

## “PERENCANAAN SUKSESI PADA PERUSAHAAN KELUARGA DI UNIVERSITAS CIPUTRA SURABAYA”

**Bobie Ronaldo Setiawan dan Hendro Susanto**

Fakultas Manajemen dan Bisnis Universitas Ciputra Surabaya

Email: [ronaldobobie@yahoo.co.id](mailto:ronaldobobie@yahoo.co.id)

**Abstract:** *Indonesia is one of the countries which has a large number of family business compared with non family business. In fact a lot of succession processes from the first generation to the next generation experience failure, so that researchers would like to discuss a good succession process in order to help family company to survive. This research was done qualitatively with directional interview method to know the process of good succession, especially in a service company. Total informant on this research are three interviewees with criteria have a service company in the sphere of Ciputra University and is first generation. Three interviewees who selected by the researcher are Flaurent Salon in Yogyakarta, Prima Jaya Workshop in Gresik and PT Indonesia DS Karya Indah in Sidoarjo. The results showed that there are four stages of good succession so that the company can survive. The first stage is to understand the purpose of the company, determine the contribution of the next generation, set the criteria of the next generation and the next generation's preparations.*

**Keywords:** *succession planning, family business, entrepreneurship.*

**Abstrak:** Indonesia merupakan salah satu negara yang memiliki jumlah family business yang besar dibandingkan perusahaan non family business. Pada faktanya ternyata proses suksesi dari generasi pertama ke generasi penerus banyak yang mengalami kegagalan sehingga peneliti ingin membahas proses suksesi yang baik agar perusahaan keluarga dapat bertahan. Penelitian ini dilakukan secara kualitatif dengan metode wawancara terarah untuk mengetahui proses suksesi yang baik, khususnya di perusahaan jasa. Informan pada penelitian ini berjumlah tiga narasumber dengan kriteria memiliki perusahaan jasa di lingkup Universitas Ciputra dan merupakan generasi pertama. Tiga narasumber yang dipilih peneliti adalah perusahaan Flaurent Salon yang ada di Yogyakarta, Bengkel Prima Jaya yang ada di Gresik dan perusahaan PT Indonesia DS Karya Indah yang ada di Sidoarjo. Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada empat tahapan suksesi yang baik agar perusahaan dapat bertahan. Tahapan pertama adalah memahami tujuan perusahaan, menentukan kontribusi suksesor, menetapkan kriteria suksesor dan persiapan suksesor.

**Kata kunci:** perencanaan suksesi, perusahaan keluarga, kewirausahaan

### PENDAHULUAN

Dewasa ini pemerintah Indonesia sedang mengembangkan salah satu profesi yang pertumbuhannya gencar di Indonesia yaitu wirausaha. Wirausaha dapat memperbaiki laju perekonomian di Indonesia agar lebih baik.

Tahun	Jumlah Wirausaha (Jiwa)
2011	3.787.836
2012	3.822.624
2013	3.989.674
2014	4.099.424

Sumber : [Republika.co.id](http://Republika.co.id) (2014)

Pada setiap peningkatan jumlah wirausaha yang ada, ternyata lebih dari 95% di dalamnya adalah perusahaan keluarga. *Price Waterhouse Cooper* (PWC) untuk pertama kalinya melakukan survei mengenai bisnis keluarga di Indonesia. Berdasarkan hasil survei tersebut, lebih dari 95% perusahaan di Indonesia merupakan bisnis keluarga. Sebuah perusahaan dikatakan sebagai bisnis keluarga apabila telah

diidentifikasi setidaknya dua generasi dari keluarga dan ketika generasi kedua telah memiliki pengaruh dalam kebijakan dan pengambilan keputusan perusahaan untuk kepentingan dan tujuan keluarga.

Perkembangan bisnis keluarga tidak lepas dari pengaruh suksesi kepemimpinan yang diterapkan dari setiap generasi karena setiap generasi pasti memiliki pandangan dan cara pikir yang berbeda untuk memajukan dan mengembangkan perusahaan.

