

STUDI PROSES SUKSESI PERUSAHAAN KELUARGA DARI PERSPEKTIF DUA PELAKU USAHA DI PERUSAHAAN X DAN PERUSAHAAN Y KOTA SEMARANG

Kartika Isti Indirasandi, Susilo Toto Raharjo

Universitas Diponegoro (UNDIP) Semarang Jawa Tengah, Indonesia

Email: lina_dunchan@gmail.com, susilo_tr@yahoo.com

Abstract

Family companies provide good energy to the growth of the world as well as the major players in the global economy. But only a small number around the world, family companies that live up to the second generation, and which until the life of generation three are rare. Succession then became a family company. This research is to inform the succession process from the perspective of The X and Company Y companies in Semarang. Moss research which in the research in qualitative research that will be held by individuals from the most disoratif. This research uses information about data collection techniques. Data analysis techniques in this study use methods of drawing, observation, documents and checking members. One of the companies in this study is a succession on the good generation and still in the process of both generations while the other is still in the second generation. The results of this study indated with incumbent support, succession, family support, incumbent successor relationships, and the length of the succession process of succession succession and mistakes in the family company. So that for awareness and awareness in the process of succession, incumbent must take initiative in the husband and I family to the successor from an early age.

Keywords: *family company; perspective of business actors; succession process*

Abstrak

Perusahaan keluarga memberikan kontribusi yang signifikan terhadap pertumbuhan ekonomi dunia dan dapat dianggap sebagai pemain utama dalam ekonomi global. Namun hanya sejumlah kecil diseluruh dunia, perusahaan keluarga yang bertahan hingga generasi kedua, dan yang bertahan sampai generasi ketiga jumlahnya jarang. Suksesi kemudian menjadi tantangan sendiri bagi perusahaan keluarga. Penelitian ini bertujuan untuk membahas tentang proses suksesi dari perspektif pelaku usaha Perusahaan X dan Perusahaan Y di Semarang. Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian adalah kualitatif yang akan mengeksplorasi pengalaman individual dari para responden. Penelitian ini menggunakan wawancara sebagai teknik pengumpulan data. Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan metode wawancara, observasi, dokumentasi dan member *checking*. Salah satu perusahaan dalam penelitian ini telah berhasil melakukan proses suksesi pada generasi kedua dan masih dalam proses dari generasi kedua ke generasi ketiga sedangkan yang lainnya masih dalam proses pada generasi kedua. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa

motivasi *incumbent*, persiapan suksesi, dukungan keluarga, hubungan *incumbent successor*, dan lamanya proses suksesi berpengaruh terhadap keterampilan *successor* dan keberlanjutan dalam perusahaan keluarga. Sehingga disarankan untuk meningkatkan kesadaran dan motivasi dalam proses suksesi, *incumbent* harus berinisiatif dalam memperkenalkan dan mengajarkan perusahaan keluarga kepada *successor* sejak usia dini.

Kata kunci: perusahaan keluarga; perspektif pelaku usaha; proses suksesi

Pendahuluan

Perusahaan keluarga memegang peran penting di dunia usaha. Berdasarkan hasil riset terbaru dari (PWC) *Price Water House Cooper* (2014) bahwa perusahaan keluarga di Indonesia berjumlah lebih dari 95%. Dalam laporan tersebut dituliskan juga sekitar 60% perusahaan terbuka (tbk) di kawasan Asia Tenggara merupakan perusahaan keluarga. Di Amerika Serikat juga terdapat 90% dari 15 juta perusahaan yang ada merupakan bisnis keluarga. (Haryanto, 2014) menuliskan bahwa 50% GDP (*Gross Domestic Product*) berasal dari perusahaan keluarga.

Dari sisi keunggulan bersaing, perusahaan keluarga memiliki kelebihan dibandingkan perusahaan non keluarga (Habbershon & Williams, 1999). Terdapat bukti-bukti baru yang menunjukkan bahwa perusahaan milik keluarga lebih unggul dari perusahaan non-keluarga. Faktor keunggulan ini karena perusahaan keluarga memiliki nilai yang secara umum disebut sebagai faktor "kekeluargaan". (Habbershon & Williams, 1999) menuliskan faktor "kekeluargaan" yang dimaksud adalah adanya interaksi unik antara lingkungan keluarga dan lingkungan perusahaan. Hal lain yang menjadikan dasar perusahaan memiliki potensi keunggulan kompetitif ini adalah budaya dan nilai-nilai keluarga yang mereka tanamkan di seluruh organisasi. Selain itu adanya kepercayaan dan komitmen yang diutamakan dalam transaksi pemangku kepentingan dan pendekatan proaktif dan disiplin untuk mencapai tujuan finansial dan nonfinansial.

