

ANALISIS SUKSESI PERUSAHAAN KELUARGA DI KOTA BANDUNG

Rachel Evelyn Cahyadi

Program Studi Ilmu Administrasi Bisnis, Universitas Katolik Parahyangan, Bandung
evelyncahyadiiii@gmail.com

ABSTRAK

Mayoritas perusahaan di Indonesia adalah perusahaan keluarga. Permasalahan dalam perusahaan keluarga adalah persaingan antar perusahaan hingga permasalahan dalam internal perusahaan seperti hubungan antara pemilik, calon suksesor dan *stakeholder* dapat mempengaruhi keberlangsungan perusahaan keluarga. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis apakah persiapan calon Suksesi dapat mempengaruhi suksesnya sebuah suksesi perusahaan keluarga, dan untuk mengetahui apa yang menjadi hambatan persiapan suksesi dalam suksesi perusahaan keluarga. Populasi dari penelitian ini adalah *Family Business Enterprise* (FBE) di kota Bandung yang berjenis UMKM. Terdapat 59 UMKM bisnis keluarga. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kuantitatif. Pengumpulan data dilakukan dengan menyebarkan kuisioner/angket. Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis Deskriptif dan analisis linier sederhana. Metode wawancara digunakan untuk mengkonfirmasi setiap butir pertanyaan yang telah dijawab dalam kuisioner. Hasil penelitian ini adalah bahwa benar persiapan calon suksesor dapat mempengaruhi suksesi perusahaan keluarga dapat mempengaruhi suksesi perusahaan keluarga terhadap proses suksesi perusahaan keluarga. Selain itu dari hasil wawancara terdapat hambatan dalam proses suksesi perusahaan keluarga yaitu generasi pendahulu masih memantau jalannya usaha dan masih memegang kendali dalam mengambil keputusan sehingga generasi penerus merasa terkekang dan sulit untuk mengembangkan bisnis yang ada.

Kata Kunci: Perusahaan Keluarga, Suksesi, Suksesor, Rencana suksesi

ABSTRACT

The Majority of companies in Indonesia are business family. The problem in family business is conflict itself can affect or hinder the process of succession. The goal of this research is to analyse of the preparation of succession can affect the completion of the succession and to knowing about family business barrier in preparation succession on family succession. The population in this research is 59 SMEs Family Business in Bandung. The method that used in this research is quantitative method. The information on this research was collected from disseminate the questionnaire. Interview method is used to confirm each item of the question. The analysis that used in this research is analytic description and Simple linear regression. The result of this research is the preparation of the successor affect the succession of family business succession can increase the impact of family succession preparation on family enterprise success process. from the results of interviews, there are obstacles in the succession process of family companies, namely the difficulty of the next generation is the previous generation still monitoring the running of the business and still in control of making decisions so that the next generation feels constrained and difficult to develop the business.

Keyword: Family Business, Succession, Successor, Succession Plan

PENDAHULUAN

Indonesia merupakan negara yang memiliki potensi ekonomi yang tinggi, pertumbuhan ekonomi Indonesia tidak terlepas dari peranan para pebisnis itu sendiri. Menurut hasil survei yang dilakukan oleh PWC (2014) mengatakan bahwa 88% bisnis di Indonesia adalah bisnis keluarga, yang terdiri dari 50% di sektor manufaktur, 13% sektor transportasi, 13% sektor umum, 7% sektor konstruksi dan 5% sektor lainnya. Perusahaan keluarga menurut Craig E. Aronoff (2004) adalah perusahaan yang terdiri dari dua atau lebih anggota keluarga yang mengawasi keuangan perusahaan. Dalam terminologi bisnis, perusahaan keluarga terbagi menjadi dua macam

yaitu *family owned enterprise* (FOE) perusahaan ini dimiliki oleh keluarga tetapi dikelola oleh profesional yang berasal dari luar lingkaran keluarga. Keluarga hanya berperan sebagai pemilik dan tidak melibatkan diri dalam operasi di lapangan. Perusahaan seperti ini merupakan bentuk lanjutan dari usaha yang semula dikelola oleh keluarga yang mendirikaninya. Jenis perusahaan keluarga yang kedua adalah *family business enterprise* (FBE), yaitu perusahaan yang dimiliki dan dikelola oleh keluarga pendirinya (Aronoff, McClure, & Ward, 2004). Perusahaan tipe ini dicirikan oleh dipegangnya posisi-posisi kunci dalam perusahaan oleh anggota keluarga. Jenis perusahaan keluarga inilah yang banyak terdapat di Indonesia. Dunia bisnis dan dunia keluarga

memang memiliki perbedaan yang amat curam. Jelas, dalam sebuah keluarga kepentingan keluarga akan mengalahkan kepentingan-kepentingan yang lain. Padahal, perusahaan menuntut sikap yang profesional. Termasuk juga dalam masalah kompensasi atau pembagian keuntungan. Perusahaan profesional akan mendasarkan pemberian gaji pada nilai pasar dan kinerja seseorang. Sedangkan keluarga mendasarkan pemberian gaji pada kebutuhan. Di sini terlihat betapa keluarga memiliki standar yang tidak jelas dalam sistem menjalankan perusahaannya serta dalam sistem profesionalitas setiap anggota keluarga (Aronoff, McClure, & Ward, 2004).

Salah satu kendala yang dihadapi oleh perusahaan keluarga adalah sulitnya menjaga eksistensi perusahaan. Menciptakan perusahaan yang *sustainable* hingga dapat diturunkan kepada anak dan cucu menjadi harapan bagi semua perusahaan keluarga, namun konflik internal sering sekali mempengaruhi perusahaan yang mengancam perusahaan untuk terus eksis dan *sustainable*. Terdapat konflik kepentingan bisnis dan kepentingan keluarga yang disebabkan oleh adanya perbedaan antara nilai keluarga (budaya) dan nilai bisnis. Konflik-konflik yang sering muncul dalam bisnis keluarga, terutama masalah profesionalisme dalam perusahaan, serta budaya dalam perusahaan itu juga dapat berpengaruh kepada suksesi perusahaan. Konflik-konflik yang terjadi sangat mempengaruhi atau menghambat dan berhubungan dalam suksesi (Susanto, 2007). Nilai keluarga/budaya dan nilai bisnis yang berbeda antara sang pendiri dengan generasi selanjutnya akan mempengaruhi proses suksesi, yang pada akhirnya muncul stigma dikalangan masyarakat bahwa, “generasi pertama membangun, generasi kedua menikmati, dan generasi ketiga menghancurkan”. Dikarenakan perbedaan budaya kerja antara generasi pendahulu dengan generasi selanjutnya, menyebabkan generasi selanjutnya tidak dapat menjalankan budaya perusahaan yang di bentuk oleh generasi pendahulu yang sudah ada sejak lama, menurut Jeffry (2014) hanya 30% bisnis keluarga yang dapat bertahan hidup hingga generasi ke dua serta hanya 16% yang mampu bertahan hingga generasi ke tiga. Banyak faktor yang mempengaruhi proses

suksesi baik faktor dari perusahaan itu sendiri maupun dari lingkungan keluarga pemilik perusahaan (Devina & Bambang, 2014)

Indonesia memiliki banyak sekali perusahaan yang lahir dengan latar belakang perusahaan keluarga, tapi sedikit yang dapat meneruskan kepemimpinan perusahaannya kepada generasi ke 3 (PWC Jigsaw Research, 2014). Menurut PWC hanya 37% perusahaan keluarga di Indonesia yang dapat meneruskan perusahaannya kepada generasi ke 3 karena adanya hambatan-hambatan yang dialami perusahaan keluarga di Indonesia dalam menyampaikan tongkat estafet kepemimpinannya kepada generasi berikutnya yang membuat sebagian perusahaan keluarga tidak mampu bertahan hingga generasi ke 3 bahkan ke 4. Berdasarkan latar belakang masalah diatas, maka identifikasi masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Apakah persiapan calon suksesor dapat mempengaruhi terjadinya suksesi perusahaan keluarga?
2. Apa yang menjadi hambatan generasi pendahulu untuk melakukan suksesi perusahaan keluarga?