## LANDASAN TEORI

### Kewirausahaan

Kewirausahaan (*entrepreneurship*) adalah suatu disiplin ilmu yang mempelajari tentang nilai, kemampuan (*ability*), dan perilaku seseorang dalam menghadapi tantangan hidup dan cara memperoleh peluang dengan berbagai risiko yang mungkin dihadapinya (Arifin, 2017). Adapun tujuan kewirausahaan (Rahmawati, 2013), antara lain:

1. Meningkatkan jumlah para wirausaha yang berkualitas
2. Mewujudkan kemampuan dan kemandirian para wirausaha untuk menghasilkan kemajuan dan kesejahteraan masyarakat
3. Membudayakan semangat sikap, perilaku, dan kemampuan kewirausahaan di kalangan masyarakat yang mampu, handal, dan unggul
4. Menumbuh kembangkan kesadaran dan orientasi kewirausahaan yang tangguh dan kuat terhadap masyarakat.

### Perusahaan Keluarga

Menurut Nurwanto (2013) perusahaan keluarga adalah perusahaan yang terdapat paling sedikit dua generasi yang terlibat di dalam kegiatan produksi dan generasi kedua dapat mempengaruhi kebijakan perusahaan. Perusahaan keluarga sendiri memiliki ciri-ciri yaitu jumlah saham yang dimiliki oleh anggota keluarga tunggal lebih dari 50% dan perusahaan keluarga ini dikelola oleh mayoritas anggota keluarga dan pemilik saham mayoritas (Bizri, 2016).

### Suksesi

Suksesi adalah proses yang panjang dari suatu perencanaan yang memiliki tujuan untuk memastikan kelanjutan dari suatu bisnis dari generasi pertama ke generasi selanjutnya. Suksesi membutuhkan waktu yang lama sehingga suksesor dapat dipersiapkan dengan matang. Untuk mempersiapkan suksesor tersebut harus dibutuhkan suatu manajemen yang baik dan juga suatu perencanaan suksesi (Halim, 2013). Menurut Bozeretal (2017) ada empat protagonis dalam bisnis keluarga yang dipandang memiliki pengaruh langsung terhadap proses suksesi. Mereka didefinisikan sebagai berikut:

1. Kewajiban (*Incumbent*) : pendiri dan anggota keluarga memegang posisi manajemen senior dalam bisnis yang telah melepaskan atau hendak menyerahkan jabatan tersebut kepada anggota keluarga baru.
2. Penerus (*Successor*): anggota keluarga yang telah mengambil alih posisi kepemimpinan dari incumbent atau akan mengambil alih.
3. Keluarga: anggota keluarga yang terlibat dalam bisnis harus membawa sifat, budaya dan juga nilai yang ada di dalam keluarga terutama dengan menentukan tujuan strategis dan kegiatan manajemen hariannya.
4. Anggota non keluarga: yang termasuk di dalam anggota non keluarga ini contohnya adalah karyawan yang bekerja pada perusahaan keluarga yang membawa keterampilan ke dalam bisnis.

Rinjaya (2014) menjelaskan mengenai tahapan dari persiapan suksesor yang terdiri dari beberapa tahapan, yakni:

1. Tahap pra-bisnis : Pada tahap ini, orang tua atau pemilik memperkenalkan generasi penerus yang merupakan bagian dari anggota keluarga pada bisnis keluarga yang dimiliki. Tujuan dari tahap ini adalah untuk membentuk pondasi untuk tahap berikutnya.
2. Tahap pengenalan : Pada tahap ini, orang tua atau pemilik memperkenalkan generasi penerus dengan pihak-pihak yang bekerja di perusahaan, seperti karyawan dan staf yang aktif di perusahaan agar mereka bisa berkomunikasi dengan baik.
3. Tahap pengenalan fungsi : Pada tahap ini, generasi penerus dapat berbagi pengalaman dengan orang-orang yang bekerja di perusahaan dan selain itu generasi penerus akan diperkenalkan dengan kegiatan operasional perusahaan.
4. Tahap pelaksanaan fungsi : Pada tahap ini, generasi penerus yang memiliki potensi dan telah menjadi karyawan tetap di perusahaan keluarga tersebut dan telah dipercaya untuk ikut berpartisipasi dalam pengelolaan perusahaan dalam lingkup yang masih kecil.
5. Tahap pengembangan fungsi : Pada tahap ini, generasi penerus menjadi pengamat dan terlibat dalam pengarahan kerja staff lain namun tidak mengelola kegiatan perusahaan secara keseluruhan dan mulai berpartisipasi dalam pengambilan keputusan perusahaan.
6. Tahap pergantian awal: Pada tahap ini, generasi penerus telah mencapai posisi tertinggi dalam perusahaan keluarga, namun masih dalam pengawasan generasi sebelumnya yaitu orang tua.
7. Tahap kedewasaan pengganti: Pada tahap ini yang merupakan tahap terakhir yaitu merupakan proses transisi secara lengkap, generasi penerus telah berada pada posisi tertinggi pada perusahaan keluarga dan menjalankan fungsinya untuk mencapai tujuan perusahaan dan sudah boleh mengambil keputusan dan tidak diawasi oleh generasi sebelumnya lagi.