Perusahaan keluarga terdapat proses regenerasi yang dinamakan suksesi. Pada kesimpulan (Hilb, 2011) yang dimaksud dengan proses suksesi perusahaan keluarga adalah proses pergantian pimpinan puncak atau *incumbent* adalah merupakan bagian penting yang paling sering dibahas dan faktor kritis penentu kelanjutan dan ketahanan perusahaan keluarga. Sementara daripada itu, dinyatakan oleh (Barrett & Moores, 2010) kesinambungan perusahaan keluarga sangat tergantung pada keberhasilan proses suksesi, maka hal yang tidak terbantahkan bahwa keberhasilan proses suksesi menentukan masa depan perusahaan keluarga.

Suksesi generasi pertama terjadi biasanya dikarenakan faktor usia pendiri yang tidak lagi muda sehingga sehingga performa dalam memegang kendali perusahaannya perlu diwariskan kepada generasi selanjutnya tetapi generasi pertama merasa khawatir generasi kedua kurang siap (Edy, 2014). Selain itu, ada permasalahan dalam perusahaan keluarga mengenai tata kelola perusahaan. Seperti perihal pengelolaan aset perusahaan setelah regenerasi yang dinilai menjadi salah satu tantangan tersulit yang dihadapi oleh perusahaan milik keluarga (Braun, Latham, & Porschitz, 2016). Hal-hal yang demikian

ini akan dapat menyebabkan perusahaan keluarga menjadi hancur. Dengan hanya 10 persen perusahaan keluarga yang berhasil beralih ke generasi ketiga, bagaimana keluarga pengelola dapat mengamankan perusahaan tetap menjadi salah satu tantangan tersulit yang dihadapi oleh perusahaan milik keluarga (Stalk & Foley, 2012).

Meskipun (Stalk & Foley, 2012) menuliskan hanya 10 persen perusahaan keluarga yang berhasil beralih ke generasi ketiga, meneliti proses suksesi dalam perusahaan keluarga tetap merupakan hal yang menarik hal tersebut dikarenakan banyak perusahaan keluarga yang tumbuh besar dan berkembang, sebagai contoh Nordstrom Inc, Martha Tilaar dan Gudang Garam Group.

Nordstrom, Inc tetap memiliki karakteristik perusahaan keluarga walaupun telah menjadi perusahaan publik, Nordstrom, Inc adalah sebuah perusahaan yang berbasis di Seattle, Washington, dan Amerika Serikat. Bidang usaha perusahaan ini adalah perdagangan retail khusus di bidang pakaian, sepatu, kosmetik, aksesoris dan produk-produk *fashion*. Perusahaan keluarga Nordstrom, Inc memiliki 27,9% kepemilikan saham dan masih memiliki kapasitas dalam keputusan-keputusan strategis perusahaan (Steier & Miller, 2010).

Seperti halnya Nordstrom, Inc, Martha Tilaar adalah contoh perusahaan keluarga yang sukses di Indonesia, dan perusahaan keluarga ini juga telah berhasil melakukan proses suksesi generasi kedua di perusahaannya. Putrinya, Wulan Tilaar sudah diajarkan sejak dini lebih tepatnya sejak 2015 dengan ikut berpartisipasi dalam perusahaan keluarga ini, kini Wulan Tilaar telah resmi menggantikan ibunya Martha Tilaar (Putri, 2014).

Selain tersebut diatas, terdapat beberapa perusahaan keluarga yang tidak berhasil bertahan dari generasi ke generasi seperti, Bank NISP, PT Bentoel Internasional Investama Tbk, dan PT HM Sampoerna Tbk. Oleh karenanya jumlah perusahaan keluarga yang berhasil bertahan dari generasi ke generasi tidak terlalu tinggi di Indonesia.

Berdasar dari penjelasan diatas dapat diambil kesimpulan bahwa kelangsungan perusahaan keluarga harus diperhatikan sehingga dapat terus mengambil peranan dalam dunia perekonomian yang sangat penting, tumbuh besar dan tetap dimiliki oleh anggota keluarga. Diperlukan ketekunan dan tingkat kesadaran yang tinggi untuk melibatkan sejumlah komponen pada proses suksesi yang matang untuk kepastian keberlanjutan perusahaan keluarga jangka panjang (Filser, Kraus, & Märk, 2013).

Untuk melihat gambaran besar proses suksesi dari perspektif pelaku usaha inilah penelitian ini dibuat sebagai jembatan teori dan pengalaman praktis untuk mempersiapkan *successor* pada proses suksesi untuk keberlangsungan perusahaan keluarga. Terdapat tiga fokus hal pada penelitian ini baik pada literatur empiris dan konseptual yang dimasukkan dalam wawancara kualitatif diskusi, tiga fokus hal tersebut adalah peran *incumbent*, persiapan *successor* dan proses suksesi. Penelitian ini bertujuan untuk membahas tentang proses suksesi dari perspektif pelaku usaha Perusahaan X dan Perusahaan Y di Semarang.