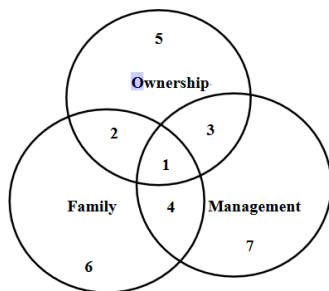
KAJIAN PUSTAKA

Perusahaan keluarga merupakan perusahaan yang dijalankan oleh minimal 2 orang anggota keluarga (Wawan, Arfiyah, & Arien, 2012). Menurut Poza (2007) dalam perusahaan keluarga, harus ada pengaruh dari anggota keluarga dalam manajemen perusahaannya. Pengaruh yang diberikan bisa saja secara aktif dimana anggota keluarga berperan aktif dalam membentuk budaya perusahaan, menjadi seorang pemimpin, pemegang saham serta tetap menjaga dan memelihara hubungan antara anggota keluarga lainnya (Poza, 2007). Sehingga dapat kita simpulkan bahwa perusahaan keluarga adalah dimana beberapa orang anggota keluarga dari generasi kepada generasi memiliki keterlibatan dalam memimpin dan mengembangkan suatu perusahaan.

Suksesi Perusahaan Keluarga

Teori Sistem perusahaan keluarga dipakai untuk menjelaskan fenomena interaksi antar subsistem dalam perusahaan keluarga (Poza,

2007). Menurut Rogoff (2003) sebagian besar perusahaan keluarga memiliki Teori Sistem Perusahaan sendiri. Teori Sistem perusahaan dalam perusahaan keluarga disebut dengan Teori Sistem adalah pendekatan teori yang pertama kali dipakai para peneliti dalam perusahaan keluarga (Rogoff & Heck, 2003) Dalam teori ini, perusahaan digambarkan sebagai tiga unsur yang tumpang tindih, saling berinteraksi dan interdependen antara tiga subsistem, yakni keluarga, manajemen dan kepemilikan (Poza, 2007)



Gambar 1. Sistem Model Perusahaan Keluarga
Sumber: (Poza, 2007)

Anggota keluarga yang tidak aktif dalam manajemen, sedangkan posisi 7 adalah manajer yang berasal dari bukan keluarga. Dalam Teori Sistem, agar organisasi berkinerja secara optimal, maka masing-masing subsistem harus terintegrasi sehingga terjadi penyatuan fungsi seluruh sistem (Poza, 2007).

Berdasarkan Kitab Undang-Undang Hukum Perdata atau *Burgerlijk Wetboek (BW)*, persaudaraan dalam keluarga ada empat golongan yaitu:

1. Golongan pertama ialah keluarga dalam garis lurus ke bawah (anak) beserta keturunan mereka beserta suami/ istri.
2. Golongan kedua, terdiri atas keluarga dalam garis lurus ke atas (orang tua dan saudara, baik laki-laki maupun perempuan, serta keturunan mereka).
3. Golongan ketiga terdiri atas kakek, nenek, dan leluhur selanjutnya ke atas.
4. Golongan keempat terdiri dari anggota keluarga dalam garis ke samping dan sanak keluarga lainnya sampai derajat keenam. Penggolongan semacam ini lazimnya terkait dengan urutan keutamaan dalam pewarisan.

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 atau kurang dari 25 tahun untuk setiap generasinya (Francisca & Maria, 2014).

Rothwell mengatakan bahwa perencanaan suksesi adalah “sebuah proses pengembangan suatu bisnis yang sesuai dengan kebutuhan suatu organisasi tersebut, baik itu waktu sekarang ataupun masa yang akan datang” (Rothwell, 2010). Masalah suksesi dalam usaha keluarga merupakan masalah yang krusial bagi kesinambungan suatu perusahaan. Dari berbagai pengalaman yang ada, ternyata tidak mudah untuk mencari pengganti seorang pemimpin dalam usaha keluarga. Menurut Tony (2001) “sistem bisnis keluarga yang berbudaya Tionghoa melibatkan keluarga sebagai unit dasar dalam bisnis mereka dan budaya tersebut digunakan untuk mengatur keuangan dan strategi bisnis perusahaan” dan Brockhaus (2004) mengatakan bahwa “faktor yang mempengaruhi suksesi dalam perusahaan keluarga yang memiliki budaya tionghoa adalah faktor jenis kelamin serta kemampuan suksesor itu sendiri”.

Selain itu terdapat 3 langkah dalam mempersiapkan calon suksesor yaitu: “tahap awal dimana suksesor diperkenalkan kepada bisnis itu sendiri secara informal oleh generasi pendahulu. Tahap kedua adalah tahapan pencelupan, hal ini memiliki tujuan yaitu setelah pendidikan formal seorang suksesor dihadapkan dengan tugas tugas kasar *non-managerial* untuk mengetahui prosesi oprasional perusahaan. Tahap ketiga adalah tahapan tutorial yaitu tahapan ini suksesor sudah diberikan tanggung jawab sebagai pengamat bisnis tersebut” (Fock, 2009)

Morris (1996) mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi suksesi perusahaan keluarga.

Menurut Morris terdapat 3 katagori yang mempengaruhi suksesi keluarga yaitu Kategori pertama yang sangat mempengaruhi suksesi bisnis keluarga adalah kegiatan perencanaan dan pengendalian. kategori kedua yaitu hubungan personal antara keluarga, dan antara karyawan dalam dan luar keluarga di perusahaan, terutama kepercayaan dan komunikasi antara anggota keluarga. Kategori terakhir yang berpengaruh terhadap suksesi bisnis keluarga yaitu persiapan penerus atau suksesor, yang akan menjadi pengganti kepemimpinan dalam perusahaan keluarga (Morris, Williams, & Nel, 1996).

Calon suksesor harus memiliki kemampuan, Menurut Wawan sangat penting menyiapkan seorang suksesor sejak awal, karena tidak sedikit bisnis keluarga yang mengalami kegagalan dalam pendistribusian manajemen, hal inilah yang melatar belakangi betapa pentingnya mempersiapkan generasi berikutnya sejak dini (Wawan, Arfiyah, & Arien, 2012). Menurut Wawan (2012), tingkat pendidikan sangat berpengaruh terhadap kesuksesan bisnis keluarga, karena diyakini bahwa semakin berpendidikan seorang suksesor tersebut semakin tinggi pula kepedulian seorang suksesor terhadap kegagalan bisnis, akan tetapi umur, jenis kelamin dan tanggal kelahiran bukanlah hal yang berpengaruh dalam kesuksesan suksesi bisnis keluarga, karena tidak selalu anak pertama yang dipilih menjadi penerus perusahaan keluarga, begitu pula dengan jenis kelamin, sudah banyak perusahaan memberikan kepercayaan pengelolaan perusahaan keluarganya kepada anak perempuan atau anak bungsu yang meneruskan bisnis keluarga. Selain Pendidikan *Relationship* dalam perusahaan bisnis sangat berpengaruh kepada calon suksesi perusahaan keluarga. Bisnis lebih tentang bagaimana kinerja perusahaan dapat terus berkembang, sedangkan keluarga tentang perasaan. Ini menimbulkan kebingungan para pemimpin dalam mendahulukan kepentingan antara keluarga atau bisnis. Oleh sebab itu pentingnya untuk membangun family communication agar dapat mengkomunikasikan masalah keluarga secara terbuka serta pendapat anggota keluarga tentang bisnis keluarga ke depan. Komunikasi dapat dijalankan apabila terdapat hubungan yang baik. Calon kandidat suksesor

