



Article History:

Submitted:

2-06-2020

Accepted:

28-06-2020

Published:

31-07-2020

ANALISIS SUKSESI KEPEMIMPINAN DALAM BISNIS KELUARGA

(Studi pada UD. Rapi)

Mahfudiyanto¹, Lik Anah², Choirun Nisful Laili³
Fakultas Ekonomi Universitas Hasyim Asy'ari
Mahfudiyanto563@gmail.com

URL : <https://ejournal.stkipjb.ac.id/index.php/ekonomi/article/view/2947>

DOI : <https://doi.org/10.32682/jpekbm.v4i1.2947>

Abstract

Management succession planning is an absolute prerequisite for family businesses to maintain and develop the existence and sustainability of the company. This study discusses succession readiness and managerial succession planning stages in a small family business, namely UD. Neat. The research method used in this research is qualitative. Methods of data collection through interviews and documentation. Purposive sampling technique was used to determine informants. The data validation technique of this research uses a triangulation technique. The results of succession planning for the management of the UD family business. Neat is the second generation is ready for the change of generation, because it has been ready since the second generation of schools, and currently the second generation is in a key position. in the company and UD. Rapi is one of the family businesses in Indonesia that plans succession and has completed all post-administration stages, except establishment through management.

Keyword: *Succession, Leadership, Family Company*



Abstrak

Perencanaan suksesi manajemen merupakan prasyarat mutlak bagi bisnis keluarga untuk mempertahankan dan mengembangkan eksistensi dan keberlanjutan perusahaan. Penelitian ini membahas tentang kesiapan suksesi dan tahapan perencanaan suksesi manajerial pada bisnis keluarga kecil yaitu UD. Rapi. Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah kualitatif. Metode pengumpulan data melalui wawancara dan dokumentasi. Teknik purposive sampling digunakan untuk menentukan informan. Teknik validasi data penelitian ini menggunakan teknik triangulasi. Hasil dari perencanaan suksesi pengelolaan usaha keluarga UD. Rapi adalah generasi kedua sudah siap untuk pergantian generasi, karena sudah siap sejak generasi kedua sekolah, dan saat ini generasi kedua berada pada posisi kunci di perusahaan dan UD. Rapi adalah salah satu bisnis keluarga di Indonesia yang merencanakan suksesi dan telah menyelesaikan semua tahapan pasca-administrasi, kecuali pembentukan melalui pengurus.

Kata kunci: Suksesi, Kepemimpinan, Perusahaan Keluarga

Pendahuluan

Peran bisnis keluarga di Indonesia berkembang cukup signifikan perekonomian negara. Hasil survei yang dilakukan oleh Statistics Finland (2007) menunjukkan bahwa pada tahun 2006 terdapat 90,95% usaha keluarga. Terdapat 48.929.636 perusahaan di Indonesia (Wahjono, 2011). Persentase ini didukung oleh hasil penelitian PwC Waterhouse Cooper Indonesia (PwC, 2014). bahwa lebih dari 95% bisnis Indonesia adalah bisnis keluarga bagiannya adalah 25 persen dari produk domestik bruto (PDB) negara tersebut.

Terlihat untuk mendukung bisnis keluarga inti dari kelangsungan bisnisnya adalah keinginan pendiri untuk terlibat generasi mendatang dalam usahanya (Susanto, 2005). Pendiri Saya berharap perusahaan bertahan dan berkembang dengan itu menjalankan bisnis keluarganya. Semakin besar keterlibatan keluarga administrasi dan manajemen organisasi generasi berikutnya akan meningkat saling percaya untuk menciptakan persatuan untuk mencapai tujuan untuk menjaga efisiensi dan keberlanjutan bisnis keluarga dalam jangka panjang (Brigham et al., 2014; Poutziouris et al., 2015; Poza,

2010). Sedangkan untuk Terkadang dibutuhkan orang yang tepat untuk mendukung bisnis untuk pekerjaan yang tepat di tempat yang tepat pada waktu yang tepat untuk melakukan hal yang benar mendapatkan hasil yang tepat (Rothwell, 2010).