Metode Penelitian

Metode penelitian ini merupakan penelitian kualitatif. Metode penelitian kualitatif banyak digunakan pada penelitian terdahulu sebagai salah satu metode untuk mendapatkan pemahaman yang lebih baik pada penelitian tentang pengalaman hidup partisipan dengan konteks hidup tertentu (Giovannini et al., 2009).

Selain daripada itu, ditekankan secara eksplorasi pengalaman individual, mendeskripsikan fenomena, dan membangun teori dalam metode penelitian kualitatif (Cope, 2014). Dengan kata lain, peneliti dapat mengungkapkan penilaian partisipan dan hubungan partisipan terhadap pekerjaan dan pengalaman mereka dalam investigasi (Giovannini et al., 2009).

Ada beberapa alasan memilih penelitian kualitatif dibandingkan metode penelitian lainnya. Penelitian kualitatif dipilih sebagai metode penelitian kali ini, karena metode penelitian lain dimungkinkan akan terjadi pembatasan oleh ketidakmampuan membangun kondisi penelitian yang diperlukan, tidak tersedia variabel yang cukup, dan kesulitan dalam mendapatkan sampel dan tingkat respons yang tinggi (Yin, 2011).

Narasumber penelitian berasal dari dua pelaku usaha perusahaan keluarga yang sedang melakukan proses suksesi. Narasumber dalam penelitian ini ditetapkan adalah anggota keluarga yang berada pada manajemen puncak perusahaan dan pihak anggota keluarga yang memiliki peran dalam proses suksesi.

Perusahaan keluarga yang dimiliki narasumber adalah perusahaan yang telah berusia lebih dari dua dekade dan memiliki lebih dari sembilan belas karyawan secara keseluruhan. Perusahaan ini terpilih karena telah terbukti teruji secara survival pada perusahaannya dan memiliki keturunan yang akan ditunjuk sebagai *successor* dalam perusahaan tersebut.

Penelitian ini akan digunakan tiga metode pengumpulan data yaitu:

1. Pertama adalah penggunaan berbagai sumber bukti dapat menjadi sebuah pegangan awal dalam seluruh studi kasus. Triangulasi menggunakan berbagai sumber data yang dapat dipercaya. Dengan triangulasi validitas data lebih terjaga karena berbagai bukti tentang penelitian yang dilakukan dan dapat memberikan pemahaman lebih dalam.
2. Wawancara yang akan dilakukan dibagi menjadi dua sesi, sesi pertama adalah untuk mengumpulkan informasi latar belakang dari partisipan, dan sesi dua untuk mengeksplorasi proses suksesi pada perspektif pelaku usaha.
3. Membangun bank data dari studi kasus. Bagaimana sebuah data dalam studi kasus dikumpulkan, didata, dan didokumentasikan secara rapid dan terarah.

Hasil dan Pembahasan

Partisipan yang diteliti dalam penelitian ini adalah para pelaku usaha dari perusahaan masing-masing yaitu pimpinan puncak dan *successor* nya. Partisipan pelaku usaha pada Perusahaan X adalah pimpinan puncak Perusahaan X (Responden 1), *successor* dari Perusahaan X (Responden 2) dan partisipan dari pelaku usaha Perusahaan

Y adalah pimpinan puncak Perusahaan Y (Responden 3), dan *successor* dari Perusahaan Y (Responden 4).

Perusahaan X bergerak dibidang jasa dengan Responden 1 adalah generasi pendiri dan pimpinan puncak Perusahaan X sedangkan Responden 2 adalah generasi kedua dari Perusahaan X. Beliau adalah anak pertama perempuan, dengan selisih usia dengan generasi pertama sebanyak dua puluh tahun. Saat ini responden-2 berada dalam tahap suksesi *early succession stage* dengan pengalaman proses suksesi sepuluh tahun, Responden 2 memiliki pengalaman kerja diluar perusahaan keluarga dan pengalaman berorganisasi sebelum bergabung dengan perusahaan keluarga.

Perusahaan Y adalah perusahaan konglomerasi yaitu perusahaan yang memiliki beberapa anak usaha yang masing-masing bidangnya tidak saling berhubungan dengan induk usaha percetakan dan anak usaha di bidang properti, yayasan pendidikan, dan beberapa anak usaha lainnya. Pendiri perusahaan Y adalah bapak dari responden 3, Responden 3 adalah generasi kedua dari perusahaan Y. Beliau adalah anak laki-laki keempat dari delapan bersaudara, dengan selisih usia dengan generasi pertama adalah dua puluh delapan tahun.