diharapkan memiliki hubungan kedekatan secara personal dengan para Shareholders dan stakeholders dengan member keluarga yang lainnya, dan bagaimana seorang suksesor 18 dapat menjaga dan meminimalisir konflik yang terjadi dalam keluarga sehingga tidak terjadi perpecahan (Morris, Williams, & Nel, 1996). Seorang suksesor harus mendapatkan kepercayaan, dukungan dan sikap yang positif dari anggota keluarga, karena sejak kecil biasanya seorang calon suksesor sudah dipersiapkan untuk menjadi penerus perusahaan, akan tetapi semua kembali lagi kepada perilaku keluarga atau sikap anggota keluarga, karena sikap keluarga yang tidak mendukung suksesor akan berdampak negatif terhadap keberlangsungan bisnis keluarga, selain itu seorang suksesor harus memiliki pengalaman dengan bekerja di luar perusahaan keluarga, sehingga suksesor mendapatkan pengalaman dan pengetahuan dari bisnis atau perusahaan lain, hal-hal tersebut bisa menjadi peningkat keberhasilan perencanaan suksesi bisnis keluarga (Brockhaus, 2004). Manajemen bisnis keluarga memiliki peranan penting dalam menentukan keberhasilan proses suksesi, proses suksesi yang lancar membutuhkan aspek pengembangan dari persiapan ahli waris, relationship antara keluarga dan bisnis serta perencanaan suksesi (Nor & Sidek, 2013). hasil penelitian menunjukkan bahwa tingkat komunikasi yang lebih tinggi antara keluarga dan bisnis di mana anggota keluarga dan bisnis memiliki kepercayaan, komitmen, loyalitas tinggi, dan minimnya konflik internal keluarga akan memperlancar proses suksesi. Mengemukakan ada lima hal penting yang menyangkut masalah internal keluarga yang sangat mempengaruhi keberhasilan dari suksesi kepemimpinan bisnis keluarga Marpa. Apabila salah satu dari kelima masalah ini ada dalam mekanisme dan pelaksanaan suksesi maka sangat memungkinkan suksesi tersebut akan gagal. Kelima hal tersebut adalah kompetensi individu dari suksesor, ketidakharmonisan hubungan antara para pihak, masalah-masalah keuangan, masalah-masalah kontekstual dan proses suksesi (Marpa, 2012). Efektivitas sebuah suksesi dalam perusahaan antara lain merencanakannya sejak jauh-jauh hari dengan banyak melibatkan anggota keluarga.

Dalam kaitan itu, diberikan pilihan bagi generasi penerusnya untuk bergabung atau tidak dalam perusahaan (Susanto, 2007). Hal terpenting yang berpengaruh terhadap rencana suksesi adalah sikap keluarga yang tentunya juga merupakan nilai-nilai pada sebuah keluarga, sikap keluarga yang tidak mendukung calon penerus akan berpengaruh buruk terhadap kelanjutan bisnis keluarga. Oleh karena itu, penerus yang potensial harus mendapat dukungan, kepercayaan dan sikap positif dari keluarga (Brockhaus, 2004).

Budaya Organisasi Perusahaan Keluarga adalah suatu kompleks yang meliputi pengetahuan, keyakinan, seni, moral, adat-istiadat serta kemampuan dan kebiasaan lain yang dimiliki manusia sebagai bagian masyarakat (Hawkins, 2012). kebudayaan merupakan pandangan hidup dari sekelompok orang dalam bentuk perilaku, kepercayaan, nilai, dan simbol-simbol yang mereka terima tanpa sadar yang semuanya diwariskan melalui proses komunikasi dari satu generasi ke generasi berikutnya (Liliweri, 2002). Nilai keluarga menurut ramdhani merupakan sistem, sikap dan kepercayaan yang secara sadar atau tidak, mempersatukan anggota keluarga dalam satu budaya (Ramdhani, Hisrich, Anggadwita, & Ala, 2017). Nilai pada bisnis keluarga adalah sebuah konsepsi eksplisit atau implisit yang diinginkan baik dalam keluarga maupun kehidupan bisnis mengingat bahwa sering terjadi konflik kepentingan antara dua ranah tersebut (bisnis dan tujuan keluarga), maka nilai bisnis keluarga harus didefinisikan dan dibagi sehingga nilai tersebut dapat menciptakan sebuah landasan bagi kelangsungan dan perkembangan bisnis dan keharmonisan hubungan keluarga (Poza, 2007). Kualitas, kejujuran dan kerja keras merupakan nilai yang sangat berkontribusi bagi umur perusahaan (Tapies & Moya, 2012). Perusahaan yang memiliki kinerja yang tinggi memahami bahwa kejelasan tentang nilai adalah kunci untuk menyelesaikan pekerjaan bisnisnya (Dumas & Blodgett, 1999) Budaya organisasi menurut Willcoxon mengatakan bahwa budaya organisasi adalah seperangkat norma, keyakinan, prinsip dan cara berperilaku yang bersama-sama berkontribusi 20 memberikan karakter yang khas pada sebuah organisasi (Wilcoxon & Millet, 2000) sedangkan menurut

Efferin & Hartono (2015) budaya dalam organisasi mencakup ideologi, bahasa dan mitos di sebuah organisasi. Budaya organisasi berguna sebagai elemen utama yang menghubungkan penyampaian sikap, nilai dan perilaku para anggota keluarga dalam perusahaan keluarga kepada para karyawan (Kidwell, Eddleston, & Kellermanns, 2017). Budaya organisasi adalah filosofi dasar organisasi yang memuat keyakinan, norma-norma, dan nilai-nilai bersama yang menjadi karakteristik inti tentang bagaimana cara melakukan sesuatu di dalam organisasi (Wibowo, 2011). Maxwell mengatakan bahwa kepemimpinan yang baik akan membangun organisasi (Maxwell, 2013). Menurut Wibowo budaya organisasi tumbuh dan berkembang bersama pendiri dan pemimpin organisasi, di mana kepemimpinan yang dimiliki merupakan kunci untuk menanamkan budaya korporasi yang kuat (Wibowo, 2011). Nilai-nilai yang dianut pemimpin dianggap sebagai sumber budaya organisasi untuk menciptakan integrasi internal antar anggota organisasi (Efferin & Hartono, 2015). Fungsi budaya organisasi adalah (Kinicki, 2014) :