## METODOLOGI PENELITIAN

### Subjek Penelitian

Penelitian ini menggunakan *purposive sampling* karena informan yang akan digunakan harus memenuhi beberapa kriteria yang harus dipenuhi. Berdasarkan dari permasalahan yang ada dalam penelitian ini maka subjek dalam penelitian ini terdiri dari informan kunci (*key informan*) yaitu adalah generasi senior suatu perusahaan keluarga sebanyak tiga informan yang perusahaan keluarganya bergerak di bidang jasa.

Subjek pada penelitian ini, yaitu Bapak Kornelius Setiawan *owner* dari Flaurent Salon. Bapak Danny Hendrawinata *owner* dari PT Indonesia DS Indah Karya. Bapak Kaslun dari Bengkel Prima Jaya.

### Metode Pengumpulan Data

Pengumpulan data merupakan hal yang penting untuk dilakukan karena dengan pengumpulan data adalah langkah yang penting karena data yang dikumpulkan harus valid. Peneliti menggunakan dua metode pengumpulan data yaitu menggunakan metode wawancara.

Menurut Bungin, (2013) wawancara adalah proses memperoleh keterangan untuk tujuan penelitian dengan cara tanya jawab sambil bertatap muka antara pewawancara dengan responden atau orang yang diwawancarai dengan menggunakan pedoman wawancara. Pada penelitian ini, jenis wawancara yang digunakan adalah dengan wawancara terarah, dimana bentuk wawancara ini dilaksanakan secara lebih bebas dan tetap tidak lepas dari pokok permasalahan yang akan ditanyakan kepada responden dan telah dipersiapkan sebelumnya oleh pewawancara (Bungin, 2013).

### Kredibilitas Data

Pada penelitian ini, keabsahan data yang digunakan adalah menggunakan metode triangulasi untuk menentukan kredibilitas data. Menurut Sugiyono (2016:241) triangulasi adalah teknik pengumpulan data yang menggabungkan berbagai teknik pengumpulan data dan sumber data yang ada.

Terdapat 3 macam triangulasi yaitu triangulasi sumber, triangulasi teknik dan triangulasi waktu (Sugiyono, 2014). Pada penelitian ini, peneliti menggunakan triangulasi sumber untuk mengecek validitas dengan memanfaatkan sumber yang berbeda untuk melakukan pemeriksaan terhadap data yang diperoleh.

Metode kedua yang digunakan adalah *member check*. Menurut Sugiyono (2012), *member check* adalah proses pengecekan data yang diperoleh peneliti kepada pemberi data, untuk mengetahui seberapa jauh data yang diperoleh sudah sesuai dengan apa yang diberikan oleh narasumber atau informan.

### Metode Analisis Data

Metode analisis data pada penelitian ini menurut Miles dan Huberman dalam Sugiyono (2013), tahapan proses analisis data yang dilakukan adalah reduksi data, penyajian data, perbandingan data, kondisi dan kesimpulan.

## PEMBAHASAN

Tabel 4.1 Tabel Profil Narasumber

No	Nama	Jabatan	Koding
1	Kornelius Setiawan	Owner/ Generasi senior	KS
2	Kaslun	Owner/ Generasi senior	K
3	Danny Hendrawinata	Owner/ Generasi senior	DH

Sumber: Data Diolah

Berdasarkan analisis data terdapat empat tahapan suksesi yaitu memahami tujuan perusahaan, menentukan kontribusi suksesor, menetapkan criteria suksesor, dan mempersiapkan suksesor. Tahapan-tahapan suksesi akan di jelaskan dibawah ini:

#### 1. Memahami tujuan perusahaan

Pada tahapan yang pertama ini, suksesor di harapkan dapat mengetahui tentang tujuan di dirikannya perusahaan sehingga pada tahapan awal ini suksesor di fokuskan pada pembekalan tentang tujuan-tujuan yang ada di perusahaan. Mengetahui tujuan perusahaan juga menjadi awal yang tepat dan awal yang baik untuk generasi penerus karena dengan mengetahui tujuan tersebut maka suksesor lebih siap ketika menjalankan dan mengembangkan perusahaan keluarga. Ketika suksesor sudah bisa memahami tujuan dari perusahaan maka generasi pendahulu juga akan lebih yakin terhadap generasi penerus. Pemahaman tentang perusahaan merupakan dasar atau awalan yang harus di lakukan dan dijalani oleh suksesor sebelum melangkah ke tahapan berikutnya karena pengenalan perusahaan juga menjadi informasi yang sangat penting dan berguna untuk suksesor.