Pendiri dari Perusahaan Y adalah ayah dari Responden 3 yaitu Bapak T. Saat ini responden 3 sudah menjadi pemimpin *de facto* dari organisasi dan telah berhasil sampai ditahap suksesi yang matang atau *mature succession stage*. Responden 3 memiliki pengalaman kerja diluar perusahaan keluarga dan pengalaman berorganisasi sebelum bergabung dengan perusahaan keluarga.

Responden 4 adalah generasi ketiga pada Perusahaan Y, beliau merupakan anak laki-laki pertama nomor empat dengan lima saudara dari responden 3 dan saat ini berada pada tahap suksesi *Introductory stage* pada *core* usaha perusahaan Y namun berada pada tahap suksesi *Functional stage* pada unit usaha properti Perusahaan Y. Selisih usia generasi kedua dan generasi ketiga adalah empat puluh satu tahun. Responden 3 memiliki pengalaman kerja di luar perusahaan keluarga namun pengalaman itu didapat dari organisasi dimana ayahnya menjadi ketua umum dari organisasi tersebut dan mempunyai pengalaman berorganisasi sebelum bergabung dengan perusahaan keluarga.

Secara profil, kedua perusahaan keluarga yang diteliti memiliki beberapa persamaan dan perbedaan, responden yang diteliti sama-sama menunjuk satu anak kandung untuk menjadi *successor* nya, sama-sama memiliki gelar sarjana, memiliki pengalaman kerja dan pengalaman berorganisasi di luar perusahaan keluarga, sedangkan perbedaannya adalah pada generasi kedua pada perusahaan X belum menyelesaikan tahap proses suksesinya sedangkan pada Perusahaan Y generasi kedua sudah menyelesaikan tahap proses suksesinya dan saat ini generasi ketiga pun sudah terlibat dalam perusahaan.

Studi Proses Suksesi Perusahaan Keluarga dari Perspektif Dua Pelaku Usaha di
Perusahaan X dan Perusahaan Y Kota Semarang

Tabel 1
Proses Suksesi Perusahaan X dan Perusahaan Y

Persiapan Suksesor	Responden-2	Responden-3	Responden-4
Tingkat Pendidikan	B.Com, MM	M.BA,M.Sc	ST,MEE
Pengalaman Kerja diluar perusahaan	3thn <i>Intership</i> , 2thn Marketing	4thn asisten dosen, 1thn dosen	2thn <i>staff engineer</i>
Motivasi Successor	<i>Affirmative Motivation</i>	<i>Normative Motivation</i>	<i>Normative Motivation</i>
Pemilihan Successor	Responden-2	Responden-3	Responden-4
Persyaratan Successor	Sosok pemersatu, <i>passion</i> , keterampilan	Visioner, keterampilan	<i>passion</i> , <i>Humble</i> , keterampilan
Status Successor	Anak perempuan pertama	Anak laki-laki ke empat	Anak laki-laki ke empat
Jumlah Saudara	Empat	Delapan	Lima
Proses Suksesi	Responden-2	Responden-3	Responden-4
Jenis Suksesi	Suksesi yang direncanakan kemudian	Suksesi yang direncanakan kemudian	Suksesi yang direncanakan kemudian
Tugas pertama successor	<i>Staff</i> Penjualan	Manajer Proyek	Manajer Proyek
Budaya dalam perusahaan	Keluargaan	Iman dan Taqwa	Iman dan Taqwa
Pengambilan Keputusan	Otoritas pimpinan puncak	Demokrasi dengan Rapat direksi yang hasilnya akan diberikan kepada pihak yang berwenang untuk diputuskan	Demokrasi dengan Rapat direksi yang hasilnya akan diberikan kepada pihak yang berwenang untuk diputuskan
Nilai-nilai dalam perusahaan	Jujur dan Bertaqwa	Mendasarkan Iman dan Taqwa dalam melakukan segala pekerjaan	Mendasarkan Iman dan Taqwa dalam melakukan segala pekerjaan
Anggota keluarga yang bergabung	Golongan Pertama	Golongan Pertama	Golongan Pertama (Pada induk usaha)
Proses Suksesi	Responden-2	Responden-3	Responden-4
Strategi Perusahaan	Membuat keputusan bersama dengan successor	Memberikan kepercayaan 100%	Menempatkan Successor pada lini usaha terlebih dahulu
Tahapan Successor saat ini	<i>Early Sucession stage</i>	<i>Mature function stage</i>	<i>Introductory stage</i> (pada induk usaha), <i>functional stage</i> (pada unit usaha properti)