1. Memberikan anggota identitas.
2. Memfasilitasi komitmen bersama.
3. Meningkatkan stabilitas sistem sosial.

Membentuk perilaku dengan membantu anggota memahami lingkungan mereka Adapun lima fungsi budaya organisasi yaitu (Robbins, 2013): 1. Budaya mempunyai peran dalam menetapkan tapal batas, artinya budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara suatu organisasi dengan organisasi yang lainnya. 2. Budaya memberikan rasa identitas ke anggota – anggota organisasi. 3. Budaya mempermudah timbulnya komitmen pada sesuatu yang lebih luas dari pada kepentingan diri sendiri pribadi seseorang. 4. Budaya meningkatkan kemantapan sistem sosial, artinya budaya menjadi perekat sosial yang dapat mempersatukan organisasi itu dengan memberikan standartstandar yang tepat mengenai apa yang harus di katakan dan dilakukan oleh para karyawan. 5. Budaya sebagai mekanisme pembuat makna dan mekanisme pengendalian yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku para karyawan Untuk mengidentifikasi budaya dalam suatu organisasi/perusahaan tentu

tidak mudah. Hal ini disebabkan karena budaya mempunyai komponen tak berwujud yang justru menjadi inti dari budaya organisasi itu sendiri. Oleh karena itu Cameron dan Quinn (2011) membuat sebuah metode untuk mengenali tipe – tipe budaya dalam organisasi yang disebut dengan Competing Values Framework/OCAI. Kontrol budaya berdasarkan nilai keluarga merupakan yang paling dominan di dalam perusahaan berbasis keluarga dan budaya tidak asal muncul begitu saja di dalam organisasi, melainkan melalui proses yang panjang, penyaringan sebuah pemikiran, lingkungan, nilai, ideologi, tujuan dari sebuah organisasi dan yang lainnya (Efferin & Hartono, 2015). Robbins (2013) berpendapat bahwa para pendiri organisasi biasanya mempunyai dampak besar pada budaya awal organisasi tersebut. Mereka mempunyai visi mengenai bagaimana seharusnya organisasi tersebut (Robbins, 2013). Pentingnya nilai-nilai keluarga sebagai pilar budaya bisnis keluarga, dan elemen pada orde pertama, untuk bisnis yang kuat, memungkinkan diferensiasi perusahaan dari perusahaan lain, sehingga mungkin juga menjadi dasar tidak tergantikan dalam hal keunggulan kompetitif, 22 dan budaya perusahaan dalam perusahaan keluarga sangat dipengaruhi oleh budaya yang dimiliki oleh pemilik perusahaan (Aronoff, McClure, & Ward, 2004).

Akan tetapi menurut Mozhdah (2017), hanya persiapan calon suksesor atau persiapan penerus dan *relationships among family and business members* yang secara signifikan mempengaruhi kinerja bisnis.

Terdapat tahapan dari persiapan suksesor, yakni (Rinjaya & Indriyani, 2014):

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.

Menurut Poza (2007), model suksesi yang efektif dalam family system. Family System terdapat 3 komponen penting yaitu:

1. *Family Culture and Value*

Penerus yang efektif menjunjung dan memahami budaya yang dianut oleh keluarga dan juga menganut nilai-nilai yang diwariskan oleh para generasi terdahulu. Mereka harus menenpatkan bisnis pada posisi yang pertama. Mereka harus menentukan apa yang ingin mereka capai dengan perusahaan tersebut.

2. *Family Dynamics and Conflicts*

Penerus yang efektif mengakui adanya kemungkinan perbedaan pendapat dalam keluarga. Mereka juga harus memiliki cara-cara agar dapat terhindar dari konflik keluarga.

3. *Family Trust and Appreciation*

Penerus yang efektif harus memiliki kepercayaan dari semua anggota keluarga. Hal ini juga berakar pada kenyataan bahwa mereka berbagi nilai-nilai dasar dengan generasi yang lebih tua.

Perencanaan suksesi terdiri dari tiga pola yaitu (Susanto, 2007):

1. *Planned Succession* yang merupakan perencanaan suksesi yang sifatnya terfokus
2. *Informal Planned Succession* yaitu perencanaan suksesi yang lebih mengarah pada pemberian pengalaman
3. *Unplanned Succession* dimana pemberian kekuasaan pada generasi selanjutnya berdasarkan pada keputusan dari pemilik yang bersifat sepihak.

Dalam mempersiapkan calon suksesi perusahaan keluarga sara akan konflik kepentingan dan isu kandidat. Menurut Ramdhani dalam sebuah suksesi perusahaan keluarga salah satu faktor dalam menentukan suksesi perusahaan keluarga adalah isu kandidat, dalam isu kandidat ini terdapat pemilihan kandidat, dimana dapat timbul dan terjadinya konflik didalam sebuah organisasi (Ramdhani, Hisrich, Anggadwita, & Ala, 2017) Isu yang timbul dalam konflik organisasi mungkin dapat menggoyahkan posisi calon kandidat dalam pemilihan suksesi perusahaan keluarga (Anggadwita, Ayuningtias, Alamanda, & Otapiyani, 2019).

Dalam isu pemilihan kandidat suksesi perusahaan keluarga terdapat beberapa faktor yang membuat calon suksesor sukses menjalankan suksesi perusahaan keluarga yaitu: memiliki karakter seorang pemimpin, memiliki kompetensi dan pengalaman di bidangnya (Ramdhani & Hoy, Context and Uniqueness of Family Business, 2015). Terdapat lima kriteria kompetensi yang harus dimiliki oleh semua individu (Moeheriono, 2012) yaitu sebagai berikut:

1. *Task-skills*, yaitu keterampilan untuk melaksanakan tugas-tugas rutin sesuai dengan standar di tempat kerja.
2. *Task management skills*, yaitu keterampilan untuk mengelola serangkaian tugas yang berbeda yang muncul dipekerjaannya.

3. *Contingency management skills*, yaitu keterampilan mengambil tindakan yang cepat dan tepat bila timbul suatu masalah di dalam pekerjaan.
4. *Job role environment skills*, yaitu keterampilan untuk bekerja sama serta memelihara kenyamanan lingkungan kerja.
5. *Transfer skill*, yaitu keterampilan untuk beradaptasi dengan lingkungan kerja yang baru dan mentransfer ilmu yang dimiliki.

Selain itu ada juga indikator pengalaman, menurut Morris (1996) mengatakan bahwa pengalaman kerja seorang calon suksesor sangat berpengaruh terhadap proses suksesi perusahaan keluarga, begitu pula menurut Nor bahwa pengalaman lamanya seorang calon suksesor bekerja di luar bisnis keluarga berpengaruh positif terhadap suksesnya suksesi perusahaan keluarga (Nor & Sidek, 2013)

Suksesi merupakan proses pentransferan manajemen suatu bisnis dari satu generasi kepada generasi berikutnya dalam anggota keluarga (Finney & Ronny, 2012). Suksesi perusahaan keluarga dinyatakan berhasil, apabila suatu generasi pendahulu dapat melakukan pendistribusian aset kepada suksesor, memberikan kontrol penuh kepada generasi selanjutnya sehingga generasi selanjutnya dapat memimpin perusahaan dengan baik dan menjaga keharmonisan hubungan antara keluarga (Finney & Ronny, 2012) Sedangkan menurut Rothwell perencanaan suksesi adalah “suatu proses pengembangan bakat yang sesuai dengan kebutuhan suatu organisasi tersebut, baik itu sekarang atau di masa mendatang” (Rothwell, 2010).

Menurut (Baur, 2014) model suksesi yang efektif dalam family system. Family System terdapat 3 komponen penting yaitu: 1. Family Culture and Value Penerus yang efektif menjunjung dan memahami budaya yang dianut oleh keluarga dan juga menganut nilai-nilai yang diwariskan oleh para generasi terdahulu. Mereka harus menenpatkan bisnis pada posisi yang pertama. Mereka harus menentukan apa yang ingin mereka capai dengan perusahaan tersebut. 2. Family Dynamics and Conflicts Penerus yang

efektif mengakui adanya kemungkinan perbedaan pendapat dalam keluarga. Mereka juga harus memiliki cara-cara agar dapat terhindar dari konflik keluarga. 3. Family Trust and Appreciation

Penerus yang efektif harus memiliki kepercayaan dari semua anggota keluarga. Hal ini juga berakar pada kenyataan bahwa mereka berbagi nilai-nilai dasar dengan generasi yang lebih tua. Perencanaan suksesi terdiri dari tiga pola yaitu (Susanto, 2007):

1. *Planned Succession* yang merupakan perencanaan suksesi yang sifatnya terfokus
3. *Informal Planned Succession* yaitu perencanaan suksesi yang lebih mengarah pada pemberian pengalaman
4. *Unplanned Succession* dimana pemberian kekuasaan pada generasi selanjutnya berdasarkan pada keputusan dari pemilik yang bersifat sepihak.

