

## **ANALISIS PROSES SUKSESI PERUSAHAAN KELUARGA STUDI PADA PT PUTERASEAN**

**Marcus Remiasa**

Universitas Kristen Petra  
serliw@petra.ac.id

**Shelvy Anggraini Wijaya**

Universitas Kristen Petra

### ***Abstract***

*Family business is a type of business which is most developed and dominant in the era of globalization. Family business becomes one of the factors that affect the economy of a country (Poza, 2010), as the existence of family business that should be maintained. Most of the family businesses in Indonesia have not planned their succession well. This study aims to determine what processes are carried out by PT. Puterasean for company succession and also to find out the performance of the company after the succession. This study uses qualitative methods. The data used is primary data which is obtained through interviews. The data validity is tested using triangulation techniques. The results show that PT. Puterasean processes a succession through phases of activity that are: the choice of successor candidates, development, and learning prospective successor, involving prospective successor in the company's activities, evaluation and impact on the company's successor. This study shows that the succession was going well and the involvement of the prospective successor had positive impact on the company as evidenced by the wide range of changes and improvement programs as well as increase the company's revenue.*

**Keywords:** *the family business, process succession, succession post, ACE MAN*

## **1. PENDAHULUAN**

Perekonomian dunia tidak akan pernah bisa lepas dari pengaruh bisnis keluarga. Bahkan bisnis keluarga merupakan kontributor terpenting dalam meningkatkan perekonomian suatu negara. Terdapat 17 juta perusahaan keluarga yang tersebar di seluruh dunia, yaitu sekitar 80% hingga 98% dari seluruh perusahaan yang ada (Poza, 2010). Sedangkan di Asia Tenggara 60% perusahaan terbuka (tbk.) merupakan perusahaan keluarga. Seiring berkembangnya bisnis keluarga di dunia, hasil survey dari perusahaan audit asal Amerika Serikat yaitu Price Waterhouse Cooper (Pwc) menyatakan bahwa lebih dari 95% perusahaan di Indonesia merupakan bisnis keluarga. Tingginya pengaruh dan peranan perusahaan keluarga di Indonesia membuat keberlangsungan dan pertumbuhan bisnis keluarga menjadi sangat penting untuk diperhatikan.

Salah satu usaha pendiri untuk mempertahankan dan mengembangkan perusahaannya adalah dengan melakukan perencanaan suksesi. Menurut White, Krinke dan Geller (2004) suksesi dalam perusahaan keluarga merupakan proses pembentukan dan perencanaan penerus pada perusahaan keluarga yang dibuat sesuai dengan kebutuhan dari pemilik, keluarga dan perusahaan. Proses suksesi dalam suatu perusahaan tidaklah mudah. Banyak perusahaan yang mengalami kegagalan karena proses suksesi yang tidak berjalan dengan baik.

Pemilihan suksesor yang tepat akan membuat perusahaan terus bertahan dan eksis walaupun pendiri sudah tidak ikut campur dalam bisnis yang ia bangun selama bertahun-tahun (Peter Leach, 2007). Berbicara mengenai suksesi, berarti perusahaan sudah mulai bergerak untuk mengalihkan perusahaannya kepada generasi kedua, ketiga dan demikian juga seterusnya. Namun, banyak sekali perusahaan yang sulit bertahan hingga generasi ke-3 (Widyasmoro, 2008). Menurut penelitian yang dilakukan oleh *Family Firm Institute* tentang *Family Business Review* (Hall, 2008), diketahui bahwa hanya 30% dari keseluruhan perusahaan yang dimiliki oleh keluarga di Amerika bisa bertahan pada masa generasi ke-2. Sementara itu, hanya 12% yang mampu bertahan pada generasi ke-3 dan hanya 3% saja yang mampu berkembang sampai pada generasi ke-4 dan seterusnya.

Suksesi dilakukan melalui proses yang cukup panjang. Karena memilih seorang suksesor sangat menentukan keberhasilan dan masa depan perusahaan. Pemilihan suksesor yang tepat akan membuat perusahaan terus bertahan dan eksis walaupun pendiri sudah tidak ikut campur dalam bisnis yang sudah dibangunnya selama bertahun-tahun. Pendiri perusahaan harus dapat memilih seorang suksesor yang terbaik dan yang bisa menjadi penerus bagi perusahaan. Seperti perusahaan PT Puterasean yang digunakan sebagai subjek penelitian yang bergerak dalam bidang industri karet gelang sudah memasuki generasi ke-2. Pendiri perusahaan yang merupakan pemimpin perusahaan PT Puterasean menyadari usianya sudah tidak muda lagi sehingga memerlukan seorang suksesor untuk meneruskan perusahaannya. Diantara keempat anaknya, tiga diantaranya adalah laki-laki. Pemimpin perusahaan memilih anak bungsu untuk menjadi calon suksesor selain karena anak pertama dan kedua sudah memiliki pekerjaan sendiri di lain sisi calon suksesor dianggap mampu untuk menjalankan perusahaan.

Penelitian ini bermaksud untuk mengetahui proses suksesi di PT Puterasean dilakukan dan dampaknya pada perusahaan pasca suksesi. Selanjutnya tulisan ini akan memaparkan teori yang digunakan untuk menganalisis kajian yang dilakukan, metode penelitian dan diakhiri dengan pemaparan hasil serta kesimpulan yang diperoleh dari penelitian ini.

## **2. LANDASAN TEORI**

Menurut Dussault (2008), perusahaan keluarga adalah sebuah organisasi yang mayoritas kepemilikan sahamnya sebesar 51% atau lebih dan dimiliki oleh satu keluarga atau lebih anggota keluarga, di mana terdapat dua atau lebih anggota keluarga yang terlibat dalam aktivitas manajemen perusahaan, dikontrol, serta akan dipimpin oleh anggota keluarga dari generasi berikutnya. Definisi perusahaan keluarga yang dipaparkan oleh Dussault ini sangat tepat untuk menggambarkan secara keseluruhan proses dari perusahaan keluarga, dimana tidak hanya seberapa banyak saham yang dimiliki, seberapa banyak partisipasi keluarga dalam mengelola, maupun dalam memajemen perusahaan, tetapi juga menjaga pertahanan perusahaan agar tetap eksis dengan cara merencanakan proses regenerasi perusahaan keluarga tersebut.

Dalam terminologi bisnis, terdapat dua jenis perusahaan keluarga (Susanto, 2005), yaitu *Family Owned Enterprise* (FOE) dan *Family Business Enterprise* (FBE). Perusahaan yang dimiliki oleh keluarga tetapi perusahaan tersebut dikelola oleh orang luar yang bukan merupakan anggota keluarga dimana keluarga hanya berperan

sebagai pemilik dan tidak ikut aktif dalam menjalankan bisnisnya tetapi menyerahkan kepada seorang profesional di luar anggota keluarga sebagai orang yang menjalankan bisnis keluarga disebut *Family Owned Enterprise* (FOE), sedangkan *Family Business Enterprise* (FBE), yaitu perusahaan yang dimiliki dan dikelola oleh keluarga pendirinya. Ciri-ciri perusahaan ini adalah dipegangnya posisi-posisi penting di perusahaan oleh anggota keluarga perusahaan pendiri. Perusahaan keluarga seperti ini yang banyak sekali ditemui di Indonesia.