Persiapan Suksesor	Responden-2	Responden-3	Responden-4
Selisih dengan incumbent	usia Dua puluh empat tahun	Dua puluh delapan tahun	Empat puluh satu tahun
Evaluasi Incumbent	Perlu lebih mematangkan <i>skill</i>	Yayasan ini tetap harus diingat milik Umat sehingga Umat bisa memanfaatkan	<i>Successor</i> perlu lebih memotivasi diri dan aktif dalam proses suksesi
Perubahan yang Dibawa oleh successor	Optimalisasi chanel-chanel digital	Sentraliasasi dan kedisiplinan dalam pengelolaan manajemen finansial	Belum diketahui

Sumber: Hasil Penelitian Tahun 2021

1. Persiapan *Successor*

Para *successor* dalam penelitian ini telah menyelesaikan pendidikannya sampai perguruan tinggi dengan gelar master, para *successor* juga adalah anak kandung dari pendiri. Sebelum bekerja di perusahaan, responden 2 terlebih dahulu banyak bekerja pada perusahaan *city tourism* dan F1 grand prix sewaktu kuliah dan setelah lulus kuliah bergabung dengan *agency* di Jakarta sebagai media *planner*. Responden 3 sewaktu kuliah juga benar-benar memanfaatkan waktu studinya sampai kemampuannya diakui dan bekerja menjadi asisten dosen, responden 4 juga telah bekerja dengan bergabung pada divisi pembangunan di suatu universitas di Semarang sebagai *staff engineer*.

Responden 2 dari hasil wawancara beliau memang sejak kecil memiliki minat sejak awal untuk meneruskan perusahaan keluarga, sehingga tidak ada cara khusus dari pihak lain untuk membangun motivasi beliau, Pada responden 3 awalnya tidak memiliki motivasi untuk meneruskan perusahaan keluarga akan tetapi, setelah dimotivasi oleh ibunya calon suksesor memutuskan untuk membantu masuk di perusahaan keluarga. Sedangkan Responden 4 awalnya adalah biasa saja atau tidak memiliki ketertarikan secara khusus.

Hasil wawancara yang dilakukan kepada empat orang partisipan menyatakan bahwa proses komunikasi yang berlangsung antara *incumbent* dan suksesor, dibenarkan oleh para partisipan telah terjadi perbedaan dalam cara berpikir sehingga ide-ide yang diberikan oleh *incumbent* maupun calon suksesor belum tentu dapat langsung diterima satu sama lain. Calon suksesor menyatakan bahwa cara untuk mengatasi perbedaan pendapat adalah dengan melakukan diskusi atau *sharing*.

2. Persiapan *incumbent*

Incumbent pun memiliki dua tujuan dalam proses perencanaan suksesi, yaitu tujuan pada jangka pendek dan tujuan pada jangka panjang. Tujuan *incumbent* jangka pendek dalam proses suksesi ini menurut (Edy, 2014) suksesi generasi pertama terjadi biasanya dikarenakan faktor usia pendiri yang tidak lagi muda, pada peralihan ke generasi ketiga adalah perusahaan keluarga mengalami pergeseran masalah yaitu memilih *successor* untuk keberlangsungan kepemimpinan baik *successor* dari dalam

keluarga maupun melalui professional non keluarga (Kellermanns, Eddleston, Barnett, & Pearson, 2008). Tujuan *incumbent* pada jangka panjang adalah perencanaan kedepan setelah benar-benar telah melepaskan diri dari perusahaan. Melalui pernyataan dari responden 2 bahwa beliau sempat tiba-tiba mengajukan cuti maka dimungkinkan gaya pensiunnya adalah *Generals*, yaitu keadaan dimana pendiri hanya mau pensiun jika dipaksa keluar namun akan kembali bila suksesor gagal memimpin. Sedangkan menurut pengamatan peneliti pada responden 3 kemungkinan akan mengikuti gaya pensiun ayahnya yaitu *Ambassador*, pendiri secara sukarela mengundurkan diri dan memilih duduk sebagai penasehat keluarga.

Perencanaan suksesi hal yang krusial lainnya adalah kepentingan dari *incumbent*. Setelah benar-benar telah melepaskan diri dari perusahaan, *incumbent* harus masih memiliki andil dan kewenangan dalam kepentingan-kepentingan dari aktivitas perusahaan. Menurut pernyataan responden 3 yang mulai melimpahkan kewenangan kepada para direktornya dan menjadikan dirinya seorang komisaris, maka untuk memenuhi kebutuhan kepentingan dari *incumbent* setelah melepaskan diri dari perusahaan adalah menjadikan dirinya seorang komisaris.