Menurut Susanto, suksesi perusahaan keluarga dianggap berhasil apabila generasi sebelumnya dapat mentransferkan pengalaman kepemimpinan dan kekuasaan kepada generasi selanjutnya (Susanto, 2007).

Dari literatur yang telah dipaparkan diatas, maka hipotesis penelitian ini adalah

H1: Persiapan calon suksesor perusahaan keluarga berpengaruh positif terhadap suksesi perusahaan keluarga

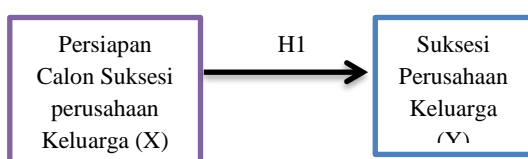
Ho: Persiapan calon suksesor perusahaan keluarga tidak berpengaruh positif terhadap suksesi perusahaan keluarga

METODOLOGI

Metode Penelitian yang digunakan adalah kuantitatif. Metode penelitian menggunakan analisis deskriptif.

Model Penelitian

Berikut ini merupakan model penelitian yang menunjukkan pengaruh X ke Y.



Gambar 2. Model Penelitian

Sumber: Hasil Pengolahan Data, 2019.

Populasi dan Sample

Subjek penelitian ini adalah pemilik perusahaan keluarga yang sedang melakukan suksesi dimana perusahaan yang dimiliki dan dikelola oleh keluarga pendirinya.

Target penelitian ini adalah perusahaan keluarga yang sedang melakukan suksesi dan termasuk kedalam jenis perusahaan yang dimiliki dan dikelola oleh keluarga pendirinya.

Teknik sampling yang digunakan adalah *nonprobability sampling*. Menurut Sugiyono, *nonprobability sampling* adalah “teknik pengambilan sampel yang tidak memberi peluang/kesempatan yang sama bagi setiap unsur anggota populasi untuk dipilih menjadi sampel” (Sugiyono, 2014) Jenis *nonprobability* sampling yang digunakan adalah *sampling purposive*. Menurut Uma Sekaran, *sampling purposive* adalah teknik penentuan sampel dengan pertimbangan tertentu (Sekaran, 2015) dalam *sampling purposive* terdapat 2 tipe utama pengambilan sampel yaitu dengan cara *Judgment sampling* dan *Quota Sampling*, dalam penelitian ini peneliti menggunakan tipe *Judgment sampling*. *Judgment sampling* adalah “pengambilan sampel berdasarkan pertimbangan tertentu melibatkan pemilihan subjek yang berada ditempat paling menguntungkan atau berada dalam posisi terbaik untuk memberikan informasi yang dibutuhkan” (Sekaran, 2015) Terdapat 59 Sample UMKM yang sedang atau mau melakukan suksesi.

Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data merupakan cara – cara yang digunakan peneliti untuk memperoleh data yang berguna bagi penelitian. Pengumpulan data dilakukan untuk memperoleh informasi yang dibutuhkan dalam rangka mencapai tujuan penelitian (Gulo, 2007) Dalam penelitian ini digunakan teknik pengumpulan data sebagai berikut: Teknik pengumpulan data merupakan cara – cara yang digunakan peneliti untuk memperoleh data yang berguna bagi penelitian. Teknik yang digunakan adalah skala likert, wawancara dan angket/kuisisioner. Skala Likert merupakan suatu pengukuran dengan menggunakan skala ordinal. Alasan dari penggunaan teknik ini adalah karena

teknik ini tidak menuntut penggunaan kategori dan subjek yang di ukur tidak terbatas kepada dua alternatif jawaban saja (Sekaran, 2015). Wawancara sebagai salah satu metode pengumpulan data dalam penelitian ini adalah teknik pengumpulan data dengan bahan penulisan di peroleh dengan cara mengumpulkan bahan atau informan dengan menanyakan langsung kepada informan, pakar/ahli, atau orang yang berwenang (Rosida, 2012). Selain itu dalam penelitian ini juga menggunakan Teknik Kuesioner/ angket. Kuisisioner/angket adalah teknik pengumpulan data yang di lakukan dengan memberikan pertanyaan secara teknis kepada responden (Sugiyono, 2014).

Teknik Analisis Data

Teknik analisis data dalam penelitian ini adalah:

Uji Reabilitas

Reliabilitas adalah indeks yang menunjukkan sejauh mana suatu pengukuran tidak memiliki bias (bebas kesalahan) dan karena nya menjamin pengukuran yang konsisten lintas waktu dan lintas beragam item dalam suatu instrumen (Sekaran, 2015).

Uji Validitas

Uji validitas adalah alat ukur yang digunakan untuk mengukur suatu data, apakah data itu valid atau tidak (Sugiyono, 2014). Validitas sendiri bertujuan menunjukkan seberapa baik suatu instrument yang dibuat untuk mengukur konsep tertentu yang ingin di ukur (Sekaran, 2015).

Analisis Regresi Linear Sederhana

Analisis ini digunakan untuk mengetahui bagaimana hubungan antara variabel X dan Y (Sekaran, 2015). Hubungan ini bersifat linear dan dapat dinyatakan dalam satu fungsi $Y = f(x)$, yang lebih dijabarkan lagi dalam suatu rumusan yang lebih dikenal dengan rumus regresi x atas y, yaitu : $Y = a + bx$ a : Jarak titik asal dengan perpotongan antara sumbu tegak y dan garis linear atau besarnya nilai y apabila $x = 0$ disebut intercept coefficient.

Analisis Moderasi

Pengujian efek moderasi dalam regresi linear dapat dilakukan secara bertahap menggunakan pendekatan Baron and Kenny (1986) yaitu menguji efek utama (pengaruh independen terhadap dependen) => harus signifikan, kemudian menguji pengaruh interaksi antara variabel interaksi dan variabel moderator => harus signifikan sedangkan efek utama menjadi tidak signifikan. Pada dasarnya Konsep Dasar Uji Regresi Variabel Moderasi adalah sebagai berikut: 1. Uji regresi digunakan untuk mengetahui pengaruh antara variabel independen terhadap variabel dependen. 2. Variabel moderat adalah variabel yang dapat memperkuat atau memperlemah pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen. 3. Uji interaksi atau sering disebut juga Moderated Regression Analysis (MRA) adalah aplikasi khusus regresi linear berganda dimana didalam persamaan regresinya mengandung unsur interaksi yakni perkalian dua atau lebih variabel independen.

Analisis Determinasi dan Uji t

Besarnya sumbangan variabel x terhadap y dapat ditentukan dengan menggunakan rumus koefisien determinan atau koefisien penentu. Dimana terdapat penetapan Hipotesis H1: Persiapan calon suksesor perusahaan keluarga berpengaruh positif terhadap suksesi perusahaan keluarga H0: Persiapan calon suksesor perusahaan keluarga tidak berpengaruh positif terhadap suksesi perusahaan keluarga

Uji Analisis Deskriptif dan Statistika Deskriptif

Selain itu untuk menjawab pertanyaan identifikasi masalah, penulis menggunakan analisis deskriptif. Analisis Deskriptif adalah “statistik yang digunakan untuk menganalisa data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum atau generalisasi” (Sugiyono, 2014).