Salah satu cara yang bisa digunakan bisnis keluarga mempertahankan bisnis adalah penerapan perencanaan suksesi (Boyd et et al., 2015; Kawan dan Kristianti, 2020; Pendek et al., 2016; W.Wang, 2008). Perencanaan suksesi adalah proses transisi manajemen dan kepemilikan kepada generasi berikutnya dari anggota keluarga (Walsh, 2011). Desain 3 pewarisan berguna untuk mengidentifikasi penerus potensial. berbakat untuk melakukan tugas-tugas tertentu dari organisasi bila diperlukan dapat memastikan keberlanjutan ekonomi (Martini dan Dewi, 2020; Rothwell, 2010). Untuk mencapai tujuan keberlanjutan bisnis keluarga, maka Mempersiapkan generasi penerus membutuhkan proses suksesi yang baik potensial (Buang et al., 2017; Maciel et al., 2015; Mokhber et al., 2017; Steier et al., 2017. al., 2009). Dengan cara ini dimungkinkan untuk mendapatkan keturunan yang berkualitas mampu mengelola perusahaan sedemikian rupa sehingga membawa kemajuan dan perkembangan perusahaan di masa depan (Susanto, 2005).

Bisnis keluarga bukanlah hal baru dalam dunia bisnis. Dalam beberapa dekade terakhir, peran bisnis keluarga di tanah air cukup besar. Dyes Susanto et al., (2007:3) mengungkapkan bahwa berdasarkan hasil penelitiannya, 90% dari 15 juta perusahaan di Amerika Serikat dikendalikan oleh kelompok keluarga dan sepertiga dari 500 perusahaan teratas. Amerika dimiliki dan dikendalikan oleh keluarga. , jadi hingga 40% dari PDB (produk domestik bruto) atau 59% dari PDB AS (produk domestik bruto) berasal dari bisnis keluarga. (Susanto et al 2007:309) mengatakan bahwa umur perusahaan keluarga hanya berkisar 24 tahun dikarenakan peralihan antar generasi yang berjalan tidak lancar. Berbicara mengenai suksesi pada perusahaan keluarga, tonggak estafet kepemimpinan memang harus diteruskan ke generasi selanjutnya. Menurut Susanto et al.,(2007:323-324) hal ini sangat penting

karena adanya 3 alasan utama, pertama karena kontinuitas penting disiapkan agar tidak terjadi Prince Charles Syndrome. Prince Charles Syndrome adalah fenomena dimana pangeran Charles yang sudah berusia lebih dari 50 tahun masih tetap sebagai putera mahkota, dan tidak tahu kapan dia akan menjadi raja. Sedangkan ibunya, Ratu Elizabeth, sudah berumur lebih dari 70 tahun dan belum ada tanda-tanda turun dari tahta. Kalau misalnya, ibunya meninggal pada umur 100 tahun, apakah Pangeran Charles harus menunggu tiga puluh tahun lagi untuk menjadi raja? Kedua, jika generasi pertama pensiun atau menghadap Tuhan, perusahaan diharapkan tetap baik dan berjalan lancar. Alasan ketiga adalah untuk menjaga harmoni dalam bisnis keluarga.

Penelitian terkait topik perencanaan suksesi kepemimpinan pada perusahaan keluarga ini sudah pernah dilakukan dan secara umum dilaksanakan pada perusahaan besar berbadan hukum yang berbentuk PT, namun dalam penelitian ini berfokus pada proses suksesi yang dilakukan oleh UD. Rapi yang berdiri sejak tahun 1987, bergerak di bidang produksi interior rumah yang saat ini mempekerjakan 125 karyawan yang terdiri dari berbagai bagian pekerjaan, mulai dari bagian produksi, pemasaran dan pergudangan. UD. Rapi yang berada di Kecamatan Bareng Kabupaten Jombang ini memiliki dua penerus dari kepemimpinan bisnis keluarga ini yang menjadi alasan mengapa memilih UD. Rapi sebagai objek penelitian dikarenakan hal tersebut perusahaan ini adalah bisnis keluarga Cina yang tidak memiliki putra dalam keluarga. Berdasarkan hal tersebut, penulis tertarik dengan bagaimana UD. Rapi mempersiapkan dan mengeksekusi transisi dari satu generasi ke generasi lainnya terkait dengan peran nilai budaya Lokal dalam mengelola bisnis keluarga ini.