3. Pemilihan *Successor*

Karakter calon suksesor merupakan syarat utama dari penunjukkan suksesor menurut *incumbent* ditemukan pada perusahaan X di turunkan nilai kerukunan untuk kelangsungan bisnis keluarga. Sedangkan pada Perusahaan Y faktor kepemimpinan yang humble adalah syarat utama menjadi *successor* di Perusahaan Y. Setelah karakter, barulah calon suksesor ditunjuk berdasarkan kepemilikan *passion* dan tingkat keterampilan yang dibutuhkan untuk melanjutkan perusahaan

4. Hubungan *Successor-Incumbent*

Hal waktu khusus yang dilakukan bersama antara *incumbent* dengan *successor* baik perusahaan X maupun perusahaan Y adalah tidak adanya waktu khusus yang dihabiskan bersama. Berdasarkan penelitian oleh (Blombäck & Craig, 2014) menyatakan bahwa ditemukan hubungan antara ayah dan anak relatif harmonis ketika ayah berusia 50-59 dan putranya berusia 23-32. Disisi lain, hubungan antara ayah dan anak relatif bermasalah ketika ayah berusia 60-69 tahun dan putranya 34-40. Hanya dukungan lemah diperoleh untuk hipotesis bahwa hubungan yang bermasalah antara ayah dan anak akan ada ketika ayah adalah 41-45 dan putranya 17-22. Hal ini dibuktikan pada perusahaan X dimana ketika pertama kali memasuki bisnis *incumbent* berusia 46 tahun dan *successor* berusia 22 tahun sering terjadi konflik karena perbedaan pendapat dengan ayahnya, namun seiring waktu ketika *incumbent* berusia 56 tahun dan *successor* berusia 32 tahun, *successor* lebih mendengarkan *incumbent* dan *incumbent* lebih legawa dalam mengasah keterampilan *successor*.

5. Pelatihan *Successor*

Terdapat tiga tahap pelatihan pada suksesor yaitu tahap pengenalan, tahap pencelupan dan tahap pembelajaran. pada tahap pengenalan Baik Perusahaan X maupun perusahaan Y mengikutsertakan suksesor dalam kegiatan rapat tahunan maupun acara-acara informal seperti pembukaan, ulang tahun, dan sebagainya. Dalam

kegiatan tersebut *successor* diperkenalkan pada anggota-anggota organisasi dan diakui sebagai anak dari pemimpin puncak yang merupakan bagian dari manajemen.

Pada tahap pencelupan baik pimpinan puncak perusahaan X maupun pimpinan perusahaan Y memperkenalkan *successor* kepada perjuangan dunia kerja tidak langsung dengan memasukkan *successor* untuk masuk ke perusahaan namun dengan berjuang terlebih dahulu di luar perusahaan, bagi *successor* X beliau diminta untuk mencari pengalaman kerja diluar terlebih dahulu sedangkan bagi *successor* Y beliau diminta untuk mendaftar masuk ke dalam divisi pembangunan sebagai staff *engineering* dan pengawas lapangan pada proyek pembangunan.

Pada tahap pencelupan, baik pimpinan puncak perusahaan X maupun pimpinan perusahaan Y memperkenalkan *successor* kepada perjuangan dunia kerja tidak langsung dengan memasukkan *successor* untuk masuk ke perusahaan namun dengan berjuang terlebih dahulu di luar perusahaan, bagi *successor* X beliau diminta untuk mencari pengalaman kerja diluar terlebih dahulu sedangkan bagi *successor* Y beliau diminta untuk mendaftar masuk ke dalam divisi pembangunan sebagai staff *engineering* dan pengawas lapangan pada proyek pembangunan. Setelah *successor* berhasil pada tugas-tugas pencarian pengalaman tersebut, *successor* baru diizinkan untuk bergabung kedalam perusahaan, pada *successor* X beliau langsung dimasukkan sebagai staff penjualan sesuai dengan pengalaman-pengalaman kerja yang beliau dapatkan sedangkan generasi perusahaan Y baru diijinkan masuk untuk menangani salah perusahaan setelah terbukti menghasilkan karya, responden 3 menghasilkan karya berupa merintis yayasan dan responden 4 sedang dalam tahap menghasilkan karya berupa pengembangan properti.

Pada tahap pembelajaran atau tutorial Responden 2 setelah lima tahun bergabung dengan perusahaan X telah banyak melakukan tugas lapangan, pengamatan dan berkontribusi pada perubahan X sehingga saat ini dipercaya untuk menjadi wakil dari pimpinan puncak. Pada tahap pembelajaran atau tutorial di Perusahaan Y, Responden 3 diberikan kepercayaan penuh oleh ayahnya untuk mengembangkan perusahaan. Dan Responden 4 setelah melalui proses pencelupan berupa magang pada proyek pembangunan bentang lebar dan bangunan lima lantai maka sekarang diserahkan tugas manajerial untuk mengembangkan salah satu aset properti.