Operasionalisasi Variabel

Operasionalisasi variabel dalam penelitian ini sebagai berikut:

Tabel 1. Oprasionalisasi Variabel

Variabel	Dimensi	Indikator	Skala
Persiapan calon suksesor perusahaan keluarga (Morris, Williams, & Nel, 1996)	Education Background (Morris, Williams, & Nel, 1996)	Pendidikan formal penting bagi calon Penerus Perusahaan keluarga	Likert
		Calon penerus perusahaan harus memiliki pendidikan minimal Strata 1	Likert
		Pendidikan non formal sangat penting bagi bisnis keluarga	Likert
		Generasi pendahulu mengharuskan Calon penerusnya untuk mengikuti pendidikan non formal	Likert
	Budaya (Morris, Williams, & Nel, 1996); (Ramdhani & Dana, Family Business in Transition Economies (Management, succession and Internationalization), 2017)	Calon suksesor Sudah diperkenalkan dengan budaya perusahaan	Likert
		Calon Suksesor mengetahui visi misi perusahaan	Likert
		Calon suksesor dapat beraptasi dengan budaya perusahaan	Likert
		Calon suksesor memiliki nilai nilai dan budaya yang dianut oleh keluarga	Likert
	Budaya (Morris, Williams, & Nel, 1996); (Ramdhani & Dana, Family Business in Transition Economies (Management, succession and Internationalization), 2017)	Calon suksesor memiliki hubungan yang baik dengan seluruh anggota keluarga	Likert
		Calon suksesor memiliki komunikasi yang baik dengan anggota keluarga	Likert
		Calon Suksesor diterima oleh semua pihak yang berkepentingan dalam perusahaan	Likert
		Tidak ada konflik keluarga dalam menentukan calon suksesor	Likert
		Calon suksesor dapat meredam konflik keluarga	Likert
Suksesor Perusahaan Keluarga (Finney & Ronny, 2012) (Rothwell, 2010)	ransaksi Management dan Kepemimpinan Perusahaan kepada generasi selanjutnya (Finney & Ronny, 2012)	Pemimpin pendahulu sudah siap melepaskan kepemimpinannya kepada generasi selanjutnya	Likert
		Generasi pendahulu percaya bahwa calon suksesor mampu mengelola seluruh aset yang sudah ada	Likert
		Generasi pendahulu menilai bahwa kepemimpinan calon suksesor dapat di terima oleh seluruh karyawan	Likert
		Generasi pendahulu percaya bahwa calon suksesor dapat meningkatkan kinerja perusahaan	Likert

HASIL PENELITIAN

Sebelum data hasil kuesioner penelitian dianalisis lebih lanjut, terlebih dahulu dilakukan uji validitas dan reliabilitas terhadap alat ukur penelitian. Untuk membuktikan apakah alat ukur yang digunakan memiliki kesahihan (validity) dan keandalan (reliability).

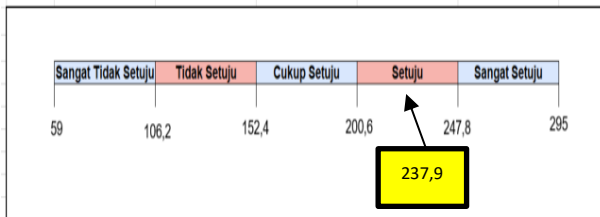
Untuk mengukur apa yang seharusnya menjadi fungsi ukurnya, yaitu untuk menguji apakah kuesioner telah mengukur secara cermat dan tepat apa yang akan diukur pada penelitian ini.

Pengujian validitas menggunakan korelasi *product moment* (indeks validitas) dimana butir pernyataan dinyatakan valid jika koefisien korelasi butir pernyataan $\geq 0,2164$. Kemudian pengujian reliabilitas menggunakan metode *alpha-cronbach* dan hasilnya dinyatakan reliabel jika koefisien reliabilitas lebih besar dari 0,70.

Tabel 2. Rata-Rata Skor Tanggapan Responden Pada Variabel Persiapan Calon Suksesor

Dimensi	Mean Skor	Kriteria
Education Background	240	Setuju
Budaya	233	Setuju
Relationship	240,8	Setuju
Grand Mean	237,9	Setuju

Sumber: Hasil Pengolahan data. 2019



Gambar 3. Garis Kontinum Penilaian Variabel Persiapan Calon Suksesor

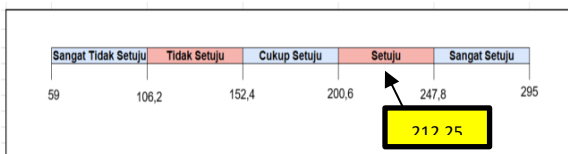
Sumber: Hasil Pengolahan data. 2019

Tabel 3. Rata-Rata Skor Tanggapan Responden Pada Variabel Suksesi Perusahaan Keluarga

Dimensi	Mean Skor	Kriteria
Transaksi Management dan Kepemimpinan Perusahaan kepada generasi selanjutnya	212,25	Setuju
Grand Mean	212,25	Setuju

Sumber: Hasil Pengolahan data. 2019

Gambar 4. Garis Kontinum Penilaian Variabel



Sumber: Hasil Pengolahan data. 2019

Tabel 4. Hasil Uji Linieritas Hubungan Antara Variabel Persiapan Suksesor Dengan Variabel Suksesi Perusahaan Keluarga

ANOVA Table						
Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	215.787	1	215.787	31.198	.000 ^b
	Residual	394.247	57	6.917		
	Total	610.034	58			

a. Dependent Variable: Suksesi Perusahaan Keluarga
b. Predictors: (Constant), Persiapan Calon Suksesor

Sumber: Hasil Pengolahan data. 2019

Dalam melihat persiapan dalam suksesi perusahaan keluarga akan terungkap melalui jawaban responden terhadap pernyataan-pernyataan yang diajukan pada kuesioner. Persiapan calon suksesor memiliki 3 dimensi yang terdiri dari 13 indikator dan dioperasionalkan menjadi 13 butir pernyataan. Melalui hasil uji linieritas seperti disajikan pada tabel 4 dapat dilihat nilai signifikansi hasil uji linearity antara Persiapan Calon Suksesor dengan Suksesi Perusahaan Keluarga adalah 0,00 dan lebih kecil dari 0,05. Karena nilai signifikansi uji linieritas lebih kecil dari 0,05 maka dapat disimpulkan bahwa hubungan antara persiapan calon suksesor dengan Suksesi Perusahaan Keluarga bersifat linier. Pada bagian ini akan dijelaskan hasil persamaan regresi linier sederhana untuk mengetahui pengaruh persiapan calon suksesor dengan suksesi perusahaan keluarga.

Berdasarkan pengolahan data yang telah dilakukan menggunakan *software IBM SPSS Statistics 25*, maka hasil persiapan calon suksesor terhadap suksesi perusahaan keluarga seperti disajikan pada tabel dibawah ini:

Tabel 5. Hasil Analisis Regresi Linier Sederhana Persiapan Suksesor Terhadap Suksesi Perusahaan Keluarga

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.273	2.550		.107	.915
	Persiapan Calon Suksesor	.271	.048	.595	5.586	.000

a. Dependent Variable: Suksesi Perusahaan Keluarga

Sumber: Hasil Pengolahan data. 2019

Dari tingkat signifikansi diatas, kita dapat melihat bahwa nilai signifikansi $0.000 < 0.05$ dengan standar koefisien Beta menunjukkan angka yang positif yaitu sebesar 0,595. Hasil tersebut membuktikan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel Persiapan calon suksesor perusahaan keluarga (X1) terhadap suksesi perusahaan keluarga (Y). Dengan demikian maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis diterima.

Tabel 6. Koefisien Determinasi Persiapan Calon Suksesor Terhadap Suksesi Perusahaan Keluarga

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.595 ^a	.354	.342	2.62995
a. Predictors: (Constant), Persiapan Calon Suksesor				

Sumber: Hasil Pengolahan data. 2019

Dari hasil output diatas kita dapat melihat bahwa Nilai R square pada persamaan regresi pertama sebesar 0.354 sehingga dapat dikatakan bahwa variabel Persiapan calon suksesor (X1) dapat dijelaskan oleh variabel suksesi perusahaan keluarga (Y) sebesar 35,4%.

Perusahaan keluarga merupakan perusahaan yang dijalankan oleh minimal 2 orang keluarga di dalamnya. Banyak perusahaan keluarga tidak dapat bertahan lama karena tidak memiliki calon suksesi yang tepat, sehingga perusahaan pada akhirnya terpaksa harus tutup.

Seperti telah dikatakan sebelumnya Persiapan calon suksesor akan berdampak kepada suksesnya sebuah suksesi perusahaan keluarga, Dari hasil kuesioner dan observasi didapati bahwa adanya kesesuaian antara persiapan calon suksesor dengan fakta atau kondisi di lapangan. Calon suksesor harus memiliki kemampuan untuk meneruskan perusahaan yang dimiliki generasi sebelumnya. Menurut hasil penelitian terdahulu menyatakan bahwa, sangat penting menyiapkan seorang suksesor sejak awal, Sebab tidak sedikitnya bisnis keluarga yang mengalami kegagalan dalam pendistribusian manajemen. hal inilah yang melatar belakangi betapa pentingnya mempersiapkan generasi berikutnya sejak dini (Wawan, Arfiyah, & Arien, 2012).

Dari hasil wawancara pemilik perusahaan yang memiliki bisnis manufaktur yang sudah berdiri lebih dari 20 tahun. Menurut mereka Pendidikan, penanaman budaya dan hubungan antara keluarga itu penting, karena mereka tidak menginginkan calon suksesor yang bodoh, mudah di tipu dan tidak bisa membaca pasar. Selain itu Penanaman budaya sudah mereka lakukan sejak anak mereka kecil, memperkenalkan dengan budaya keluarga, dan memperkenalkan budaya perusahaan kepada anaknya sejak dini. Salah satu

pemilik toko mengatakan bahwa selama libur sekolah anak-anaknya akan di bawa ke toko mereka dan memperkenalkan bagaimana cara menghadapi pembeli, dan sejak anaknya SMP anaknya sudah bisa membantu ibunya di toko. Begitu juga dengan pernyataan seorang pemilik pabrik yang bergerak di inustri kuliner. Anak anaknya sudah diperkenalkan kepada dunia pabrik sejak dini hingga sekarang ketika pabrik itu sudah mulai dikelola oleh anak pertamanya yang laki-laki. Menurut mereka memperkenalkan budaya keluarga, budaya perusahaan dan menjaga hubungan baik antara calon suksesor itu penting, karena menurut mereka tanpa para pekerja, tanpa para suplier dan tanpa para saudara sulit untuk sampai pada posisi sekarang ini.

Hubungan dengan saudara yang ada di dalam perusahaan, dengan karyawan dan dengan supplier pun harus dijaga. Menurut mereka apabila calon penerus tidak bisa memiliki kemampuan menjaga hubungan dan tidak mengenal budaya keluarga dan perusahaan sulit untuk bertahan. Hasil wawancara tersebut sesuai dengan hasil kuisioner yang telah penulis sebarakan, dimana 80% orang setuju bahwa persiapan calon suksesor itu penting dan juga Selain itu, menurut hasil peelitian terdahulu mengatakan bahwa bahwa kontrol budaya berdasarkan nilai keluarga merupakan aspek dominan ciri khas di dalam perusahaan berbasis keluarga (Efferin & Hartono, 2015) dan dalam sebuah perusahaan keluarga yang dipimpin oleh orang-orang yang masih memiliki hubungan keluarga, secara umum nilai-nilai yang ditanamkan dalam perusahaan berasal dari budaya keluarga itu sendiri (Remiasa & Wijaya, 2014).

Menurut hasil pengolahan data menyatakan bahwa persiapan calon suksesor memiliki pengaruh positif terhadap suksesi perusahaan keluarga. Ada pula karakter pemimpin, kompetensi dan pengalaman yang harus di miliki oleh calon penerus. Isu yang timbul dalam konflik organisasi bisa saja menggoyahkan posisi calon kandidat dalam pemilihan suksesi perusahaan keluarga (Anggadwita, Ayuningtias, Alamanda, & Otapiani, 2019). Oleh sebab itu, calon penerus perusahaan harus memiliki karakter pemimpin, kompetensi dan pengalaman. Dari hasil wawancara penulis mendapati bahwa karakter seorang

pemimpin itu sangat dibutuhkan begitu pula dengan kompetensi, dimana seorang calon penerus harus bisa segala bidang agar calon suksesor tidak mudah tertipu. Menurut hasil wawancara sebenarnya mereka ingin calon penerus mereka memiliki pengalaman sehingga dapat meningkatkan kepercayaan mereka untuk menyerahkan perusahaan kepada calon penerus. Akan tetapi menurut hasil wawancara mereka takut apabila calon suksesor mereka, tidak mau kembali ke perusahaan apabila sudah nyaman bekerja di luar, terutama perusahaan perusahaan yang sudah berteknologi tinggi dan memiliki budaya kerja yang bebas. Oleh sebab itu, mereka tidak membolehkan calon suksesornya untuk bekerja dan mendapatkan pengalaman di luar perusahaan mereka.

Menurut hasil wawancara pula walaupun mereka menyerahkan pengelolaan perusahaan kepada generasi penerus, mereka sebagai generasi sebelumnya tetap akan memantau jalannya perusahaan, dan tidak akan menyerahkan seluruh kepemimpinan perusahaan kepada generasi penerusnya. Berdasarkan hasil wawancara dengan para pemilik usaha, mereka tetap akan memantau aktivitas perusahaan yang berada dibawah komando dari calon suksesor. Hal tersebut terkadang membuat para calon suksesor tidak nyaman. Dalam hasil wawancara yang dilakukan kepada para calon suksesor, dimana hal hal yang menjadi masalah Ketika menjalankan perusahaan keluarga adalah

1. Sulitnya bergerak dibawah bayang bayang orang tua mereka.
2. Minimnya pengalaman bekerja membuat seakan-akan mereka didoktrinasi dan dibentuk seperti generasi pendahulu.
3. Sulit untuk membuat sebuah perubahan,
4. Tidak diberikannya wewenang untuk mengambil keputusan.
5. Budaya perusahaan tersebut terlalu konservatif sehingga tidak ada yang dapat mereka lakukan selain hanya menjalankan perusahaan saja, tanpa improve apapun.

Kelima Hal tersebut yang menjadi hambatan untuk perusahaan dapat berkembang kearah yang lebih baik lagi.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh peneliti mengenai persiapan calon suksesor perusahaan keluarga di kota Bandung, maka peneliti dapat menarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Berdasarkan hasil penelitian yang penulis lakukan bahwa persiapan calon suksesor berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap suksesi perusahaan keluarga. Hal tersebut dibuktikan dari hasil uji regresi menggunakan SPSS. Pengaruh Persiapan calon suksesor terhadap suksesi perusahaan keluarga sebesar 35,4%. Hasil pengolahan data tersebut pun sesuai dengan hasil wawancara yang telah penulis jabarkan di pembahasan diatas.
2. Berdasarkan hasil penelitian, terdapat hambatan dalam proses suksesi perusahaan keluarga yaitu sulitnya generasi penerus bekerja dengan leluasa, generasi pendahulu masih memantau jalannya usaha dan masih memegang kendali dalam mengambil keputusan sehingga generasi penerus merasa terkekang dan sulit untuk mengembangkan bisnis yang ada.