Berdasarkan uraian di atas, fokus dalam penelitian ini adalah untuk melengkapi penelitian yang sudah ada dengan topik yang sama namun dilakukan pada perusahaan keluarga dengan skala yang lebih kecil yaitu usaha yang berbentuk UD. Penelitian ini dilakukan di salah satu perusahaan keluarga di Indonesia, khususnya di Provinsi Lampung yaitu UD. Rapi, yang bergerak di

bidang konfeksi yang memproduksi interior rumah. Pemilihan lokasi ini dikarenakan perusahaan ini adalah perusahaan yang dirintis dari nol hingga memiliki ratusan karyawan meskipun berkembang secara lambat namun pbisnis keluarga ini dapat bertahan hingga puluhan tahun lamanya dan hingga saat ini sedang mempersiapkan kepemimpinan generasi kedua. Berdasarkan latar belakang yang telah dipaparkan diatas peneliti terdorong untuk melakukan penelitian dengan judul “Analisis Suksesi Kepemimpinan pada Perusahaan Keluarga (Studi pada UD. Rapi Kecamatan Bareng Kabupaten Jombang)”

Setiap perusahaan pada dasarnya memiliki keinginan atau harapan untuk terus eksis pada dunia bisnis tak terkecuali perusahaan keluarga. Keinginan atau harapan ini dapat diaplikasikan melalui perencanaan dan persiapan pemimpin pada generasi selanjutnya dengan matang dan penuh pertimbangan, karena akan berpengaruh pada usia perusahaan. Perencanaan suksesi kepemimpinan merupakan bagian dari perencanaan sumber daya manusia, yang dalam pelaksanaannya harus disesuaikan dengan strategi perusahaan agar tujuan utama perencanaan tercapai.

Sudiro (2011:163) berpendapat bahwa, ”Perencanaan suksesi adalah proses antisipasi kebutuhan managerial staffing dimasa yang akan datang serta pembuatan perencanaan untuk pengembangannya”. Atwood (2007:1) mengatakan bahwa, “Succession planning is described as having the right people in the right place at the right time. More specifically, succession planning is the ongoing process of identifying future leaders in an organization and developing them so they're ready to move into leadership roles”. Pendapat dari Atwood tersebut dapat diartikan bahwa perencanaan suksesi adalah menempatkan orang yang tepat di waktu yang tepat atau lebih spesifiknya yaitu serangkaian proses mengidentifikasi pemimpin masa depan dan melatih serta mengembangkan mereka untuk mampu berperan sebagai pemimpin. Apabila ditarik kesimpulan dari pendapat para ahli maka perencanaan suksesi kepemimpinan adalah proses mempersiapkan pemimpin dan juga posisi posisi

kunci pada generasi berikutnya sesuai dengan skill dan kompetensi yang memadai serta menempatkan orang yang tepat di waktu yang tepat guna keberlangsungan organisasi itu sendiri.

Suksesi mempunyai tahapan tahapan dalam pelaksanaannya, guna mencapai suksesi yang diharapkan. Susanto et al., (2007:348) mengatakan ada tujuh tahap dalam proses suksesi, yaitu:

- a) Mengevaluasi struktur kepemilikan
- b) Mengembangkan gambaran struktur yang diharapkan setelah pelaksanaan suksesi
- c) Mengevaluasi kemauan keluarga dan contingency plan
- d) Mengembangkan proses pemilihan, pelatihan, serta mentoring penerus masa yang akan datang
- e) Melaksanakan kegiatan team building dari keluarga
- f) Membuat dewan direksi yang efektif
- g) Memasukkan suksesor pada waktu terbaik, yaitu ketika pendiri berusia sekitar 50 tahun dan usia penerus di awal tahun 30 tahun.