6. Waktu Proses Suksesi

Waktu dalam proses suksesi adalah waktu yang diperlukan *successor* untuk dapat mempersiapkan diri untuk menyambut tongkat estafet kepemimpinan perusahaan dari generasi pertama. Proses ini dimulai sejak *successor* masuk ke dalam perusahaan keluarga sampai nanti perusahaan keluarga itu diserahterimakan.

Regenerasi di perusahaan X dilakukan dengan *incumbent* masih aktif bekerja. Oleh karena itu, perusahaan-perusahaan tersebut belum diserahterimakan seutuhnya kepada *successor*, sehingga waktu dalam proses suksesi ini masih berjalan. Sedangkan regenerasi di perusahaan Y dilakukan sewaktu generasi pertama masih aktif bekerja, dan saat ini sudah diserahterimakan seutuhnya kepada generasi kedua, dan generasi ketiga masih berada pada tahap awal proses suksesi.

Studi Proses Suksesi Perusahaan Keluarga dari Perspektif Dua Pelaku Usaha di Perusahaan X dan Perusahaan Y Kota Semarang

Untuk mempersiapkan *successor* dengan matang diperlukan waktu yang cukup panjang dalam perencanaan suksesi. Waktu yang dibutuhkan dalam proses suksesi minimum adalah lima belas tahun sebelum pemimpin puncak berencana pensiun untuk perencanaan suksesi (Lea, 1991), hal ini sesuai dengan proses suksesi pada Responden 3 dimana proses suksesinya adalah enam belas tahun sebelum diangkat menjadi pemimpin puncak perusahaan.

Dalam hal ini, waktu suksesi Responden-2 telah berjalan selama sepuluh tahun, hal ini memberinya ruang untuk dapat mengembangkan ide, memberikan masukan, ide dan inovasi dalam perusahaan. Sementara Responden 4 masih dalam proses suksesi dengan masa kurang dari lima tahun. Semakin panjang waktu yang akan tersedia untuk responden 2 dan responden 4, diharapkan dapat semakin memantapkan para *successor* untuk nantinya meneruskan perusahaan.

7. Kontribusi *Successor*

Successor ditemukan bahwa mereka melakukan dan membawa perubahan manajerial pada perusahaan. Pengambilan keputusan dan usulan inovatif menjadi contoh dua hal yang dibawa oleh generasi kedua dalam bisnis keluarganya. Pada perusahaan X perubahan yang dibawa *successor* berkaitan dengan menggarap channel-channel digital yang sebelumnya belum pernah dilakukan oleh perusahaan X, sedangkan pada perusahaan Y *successor* pada generasi kedua telah berhasil mengembangkan perusahaan sampai dengan memiliki mesin *on-production line*, membuka banyak cabang toko dan menjadikan perusahaannya menjadi perusahaan konglomerasi.

8. Evaluasi Proses Suksesi

Selama proses suksesi dilakukan, ada beberapa evaluasi yang ditemukan para responden. Ayahnya dinilai cukup baik dalam mengasah keterampilan Responden 2 walaupun menurutnya seharusnya proses suksesi ini dilakukan dilakukan lebih awal ketika *successor* mulai kecil mulai diperkenalkan, tetapi seiring waktu *successor* yang berinisiatif tinggi dan aktif dalam proses suksesi ini dapat mengikuti jalannya perusahaan dan saat ini telah memasuki tahap *early succession stage*.

Pada perusahaan Y, responden-3 menuntut responden-4 memiliki motivasi dan passion yang lebih besar untuk bergabung dalam perusahaan y, dan responden-4 secara aktif berkoordinasi dan banyak bertanya dan berdiskusi dengan ayahnya mengenai proses suksesinya. Proses *transfer* pengetahuan yang dilakukan pendiri berupa pengajaran-pengajaran sehari-hari dan pemberian arahan-arahan secara langsung kepada calon *successor*. Pengetahuan yang ditransfer seputar menjalankan perusahaan, memimpin perusahaan, menjalankan proses produksi, memberi arahan kepada karyawan dan sebagainya. Nantinya akan dilakukan proses evaluasi yang dilakukan pendiri kepada calon *successor* melalui teguran langsung, nasehat, dan solusi.

