

**PENGEMBANGAN MODEL KONSEPTUAL TENTANG KETERKAITAN
PARA PELAKU DENGAN KELUASAN PERENCANAAN
SUKSESI PADA PERUSAHAAN KELUARGA**

Mugi Harsono
Jurusan Manajemen Universitas Sebelas Maret
e-mail: mugiharsono@yahoo.com

Abstract

This seminal article discusses the basic concept of succession planning in family business. Family business succession has been a central subject in family business research since it only has small satisfaction number of generation shifts. Succession planning is a long term process, consist of sequential activities to set up and make certain family business sustainability through generation shift. There are two medels of succession management process; first, succession management process based on corporation activities held by Aon Consulting Group Forum (2003), and second, succession management process based on treatment to successor proposed by Scarborough & Zimmerer (2006). Succession performers in business family are predecessors, successors, and siblings. The succession planning activities consist of four categories; successor selection and training, post-succession business strategy, the role of predecessor at post succession, and the dissemination of succession result information to stakeholders. Finally, the conceptual model of succession planning in family business was developed .

Keywords: succession planning; family business; succession activities; conceptual model

Perusahaan keluarga (*family business*) merupakan suatu fenomena umum yang terjadi di mana-mana, sebagai respons kepala keluarga untuk menjamin kualitas hidup yang lebih baik bagi keluarganya dengan cara membuka unit usaha (Pramono,2006). Bentuk perusahaan keluarga merupakan pilihan yang dominan ketika seseorang mendirikan bisnis untuk pertama kalinya. Pramono (2006) menyatakan bahwa alasan memilih lingkup keluarga sebagai dasar awal menjalankan bisnis adalah karena pemilik bisnis membutuhkan perasaan aman dalam menjalankan bisnis. Perasaan aman tersebut terbagi atas dua kategori, yakni kategori keterikatan emosional dan masalah penghargaan. Keterikatan emosional meliputi keyakinan pemilik bahwa anggota keluarga akan berbuat jujur dan tidak akan merusak sistem yang dibangun oleh pemilik perusahaan. Berkaitan dengan penghargaan, pemilik tidak akan terlalu merasa bersalah jika perusahaan masih dalam kondisi sulit pemilik memberikan gaji yang lebih kecil, atau tidak akan keberatan memberikan penghargaan yang lebih tinggi jika kondisi perusahaan membaik, karena mereka adalah keluarga. Harian Kompas (11/07/2005) menyebutkan bahwa 90% perusahaan di Indonesia merupakan perusahaan keluarga.

Perusahaan keluarga di Indonesia mempunyai peran yang besar terhadap perekonomian nasional, yakni memperluas kesempatan kerja dan bertindak sebagai pelaksana pembangunan bila iklimnya menguntungkan (Panglaykim,1984) . Hasil sensus ekonomi Indonesia tahun 1996 menunjukkan bahwa kontribusi perusahaan keluarga pada produk domestik bruto Indonesia mencapai 82,44% (Faustine, 2003), yang membuktikan bahwa perusahaan keluarga mempunyai peran yang signifikan dalam perekonomian nasional.

PERMASALAHAN UTAMA: ALIH GENERASI

Mempertahankan dan mengembangkan perusahaan keluarga bukanlah pekerjaan yang mudah. Masalah utama perusahaan keluarga adalah kemampuannya untuk menyiapkan dan memastikan kemampuan kepemimpinan keluarga lintas generasi (Le Breton-Miller *et al.*,2004; Levitt, 2005). Di Indonesia, Panglaykim (1984) menyebutkan beberapa perusahaan keluarga yang gagal melewati generasi kedua, misalnya Rahman Tamin, Dasaad Musin Concern, Kelompok Toko Dezon dan kelompok-kelompok yang bergerak di bidang batik dan rokok kretek. Kelompok perusahaan ini tidak meneruskan usahanya karena

mengalami perpecahan pada generasi kedua. Di sisi lain, Group Jayakarta (Kompas, 28/8/2003), Nyonya Meneer (TokohIndonesia.Com, 2006) serta PT Hanjaya Mandala Sampoerna (Murwani, 2005) adalah perusahaan keluarga di Indonesia yang mampu melewati generasi ketiga dan keempat.