SARAN

Sebagai masukan bagi para pelaku bisnis perusahaan keluarga di Kota Bandung peneliti memberikan beberapa saran sesuai dengan hasil penelitian yang dapat digunakan untuk meningkatkan kesuksesan dalam melakukan suksesi perusahaan keluarga. Saran – saran tersebut akan dijabarkan sebagai berikut:

- a. pemilik perusahaan dapat melakukan proses seleksi untuk para calon suksesor lebih dini dengan menekankan pentingnya suksesi perusahaan dalam melanjutkan usaha
- b. Perkenalkan budaya perusahaan dan budaya keluarga sejak dini kepada calon suksesor
- c. melakukan penilaian secara objektif dari proses persiapan calon suksesor
- d. Di era globalisasi, pemilik perusahaan seharusnya mulai membuka diri dengan perubahan-perubahan dalam dunia bisnis dan teknologi.
- e. Mulailah mendengarkan masukan-masukan dari calon suksesor

- f. Berikan ruang gerak untuk calon suksesor untuk dapat mengembangkan perusahaan keluarga
- g. Berikan mereka tanggung jawab dan kesempatan dalam mengembangkan perusahaan
- h. mulailah memperkenalkan calon suksesor kepada para pemangku kepentingan.

DAFTAR PUSTAKA

- Anggadwita, G., Ayuningtias, H. G., Alamanda, D. T., & Otapiyani, N. (2019). Cultural values and their implications to family business succession A case study of small Chinese-owned family businesses in Bandung, Indonesia. *Journal of Family Business Management Emerald Publishing Limited*.
- Aronoff, C. E., McClure, S. L., & Ward, J. L. (2004). Family Business Succession. *Family Business Enterprise*.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 1173-1182.
- Baur, M. (2014). Successors and the Family Business: Novel Propositions and a New Guiding Model for Effective Succession. *The Journal of American Academy of Business, Cambridge*, 19(2), 133-138.
- Brockhaus, R. H. (2004). Family Business Succession: Suggestions for Future Research. *Family Business Review*, 165-177.
- Cameroon, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and Changing Organizational Culture Third Edition*. San Fransisco: CA : Jossey Bass.
- Devina, & Bambang. (2014). Faktor Upaya Dalam Proses Suksesi Kepemimpinan Bisnis Keluarga Di PT.TP. *Agora Vol 2 No 2*.
- Dumas, C., & Blodgett, M. (1999). Articulating values to inform decision making: lessons from family firms around the world. *International Journal of Value-Based Management*, 12(3), 209-221.
- Efferin, S., & Hartono, M. S. (2015). Management control and leadership styles in family business: an Indonesian case study. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 130-159.
- Finney, S. H., & Ronny, H. M. (2012). Analisis Proses Suksesi Pada Perusahaan Keluarga Di Bidang Industri Makanan Ringan. *AGORA Vol. 4, No. 2*.
- Fock, S. T. (2009). *Dynamic of Family Business:the Chinese Way*. Singapore: Cengage Learning Asia Pte.Ltd.
- Francisca, L., & Maria, P. (2014). Perencanaan Model Suksesi Yang Efektif Pada Perusahaan Keluarga PT.ABC. *AGORA*, Vol 3 No. 2.
- Gulo. (2007). *Metode Penelitian*. Jakarta: Grasindo.
- Hawkins, P. (2012). *Creating a Coaching Culture*. New York: Bell and Bain Ltd.
- Jefry, & Bambang. (2014). Mentoring Dalam Suksesi Kepemimpinan Bisnis Keluarga Pada PT.SS. *AGORA Vol2 No 2*.
- Kidwell, R. E., Eddleston, K. A., & Kellermanns, F. (2017). Learning Bad Habits Across Generations: How Negative Imprints Affect Human Resource Management in The Family Firm. *Human Resource Management Review*, 28(1), 5-17.
- Kinicki, A. (2014). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Liliweri, A. (2002). *Makna Budaya dalam komunikasi antar budaya*. Yogyakarta: LKIS.
- Marpa, N. (2012). *Perusahaan Keluarga: Sukses Atau Mati*. Tangerang: Cergas Media.
- Maxwell, J. C. (2013). *How Successful People Lead: Taking Your Influence to The Next Level*. New York: Central Street Hachette Book Group.
- Moehariono. (2012). *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Morris, M. H., Williams, R. W., & Nel, D. (1996). Factors influencing family Business succession. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour*.
- Mozhdeh, M. (2017). Effect of transformational leadership and its components on

- organizational innovation. *Iranian Journal of Management Studies*.
- Nor, A. B., & Sidek, S. (2013). Family Business Succession of SMEs and Post-Transition Business Performance. *Asian Social Science*.
- Poza, E. J. (2007). *family business 3rd edition*. United States of America: Cengage Learning.
- PWC Jigsaw Research. (2014, September). *Family Business Survey 2014 Findings for Indonesia*. Retrieved from www.pwc.com: <https://www.pwc.com/id/en/publications/assets/Family-Business-Survey-2014-Country-Report-Indonesia.pdf>
- Ramdhani, V., & Dana, L. P. (2017). Family Business in Transition Economies (Management, succession and Internationalization). *Heidelberg*: Springer.
- Ramdhani, V., & Hoy, F. (2015). Context and Uniqueness of Family Business. *Heidelberg*.
- Ramdhani, V., Hisrich, R. D., Anggadwita, G., & Ala. (2017). Gender And Succession Planning: Opportunities For Females To Lead Indonesian Family Businesses. *International Journal Of Gender And Entrepreneurship*, Vol. 9 No. 3, 229-251.
- Remiasa, M., & Wijaya, S. A. (2014). Analisis Proses Suksesi Perusahaan Keluarga. *KINERJA Volume 18, No.2*, 141-156.
- Rinjaya, B. C., & Indriyani, R. (2014). Analisa Perencanaan Suksesi Pada Perusahaan Kayu. *Agora*, Vol 2 No 2.
- Robbins, S. P. (2013). *Organizational Behavior*. New Jersey: Person Education.
- Rogoff, E. G., & Heck, R. K. (2003). Evolving Research in Entrepreneurship and Family Business: Recognizing Family as the Oxygen that Feeds the Fire of Entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, 559-566.
- Rosida. (2012). *Teknik Penulisan Karya Ilmiah*. Bandung: Jendela Mas Pustaka.
- Rothwell, J. W. (2010). *Effect Succession Business 4 edition*. New York: Amacom.
- Sekaran, U. (2015). *Metodologi Penelitian Untuk Bisnis*. Jakarta: Salemba Empat.
- Sugiyono. (2014). *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: Alfabeta.
- Susanto, A. B. (2007). *The Jakarta Consulting Group on Family Business*. Jakarta: The Jakarta Consulting Group.
- Tapies, J., & Moya, M. F. (2012). Values and longevity in family business: evidence from a cross-cultural analysis. *Journal of Family Business Management*. 2(2), 130-146.
- Tony, F. Y. (2001). The chinese family business as a strategic system: an evolutionary perspective. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research* 7.1, 22-40.
- Wawan, D., Arfiyah, C. E., & Arien, A. (2012). *Family Preneurship: Konsep Bisnis Keluarga*. Bandung: Alfabta.
- Wibowo. (2011). *Budaya Organisasi : Sebuah Kebutuhan untuk Meningkatkan Kinerja Jangka Panjang*. Jakarta: PT Rajagrafindo Persada.
- Wilcoxon, L., & Millet, B. (2000). The Management Of Organisational Culture. *Australian Journal of Management & Organisational Behaviour* Vol. 3 No. 2.