#### 2. Menentukan Kontribusi Suksesor

Pada tahapan yang kedua ini, setelah suksesor memahami tentang tujuan perusahaan dan juga gambaran secara umum di perusahaan, generasi pendahulu mulai membimbing suksesor untuk bisa berkontribusi di dalam kegiatan di perusahaan. Menurut narasumber, generasi penerus atau suksesor sudah memiliki kontribusi untuk perusahaan. Kontribusi yang dilakukan oleh suksesor memang tidak banyak dan juga tidak mau membebani suksesor karena kondisi pada suksesor sekarang ini sedang menjalani proses belajar di Universitas Ciputra salah satu alasannya juga untuk mempersiapkan suksesor dalam menjalankan perusahaan keluarga nantinya. Bentuk kontribusi yang dilakukan oleh generasi penerus lebih banyak pada manajemen di perusahaan itu, seperti mengurus marketing,

administrasi atau juga hanya sekedar memantau kinerja dari karyawan yang dimiliki. Generasi pendahulu sengaja memberikan tugas atau kerja yang tidak terlalu berat karena takut mengganggu kuliah atau proses belajar dari suksesor, generasi pendahulu juga memiliki harapan setelah lulus nanti suksesor sudah siap untuk menerima perusahaan keluarga dengan ilmu yang sudah di tekuni sekarang ini dan juga memiliki pemahaman tentang perusahaan keluarga dengan baik.

### **3. Menetapkan Kriteria Suksesor**

Pada tahap ketiga ini, generasi pendahulu memiliki beberapa penilaian yang akan dilakukan pada suksesor. Nilai-nilai yang di cermati atau di lihat oleh generasi pendahulu antara lain : kejujuran, tanggung jawab, kerja keras dan juga kepercayaan. Empat nilai tersebut sangat di perlukan oleh suksesor karena dalam menjalankan perusahaan keluarga nantinya harus memiliki empat nilai yang menjadi karakter bagi suksesor dan perusahaan. Ketika suksesor sudah memiliki empat nilai tersebut, maka generasi pendahulu tentunya juga akan lebih yakin dan lebih siap untuk memberikan perusahaan keluarga kepada generasi penerusnya. Ketika generasi pendahulu tidak mempersiapkan suksesor dengan baik sering kali terjadi banyak kegagalan atau juga hambatan dalam perusahaan keluarga karena suksesor kurang siap dalam menerima perusahaan. Oleh karena itu, penetapan kriteria atau penilaian yang dilakukan oleh generasi pendahulu kepada generasi penerus merupakan hal yang sangat penting karena hal tersebut langsung memiliki dampak pada kemajuan dan perkembangan dari perusahaan.

### **4. Persiapan Suksesor**

Tahap ini merupakan tahap yang terakhir ketika suksesor sudah melewati tiga tahapan lainnya, pada tahap persiapan suksesor ini hal yang di lakukan adalah generasi pendahulu akan melakukan transfer ilmu pada suksesor. Transfer ilmu atau sering di katakan sebagai transfer pengetahuan adalah salah satu bentuk persiapan yang dilakukan oleh pemilik bisnis kepada calon suksesor dengan tujuan agar saat calon suksesor bergabung ke dalam bisnis tidak merasa asing atau tidak memahami hal-hal yang terkait dengan bisnis. Maka dari itu, transfer ilmu merupakan tahap yang terakhir karena sebelum melakukan transfer ilmu ini, suksesor harus benar-benar siap dalam menerima perusahaan sehingga dalam menjalani transfer ilmu juga suksesor sudah bisa memahami perusahaan dan memiliki nilai-nilai atau karakter yang di butuhkan oleh perusahaan. Narasumber pada penelitian ini mengatakan bahwa dikarenakan kondisi suksesor ini sedang mencari ilmu, generasi penerus mengatakan bahwa cara yang di lakukan akan lebih santai dan sambil menunggu suksesor siap dan juga memiliki ilmu pengetahuan yang cukup dan bisa membantu perusahaan maka generasi penerus akan siap untuk memberikan transfer ilmu. Narasumber K mengatakan bahwa transfer ilmu berupa teknik akan diberikan kepada suksesor setelah suksesor lulus kuliah karena sekarang ini generasi pendahulu ingin bahwa suksesor fokus pada kuliah namun tetap terlibat pada perusahaan hanya saja tugas yang di berikan tidak berat dan tidak mengganggu kuliahnya. Sedangkan narasumber DH mengatakan bahwa sekarang ini suksesor belajar dulu dan sekaligus juga generasi pendahulu mendidik apa sih yang ada di perusahaan, sehingga setelah selesai belajar nanti ilmu atau pengetahuan yang dimiliki generasi pendahulu sudah sampai pada suksesor.