Kondisi tersebut disebabkan karena pemilik usaha kecil menghabiskan sebagian besar waktunya demi keberlangsungan usahanya. Untuk melindungi aktivitas bisnisnya, pemilik perusahaan telah mempunyai agenda yang pasti, namun agenda untuk melindungi organisasi dari krisis kepemimpinan setelah dia berhenti belum banyak dipikirkan (Ostrowski,1968; Dimsdale, Jr., 1974; serta Bulloch,1978). Fenomena serupa ternyata masih terjadi sebagaimana dikemukakan oleh Butler & Roche-Tarry (2002), bahwa untuk menghadapi globalisasi, kebanyakan aktivitas perusahaan difokuskan pada pengembangan kualitas dan kapabilitas angkatan kerja dengan melalui perekrutan dan pelatihan, sementara perencanaan suksesi sering diabaikan. Berchelman (2005) menambahkan bahwa walaupun perencanaan suksesi sudah disadari sebagai suatu proses penting untuk keberhasilan jangka panjang, sebagian besar perusahaan belum menyiapkan karena berharap orang yang tepat akan tersedia pada saat dibutuhkan.

Fenomena tersebut menunjukkan bahwa kebanyakan perusahaan keluarga kurang peduli terhadap perencanaan suksesi (Peay & Dyer,Jr, 1989; Brown & Coverley, 1999; Janjuha-Jivraj & Woods, 2002; and Reamer, 2004). Kondisi tersebut merupakan suatu hal yang kontradiktif, mengingat kunci keberhasilan perusahaan keluarga adalah pada perencanaan suksesi. Barach *et al.* (1988) menyatakan bahwa proses pelibatan generasi yang lebih muda ke dalam bisnis keluarga adalah permasalahan strategik. Cantor (2005) menambahkan bahwa perencanaan suksesi seharusnya menjadi bagian dari proses perencanaan keseluruhan, yang dimulai dengan perencanaan strategik dan penilaian sumberdaya yang dibutuhkan untuk hal tersebut. Dalam kaitannya dengan perusahaan kecil, Fiegener *et al.* (1996) menyatakan bahwa suksesi pemimpin puncak perusahaan menjadi momen yang sangat penting karena sedikitnya hambatan organisasional, sehingga pengaruh suksesi pada kinerja perusahaan segera terlihat.

Menurut Butler & Roche-Tarry (2002), praktik organisasi terbaik adalah dengan menggunakan perencanaan suksesi untuk mengembangkan dan

memelihara kepemimpinan yang kuat dan memastikan bahwa mereka telah menyiapkan seluruh keahlian dan kompetensi yang dibutuhkan untuk menghadapi tuntutan lingkungan bisnis saat ini. Perencanaan suksesi juga memungkinkan menjadi sarana yang sangat kuat dalam memotivasi dan mempertahankan kepemimpinan puncak perusahaan. Baldner (2005) menambahkan bahwa bagi sebagian besar CEO, perencanaan suksesi merupakan proses penting yang bersifat bertahap, dalam memelihara reputasi dan identitas perusahaan.

PERENCANAAN SUKSESI

Ostrowski (1968) menyatakan bahwa definisi perencanaan suksesi sering disamakan dengan perencanaan tenaga kerja. Tujuan perencanaan tenaga kerja adalah untuk memastikan perusahaan mempunyai seluruh tenaga kerja yang dibutuhkan untuk melaksanakan fungsi-fungsi bisnis di masa depan, sedangkan perencanaan suksesi berkaitan dengan keberlangsungan kepemimpinan manajerial perusahaan. Dunemann & Barrett (2004) mendefinisikan suksesi sebagai peralihan manajemen atau pengendalian bisnis. Dunemann & Barrett (2004) membagi suksesi menjadi dua, yaitu suksesi kepemilikan dan suksesi manajemen. Suksesi kepemilikan berkaitan dengan siapa yang akan memiliki perusahaan, kapan dan bagaimana suksesi dilaksanakan. Suksesi manajemen berkaitan dengan siapa yang akan menjalankan bisnis, perubahan apa yang akan terjadi, kapan mereka bertanggungjawab terhadap hasil dan bagaimana hasil tersebut direalisasikan.

Agar berhasil dengan baik, suksesi tidak dilakukan begitu saja tanpa persiapan begitu pemilik lama berhalangan, tetapi harus direncanakan (Manthey & Balhoff, 2002). Ashley-Cottle & King (1999) menyatakan bahwa kegagalan perusahaan keluarga sebagian besar dikarenakan suksesi yang tidak dipersiapkan sebelumnya. Rothwell & Poduch (2004) menyatakan bahwa *succession planning* bidang garapnya lebih luas dibandingkan dengan *executive replacement planning*. Dengan demikian istilah yang lebih tepat digunakan adalah perencanaan suksesi (*succession planning*).