Suksesor secara singkat dapat diartikan sebagai calon penerus perusahaan. Maju mundurnya perusahaan dipengaruhi oleh kompetensi dan skill dari suksesor. Menurut Sudiro (2011:169) perekrutan suksesor dapat dilakukan melalui dua sumber yakni internal dan eksternal. Sumber internal berasal dari dalam lingkaran karyawan perusahaan, sedangkan sumber eksternal adalah tenaga kerja yang berasal dari luar perusahaan. Merekrut orang siap pakai dari pasar terdapat kelemahan dan kekurangannya. Kelebihannya, mereka siap pakai sehingga langsung mampu menjalankan tugasnya secara profesional. Kebutuhannya, antara lain, orang tersebut belum memahami budaya dan strategi organisasi sehingga dalam bekerja orang

tersebut harus melakukan penyesuaian diri dan hal ini membutuhkan waktu yang cukup lama.

Dussault (2008) menyatakan bahwa bisnis keluarga merupakan organisasi yang mayoritas bisnisnya dimiliki oleh satu keluarga atau satu anggota keluarga, dengan minimal dua orang anggota keluarga terlibat dalam kegiatan manajemennya, dan mengharapkan kepemimpinan dan kontrol perusahaan dilakukan oleh generasi keluarga berikutnya

Dalam dunia bisnis, kebanyakan perusahaan menerapkan prinsip bisnis keluarga dalam menjalankan bisnis yang mereka jalankan. Dimana sekarang bisnis keluarga telah diterapkan pada kebanyakan perusahaan di Indonesia. Dalam hal ini, Susanto & Susanto (2013) mengatakan bisnis yang dimiliki dan dikelola oleh sebuah keluarga memiliki banyak keunggulan dibandingkan dengan bisnis non-keluarga. Keuntungan ini dapat menyebabkan lebih baik dalam persaingan, performa yang lebih tinggi, dan nilai perusahaan yang lebih tinggi.

Ward dan Aronoff (2002) dalam Susanto et al., et al.,(2007:5) berpendapat bahwa, “Suatu perusahaan dinamakan perusahaan keluarga apabila terdiri dari dua atau lebih anggota keluarga yang mengawasi keuangan perusahaan”. Definisi tersebut menekankan pada posisi kunci yang dipegang oleh anggota keluarga. Penguasaan posisi kunci ini berkaitan erat dengan peran keluarga terhadap perusahaan serta pemindahan nilai nilai keluarga ke dalam nilai nilai yang berlaku dalam perusahaan.

Definisi lain menurut Donneley (2002) dalam Susanto et al., et al.,(2007:5) mengatakan bahwa, “Suatu organisasi dinamakan perusahaan keluarga apabila paling sedikit ada keterlibatan dua generasi dalam perusahaan itu dan mereka mempengaruhi kebijakan perusahaan”. Pendapat dari Donneley ini menyiratkan terdapat suksesi yang terlaksana dalam perusahaan. Suksesi ini menunjukkan adanya kesinambungan antara peran keluarga dan perusahaan. Berdasarkan pendapat ahli di atas dapat disimpulkan bahwa perusahaan

keluarga adalah sebuah perusahaan dimana terdapat dua atau lebih anggota keluarga yang berperan aktif mengawasi keuangan perusahaan dan memiliki pengaruh terhadap kebijakan perusahaan serta adanya keterkaitan minimal 2 generasi

Poza (2010) mengatakan bahwa definisi perusahaan keluarga adalah perusahaan yang dikendalikan oleh anggota keluarga yang sama atau sejumlah kecil keluarga dengan cara yang berpotensi berkelanjutan lintas generasi dalam keluarga tersebut, selain itu dalam buku tersebut juga menjelaskan keunikan dari perusahaan keluarga sebagai berikut :

- a) Terdapat dua atau lebih dari anggota keluarga yang memiliki kontrol kepemilikan sebesar 15% atau lebih.
- b) Strategi dipengaruhi oleh anggota keluarga yang berada di manajemen perusahaan meliputi sebagai manajemen aktif, sebagai orang yang melanjutkan transfer budaya perusahaan, sebagai penasihat atau anggota dewan direksi, atau hanya sebagai pemegang saham.
- c) Fokus pada hubungan keluarga
- d) Bertujuan untuk ke generasi selanjutnya.