Kesimpulan

Penelitian diatas didapatkan kesimpulan bahwa pengolahan proses berawal dari penunjukan oleh pimpinan puncak, anak nomer satu atau anak laki-laki adalah cenderung yang dipilih menjadi *successor*, hal lain yang mempengaruhi adalah kerukunan keluarga. Dukungan anggota keluarga berpengaruh pada keberlangsungan bisnis. Tingkat pendidikan dan pengalaman kerja diluar perusahaan adalah faktor pendukung pemahaman *successor* pada tugas pertamanya dan tugas-tugas selanjutnya dalam mengolah *successor* untuk mengerti segala aspek dalam tata kelola perusahaan dan melatih keterampilan di proses suksesi. Peneliti menyarankan untuk memperkenalkan bisnis keluarga sejak dini untuk menimbulkan kesadaran dan motivasi *successor* dalam mempersiapkan diri sejak kecil. Pembuktian diri *successor* menimbulkan kepercayaan anggota keluarga. Hubungan *successor* dengan *incumbent* mempercepat *successor* memiliki kecakapan yang sama dengan *incumbent*, namun jam terbang dan tingkat kedewasaan membuktikan adanya konflik di awal-awal proses suksesi antara *successor* dengan *incumbent* maka diperlukan jembatan komunikasi penghubung menggunakan orang kepercayaan atau menggunakan ibu. Lamanya proses suksesi dan *mentoring* yang diterima mempengaruhi tingkat kecakapan *successor* yang diharapkan memiliki keterampilan yang setidaknya sama dengan *incumbent*, ideal proses suksesi yang harus diterima *successor* adalah lima belas tahun.

BIBLIOGRAFI

- Barrett, Mary, & Moores, Ken. (2010). Spotlights And Shadows: Preliminary Findings About The Experiences Of Women In Family Business Leadership Roles. *Journal Of Management & Organization*, 15(3), 363–377. [Google Scholar](#)
- Blombäck, Anna, & Craig, Justin. (2014). Marketing From A Family Business Perspective. *The SAGE Handbook Of Family Business*, 423–441. [Google Scholar](#)
- Braun, Michael, Latham, Scott, & Porschitz, Emily. (2016). All Together Now: Strategy Mapping For Family Businesses. *Journal Of Business Strategy*, 37(1), 3-10. Doi:10.1108/JBS-12-2014-0154. [Google Scholar](#)
- Cope, Diane G. (2014). Methods And Meanings: Credibility And Trustworthiness Of Qualitative Research. *Oncology Nursing Forum*, 41(1), 89–91. [Google Scholar](#)
- Edy, David Octaviano. (2014). Tahapan Perencanaan Suksesi Pada Perusahaan Keluarga PT. XXX Di Surabaya. *Agora*, 2(2), 1029–1033. [Google Scholar](#)
- Filser, Matthias, Kraus, Sascha, & Märk, Stefan. (2013). Psychological Aspects Of Succession In Family Business Management. *Management Research Review, Emerald Group Publishing*, 36(3), 256-277. [Google Scholar](#)
- Giovannini, Marc, Botelberge, Thomas, Bories, Erwan, Pesenti, Christian, Caillol, Fabrice, Esterni, Benjamin, Monges, Geneviève, Arcidiacono, Paolo, Deprez, Pierre, & Yeung, Robert. (2009). Endoscopic Ultrasound Elastography For Evaluation Of Lymph Nodes And Pancreatic Masses: A Multicenter Study. *World Journal Of Gastroenterology: WJG*, 15(13), 1587. [Google Scholar](#)
- Habbershon, Timothy G., & Williams, Mary L. (1999). A Resource-Based Framework For Assessing The Strategic Advantages Of Family Firms. *Family Business Review*, 12(1), 1–25. [Google Scholar](#)
- Haryanto, Shinta. (2014). Analisis Proses Suksesi Pada Perusahaan Keluarga Berbudaya Tionghoa (Studi Kasus Pada PT X). *Agora*, 2(2), 984–989. [Google Scholar](#)
- Hilb, Martin. (2011). *Integrierte Corporate Governance* (Vol. 4). Springer. [Google Scholar](#)
- Kellermanns, Franz W., Eddleston, Kimberly A., Barnett, Tim, & Pearson, Allison. (2008). An Exploratory Study Of Family Member Characteristics And Involvement: Effects On Entrepreneurial Behavior In The Family Firm. *Family Business Review*, 21(1), 1–14. [Google Scholar](#)
- Putri, Norma Nofita. (2014). Perkembangan Bisnis Martha Tilaar Dalam Dunia Kecantikan Di Indonesia Tahun 1970-1999. *Avatara*, 2(3), 555-566. [Google Scholar](#)
- Stalk, George, & Foley, Henry. (2012). Avoiding The Traps That Can Destroy Family

Kartika Isti Indirasandi, Susilo Toto Raharjo

Businesses. *Harvard Business Review*, 90(1/2), 25–27. [Google Scholar](#)

Steier, Lloyd P., & Miller, Danny. (2010). Pre-And Post-Succession Governance Philosophies In Entrepreneurial Family Firms. *Journal Of Family Business Strategy*, 1(3), 145–154. [Google Scholar](#)

Yin, Robert K. (2011). *Applications Of Case Study Research*. Sage. [Google Scholar](#)

Copyright holder:

Kartika Isti Indirasandi, Susilo Toto Raharjo (2021)

First publication right:

Journal Syntax Literate

This article is licensed under:

