, hal ini berdasarkan pengalaman dari owner yang tidak memiliki pendidikan yang mengakibatkan owner ingin anak – anaknya memiliki pendidikan yang tinggi, kemudian tetap mementingkan pendidikan informalnya demi menunjang ilmu yang didapat dipendidikan formal, kemudian ownerpun mempersilahkan apabila ada anak – anaknya yang ingin mencari pengalaman kerja diluar perusahaan walaupun sebenarnya beliau

tidak menganjurkan karena merasa diperusahaannya terdapat pengalaman yang bisa didapatkan jauh lebih baik, lalu memberikan posisi yang penting dimana anak – anak owner yang sudah memasuki masa produktif dipercaya untuk mengelola anak perusahaan guna membiasakan anak – anak owner untuk menjadi seorang pemimpin sejak dini, kemudian jangka waktu yang tanpa batas diberikan owner untuk bekerja demi mendapatkan kemampuan yang baik bagi anak – anak owner dalam mengelola sebuah perusahaan, lalu owner dan dirut selalu memberikan motivasi seperti nasihat dan kata – kata semangat agar para anak – anak owner dapat terus berkembang, serta owner dan dirut meberikan waktu bagi anak – anak owner untuk mempersiapkan diri semisal dalam pengambilan sebuah keputusan. Sekarang semua anak owner sudah melewati atau sedang melakukan tahapan – tahapan diatas. Seperti anak keempat dan kelima yang masih menempuh pendidikan formal, serta anak pertama, kedua, ketiga dan keenam yang bekerja diperusahaaan. Perencanaan ataupun proses diatas bukan tanpa alasan, melainkan untuk mendapatkan calon suksesor dengan kriteria yang diinginkan oleh owner dan dirut yang disesuaikan dengan kebutuhan perusahaan seperti rndah hati, jujur, tegas, percaya diri, kuat, serta memiliki rasa humor.

Tidak hanya proses – proses diatas saja yang menjadi point ypenting yang dilakukan oleh owner dan dirut untuk mendapatkan calon suksesor yang tepat. Namun dalam masa transisinya, owner dan dirut turun langsung dalam memberikan pengalaman, pengetahuan kepada para calon suksesor yang sudah bekerja. Mereka mengajari apa yang perlu diketahui oleh para calon

suksesor, serta mendiskusikan apa – apa yang sebaiknya dilakukan oleh anak – anak owner itu dalam pekerjaannya. Tidak hanya itu, mungkin owner memang langsung turun tangan dalam bagaimana memberikan pengetahuan yang dimilikinya akan bisnis perusahaan kepada anak – anaknya, namun dengan metode penyampaian bisnisnya secara personal. Hal ini dilakukan guna menghindari konflik antar anak – anak owner apabila ada yang merasa tidak lebih baik dibanding anak – anak owner yang lain kalau penyampaian bisnisnya disampaikan dengan menghadirkan semua anak – anak owner. Untuk tahapan eksekusinya dimana terjadinya suksesi ini sendiri belum terjadi, hal ini karena memang owner dan dirut yang masih berapda pada usia produktif dan anak – anaknya yang masih belum memiliki pengalaman yang banyak untuk memegang sebuah perusahaan yang besar.

Semua yang dilakukan oleh owner dan dirut ini sudah dapat dikatakan rencana dan langkah yang tepat untuk meningkatkan kemampuan dari para anak – anak owner untuk dipersiapkan sebagai calon suksesor kedepannya. Semenjak dini owner dan dirut sudah memantau langsung perkembangan dan gerak gerik dari para calon suksesor dari sekarang. Hal ini membuktikan bahawa owner sudah memiliki perencanaan untuk suksesinya suatu saat nanti. Dengan memulai menumbuhkan semua potensi dari anak – anak owner dengan cara – cara diatas.

Sedangkan untuk dampaknya sendiri bagi para karyawan dan manager yang menjadi nara sumber, proses suksesi ini tidaklah mempengaruhi mereka untuk resign dari perusahaan. Namun siapa yang akan menjadi suksesor itu

kelak, sedikit banyak dapat mempengaruhi. Tetapi siapa yang menjadi suksesor kelak tidak menjadi serta merta alasan untuk para karyawan resign. Hal ini dikarenakan adanya hal – hal lain diluar faktor siapa yang menjadi suksesornya yang menjadi perhitungan untuk tetap bertahan diperusahaan. seperti faktor karyawan sebagai putra daerah, faktor interaksi yang sedikit, serta faktor kenal baik dengan keluarga owner. Namun bukan berarti siapa yang menjadi penerus tidak bisa mempengaruhi, seperti halnya apabila penerus tersebut dirasa tidak cocok dan memiliki sifat yang sedikit kurang baik serta dengan kepemimpinan penerus tersebut bisa menghambat karir, hal ini bisa menjadi pertimbangan karyawan untuk memutuskan resign atau tidaknya.

Apa yang dilakukan oleh owner sesuai dengan pendapat yang disampaikan oleh Aronoff. Hal yang krusial dalam perusahaan keluarga adalah pergantian pucuk pimpinan (suksesi). Definisi dari suksesi menurut Aronoff (2003) adalah proses berkepanjangan dari perencanaan yang bertujuan untuk memastikan keberlanjutan bisnis antar generasi. Dari definisi tersebut, proses suksesi membutuhkan waktu yang cukup lama sehingga suksesor dapat dipersiapkan dengan lebih matang. Perencanaan yang matang akan menghasilkan suatu hasil yang maksimal. Oleh karena itu, dalam memilih suksesor dalam suatu organisasi dibutuhkan perencanaan yang matang disertai dengan manajemen yang baik. Aronoff (2003) juga menambahkan bahwa manajemen suksesi bukan menjadi bagian yang terpenting, tetapi hal itu tidak dapat tercapai sebelum melawati proses

perencanaan suksesi. Proses perencanaan suksesi juga dapat menyebabkan organisasi dapat bertahan lebih lama pada masa *lifecycle* nya.

Apa yang dilakukan oleh owner, dilakukan juga oleh perusahaan PT. IDR dimana penelitian ini dilakukan oleh Irene Florentine dan Bambang Haryadi. Dimana perusahaan ini juga melakukan persiapan suksesi. Analisis persiapan dalam proses suksesi kepemimpinan perusahaan ini, dideskriptifkan pada aspek – aspek dalam persiapan melalui pemaparan berikut:

Schooling. Narasumber 1 juga memberikan kesempatan untuk pengembangan kompetensi kepada kedua calon penerus yaitu berupa kesempatan untuk memperoleh pendidikan yang sesuai dengan kompetensi dalam bidang pekerjaan yang ditekuni. Narasumber 2 dan 3 mengatakan bahwa ia mengambil jurusan bisnis internasional di Amerika selama 5 tahun.

Training. Persiapan generasi pendahulu yang dilakukan oleh Owner kepada narasumber 2 dan 3 yaitu dengan memberikan pelatihan dalam bentuk proses pengambilan keputusan di perusahaan. Training tersebut berjalan selama sekitar 6 bulan. Narasumber 2 dan 3 mengatakan bahwa yang memberikan pelatihan tersebut adalah owner dan pihak *Human Resource Management*.

Coaching. Selain pemberian pelatihan kepada narasumber 2 dan 3, Narasumber 1 mengatakan ia memberikan *coaching* yang berupa, mengawasi kinerja dan memberikan arahan tentang fungsi manajemen, cara memimpin dan mengelola perusahaan yang baik seperti apa. Kegiatan coaching ini berlangsung selama 6 bulan dan dilaksanakan secara bersamaan dengan

training. Narasumber 2 dan 3 mengatakan bahwa kegiatan ini dilakukan oleh owner dan pihak *Human Resource Management* yang juga ikut membantu.

Value Shared. Pemberian nilai – nilai kepemimpinan, kejujuran, kesopanan dan tanggung jawab yang di berikan keluarga sangat penting agar dapat menghadapi permasalahan yang akan terjadi di perusahaan, Narasumber 2 dan 3 mengatakan bahwa owner memberikan pembagian nilai - nilai yang terkait dengan kepemimpinan dan cara menghadapi permasalahan di perusahaan dengan bertujuan agar suksesor siap menjadi seorang pemimpin yang bertanggung jawab dan dapat menghadapi segala bentuk hambatan dan dukungan yang ada kelak.

Restu. Pemberian restu dari pihak generasi terdahulu amatlah penting supaya proses perencanaan suksesi agar dapat berjalan dengan lancar. Narasumber 2 dan 3 mengatakan ia di berikan kepercayaan owner, berupa kesempatan serta ijin untuk mengelola perusahaan. Dalam hal ini, owner juga mengatakan ia memberikan restu fisik yaitu memfasilitasi dengan adanya sarana dan prasarana yang mendukung kinerja di kantor.

Hal – hal diatas membuktikan bahwa agar suksesi bisa berjalan dengan sangat baik dibutuhkan perencanaan – perencanaan yang baik sejak dini serta proses - proses yang harus dilalui oleh calon suksesor. Hal ini agar para calon suksesor yang dipersiapkan bisa menjadi suksesor yang sesuai dengan keinginan dari pemilik maupun perusahaan.

BAB V

KESIMPULAN dan Saran

5.1. Kesimpulan

Dari hasil pembahasan yang dilakukan oleh penulis diatas, dapat ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Perusahaan sudah mempersiapkan calon penerus dari jauh – jauh hari. Hal ini dapat dilihat dimana owner sebagai pemilik perusahaan betul – betul sangat memperhatikan pendidikan anak – anaknya. Semua anaknya menempuh pendidikan secara formal. Kemudian setelah anak owner yang sudah memasuki masa produktif bekerja, owner mempercayakan anak – anaknya untuk mengelola anak perusahaan walaupun belum 100% mempercayakan secara penuh. Namun anak – anak owner tersebut langsung berada dibawah bimbingan dari owner dan dirut dalam bekerja.
2. Dari beberapa kriteria yang menurut owner dan dirut katakan, yang harus dimiliki oleh calon suksesor adalah rendah hati, jujur, tegas, percaya diri, kuat dan humoris.
3. Dari respon karyawan secara keseluruhan, semua nara sumber yang diambil yaitu 4 manager dan 4 karyawan menyambut positif akan persiapan suksesi dari jauh hari. Hal ini menunjukkan bahwa para manager dan karyawan sadar akan peranan seorang pemimpin yang tepat untuk perkembangan perusahaan kedepannya. Memang sebuah perusahaan membutuhkan persiapan yang panjang untuk mendapatkan calon pemimpin yang tepat.

4. Secara keseluruhan dari para nara sumber dan karyawan, untuk pergantian owner tidak terlalu berpengaruh signifikan. Hal ini dikarenakan owner yang jarang berada di kantor yang mengakibatkan para manager dan karyawan jarang berinteraksi dengan owner. Sedangkan untuk pergantian dirut, manager ke 1 dan manager ke 3 mengatakan dapat mempengaruhi mereka. Hal ini dikarenakan mereka merasa seorang atasan yang tidak cocok dapat membuat tidak nyaman dalam bekerja dan bisa mempengaruhi kinerja dan karir mereka. Sedangkan sisanya manager ke 2 dan ke 4 merasa tidak akan terlalu berpengaruh apabila dirut diganti. Hal ini dikarenakan faktor putra daerah bagi manager ke 2, dan ada keterikatan utang budi dengan owner bagi manager ke 4. Sedangkan untuk semua karyawan pergantian dirut tidak terlalu berpengaruh, alasannya adalah dikarenakan jarang para karyawan berinteraksi secara personal khususnya secara formal.

5.2. Saran

1. Mungkin untuk memaksimalkan potensi dan keterampilan untuk para calon suksesor, owner dapat menyiapkan mentor profesional untuk dapat lebih mengoptimalkan kemampuan calon suksesor serta membuat agenda terjadwal secara rutin untuk melatih para calon suksesor.
2. Dari sekarang perusahaan harus sudah memiliki konsep yang kongkrit akan seperti apa proses suksesi kelak. Jangan sampai pada saat mendekati proses suksesi perusahaan tidak memiliki konsep proses suksesi. Harus

dibuat step by step untuk tahapan ini. Agar mendapatkan calon suksesi yang sesuai dengan yang diinginkan.

3. Owner harus lebih mendukung apabila ada anak yang ingin mencoba mencari pengalaman diluar perusahaan. Pengalaman bekerja diluar perusahaan sebelum bergabung dalam perusahaan keluarga juga akan memberikan nilai tambah. Dukungan yang dapat diberikan mungkin bisa dengan membantu dalam mendapatkan pekerjaan diluar perusahaan yang lebih besar.
4. Untuk kedepannya calon suksesor yang semisal akan menjadi suksesor dari dirut ataupun owner, harus lebih banyak melakukan interaksi dengan karyawan. Baik karyawan yang memiliki jabatan tinggi maupun karyawan yang memiliki jabatan rendah.
5. Untuk anak owner yang sudah bekerja mungkin dapat menempuh pendidikan yang lebih tinggi sambil bekerja. Guna memaksimalkan ilmu yang didapat secara formal dan dapat diterapkan lebih baik lagi dilapangan. Serta dapat menjadikan perbandingan antara ilmu teori dan fakta dilapangan diwaktu bersamaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Aronoff. 2003. *Business Succession : The Final Test of Greatness*. Family Enterprise Publisher.
- Balada. 2014. *(Penting Bagi Atasan) Alasan Sebenarnya Karyawan Resign atau Mengundurkan Diri*. <http://www.karyawansejati.com/2014/09/penting-bagi-atasan-alasan-sebenarnya.html>.
- Baer. G. 2007. *Real Love in the Workplace: Eight Principles for Consistently Effective Leadership in Business*. GA: Blue Ridge Press, Rome.
- Biro Pusat Statistik. 2007. *National Economic Census (Susenas) in 2006*. Jakarta: BPS. Electronic resources download: Sunday, January 11st, 2009. At www.depkop.go.id
- Bocatto. E. Gispert. C. And Rialp. J. 2010. *Family-Owned Business Succession: The Influence of Pre-performance in the Nomination of Family and Nonfamily Members: Evidence from Spanish Firms*. Journal of Small Business Management. Spanyol. (page 1)
- Brannback. M. Carsrud. A. L. Hudd. I. Nordberg. L. And Renko. M. 2006. *Perceived Success Factors In Start Up And Growth Strategies: A Comparative Study Of Entrepreneurs, Managers, And Students*. Paper presented at the 50th ICSB conference. Washington DC.
- Chittoor. R. And Das. R. 2007. *Professionalization of Management and Succession Performance - A Vital Linkage*. Family Business Review, vol. XX, no. 1. Family Firm Institute, Inc. (page 1)

- Craig. And Justin B. L. 2003. *An Investigation and Behavioural Explanation of Family Business Functioning*. A Dissertation submitted to the School of Health Sciences for the Degree of Doctor of Philosophy. Gold Coast: Bond University.
- Florentine. I. Dan Haryadi. B. 2014. *Persiapan Generasi Pendahulu dan Kesiapan Generasi Penerus pada Proses Suksesi Kepemimpinan Di PT. IDR*. Universitas Kristen Petra. (hal. 3)
- Glassop. Linda. Dianne. And Waddel. 2005. *Managing the Family Business*. Heidelberg: Heidelberg Press.
- Hadinugroho. E. Dan Mustamu. R. H. 2013. *Studi Deskriptif Perisapan Suksesi Kepemimpinan Pada Perusahaan Freight And Forwarding*. Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra. (hal. 1)
- Halim. Y. 2013. *Analisa Suksesi Kepemimpinan Pada Perusahaan Keluarga PT. Fajar Artasari di Sidoarjo*. Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra. (hal. 1)
- Hall. Anika. Mattias. And Nordqvist. 2008. *Professional Management in Family Businesses: Toward an Extended Understanding*. Jonkoping International Business School, Sweden. (page 51)
- Hoover. Edwin. A. Colette. Lombard. And Hoover. 2000. *Getting Along in Family Business The Relationship Intelligence Handbook*. Edisi bahasa Indonesia, PT Raja Grafindo Persada, Jakarta. (page 61)

- Irawanto. D. 2008. *Kepemimpinan: Esensi dan Realitas*. Malang: Bayumedia Publishing.
- Jogiyanto. 2008. *Metodologi penelitian sistem informasi*. Yogyakarta : CV. Andi Offset.
- Lansberg. I. 2007. *The Test of Prince*. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2007/09/the-tests-of-a-prince>.
- Moleong. J. L. 2007. *Metodologi penelitian kualitatif*. Bandung: Remaja Rosda karya.
- Moore. Ken. and Mary. B. 2002. *Learning Family Business, Paradoxes and Pathways*. Aldershot, Hampshire: Ashgate Publishing Limited. (page 6)
- Neubauer. Fred. and Alden. G. L. 1998. *The Family Business, Its Governance for Sustainability*, London: MacMillan Press, Ltd. (page 133)
- Perry. Martin. 2000. *Small Firm and Networks Economics*. Edisi bahasa Indonesia, Jakarta: RajaGrafindo Persada. (hal. 121)
- Runtu. J. 2014. *9 Alasan Karyawan Bertahan di Pekerjaan*. <http://www.karyawansejati.com/2014/02/9-alasan-karyawan-bertahan-di-pekerjaan.html>.
- Sobirin. A. 2013. *Analisa Kepemimpinan Perusahaan Keluarga Disentra Batik Pekalongan*. Department of Management University Islam Indonesia. Yogyakarta. (hal. 6)
- Soedibyo. Moorjati. 2007. *Kajian terhadap Suksesi Kepemimpinan Puncak (CEO) Perusahaan Keluarga Indonesia - menurut Perspektif Penerus*. Jakarta: Disertasi, Program Pasca Sarjana, Universitas Indonesia.

- Sugiyono. 2010. *Metode penelitian bisnis (pendekatan kuantitatif, kualitatif, dan R&D)*. Bandung:CV. Alfabeta.
- Susanto. A. B. 2007. *The Jakarta Consulting Group on Family Business*. Jakarta: The Jakarta Consulting Group.
- Tatoglu. E. Kula. V. And Glaister. K. W. 2008. *Succession Planning in Family-owned Businesses*. International Small Business Journal, SAGE Publications. (page 1)
- Thoyib. A. 2005. *Hubungan Kepemimpinan, Budaya, Strategi, dan Kinerja Pendekatan Konsep*. Jurnal Manajemen & Kewirausahaan. Staf Pengajar Fakultas Ekonomi Universitas Brawijaya Malang. (hal. 3)
- Tracey. D. 2001. *Family Business – Stories from Australian family business and the people who operate them, the volatile mix of love, power and money*. Melbourne: Information Australia. (page 3)
- Wahjono. S. I. 2009. *Sukses Dalam Perusahaan Keluarga*. UMS. Surabaya. (hal. 1 dan 4)
- Walter. J. 2009. *Strategic Succession Planning in the Family Business: A Guide for Executives*. Gatton College of Business & Economics, University of Kentucky. (page 2)
- Westhead. P. 1997. *Ambitions, external environment and strategic factor differences between family and non-family companies*. Entrepreneurship and Regional Development: An International Journal. (page 127)