## **KESIMPULAN DAN SARAN**

### **Simpulan**

Berdasarkan hasil analisis data terdapat empat tahapan dalam melakukan proses suksesi, tahapan-tahapan tersebut yang pertama suksesor harus memahami tujuan dari perusahaan, lalu tahapan yang kedua menentukan kontribusi suksesor, tahapan ketiga adalah menetapkan criteria suksesor dan tahapan yang terakhir adalah persiapan suksesor.

## **Saran**

### **Saran Teoritis**

Peneliti menyarankan kepada peneliti selanjutnya untuk mengembangkan penelitian ini terkait dengan proses perencanaan suksesi di perusahaan jasa. Peneliti menyarankan untuk lebih menggali penelitian lagi dengan metode penelitian kualitatif supaya lebih banyak mendapat informasi. Keterbatasan peneliti ini terletak pada subjek penelitian karena hanya mencakup beberapa orang yang berkaitan dengan perusahaan jasa dan juga hanya mengambil beberapa narasumber, dan belum tentu bias diaplikasikan kepada perusahaan lainnya.

### **Saran Praktis**

Peneliti menyarankan untuk perusahaan agar tahapan-tahapan suksesi bisa di gunakan dalam proses suksesi, penelitian ini juga digunakan agar perusahaan dapat menjalankan proses suksesi dengan efektif dan lebih baik.

## DAFTAR PUSTAKA

- Anggraeni, N. M. (2017). Analisis Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Keberhasilan Usaha Kecil Dan Menengah Pada Pengrajin Tenun Songket Di Desa Jinengdalem Kecamatan bueleng. *Ejournal Jurusan Pendidikan Ekonomi VOL.9.NO.1*.
- Daugherty, & Poza. (2014). *Family Business, Fourth Edition, International Student Edition*. Jakarta: Penerbit South Western.
- Fandy, T. (2014). *Pemasaran Jasa*. Jakarta: Gramedia Cawang.
- Gunawan, I. (2013). *Metode Penelitian Kualitatif: Teori dan Praktik*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Halim, R. E., Azis, A., & Firmanzah. (2015). Faktor Kunci Sukses Perusahaan Kecil dan Menengah Dalam Menghindari Kegagalan Pada Periode Lima Tahun Pertama. *Jurnal Pengkajian KUKM*.
- Lahat, A., & Shoham, A. (2014). *Benchmark the Marketing and Operation Capabilities for International Firms Export Performance*. *Procedia - Social and Behavioural Science*, 998-100.
- Paulus, M., & Devie. (2013). Analisis Pengaruh Penggunaan Benchmarking Terhadap Keunggulan Bersaing dan Kinerja Perusahaan. *Business Accounting Review*, 39-49.
- Putri, N. A. (2016). Desain Strategi Pemasaran Online pada Fullus Fashion Melalui Evaluasi Benchmarking. *PERFORMA: Jurnal Manajemen dan Start-up Bisnis*.
- Suarmawan, K. A. (2015). Analisis Faktor-faktor yang Mempengaruhi Keberhasilan Usaha Mikro dan Kecil. *Jurnal Jurusan Pendidikan Ekonomi (JJPE) Vol. 5 No 1*.
- Sugiyono. (2105). *Memahami Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alabeta.
- Sugiyono. (2013). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, R&D*. Bandung: CV Alfabeta.
- Sugiyono. (2015). *Metode Penelitian Tindakan Komprehensif*. Bandung: Alfabeta.
- Supachart lamratanakul, Y. F. (2014). *Indicators of best practices in technology product development projects: Prioritizing critical success factors*. *International Journal of Managing Projects in Business*, Vol.7 Issue: 4, 602-623.
- Tickle, M., Mann, R., & Adebajo, D. (2016). *Deploying business excellence – success factors for high performance*. *International Journal of Quality & Reliability Management*.