Menurut Susanto (2005) terdapat kelebihan dan kelemahan yang dimiliki oleh perusahaan keluarga. Kelebihan perusahaan keluarga antara lain; kemandirian dalam mengambil tindakan yang dimiliki perusahaan keluarga lebih tinggi dari pada perusahaan lain, kultur keluarga menunjukkan adanya stabilitas motivasi/komitmen yang kontinuitas dalam kepemimpinan, adanya kemauan untuk menginvestasikan profit yang didapatkan oleh perusahaan keluarga agar bisa mengembangkan bisnisnya, kesempatan untuk memperoleh suksesor lebih besar, anggota keluarga sudah mendapatkan beberapa pengetahuan/latihan tentang pengelolaan suatu perusahaan, dan kejelasan dalam sistem tanggung jawab serta birokrasi yang kecil dan fleksibel.

Sedangkan kelemahan perusahaan keluarga antara lain; adanya campur tangan dari setiap anggota keluarga akan menyebabkan kebingungan pada perusahaan keluarga di mana anggota keluarga yang seharusnya berada di luar organisasi ikut campur dalam mengurus/mengelola serta ikut mengambil keputusan dalam setiap urusan perusahaan, adanya toleransi terhadap anak yang tidak berkompeten sehingga mengakibatkan terjadinya sindrom anak manja di perusahaan, adanya kemungkinan terjadinya ketidakadilan yaitu salah satu anggota keluarga yang sangat berpengaruh pada perusahaan menyedot keuangan perusahaan untuk kepentingan pribadinya, adanya keterbatasan dalam mengakses di pasar modal, dan adanya ketidakseimbangan antara kontribusi dan kompensasi.

Dengan memahami kelebihan dan kelemahan yang dimiliki oleh perusahaan keluarga maka dapat memitigasi kebangkrutan dan membuat perusahaan keluarga dapat bertahan lama sampai ke generasi berikutnya. Banyak pendiri perusahaan keluarga yang berjuang keras untuk membangun dan mengembangkan bisnisnya. Setelah berhasil dalam mengembangkan bisnisnya diharapkan generasi selanjutnya dapat mempertahankan usaha yang telah diperjuangkan. Dengan adanya pemikiran tersebut, maka suksesi menjadi sesuatu yang sangat penting bagi perusahaan keluarga.

Suksesi sebagai proses pengalihan kekuasaan dan kepemimpinan yang dilakukan dengan berbagai langkah-langkah untuk memastikan keberlanjutan bisnis dari generasi ke generasi (Aronoff, 2003). Pengalihan kepemilikan dari pemilik sebelumnya kepada generasi penerusnya akan memberikan sebuah kesempatan besar untuk memanfaatkan peluang yang ada agar dapat menciptakan suksesor yang dapat mewujudkan nilai dan visi yang dimiliki oleh generasi sebelumnya. Hal ini juga dimaksudkan agar calon suksesor dapat mengembangkan dan mempertahankan modal intelektual di masa depan serta dapat mendukung kemajuan individu secara personal. Sebagian besar bisnis keluarga mempersiapkan dan melaksanakan pengalihan kekuasaan dalam jangka waktu 5 sampai 15 tahun.

## **2.1. Proses Suksesi**

Proses suksesi perusahaan keluarga dilakukan melalui beberapa tahapan yang diawali dengan adanya pemilihan calon suksesor, pengembangan dan pemeliharaan calon suksesor, keterlibatan calon suksesor, dan evaluasi pasca suksesi.

## 2.2. Pemilihan Calon Suksesor

Susanto (2007) mengungkapkan beberapa kriteria yang dibutuhkan untuk memilih calon suksesor untuk bisa menjadi pemimpin perusahaan. Pemilihan kriteria ini dikelompokkan menjadi ACE MAN (*Acceptable, Charismatic, Energetic-Managing, Achieving, Networking*):

### a. *Acceptable*

*Acceptable* artinya seorang calon suksesor harus bisa menerima pendapat, kritikan, dan saran dari orang lain. Namun ia harus bisa menyaring semua saran, pendapat, serta kritikan dari orang lain. Cara kerjanya yaitu dengan mendengarkan (*listen*), memikirkan (*think*) kemudian memutuskan (*decide*).

### b. *Charismatic*

Calon suksesor harus memiliki karisma yang tinggi dibandingkan dengan orang lain. Karisma yang tinggi contohnya, dianggap bisa dan mampu dalam segala hal, memiliki visi untuk masa depan (*visionary*), menarik (*charming*), dan menyenangkan (*pleasing*).

### c. *Energetic*

Sikap selanjutnya yang diperlukan oleh calon suksesor yaitu *Energetic*. *Energetic* tidak hanya berbicara tentang kekuatan fisik yang dimiliki oleh calon suksesor, tetapi juga seseorang yang luar biasa (*extraordinary*), memiliki banyak gagasan (*hunter of ideas*), pandai dalam memanfaatkan peluang yang ada (*take oportunities*), dan melakukan eksekusi.

### d. *Managing*

*Managing* artinya adalah seseorang yang bisa dan mampu dalam melakukan banyak hal. Tetapi tidak hanya selesai, tetapi dapat bertanggung jawab atas apa yang telah dikerjakannya. Artinya, calon suksesor mengerjakannya dengan tidak asal-asalan tetapi dengan penuh pertanggungjawaban.

### e. *Achieving*

Selanjutnya, suksesor harus mempunyai *track record* (rekam jejak) yang sukses. Jadi seorang calon suksesor mempunyai latar belakang masa lalu yang sangat bagus. Hal ini bertujuan agar calon suksesor dapat dihargai oleh keluarga maupun oleh orang lain.

### f. *Networking*

*Networking* yaitu adanya jejaring yang luas yang harus dimiliki oleh seorang calon suksesor agar memudahkan calon suksesor dalam menjalani bisnisnya di masa yang akan datang. Hal ini bisa dibangun dengan cara serangkaian pertemuan, pendekatan, dan kerja sama dengan orang lain.

## 2.3. Pengembangan dan Pemeliharaan Calon Suksesor

Setelah menentukan calon suksesor sesuai kriteria maka tahap selanjutnya adalah proses pengembangan dan pemeliharaan calon suksesor. Calon suksesor harus memiliki pendidikan dan pengetahuan yang bisa digunakan demi perkembangan perusahaan di masa yang akan datang. Maka dari itu calon suksesor diharapkan mampu untuk memanfaatkan kesempatan belajarnya dengan sangat baik (Susanto, 2007). Miller et al., (2004) mengatakan ada beberapa tahap yang perlu dilakukan untuk mengembangkan calon suksesor, yaitu melalui program pendidikan formal, program pelatihan, transfer pengetahuan dan pengalaman kerja di luar perusahaan.