Perusahaan keluarga dikelompokkan menjadi beberapa jenis. Menurut Susanto et al., et al.,(2007:4) perusahaan keluarga terdiri dari dua jenis. Pertama adalah Family Owned Enterprise (FOE), yaitu perusahaan yang dimiliki oleh keluarga tetapi dikelola oleh eksekutif profesional yang berasal dari luar lingkaran keluarga. Kedua adalah Family Business Enterprise (FBE), yaitu perusahaan yang dimiliki dan dikelola oleh anggota keluarga pendirinya. Jadi baik kepemilikan maupun pengelolaan dipegang oleh pihak yang sama, yaitu keluarga.

Metode Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Sumber data yang digunakan adalah sumber data primer dan sekunder. Sumber data primer dapat adalah data yang diperoleh secara langsung oleh peneliti tanpa perantara dengan melakukan observasi dan wawancara dengan pihak terkait. Dalam hal ini maka sumber informasi utama yang digunakan penulis berasal dari wawancara dengan informan penelitian. Menurut Sanusi (2011; 104), “Data sekunder adalah data yang sudah tersedia dan dikumpulkan oleh pihak lain.” Informasi sekunder yang dibahas dalam penelitian ini diperoleh dari dokumen perusahaan seperti visi dan misi perusahaan, jumlah karyawan dan struktur perusahaan.

Teknik pemilihan informan menggunakan teknik non-probability sampling, artinya tidak memberikan kesempatan atau kesempatan yang sama kepada setiap anggota populasi untuk dipilih menjadi sampel. Teknik pengambilan sampel non-probabilitas yang digunakan adalah jenis purposive sampling dimana teknik pengambilan sampel sumber data memperhitungkan hal-hal tertentu. Pemilihan metode tersebut dikarenakan pihak-pihak yang dijadikan informan harus yakin dengan pengetahuan dan pemahaman yang diperlukan untuk penelitian ini, sehingga tidak semua pihak dapat dijadikan sebagai narasumber. Dalam kasus studi perencanaan suksesi manajer bisnis keluarga UD. Rapi, ada tiga sumberdiantaranya adalah generasi pertama, yang terdiri dari pendiri perusahaan dan koordinator pemasaran, dianggap mewakili informasi yang diperlukan untuk studi. dan generasi lain yang bekerja sebagai kordinator bagian Produksi.

Penjumlahan data dilakukan setelah peneliti mengumpulkan data yang cukup. Miles et al., (2014:31) menyatakan bahwa “Kondensasi data merupakan suatu bentuk analisis yang mempertajam, mendefinisikan menargetkan dan mengatur informasi sehingga kesimpulan dapat ditarik dan kemudian diverifikasi, dimana Keabsahan data yang digunakan adalah metode pelatihan baseline dan triangulasi teknis. Triangulasi sumber menguji keandalan informasi dengan memverifikasi informasi dari berbagai sumber. Triangulasi teknis menguji

reliabilitas data, yang dilakukan dengan cara mengecek data dari sumber yang sama dengan menggunakan beberapa teknik yang berbeda.

Hasil dan Pembahasan

Kesiapan Suksesi Kepemimpinanyang Ada di UD. Rapi

a. Konsep Perencanaan Suksesi

Berdasarkan dengan hasil wawancara yang telah dilakukan pada perusahaan, menunjukkan bahwa UD. Rapi merupakan perusahaan keluarga yang melakukan perencanaan suksesi kepemimpinan, dan perusahaan yang menyadari akan pentingnya perencanaan suksesi kepemimpinan. Hal ini dapat dilihat dari pemahaman pendiri perusahaan yang mengatakan bahwa usahanya saat ini ingin diteruskan ke anak atau cucunya dan juga pemahaman bahwa ketika usaha menjadi besar harus dijalankan secara profesional maka perencanaan suksesi kepemimpinan itu perlu serta persetujuan akan perencanaan ini dilakukan melalui rapat. Pandangan yang sama diungkapkan oleh generasi kedua yaitu pimpinan UD. Rapi yang mengatakan bahwa konsep perencanaan suksesi kepemimpinan adalah konsep merencanakan generasi penerus dan usaha seperti yang saat ini tengah dijalankan maka perencanaan untuk generasi selanjutnya itu penting, anak-anak pendiri pun semuanya setuju apabila dilakukan perencanaan suksesi kepemimpinan.

Hal tersebut dikatakan pula oleh kordinator pemasaran sekaligus kakak dari pendiri perusahaan yang mengatakan bahwa konsep perencanaan suksesi kepemimpinan adalah konsep manual yang menghendaki anak-anak pendiri tidak boleh bekerja diluar dan diperkenankan untuk mengurus bisnisnya sendiri, serta ketika usaha berkembang menjadi perusahaan besar perencanaan suksesi kepemimpinan ini perlu dilakukan sesegera mungkin dengan harapan bahwa semua anggota keluarga setuju dan mampumenempatkan diri.

b. Proses Suksesi Kepemimpinan

Berdasarkan hasil wawancara dengan generasi pertama yaitu pendiri perusahaan dan manajer pemasaran serta generasi kedua yaitu manajer personalia menunjukkan bahwa UD. Rapi perencanaan suksesi kepemimpinan

sudah dilakukan jauh-jauh hari bahkan semenjak generasi kedua berada pada bangku sekolah, dengan memberikan rentang waktu yang cukup lama seperti ini generasi kedua dapat memaksimalkan kesempatan belajar seperti mempelajari keadaan pasar, mengenal mitra perusahaan dan memahami investasi perusahaan. Pendiri dan pihak manajemen UD. Rapi berkomunikasi terlebih dahulu terkait penunjukkan generasi penerus dan meminta persetujuan kepada suksesor yang ditunjuk untuk mau bergabung atau tidak ke perusahaan.

Pendiri bisnis keluarga juga menyadari bahwa pentingnya suksesi, namun yang menjadi satu penghalang dalam proses suksesi itu sendiri adalah keengganan pendiri perusahaan untuk berfikir terkait kematian karena masih merasa sehat dan kuat. Alasan lain yang menjadikan proses suksesi tidak berjalan lancar adalah pendiri tidak rela melepas kekuasaan yang telah ia miliki dalam aktivitas bisnisnya. Pada UD. Rapi tidak tergambar bahwa pendiri enggan untuk melepaskan tonggak

kepemimpinannya terbukti dari pernyataan pendiri perusahaan yang mengutarakan bahwa seharusnya suksesi telah dilakukan beberapa saat yang lalu mengingat saat ini usianya telah menginjak 52 tahun tapi justru sampai sekarang suksesi ke generasi kedua belum dilakukan masih dalam tahap mempersiapkan. Pendiri juga sudah mengutarakan niatnya kepada generasi kedua ataupun manajernya untuk melakukan suksesi setelah beliau melaksanakan ibadah haji pada tahun ini, hal tersebut membuktikan bahwa pendiri rela melepas kekuasaan dan kendali perusahaan ke generasi penerus.

Talent management suksesi untuk penerus merupakan sebuah proses pengelolaan dalam mengidentifikasi kebutuhan perusahaan dimasa yang akan datang terhadap kepribadian, minat, bakat, kemampuan dan kompetensi. Berdasarkan penyajian data, pertimbangan untuk menjadi pemimpin generasi kedua UD. Rapi sesuai dengan talent management suksesi seperti yang dikatakan pendiri perusahaan bahwa kriteria generasi penerus harus memiliki sikap yang agamis, jujur, lurus, menguasai perusahaan dan memiliki kompetensi. Sikap agamis, jujur dan lurus terkait dengan unsur kepribadian, sedangkan menguasai perusahaan terkait dengan unsur minat bakat. Pandangan

serupa diungkapkan oleh manajer pemasaran yang mengatakan bahwa generasi penerus harus memiliki kemampuan serta dipertimbangkan pula terkait senioritas.

Berdasarkan hasil wawancara menunjukkan bahwa pada UD. Rapi tidak menggunakan jasa profesional dari luar lingkaran keluarga karena dari keluarga inti kompetensi yang dibutuhkan sudah mencukupi untuk mengelola perusahaan. Manajer personalia selaku generasi kedua mengatakan keluarga inti sudah bergelar sarjana semua. Penuturan ini dapat diartikan bahwa kompetensi dan intelektual yang dimiliki keluarga inti sudah cukup mengingat gelar sarjana yang dimiliki, namun baik generasi pertama yaitu pendiri perusahaan, generasi kedua yaitu manajer personalia dan manajer pemasaran menyadari apabila perusahaan semakin tumbuh dan berkembang maka dibutuhkan tenaga profesional yang berasal dari luar lingkaran keluarga.

Tahapan Suksesi Kepemimpinan UD. Rapi

a. Mengevaluasi Struktur Kepemilikan

Berdasarkan hasil wawancara dengan generasi pertama yaitu pendiri perusahaan dan generasi kedua yaitu manajer personalia menunjukkan bahwa bentuk struktur kepemilikan UD. Rapi termasuk dalam kepemilikan tunggal, yang artinya perusahaan dikelola oleh pemiliknya sendiri. Pendiri perusahaan dalam hal ini bertanggungjawab penuh atas semua hutang dan kewajiban bisnisnya, begitu pula dengan yang dialami oleh pendiri UD. Rapi karena berbentuk kepemilikan tunggal maka semua hutang dan kewajiban ditanggung penuh oleh pendiri perusahaan. Pendiri perusahaan menuturkan saat ini perusahaan sepenuhnya dimilikinya, namun ketika ia meninggal atau menghadap Tuhan Yang Maha Esa maka keputusan untuk merubah atau tidak merubah bentuk kepemilikan ia serahkan ke anggota keluarga yang masih hidup, sehingga bentuk kepemilikan UD. Rapi tidak memungkiri untuk berubah dikemudian hari.

b. Mengevaluasi dan Melakukan Mentoring Terhadap Kemauan Keluarga Penerus Masa Yang Akan Datang

Dalam hal ini mengantisipasi penolakan keluarga terhadap perencanaan suksesi kepemimpinan, maka sebelumnya perlu diadakan komunikasi atau diskusi terkait isu suksesi. Komunikasi atau diskusi ini berguna sebagai sarana untuk mengungkapkan perbedaan kemauan antar anggota keluarga dan penyelesaiannya, serta bertujuan agar masing-masing anggota keluarga memiliki pengertian dan penerimaan yang baik terhadap perencanaan suksesi. Sesuai dengan hasil wawancara dengan generasi kedua yaitu Manajer personalia dan manajer UD. Rapi Manajer pemasaran, menunjukkan bahwa kemauan dari masing-masing anggota keluarga ini berbeda-beda. Manajer personalia selaku generasi kedua menginginkan bahwa usaha yang dijalankan saat ini, kedepannya tidak diserahkan ke satu orang melainkan dikelola bersama dengan sistem pembagian saham. Penuturan manajer personalia ini mengarah pada perubahan bentuk struktur kepemilikan, yang awalnya berbentuk kepemilikan tunggal menjadi bentuk korporate. Lain halnya dengan kemauan dari manajer pemasaran yang menghendaki penyerahan usaha ini dilakukan secara bertahap sedikit demi sedikit ke anak-anak pendiri, namun pengawasan atas jalannya perusahaan tetap berada di generasi pertama karena adanya ketakutan bahwa usaha akan hancur ketika dijalankan oleh orang baru. Orang baru yang dimaksud disini adalah anak atau menantu dari pendiri yang belum lama masuk ke dalam bisnis keluarga

c. Team Building dari Keluarga

Kerjasama dengan keluarga bertujuan untuk memberikan dukungan antar anggota keluarga selama proses suksesi berjalan. Kerjasama ini penting karena untuk mengimplemetasikan suksesi dibutuhkan tolong-menolong antar anggota keluarga dalam menghadapi tantangan suksesi demi mempertahankan dan mengembangkan perusahaan. Sesuai dengan hasil wawancara dengan generasi pertama yaitu pendiri perusahaan dan generasi kedua yaitu manajer personalia menunjukkan bahwa kerjasama yang terjalin antar anggota keluarga di UD.

Rapi cukup dikatakan tinggi dibuktikan dengan sikap saling mengandalkan ketika pendiri pergi berlibur dan perusahaan sementara dikelola oleh anak-anak dari pendiri. Setiap anggota keluarga yang bekerja dalam perusahaan dapat saling mengandalkan karena adanya rasa saling percaya.

d. Memasukkan Penerus

Sesuai dengan hasil wawancara, UD. Rapi sudah memasukkan generasi penerus ke perusahaan. Sudah waktunya generasi penerus dimasukkan ke perusahaan.. Hal ini dilakukan di UD. Rapi, sesuai dengan penuturan generasi pertama yaitu pendiri perusahaan yang mengatakan sedang mengembangkan anak pertamanya diperusahaan dengan jabatan manajer keuangan dan meletakkan anak keduanya sebagai pimpinan. Berdasarkan penuturan generasi kedua, yaitu pimpinan ketiga anak pendiri menyerahkan sepenuhnya kepada pendiri yaitu pendiri perusahaan terkait keputusan untuk memasukkan generasi penerus ke perusahaan, dan tentang kapan serta siapa pemimpin pada generasi selanjutnya yang berhak dan pantas memimpin UD. Rapi.

Simpulan

Berdasarkan dari penelitian yang dilakukan pada subjek penelitian di UD. Rapi menurut hasil analisis, adalah generasi kedua telah siap untuk proses suksesi. Hal ini karena generasi kedua sudah dipersiapkan sejak lama sejak mereka berada pada bangku sekolah sehingga rentang waktu yang cukup lama ini dapat dimaksimalkan untuk belajar terkait pemahaman dan penguasaan tentang perusahaan. Sehingga pada waktunya siap untuk menggantikan posisi pimpinan di UD. Rapi

Dalam tahapan perencanaan suksesi berdasar hasil observasi dan wawancara semuanya sudah dilakukan kecuali menciptakan dewan direksi. Hal ini terjadi karena bisnis keluarga UD. Rapi masih belum membutuhkan pada bagian ini karena permasalahan dalam aktivitas bisnis keluarga tidak begitu kompleks.

Berdasarkan penelitian yang berhasil dilakukan dilapangan penulis mengajukan beberapa saran yang mungkin dapat dijadikan perbaikan serta pertimbangan, sebagai berikut:

- a. Sebaiknya UD. Rapi menyusun sebuah peraturan secara tertulis erkait etika, hak dan kewajiban dari setiap jabatan dalam perusahaan sehingga nantinya ketika proses suksesi berjalan tidak terjadi konflik yang dalm berdampak pada timpang tindihnya tanggungjawab yang ada di dalam bisnis keluarga.
- b. Sebaiknya UD. Rapi meningkatkan kerjasama dan koordinasi antara generasi pertama dan generasi kedua untuk mengurangi rasa kekhawatiran akan hancurnyaperusahaan saat kepemimpinan generasi kedua.

Referensi

- Atwood., and C. Gabour. 2007 . *Succession Planning Basics*. United States of America : American Society for Training and Development.
- Herdiansyah,H. 2015 . *Metodologi Penelitian Kualitatif untuk Ilmu Psikologi* . Jakarta: Salemba Humanika.
- Miles M.B.,A.M Huberman., dan J.Saldana.2014.*Qualitative Data Analysis A Method Sourcebook*. USA : SAGE Publications
- Sanusi,A. 2011 . *Metode Penelitian Bisnis* . Jakarta : Salemba Empat.
- Soedibyoy,B.R.A.Mooryati.,2012.*Business Responses to Future Competition*.Jakarta:PT Gramedia Pustaka Utama
- Sudiro,A. 2011 . *Perencanaan Sumber Daya Manusia* . Malang : Universitas Brawijaya Press (UB Press).
- Sugiyono .2013 . *Memahami Penelitian Kualitatif* .Bandung : Alfabeta.
- Susanto A.B.,H.Wijanarko.,P.Susanto., dan S.Mertosono. 2007. *The Jakarta Consulting Group on Family Business* . Jakarta: Publishing Division The Jakarta Consulting Group