#### **2.4. Keterlibatan Calon Suksesor**

Menurut Susanto (2007) rencana suksesi yang paling efektif yaitu dengan melibatkan calon suksesor dalam perusahaan termasuk dalam proses pengambilan keputusan serta mempergunakan kesempatan atau peluang yang ada. Dengan melibatkan calon suksesor dalam aktifitas perusahaan diharapkan calon suksesor memiliki pengalaman dalam mengelola suatu perusahaan di masa yang akan datang. Menurut Aronoff (2003), hal ini sangat diperlukan karena tanggung jawab yang lebih besar akan menghasilkan kualitas yang lebih baik bagi calon pemimpin di kemudian hari. Pemimpin harus memberikan nilai-nilai yang penting bagi calon suksesor dalam berbagai hal, baik kemampuan teknis maupun psikologis seorang pemimpin. Selain itu pemimpin juga harus melibatkan calon suksesornya dalam membangun kerjasama dengan kerabat kerja generasi sebelumnya.

#### **2.5. Evaluasi Pasca Suksesi**

Menurut Susanto (2007) evaluasi kerja calon suksesor dapat dilakukan dengan membandingkan harapan tim suksesor dan kenyataan yang terjadi pada generasi penerus. Maltz, Shenhar, dan Reilly (2003) menyebutkan beberapa hal yang harus dievaluasi dalam aspek bisnis, antara lain: mengukur perkembangan program dalam perusahaan dan mengukur omzet yang dicapai perusahaan. Mengukur perkembangan program dengan melakukan perbandingan antara hasil program yang dijalankan sebelum adanya calon suksesor dengan program yang dijalankan setelah calon suksesor ikut campur dalam mengelola perusahaan, dan mengukur omzet yang dicapai perusahaan dengan melihat hasil penjualan dan keuntungan yang diperoleh perusahaan karena kehadiran suksesor.

#### **2.6. Penelitian Terdahulu**

Penelitian mengenai perusahaan keluarga dan suksesi sudah banyak dilakukan sebelumnya. Penelitian kualitatif dilakukan Bradley, et al (2007) menemukan bahwa saat transisi kepemimpinan, suksesor telah menunjukkan perkembangan dalam tanggung jawabnya mengelola bisnis. Ketika sudah dianggap layak, maka suksesor akan diberikan proyek untuk dikerjakannya. Hal tersebut penting bagi perusahaan untuk menghindari suksesor yang kurang siap untuk memimpin perusahaan. Struktur yang fleksibel seharusnya digunakan oleh perusahaan agar tidak terjadi kekacauan tanggung jawab ketika proses transisi kepemimpinan terjadi. Kriteria suksesor yang baik antara lain harus memiliki relasi yang baik dengan *customer* perusahaan yang sudah ada saat ini, memenuhi standar kebutuhan perusahaan, dan mampu bekerjasama dalam tim manajemen perusahaan. Higginson (2010) mengemukakan terdapat beberapa faktor yang mampu membentuk suksesor agar dapat menjadi pemimpin yang baik yaitu transfer pengetahuan dan kapabilitas, menjalin relasi antar generasi dengan baik, dan saling terbuka akan ide serta pengalaman. Selanjutnya mengenai faktor penentu kesuksesan suksesi juga diteliti oleh Carter (2004) yang menemukan bahwa faktor-faktor penunjang keberhasilan perusahaan, salah satunya adalah memahami betul keadaan yang terjadi. Dengan memahami kondisi yang ada perusahaan ada kalanya memilih bentuk sebagai perusahaan biasa, dan pada waktu yang lain kembali sebagai perusahaan keluarga. Carter (2004) juga mengungkapkan bahwa pembagian porsi kepemilikan oleh keluarga sangat ditekankan dalam perusahaan ini, sehingga perusahaan akan tetap berbentuk perusahaan keluarga meskipun para pengurus bukan anggota keluarga. Hal ini dimaksudkan agar perusahaan dapat bertahan dari segala macam isu dan hal itu berhasil diterapkan. Selanjutnya Duh (2015) menemukan bahwa untuk mengalami keberhasilan dalam melakukan proses suksesi dan untuk mendapatkan pemimpin yang bertanggung jawab di masa yang akan datang diperlukan transfer

pengetahuan seperti *mentoring, training, strategic planning*, dll. Hal ini yang menentukan keberhasilan dalam proses suksesi dalam perusahaan keluarga.

Penelitian terkait dengan persiapan suksesi oleh Hartel, Bozer, dan Levin (2009) menemukan bahwa ketidakmampuan dalam mengelola transisi dalam sebuah perusahaan keluarga dapat menyebabkan kehancuran dalam perusahaan keluarga, dan menunjukkan bahwa persiapan dalam masa transisi itu merupakan faktor penting dalam keberlangsungan sebuah perusahaan. Hasil serupa dikemukakan oleh Downing (2012) yang menemukan bahwa perencanaan sejak dini, kejelasan visi dan komunikasi, perencanaan suksesi yang formal, kuatnya komitmen untuk menyelesaikan konflik, penasihat bisnis yang berpengalaman, dan juga tindakan yang dapat dilakukan serta diukur menjadi faktor penting bagi keberhasilan suksesi pada perusahaan keluarga. Dengan terpenuhinya faktor-faktor tersebut akan memberikan kesempatan yang lebih tinggi bagi keberhasilan jangka panjang perusahaan. McNamara, Watson, dan Wittmeyer (2009) juga menemukan bahwa perencanaan suksesi yang dipersiapkan dengan matang terbukti menghasilkan suksesor yang lebih kuat dan mampu menghadapi masalah dengan lebih baik. Selain itu, suksesor juga dapat membawa perubahan perusahaan ke arah yang positif dari segi budaya, sosial, ekonomi, dan sebagainya.

Berbagai penelitian di atas adalah acuan peneliti untuk melakukan penelitian lanjutan sehingga terdapat kesamaan dalam topik namun berbeda subyek sehingga diharapkan penulis dapat menambah ilmu dan acuan serta pembelajaran dalam melakukan penelitian mengenai perusahaan keluarga dan suksesi.

## **2.7. Kerangka Penelitian**

Pelaksanaan proses suksesi dilakukan melalui beberapa tahap, seperti tampak pada Gambar. 1. Yang pertama yaitu dengan memilih calon suksesor dengan beberapa kriteria yang diungkapkan oleh Susanto (2005) yaitu adanya *Acceptable, charismatic, energetic, managing, achieving*, dan *networking* dalam diri seorang calon suksesor. Hal ini diperlukan agar calon suksesor bisa memimpin perusahaan dan menjadikan perusahaan semakin maju dan berkembang. Tahap kedua yaitu pengembangan dan pemeliharaan calon suksesor. Hal ini dilakukan dengan program pendidikan formal, program pelatihan, transfer pengetahuan, dan pengalaman kerja diluar. Dengan cara ini calon suksesor bisa menambah wawasan dan pengetahuannya dalam dunia bisnis. Hal ini bisa dilakukan di dalam maupun di luar perusahaan. Tahap ketiga yaitu adanya keterlibatan calon suksesor dalam perusahaan. Calon suksesor seharusnya dilibatkan langsung dalam setiap proses perusahaan yang terjadi. Sehingga calon suksesor bisa menjalankan usahanya lebih baik lagi di masa yang akan datang karena telah memiliki beberapa pengalaman dalam perusahaan. Tahap yang terakhir yaitu perlu dilakukan evaluasi kinerja yang telah dilakukan oleh calon suksesor dalam keterlibatannya di perusahaan selama beberapa periode tertentu. Hal ini sangat penting dilakukan untuk melihat apakah calon suksesor mampu mengendalikan perusahaan dan dapat mengembangkan perusahaan atau belum. Evaluasi kerja calon suksesor dapat dilihat dengan dua cara yaitu, mengukur perkembangan program dalam perusahaan dan omset yang dicapai dalam perusahaan setelah adanya keterlibatan calon suksesor.



**Gambar 1.**

Kerangka Kerja Penelitian Proses Suksesi

Sumber: Susanto (2005), Miller *et al.*, (2004), Morris *et al.*, (1996), Aronoff (2003), Maltz, Shenhar, dan Reilly (2003)

## 2.8. Metode Penelitian

Jenis penelitian ini adalah deskriptif kualitatif, yaitu penelitian yang berlandaskan filsafat positivisme yang digunakan untuk meneliti pada populasi tertentu atau sampel tertentu (Sugiyono, 2012)

Dalam penelitian ini yang menjadi subjek penelitian adalah perusahaan keluarga PT. Puterasean yang bergerak dalam bidang industri karet gelang di Surabaya dengan objek penelitiannya adalah proses suksesi yang telah berlangsung.

Penetapan narasumber dilakukan secara *purposive*, yaitu dengan pertimbangan dan tujuan, artinya tidak sembarang pihak dapat dijadikan narasumber. Ada beberapa pertimbangan untuk memilih narasumber (Sugiyono, 2012). Beberapa pertimbangannya yaitu narasumber-narasumber yang dipilih oleh peneliti dipastikan bisa memberikan data yang diperlukan dalam melakukan penelitian ini.

Sumber data penelitian berasal dari data primer dan sekunder. Data primer didapatkan melalui hasil wawancara dengan para narasumber yang telah ditentukan, sedangkan data sekunder berupa struktur organisasi, visi dan misi perusahaan, data penjualan, dan lain sebagainya diperoleh dari dokumentasi perusahaan. Penelitian ini menggunakan teknik wawancara semi terstruktur, yaitu dengan menyiapkan pertanyaan yang akan diajukan sesuai dengan panduan wawancara, dan teknik wawancara tidak terstruktur, yaitu mengajukan beberapa pertanyaan di luar pertanyaan yang telah disediakan untuk menanggapi jawaban-jawaban dari narasumber saat melakukan proses wawancara.

Teknik analisis data yang digunakan terdiri dari tiga langkah yaitu reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Dalam menguji keabsahan data, pada penelitian ini digunakan teknik triangulasi sumber yaitu dilakukan dengan cara membandingkan hasil wawancara dengan para narasumber, kemudian mendeskripsikan hasil perbandingan tersebut sehingga dapat menarik kesimpulan dari penelitian yang dilakukan. Data dikatakan sah apabila narasumber menghasilkan kesimpulan yang sama antara satu dengan yang lain. Dengan menggunakan triangulasi sumber maka akan dilakukan wawancara dengan empat orang narasumber, yaitu; pendiri dan direktur utama perusahaan PT Puterasean (narasumber 1), Distributor, anak pertama pemilik perusahaan (narasumber 2), Direktur, anak ketiga pemilik perusahaan (narasumber 3), dan kakak kedua, bekerja di luar perusahaan (narasumber 4). Jawaban dari tiap-tiap narasumber akan dibandingkan untuk menguji apakah data yang dikemukakan bersifat kredibel, dengan demikian maka dapat dilihat kecocokan antar data yang diberikan oleh seluruh narasumber.

### **3. HASIL DAN PEMBAHASAN**

PT. Puterasean adalah perusahaan keluarga karena dimiliki, dikelola dan diatur oleh satu atau lebih generasi keluarga dan atau anggota keluarga. Bila dilihat dari jenis perusahaan keluarga maka PT. Puterasean dapat dikategorikan sebagai *Family Business Enterprise* karena perusahaan dimiliki dan dikelola oleh anggota keluarga yang sekaligus bertindak sebagai pemilik dan pengelola.

#### **3.1. Proses Perencanaan Suksesi**

Proses suksesi pada PT Puterasean terdiri dari empat tahap. Tahap pertama yaitu pemilihan calon suksesor harus memiliki beberapa karakter yang diperlukan untuk bisa memimpin perusahaan. Tahap kedua yaitu pengembangan dan pembelajaran calon suksesor sebagai bekal untuk masa depan calon suksesor. Tahap ketiga yaitu melibatkan calon suksesor dalam perusahaan untuk menambah pengalaman bagi calon suksesor dalam perusahaan. Tahap yang terakhir yaitu evaluasi keterlibatan calon suksesor dalam perusahaan untuk melihat hasil kinerja atau performa calon suksesor selama berada dalam perusahaan.

#### **3.2. Pemilihan Calon suksesor**

Pemilik perusahaan memiliki 4 calon potensial sebagai calon suksesor. Dari ke empat calon tersebut, pemilik menetapkan Eric sebagai calon suksesor dengan mempertimbangkan kriteria sebagai berikut:

##### *a. Acceptable*

Dalam kesehariannya Eric merupakan pribadi yang mudah bergaul dan menghargai orang lain. Dia dapat berdiskusi mengenai berbagai kalangan dengan baik, menghargai pendapat orang lain dan menerima masukan yang menurutnya logis. Sikap ini diperlukan oleh seorang pemimpin perusahaan oleh karenanya seorang calon suksesor harus mampu menerima kritik dan saran dari berbagai pihak baik itu dari keluarga maupun karyawan yang akan dipimpinya. Semua narasumber mengatakan bahwa calon suksesor mau menerima semua pendapat, kritik, dan saran baik dari pihak keluarga maupun karyawan. Dalam menjalankan perusahaan calon suksesor memerlukan pendapat, kritik, dan saran yang akan berguna demi kemajuan dan perkembangan perusahaan. Pendapat, kritik, dan saran tersebut tentu sangat membantu calon suksesor untuk memimpin perusahaannya menjadi perusahaan yang lebih baik. Keempat narasumber sepakat mengatakan bahwa calon suksesor tidak langsung melaksanakan atau menjalankan semua pendapat, kritik, dan saran yang telah diberikan kepadanya.



Calon suksesor harus memikirkan dan mempertimbangkan mana pendapat, kritik, dan saran yang terbaik karena tidak semua pendapat, kritik, dan saran yang diberikan merupakan yang terbaik untuk perusahaan. Maka dari itu, calon suksesor harus mengolah semua pendapat, kritik, dan saran yang telah diterima kemudian memutuskan pendapat, kritik, dan saran mana yang dapat dipakai untuk mengambil keputusan yang menghasilkan manfaat terbaik bagi perusahaan. Hal ini menunjukkan calon suksesor memiliki karakter *acceptable*.

Melalui informasi yang diberikan oleh keempat narasumber dapat disimpulkan karakter calon suksesor sesuai dengan teori yang diungkapkan oleh Susanto (2007) yang mengatakan bahwa calon suksesor mau menerima semua pendapat, kritik, dan saran dari berbagai pihak tetapi calon suksesor harus memikirkannya terlebih dahulu. Kritik tidak bisa diterima begitu saja karena semua keputusan tetap berada dalam tanggung jawab seorang pemimpin dan setiap keputusan yang diambil di masa sekarang akan berdampak pada masa yang akan datang. Calon suksesor yang nantinya akan menjadi pemimpin perusahaan akan memiliki kekuasaan penuh untuk memutuskan sesuatu demi kemajuan dan perkembangan perusahaan. Menerima pendapat, kritik, dan saran dari berbagai pihak memiliki arti bahwa calon suksesor yang baik harus memiliki karakter yang mau mendengarkan semua pendapat, kritik, dan saran dari keluarga maupun karyawan. Contohnya, calon suksesor tidak langsung mengacuhkan pendapat, kritik, dan saran yang berasal dari karyawan karena calon suksesor menganggap karyawan memiliki jabatan dan pendidikan lebih rendah. Selanjutnya calon suksesor harus memiliki pemikiran yang kritis untuk bisa menyaring semua pendapat, kritik, dan saran yang telah didengarkan sebelum calon suksesor mengambil keputusan yang tepat untuk perusahaan.

b. *Charismatic*

Seorang calon suksesor harus memiliki visi yang jelas untuk perusahaan di masa yang akan datang serta memiliki pribadi yang menyenangkan sehingga mudah berkomunikasi dengan orang lain termasuk para karyawan bahkan dengan orang yang baru pertama kali ia temui. Narasumber 1 mengatakan bahwa calon suksesor memiliki visi yaitu untuk menguasai pasar karet gelang di seluruh Asia Tenggara. Ke empat narasumber mengatakan bahwa calon suksesor memiliki visi yang jelas untuk masa depan perusahaan dan menginginkan peningkatan kualitas produk perusahaannya agar mampu bersaing di pasar Internasional yaitu di negara bagian Asia Tenggara. Melalui visi yang jelas calon suksesor bisa memimpin perusahaan dengan baik. Dengan memiliki visi dan tujuan yang jelas, calon suksesor bisa memiliki semangat juang yang tinggi untuk mencapai tujuan tersebut. Selain itu, keempat narasumber menyampaikan hal yang sama yaitu bahwa calon suksesor adalah orang yang menarik dan menyenangkan. Hal ini dibuktikan dengan adanya hubungan yang baik dan kerjasama yang bagus dengan karyawan serta mudah untuk berkomunikasi dengan orang yang baru dikenal. Calon suksesor juga cukup mudah berinteraksi dan interaksinya cukup baik dengan orang yang baru dikenal oleh calon suksesor. Calon suksesor memiliki hubungan yang sudah sangat dekat dengan karyawan. Calon suksesor adalah pribadi yang hangat, ramah, dan suka bercanda sehingga karyawan senang bekerja sama dengan calon suksesor. Seorang calon suksesor harus memiliki karisma yang ditandai dengan memiliki visi yang jelas, menarik, dan juga menyenangkan (Susanto, 2007).

c. *Energetic*

Calon suksesor memiliki banyak gagasan dan mampu menangkap peluang yang ada. Calon suksesor memiliki ide yang cukup banyak untuk mengembangkan perusahaan dan memajukan perusahaan. Keempat narasumber menceritakan bahwa calon suksesor memanfaatkan peluang dengan mencari supplier bahan baku yang lebih murah tetapi juga bisa menghasilkan kualitas yang bagus untuk produk karetnya. Peluang yang diambil

oleh calon suksesor untuk menciptakan produk yang *low cost* tetapi juga menghasilkan kualitas yang bagus sangat menguntungkan perusahaan. Selain itu calon suksesor juga melakukan inovasi produk untuk menyaingi pesaing yang sudah mengambil target pasar milik perusahaannya.

Susanto (2007) menyampaikan bahwa *energetic* bukan hanya berbicara mengenai kekuatan dan kesehatan fisik saja. Tetapi seorang calon suksesor harus memiliki gagasan yang hebat dan bermanfaat bagi perusahaan. Selain masih muda, narasumber 3 yang merupakan calon suksesor juga memiliki gagasan yang luar biasa dan mampu memanfaatkan peluang yang ada. Gagasan yang dimiliki dan peluang yang sudah dimanfaatkan tersebut menunjukkan bahwa calon suksesor memiliki energi yang kuat dan sangat luar biasa.

d. *Managing*

Menyelesaikan setiap tugas dengan baik dan penuh tanggung jawab menunjukkan bahwa orang tersebut adalah seorang yang disiplin dalam menjalankan setiap pekerjaannya. Keempat narasumber mengatakan hal yang sama yaitu calon suksesor mampu menyelesaikan setiap tugasnya dengan sangat baik dan tepat waktu. Calon suksesor mengontrol perusahaan setiap hari tanpa harus menunggu perintah dari ayahnya. Setiap harinya calon suksesor harus mengawasi jalannya proses produksi dalam perusahaan serta menjaga kualitas produk dalam perusahaan. Proses produksi harus dilaksanakan dengan tepat waktu untuk bisa memenuhi permintaan konsumen. Tugas lain yang harus dijalankan yaitu calon suksesor harus menjaga keharmonisan antar karyawan. Karena dengan adanya keharmonisan antar karyawan akan membentuk kerja sama yang baik. Dengan adanya kerjasama yang baik dapat membantu proses produksi menjadi baik juga.

Seorang pemimpin perusahaan yang baik akan menyelesaikan semua tugasnya dengan penuh tanggung jawab dan tepat waktu. Susanto (2007) mengatakan bahwa calon suksesor harus memiliki karakter *managing*. Sesuai dengan hasil informasi yang diberikan oleh keempat narasumber, calon suksesor mampu membuktikan bahwa karakter *managing* sudah dimiliki dalam dirinya yaitu melakukan dan menyelesaikan semua tugasnya dengan baik dan penuh tanggung jawab.

e. *Achieving*

Dalam menentukan calon suksesor yang tepat bagi perusahaan, pendiri perusahaan harus tahu karakter dan latar belakang calon suksesor tersebut. Masa lalu yang terjadi memang tidak bisa dijadikan patokan dalam menentukan karakter dan sifat seseorang. Tetapi seorang pemimpin harus memiliki masa lalu atau *track record* yang baik. Seperti yang disampaikan oleh Susanto (2007) memilih calon suksesor harus memiliki masa lalu yang baik agar calon suksesor bisa dihargai dan dihormati oleh orang lain baik keluarga, karyawan, maupun kerabat kerja. Keempat narasumber sepakat mengatakan bahwa calon suksesor yaitu narasumber 3 merupakan seseorang yang memiliki masa lalu yang bagus, tidak ada catatan tindakan kriminal dalam masa lalunya. Bahkan, calon suksesor aktif dalam kegiatan ibadah dan tidak pernah mengecewakan orang tua dan saudara-saudaranya. Mereka juga berasal dari keluarga yang baik dan dididik serta dibesarkan dalam keluarga yang harmonis.

f. *Networking*

Dalam penelitian ini, para narasumber memberikan informasi yang sama yaitu calon suksesor memiliki teman atau relasi yang banyak. Narasumber 1 mengatakan bahwa calon suksesor sudah memiliki teman yang banyak sejak ia masih bersekolah. Selain teman sekolah dan kuliah calon suksesor memiliki teman gereja karena ia juga sangat aktif dalam kegiatan rohani. Ayah dari calon suksesor tersebut mengatakan bahwa teman-temannya yang banyak akan membantu dia dalam melakukan pekerjaan di masa yang akan datang. Relasi yang luas akan

membantu kita dalam bekerja. Selain itu, calon suksesor dikenal sangat rendah hati, sabar, dan ramah sehingga calon suksesor mudah untuk membangun pertemanan atau hubungan dengan orang lain.

Sesuai yang dikatakan oleh Susanto (2007) relasi yang luas akan membantu calon suksesor dalam menjalankan usahanya. Calon suksesor harus memiliki teman yang banyak karena dalam menjalankan aktivitas apapun terutama pekerjaan seseorang tidak bisa menutup diri dari orang lain. Artinya, setiap orang harus bisa membangun kerjasama dengan orang lain karena tidak ada manusia yang hidup tanpa bantuan orang lain. Calon suksesor harus mau bekerja sama dengan orang lain untuk mengembangkan usahanya.

### **3.3. Pengembangan dan Pembelajaran Calon Suksesor**

Pola suksesi yang dikembangkan oleh PT. Puterasean adalah *Planned Succession*, yaitu proses perencanaan suksesi yang berfokus pada calon yang telah dipersiapkan untuk menduduki posisi 'kunci' dalam perusahaan dengan diberikan *accelerated devolepment* agar calon suksesor dapat meningkatkan pengalaman dan kebijakan berpikir serta memberi *exposure* terhadap berbagai hal penting, Susanto (2007). Dalam upaya mengembangkan seorang suksesor, Miller *et al.*, (2004) mengatakan ada beberapa tahap yang perlu dilakukan untuk mengembangkan calon suksesor, yaitu melalui program pendidikan formal, program pelatihan, transfer pengetahuan dan pengalaman kerja di luar perusahaan.

#### **a. Program Pendidikan Formal**

Program pendidikan merupakan salah satu faktor penentu keberhasilan seseorang terutama calon suksesor. Pendidikan sangat penting untuk bisa menjadi pemimpin perusahaan dan membawa perusahaan menjadi perusahaan yang semakin maju dan berkembang. Calon suksesor mengikuti setiap tahap pendidikan formal yaitu SD, SMP, SMA, dan kemudian dilanjutkan dengan perguruan tinggi. Keempat narasumber memberikan informasi bahwa calon suksesor menyelesaikan pendidikan terakhirnya di Universitas Kristen Petra jurusan teknik industri dengan nilai yang cukup memuaskan. Program pendidikan merupakan salah satu dari proses suksesi yang dilakukan dalam perusahaan.

Narasumber 1 yang merupakan pendiri perusahaan mengatakan bahwa pendidikan formal sangat penting dalam proses suksesi. Karena melalui pendidikan formal seseorang tidak hanya belajar mengenai ilmu pendidikan saja. Tetapi pendidikan formal bisa menjadi tempat atau saran untuk membentuk pribadi seseorang. Mereka dengan bebas bisa mengembangkan talenta yang mereka miliki. Dalam pendidikan formal mereka juga bisa memiliki teman yang banyak dan mereka diajarkan untuk bekerja sama dengan orang lain. Pendidikan formal akan sangat membantu calon suksesor untuk semakin berkembang dan menjadi seseorang yang semakin berpikir kritis dalam memutuskan segala sesuatu.

Calon suksesor sendiri mengatakan bahwa pentingnya pendidikan formal karena ada banyak hal yang dipelajari. Ada banyak ilmu yang telah diperoleh dalam menjalani pendidikan formal. Pendidikan formal menjadikan seseorang dari yang tidak tahu menjadi tahu. Calon suksesor mempelajari ilmu produksi saat perkuliahan dan hal tersebut sangat berguna dan bermanfaat bagi pekerjaannya. Hal ini membuktikan bahwa calon suksesor dapat memanfaatkan kesempatan belajarnya dengan sangat baik karena calon suksesor sudah bisa mempraktekkan ilmu yang diperoleh selama proses pembelajaran kedalam pekerjaannya (Susanto, 2007).

b. Program Pelatihan

Program pelatihan merupakan program informal yang didapatkan dari keluarga atau lingkungan. Program pelatihan untuk mempersiapkan calon suksesor yaitu program ketrampilan bekerja dan juga seminar. Program ini membantu calon suksesor dalam menjalankan proses suksesinya. Calon suksesor pernah mengikuti seminar guna menambah pengetahuan dan wawasan sekaligus membantu dalam menjalankan dan mengembangkan perusahaan. Seminar yang pernah diikuti oleh calon suksesor yaitu seminar mengenai mesin produksi. Melalui seminar ini banyak informasi dan ilmu pengetahuan yang diperoleh yang mungkin tidak didapatkan selama menjalankan program pendidikan formal seperti di sekolah atau di Universitas.

c. Transfer Pengetahuan

Transfer pengetahuan merupakan pengajaran atau ilmu tentang menjalankan perusahaan kepada calon suksesor. Transfer pengetahuan yang dilakukan oleh narasumber 1 kepada calon suksesor adalah dengan mengajak calon suksesor terlibat langsung dalam perusahaan. Narasumber 1 mengatakan bahwa sudah membimbing narasumber 3 secara perlahan untuk bisa menjalankan perusahaan dengan benar. Selain transfer pengetahuan yang dilakukan oleh pendiri yaitu narasumber 1, transfer pengetahuan juga dilakukan oleh kedua kakaknya yaitu narasumber 2 dan narasumber 4. Mereka mengatakan bahwa mereka membimbing adiknya untuk masuk dalam perusahaan dengan cara memberikan teori-teori yang bisa dipraktikkan oleh calon suksesor. Selain itu juga, narasumber 2 dan narasumber 4 membagikan pengalaman dan cerita-cerita kepada calon suksesor sebagai bekal untuk calon suksesor bisa menghadapi tantangan yang mungkin akan terjadi di masa yang akan datang.

Pendiri perusahaan yaitu narasumber 1 memberikan pengetahuan berupa fungsi manajemen perusahaan yaitu fungsi produksi bagaimana agar calon suksesor bisa mengambil keputusan dengan benar dalam menjalankan proses produksi perusahaan. Fungsi keuangan yaitu bagaimana calon suksesor diajarkan untuk bisa mengelola keuangan perusahaan dengan baik. Fungsi *marketing* dan distribusi, yaitu calon suksesor diajarkan untuk memasarkan dan mendistribusikan produknya kepada masyarakat, serta fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM), yaitu bagaimana mengatur karyawan dan menjaga kerjasama antar karyawan demi keberlangsungan perusahaan yang lebih baik lagi.

d. Pengalaman Kerja di Luar Perusahaan

Menurut Miller *et al.* (2004) pengalaman bekerja di luar perusahaan dapat membantu calon suksesor untuk memiliki pengalaman yang semakin banyak yang tidak akan bisa dimiliki saat calon suksesor bekerja di perusahaannya sendiri. Selain itu, bekerja di luar dapat memberikan kemampuan yang lebih kepada calon suksesor. Berdasarkan penelitian yang dilakukan, keempat narasumber mengatakan bahwa calon suksesor memiliki pengalaman kerja di luar perusahaan sebelum ikut terlibat dalam perusahaan ayahnya sendiri. Narasumber 3 mengaku pernah bekerja sebagai karyawan di bagian produksi di salah satu perusahaan sedotan di Surabaya. Calon suksesor bekerja sebagai karyawan selama kurang lebih 1 tahun sebelum ditarik untuk terlibat dalam perusahaan.

Pengalaman bekerja di luar perusahaan membuat calon suksesor memiliki kemampuan yang lebih dan kemampuan yang dimiliki calon suksesor akan bermanfaat bagi perkembangan perusahaan di masa yang akan datang. Karena dengan bekerja di luar perusahaan seseorang menjadi lebih mengenal dan mengerti dunia pekerjaan yang sesungguhnya. Bagaimana harus menjalankan tugas dengan penuh tanggung jawab sesuai dengan perintah yang diberikan oleh atasan dan juga melalui bekerja di luar perusahaan semakin tahu bagaimana

memimpin perusahaan yang baik. Hal positif yang bisa didapatkan adalah menamba relasi kita dengan orang lain serta mengajarkan kita untuk bekerjasama dengan baik.

e. Keterlibatan Calon Suksesor

Berdasarkan wawancara dengan ke empat narasumber dikatakan bahwa calon suksesor sudah terlibat dalam perusahaan. Saat ini, calon suksesor sudah hampir terlibat dalam segala hal. Semua urusan produksi dalam perusahaan calon suksesor yang menjalankannya. Narasumber 1 mengatakan bahwa ia sudah mempercayai calon suksesor dalam setiap pengambilan keputusan untuk perkembangan perusahaan. Calon suksesor juga mengatakan bahwa calon suksesor memegang kendali dalam semua aspek perusahaan, segala aktivitas perusahaan mulai dari proses produksi, pemasaran, karyawan bahkan keuangan sudah ditangani dan diatur sendiri oleh calon suksesor.

Menurut Susanto (2007) keterlibatan calon suksesor dalam perusahaan dapat berupa pengambilan keputusan dan memanfaatkan peluang yang ada. Selama calon suksesor berada dan terlibat dalam perusahaan, calon suksesor mengambil banyak peluang yang bisa menguntungkan dalam perusahaan. calon suksesor sendiri mengaku bahwa pernah mencari suplier bahan baku yang lebih murah namun memiliki kualitas yang bagus. Hal ini dilakukan agar calon suksesor bisa mendapatkan produk yang low cost tetapi juga memiliki kualitas yang sangat bagus. Calon suksesor juga pernah memanfaatkan peluang dan kesempatan yang ada dengan cara melakukan inovasi produk. Inovasi ini dilakukan karena adanya pesaing yang mengambir target pasar milik perusahaannya, akhirnya dengan adanya produk baru yang ditawarkan oleh perusahaan, calon suksesor bisa merebut kembali target pasarnya.

Pendiri perusahaan juga harus mengenalkan kerabat kerjanya kepada calon suksesor. Karena dengan dikenalkannya calon suksesor kepada kerabat kerja generasi sebelumnya calon suksesor bisa menjalin kerjasama yang baik dengan kerabat kerja di masa yang akan datang. Kakak calon suksesor yang bekerja sebagai distributor dan suplier karet gelang mengatakan bahwa sejak calon suksesor terlibat dalam perusahaan, mereka sudah tidak perlu menghubungi pendiri untuk melakukan negosiasi. Mereka diarahkan untuk langsung menghubungi calon suksesor sendiri. Sehingga mereka selalu berhubungan dengan calon suksesor secara langsung. Hal ini menunjukkan bahwa narasumber 1 sudah memperkenalkan calon suksesor kepada kerabat kerjanya untuk bisa menjalin kerjasama yang baik dengan calon suksesor.

Keterlibatan calon suksesor dalam perusahaan tentu memberikan dampak yang sangat positif bagi perkembangan calon suksesor. Menurut Aronoff (2003) keterlibatan calon suksesor dalam perusahaan akan membawa dampak yang positif bagi kemajuan dan perkembangan perusahaan. Karena dengan adanya keterlibatan calon suksesor dalam perusahaan akan memberikan tanggung jawab yang cukup besar bagi suksesor dan tanggung jawab yang besar akan menghasilkan kualitas yang bagus bagi kemampuan calon suksesor sendiri. Selain itu, dengan adanya keterlibatan calon suksesor dalam perusahaan akan menambah pengalaman yang dimiliki calon suksesor. Selama berada dalam perusahaan calon suksesor mampu mengambil keputusan dan memanfaatkan peluang yang ada serta calon suksesor dapat berhubungan langsung dengan kerabat kerja yang dimiliki oleh narasumber 1. Dengan begitu, dapat disimpulkan bahwa keterlibatan calon suksesor berjalan dengan sangat baik.

### **3.4. Evaluasi Pasca Suksesi**

#### **a. Mengukur Perkembangan Program dalam Perusahaan**

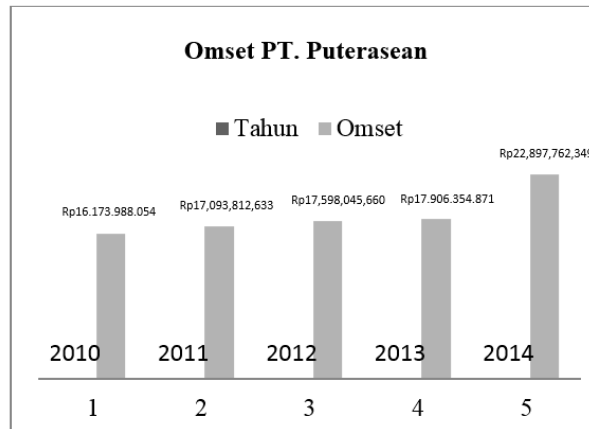
Dengan pengetahuan teknologi informasi yang dimilikinya calon suksesor telah mengeluarkan program baru yaitu pemasaran melalui website. Dengan adanya website ini perusahaan dapat dengan mudah memberikan informasi mengenai produk perusahaan. Komunikasi menjadi semakin mudah dan hubungan dengan pelanggan menjadi semakin baik. Program lain yang dilakukan oleh calon suksesor adalah program ergonomis dalam bidang produksi. Program menghasilkan sistem yang semakin efektif dan efisien dalam melaksanakan aktivitas produksi. Selain itu, calon suksesor juga melakukan perubahan dalam bidang keuangan dalam perusahaan. Keuangan dan pembukuannya diatur dengan system yang modern seperti yang pernah dipelajarinya di bangku kuliah. Dengan penataan keuangan yang baru dapat dilihat keuangan perusahaan semakin tertata rapi. Berbagai program tersebut dicetuskan setelah calon suksesor terlibat di perusahaan, mengidentifikasi kekurangan perusahaan dan pada akhirnya membuat berbagai program secara bertahap untuk peningkatan perusahaan.

Menurut Maltz, Shenhar, dan Reilly (2003) salah satu cara mengukur perkembangan perusahaan adalah dengan melihat program yang dijalankan oleh perusahaan. Program baru yang dibuat dan dijalankan calon suksesor menunjukkan bahwa perusahaan mengalami dampak positif karena sangat membantu perusahaan untuk terus berkembang dan semakin maju.

#### **b. Omset yang Dicapai Perusahaan**

Omset perusahaan dapat digunakan untuk mengevaluasi kinerja calon suksesor. Keempat narasumber mengatakan bahwa sejak calon suksesor terlibat telah terjadi peningkatan penjualan dan pendapatan perusahaan yang cukup besar. Mereka mengatakan, "Sejak Eric di perusahaan, omset penjualan semakin meningkat. Satu hari bisa laku 100 karung bahkan lebih. Mungkin kualitas yang dihasilkan lebih bagus daripada sebelumnya." (Narasumber 1). Hal yang sama juga di sampaikan oleh narasumber 2 yang mengatakan, "Omset perusahaan mengalami peningkatan terlihat dari permintaan pasar yang terus meningkat." Dengan adanya peningkatan pada omset yang dicapai perusahaan, dapat dikatakan calon suksesor sudah berhasil meningkatkan dan mengembangkan perusahaan. Program yang dibuat dan dijalankan telah berhasil memberikan kualitas yang bermutu kepada konsumen dan menjadikan perusahaan semakin efektif dan efisien sehingga terus dapat memenuhi kebutuhan konsumen dengan tepat waktu.

Maltz, Shenhar dan Reilly (2003) mengatakan bahwa keberhasilan sebuah perusahaan dapat diukur dengan melihat data penjualan dan keuntungan. Berdasarkan Gambar 2 menunjukkan bahwa ada peningkatan pada omset perusahaan. Pada tahun 2014 calon suksesor sudah dilibatkan dalam perusahaan dan diberi tanggungjawab untuk menangani perusahaan. Calon suksesor dapat menjalankan tanggung jawabnya dengan baik, hal ini dapat dibuktikan dengan kenaikan omset perusahaan yang mencapai 27,78%. Hal ini membuktikan keterlibatan calon suksesor membawa dampak yang cukup baik bagi perusahaan meskipun belum menghasilkan perubahan yang drastis.



**Gambar 2.**

Grafik Omset PT. Puterasean 2010-2014  
Sumber: Dokumen Resmi dari PT. Puterasean

#### 4. KESIMPULAN

PT. Puterasean telah melakukan proses suksesi dengan memilih calon suksesor dengan tepat sesuai dengan teori Susanto (2007), yaitu seorang calon suksesor harus memiliki karakter atau sifat: *acceptable, charismatic, energetic, managing, achieving, dan networking*, melakukan proses pengembangan dan pembelajaran untuk mempersiapkan calon suksesor untuk bisa memimpin perusahaan dimasa yang akan datang. Pendiri memberikan pembelajaran melalui pendidikan formal, program pelatihan berupa seminar, transfer pengetahuan, dan pengalaman bekerja di luar perusahaan meskipun tidak secara khusus memberikan pelatihan terkait perusahaan. Selanjutnya pendiri melibatkan calon suksesor dalam perusahaan dengan memberi keleluasaan untuk melakukan pengambilan keputusan dalam segala aspek bisnis mulai dari pemasaran, produksi, karyawan dan keuangan. Selain itu calon suksesor juga diperkenalkan kepada rekan kerja yang dimiliki oleh pemimpin sebelumnya. Calon suksesor PT.Puterasean dapat mengikuti proses yang dijalannya dengan baik dan terbukti dengan diluncurkannya berbagai program yang memberi dampak positif bagi perusahaan dan menghasilkan peningkatan omset perusahaan sebesar 27,78%. Peningkatan tersebut menunjukkan bahwa proses suksesi yang dijalankan oleh PT. Puterasean sudah berjalan dengan sangat baik.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Aronoff, C.E., and Ward, J.L. 2002. *Family Meetings How to Build A Stronger Family and A Stronger Business*. Family Enterprise Publisher. Marietta, GA.
- Aronoff, C.E. 2003. *Business Succession: The Final Test of Greatness*. Family Enterprise Publisher.
- Aronoff, E.C., Mc.Clure, S.L., and Ward, J.L. 2003. *Family Business Succession: The Final Test of Greatness*. Canada: Family Enterprise Publisher.
- Brandley, F., Hill, Pl., and Conolly, A.J. 2012. *Succeeding at Succession in the Family Business*. IFAMA.

- Carter, J.J. 2004. Successful Succession : A Study of a fifth generation family firm. *Entrepreneurial Executive* Vol. 9
- Downing, A. 2012. *Preparing for Family Business Transitions: Achieving the Vision for the Business and Family*. A Wells Fargo Business.
- Duh, M. 2015. Succession Process: A Chance for Rebirth or Failure of a Family Business. *International Journal of Business and Management*, 10 (3).
- Dussault, M. 2008. *Family Business Suicide: Prevention Guide*. Strategic Book Publishing and Rights Agency.
- Hall, A. 2008. Professional management in family businesses: toward an extended understanding. *Family Business Review*, 21(1): 51–69.
- Hartel, C.E.J., Bozer, G., and Levin, L. 2009. Family business leadership transition: how an adaptation of executive coaching may help. *Journal of Management and Organization*, 15(3), pp. 378-391.
- Higginson, N. 2010. Preparing the Next Generation for the Family Business: Relational Factors and Knowledge Transfer in Mother-to-Daughter Succession. *Journal of Management and Marketing Research*.
- Leach, P. 2007. *Family businesses: The essentials*. Great Britain: BDO Stoy Hayward.
- McNamara, K., Watson, J.G., and Wittmeyer, C.B. 2009. The utilization of a succession plan to effectively change leadership and ownership in a small business enterprise. *Journal of American Academy of Business Cambridge*, 15.1, 31-42.
- Maltz, A.C., Shenhar, A.J., and Reilly, R.R. 2003. Beyond the Balance Scorecard: Refining the Search for Organizational Success Measure. *Long Range Planning Journal*, 36, pp.187-204.
- Miller, I.L.B, Miller, D., and Steier, L.P. 2004. *Toward an integrative model of effective FOB succession*. United States: Baylor University.
- Morris, M.H., Williams, R.W., and Nel, D. 1996. Factors influencing family business succession. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 2(3), pp. 68-81.
- Poza, E.J. 2010. *Family Business: Third Edition*. Cengage Learning Academic Resource Center: U.S.A.
- PwC Family Business Survey. 2012. *Family Firm: A Resilient Model for the 21st Century*. PwC.
- Sharma, P., Chrisman, J.J. and Chua, J.H. 1996. *A review and annotated bibliography of family business studies*. Boston, MA: Kluwer Academic Publishers.
- Sugiyono. 2013. *Metode penelitian pendidikan: pendekatan kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Susanto, A.B. 2005. *World Class Family Business*. Jakarta: Quantum Bisnis & Manajemen. PT Mizan Pustaka.
- Susanto, AB. 2007. *The Jakarta Consulting Group on Family Business*. Jakarta: The Jakarta Consulting Group.
- Ward, J.L. 2004. *Perpetuating the Family Business*. New York: Palgrave Macmillan.
- White, W.S., Krinke, T.D., and Geller, D.L. 2004. Family Business Succession Planning: Devising an Overall Strategy. *Journal of Financial Service Professionals*, 58.3, 67-86.
- Whiteside, M.F., Aronoff, C.E. and Ward, J.L. 1993. *How Families Work Together*.
- Widyasmoro, T.T. 2008. *Bisnis Keluarga– ukseksi atau cukup 3 Generasi*. Majalah Intisari. April.