Butler & Roche-Tarry (2002) mendefinisikan perencanaan suksesi sebagai suatu proses dinamis yang terus berjalan, yang membantu organisasi untuk meluruskan tujuan bisnis dan kebutuhan sumberdaya manusia.

Perencanaan suksesi juga merupakan suatu proses yang memastikan suatu perusahaan dapat mengatasi perubahan pada bisnis, industri serta pasar secara keseluruhan. Murray (2003) mengartikan perencanaan suksesi sebagai suatu proses yang membentang sepanjang periode transisi generasional dalam sistem perusahaan keluarga. Definisi serupa juga dikemukakan oleh Kim (2003) yang mendefinisikan perencanaan suksesi sebagai proses yang sedang berjalan secara sistematis dalam mengidentifikasi, menilai dan mengembangkan kepemimpinan organisasi untuk meningkatkan kinerja.

Berdasarkan berbagai pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa perencanaan suksesi merupakan sebuah proses bertahap dan jangka panjang, yang merupakan rangkaian aktivitas untuk mempersiapkan dan memastikan keberlangsungan perusahaan keluarga melalui alih generasi.

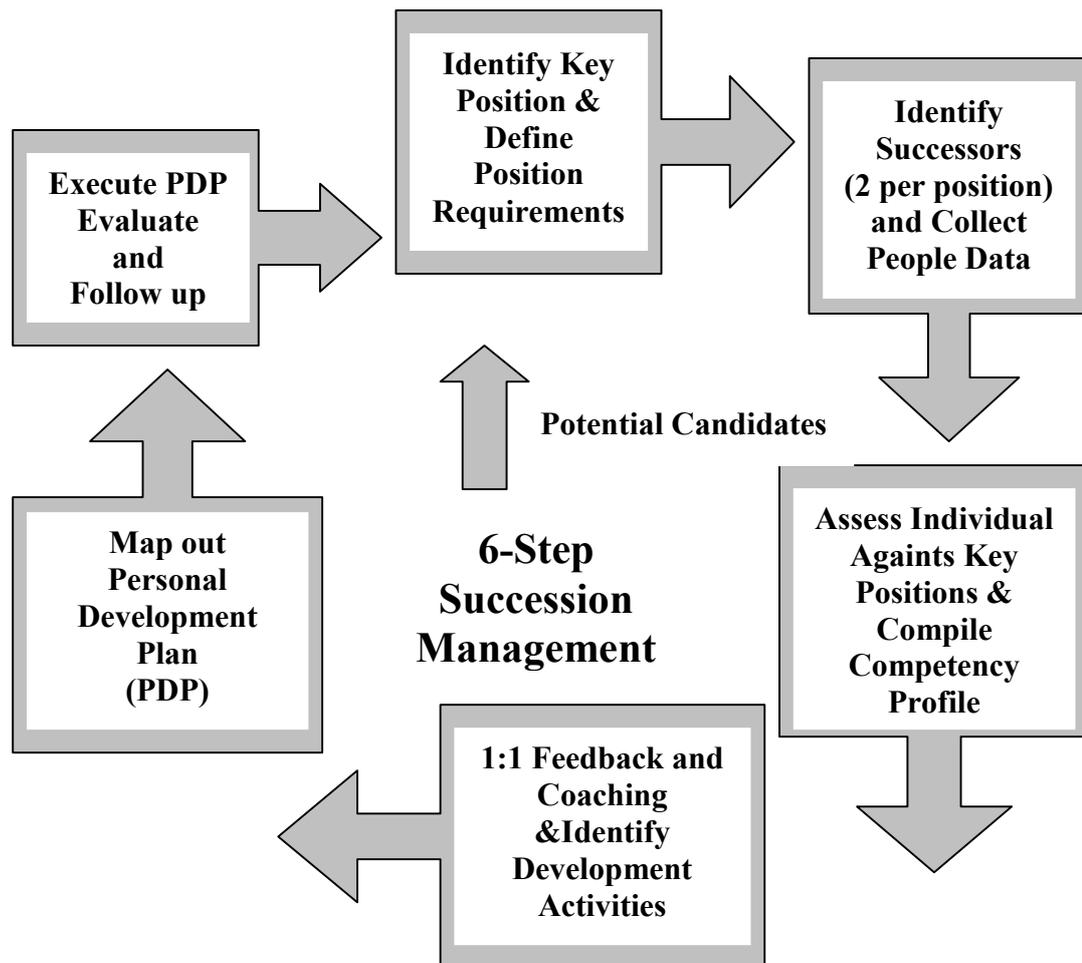
Harvey & Evans (1995) dalam Meijaard *et al.* (2005) menyatakan bahwa perencanaan suksesi meliputi tiga tahap, yaitu tahap pra-suksesi, tahap suksesi, dan tahap pasca suksesi. Tahap pra-suksesi adalah tahap di mana para suksesor potensial dikenalkan dengan pekerjaan mulai dari operasional hingga manajer madya, termasuk proses mengenal aktivitas bisnis yang dijalankan, mengenal karyawan dan keluarga lainnya yang terlibat dalam bisnis, maupun proses pembinaan dan penilaian kinerja suksesor. Tahap suksesi adalah tahap dimana secara resmi terjadi pergantian pengelola atau pemilik perusahaan keluarga. Tahap pasca-suksesi adalah tahap untuk menjaga kestabilan perusahaan dari kemungkinan konflik atau gangguan lain akibat proses suksesi sebelumnya.

Tahap pra-transfer difokuskan pada empat faktor, yaitu karakteristik perusahaan, karakteristik pemilik (*predecessor*), perencanaan transfer, serta alasan transfer. Tahap transfer difokuskan pada dua faktor, yaitu karakteristik suksesor dan pelaksanaan transfer. Tahap post-transfer difokuskan pada tiga faktor, yaitu perubahan organisasional, perubahan sikap, dan perubahan kinerja.

MODEL PROSES MANAJEMEN SUKSESI

Ada dua model proses manajemen suksesi, yaitu model proses manajemen suksesi berdasarkan aktivitas yang dilakukan perusahaan

dikemukakan oleh Aon Consulting Global Forum (2003), dan proses manajemen suksesi berdasarkan perlakuan terhadap suksesor yang dikemukakan oleh Scarborough & Zimmerer (2006). Proses manajemen suksesi yang dikemukakan oleh Aon Consulting Global Forum (2003) meliputi 6 langkah manajemen suksesi sebagaimana tersaji pada Gambar 1.



Sumber: AON Consulting (2003) p.2

Gambar 1.
Proses Manajemen Suksesi Aon Consulting

Pada gambar tersebut, langkah pertama yang dilakukan adalah mengidentifikasi posisi-posisi kunci dan mendefinisikan persyaratan untuk menduduki posisi tersebut. Langkah kedua adalah mengidentifikasi suksesor yang sesuai dengan kriteria pada langkah pertama, masing-masing posisi

sebanyak 2 calon. Pada tahap ini pula pengumpulan data berkaitan dengan masing-masing calon dilakukan. Tahap ketiga adalah menilai masing-masing calon berdasarkan posisi-posisi kunci yang tersedia. Pada tahap ini juga dilakukan pemaduan gambaran kompetensi masing-masing suksesor.

Tahap berikutnya adalah memberikan umpan balik dan pengarahan kepada masing-masing calon berdasarkan hasil penilaian, yang dilanjutkan mengidentifikasi pengembangan aktivitas yang seharusnya dilakukan masing-masing suksesor. Pada tahap ke lima, tim suksesi mengadakan pemetaan mengenai rencana pengembangan personal kepada masing-masing calon. Tahap terakhir adalah melaksanakan rencana pengembangan personal, mengevaluasi serta melakukan tindak lanjut. Dengan pentahapan seperti itu, pemilik perusahaan mempunyai informasi mengenai siapa yang paling tepat untuk menggantikan posisinya, jika sewaktu-waktu dia berhalangan tetap, atau ingin keluar dari aktivitas bisnis.

Model proses manajemen suksesi berikutnya dikemukakan oleh Scarborough & Zimmerer (2006). Secara umum konsep ini menekankan pada pelibatan suksesor pada masing-masing tahapan sebagaimana tersaji pada Gambar 2. Tahap pertama, suksesor dilibatkan dalam tugas-tugas rutin ketika mereka masih sangat muda, setingkat SMA. Tahap ini dikatakan sebagai *early involvement with business*. Tahap kedua, ketika suksesor sudah memasuki pendidikan tinggi, dia mulai dilibatkan dalam berbagai penugasan saat liburan semester atau hari libur. Tahap berikutnya, ketika suksesor sudah menyelesaikan pendidikan, dia mulai memasuki posisi tingkat pertama, dengan perencanaan rotasi pekerjaan, penilaian kinerja reguler, serta mendapatkan bimbingan, baik dari pihak dalam perusahaan maupun dari luar.

Dua tahap terakhir merupakan langkah di mana suksesor diberi tugas dan tanggungjawab yang lebih besar dari sebelumnya. Pada tahap ke empat, suksesor sudah menduduki posisi sebagai manajer departemen atau fungsional, termasuk dalam dean penasihat. Tahap terakhir, suksesor diberi posisi sebagai general manajer. Tahap ini sudah masuk masa transisi, dan suksesor sudah menjadi anggota dewan direksi. Dengan pentahapan seperti itu, maka suksesor sudah siap jika sewaktu-waktu harus menggantikan posisi tertinggi dalam perusahaan.

<i>Early Involvement with the Business in the Routine Tasks (while very young and in high school)</i>	<i>Rotation among Various Assignments on Summer/Holiday Vacation Time (while in college)</i>	<i>Entry-Level Position with Planned Job Rotations. Regular Performance Evaluations, and Mentoring by Both Insiders & Outsiders</i>	<i>Greater Responsibility</i>	<i>General Manager</i>
			<i>Department or Functional Manager; Service on Advisory Board</i>	<i>Transition Phase; Membership on the Board</i>
			<i>Decision Responsi</i>	<i>Making bility</i>
<i>Little</i> ←		→ <i>Great</i>		
Stage I	Stage II	Stage III	Stage IV	Stage V <i>Ascension to CEO Position</i>

Sumber: Scarborough & Zimmerer (2006): p.660.

Gambar 2.
Proses Manajemen Suksesi Scarborough & Zimmerer

PELAKU SUKSESI

Pemilik Lama Perusahaan (*Incumbent/Predecessor*)

Dalam kaitannya dengan perencanaan suksesi, pemilik bisa berstatus sebagai pendiri perusahaan jika ia sebagai generasi pertama, atau berstatus sebagai penerus perusahaan jika ia sebagai generasi kedua dan seterusnya. Jika ia masih berstatus sebagai pengelola perusahaan aktif, ia disebut sebagai *incumbent*, sedangkan jika sudah mengundurkan diri ia disebut sebagai *predecessor*. Pemilik perusahaan merupakan pihak yang paling berwenang untuk menentukan dan melaksanakan suksesi (Sharma *et al.*, 2003a; Ibrahim *et al.*, 2004).

Meijaard *et al.* (2005) menyatakan bahwa suksesi terjadi karena dua alasan, yaitu berdasarkan kesiapan generasi penerus sebagaimana yang telah dilakukan pemilik dalam rangkaian perencanaan suksesi (*trigger event*), atau karena faktor dipaksa oleh alam (*forced of natural*) karena pemilik lama meninggal dunia atau berhalangan tetap, tanpa memandang sudah melakukan persiapan suksesi ataukah belum. Meijaard *et al.* (2005) menyatakan bahwa pendidikan dan pengalaman, tujuan setelah transfer, kepercayaan terhadap

kemampuan pengganti serta keinginan untuk berhenti pemilik lama berpengaruh terhadap kualitas proses suksesi.

Pengganti (Suksesor)

Suksesor adalah individu yang dipersiapkan sebagai pengganti kepemilikan dan pengelolaan perusahaan. Dalam perusahaan yang keluarga yang besar, suksesor bisa lebih dari seorang, kemudian melalui proses penilaian dipilih yang terbaik untuk menjadi pemilik. Pemilihan suksesor didasarkan pada kriteria atau atribut yang dimiliki oleh masing-masing suksesor. Chrisman *et al.* (1998) mengelompokkan atribut-atribut yang dikehendaki dari seorang suksesor menjadi 6 kelompok. Pertama adalah hubungan personal antara suksesor potensial dengan pengelola. Suksesi perusahaan keluarga menekankan pentingnya kualitas hubungan antara suksesor potensial dengan pemilik perusahaan saat itu dalam menentukan proses, jadwal serta efektivitas suksesi. Suksesi yang mulus membutuhkan kerjasama antara pengelola saat itu dengan suksesor.

Kedua adalah hubungan personal antara suksesor potensial dengan anggota keluarga lainnya dalam keluarga. Seorang suksesor potensial harus mendapatkan kepercayaan dari seluruh anggota keluarga, baik yang aktif terlibat dalam pengelolaan bisnis maupun yang tidak. Ketiga adalah keutuhan keluarga. Selain dipercaya, suksesor harus bisa diterima oleh seluruh anggota keluarga berdasarkan nilai-nilai yang berlaku atau disepakati di dalam keluarga. Keempat adalah kompetensi. Suksesor potensial hendaknya mempunyai kompetensi yang seharusnya dimiliki sebagai calon pengganti pemilik perusahaan, yaitu keahlian di bidang keuangan, pemasaran, teknis, kemampuan membuat keputusan, serta keahlian interpersonal.

Kelima, sifat-sifat kepribadian. Sifat-sifat kepribadian yang dibutuhkan seorang suksesor adalah keagresifan, kreativitas, kemandirian, integritas, kecerdasan, percaya diri serta keberanian menanggung risiko. Keenam adalah Keterlibatan suksesor pada perusahaan keluarga. Keterlibatan dalam bisnis keluarga bisa berupa kepemilikan saham perusahaan atau berpartisipasi aktif dalam pengelolaan.

Ibrahim *et al.* (2004) mengeksplorasi berbagai unsur kemampuan yang dianggap penting bagi seorang suksesor yang efektif. Melalui analisis faktor, Ibrahim *et al.* (2004) mengelompokkan kompetensi tersebut menjadi tiga

kelompok, yakni kompetensi kepemimpinan, kompetensi manajemen dan komitmen. Kompetensi kepemimpinan terdiri dari unsur kemampuan memimpin, kemampuan mempengaruhi orang lain, kemampuan membuat keputusan independen, kemampuan memotivasi, kemampuan berkomunikasi efektif dan kemampuan mengatasi konflik. Kompetensi manajemen terdiri dari unsur perencanaan strategik, *market positioning*, manajemen keuangan, manajemen secara umum, serta pengalaman pada industri secara khusus. Kompetensi komitmen terdiri dari unsur komitmen yang ditunjukkan oleh suksesor, ketertarikan dan motivasi suksesor, serta penghormatan suksesor terhadap anggota keluarga dan bukan keluarga.

Anggota Keluarga

Anggota keluarga keluarga adalah berbagai pihak yang mempunyai pertalian darah dengan pemilik atau pengelola perusahaan. Anggota keluarga paling dekat adalah pasangan pemilik (isteri atau suami) dan anak-anak yang bukan pengganti. Saudara pemilik atau istri pemilik merupakan anggota keluarga berikutnya, kemudian keturunan dari kedua pihak tersebut. Morris *et al.* (1996) menyatakan bahwa salah satu faktor yang mempengaruhi keberhasilan suksesi bisnis adalah kualitas hubungan diantara anggota keluarga dan bisnis. Unsur-unsur yang harus diperhatikan berkaitan dengan hubungan kekerabatan adalah komunikasi, kepercayaan, komitmen, loyalitas, tradisi dan nilai-nilai keluarga dan bisnis yang disepakati. Selain itu, hal-hal yang harus dihindari berkaitan dengan kekerabatan ini adalah kemelut keluarga, persaingan antar anggota kerabat, kecemburuan, serta konflik (Morris *et al.*, 1996). Salah satu cara untuk mengurangi kemungkinan terjadinya pergesekan kepentingan diantara anggota keluarga adalah dengan menempatkan orang-orang yang mempunyai pengaruh dan kemampuan sebagai dewan penasehat perusahaan.

Venter *et al.* (2005) menekankan pentingnya pola hubungan kekerabatan dengan membuat istilah "*family harmony*", yakni kondisi ideal dimana seluruh elemen keluarga mempunyai rasa saling percaya dan saling menghormati, termasuk didalamnya kualitas hubungan yang baik antara suksesor dan predesesor. Venter *et al.* (2003) menyebutkan bahwa indikator keharmonisan keluarga adalah antar anggota keluarga saling peduli terhadap kesejahteraan masing-masing, percaya satu sama lain, saling menghormati, komunikasi secara terbuka, dan saling memberi pujian atas prestasi anggota keluarga.

KELUASAN PERENCANAAN SUKSESI

Perencanaan suksesi adalah aktivitas jangka panjang dalam rangka menyiapkan generasi penerus perusahaan. Keluasan perencanaan suksesi menunjukkan seberapa dalam persiapan untuk alih generasi tersebut dipersiapkan dalam bentuk rangkaian aktivitas (Sharma, 2000; Sharma *et al.*, 2001). Sharma *et al.* (2003a) membagi aktivitas suksesi menjadi empat kategori, yaitu seleksi dan pelatihan suksesor, strategi bisnis pasca-suksesi, peran pemilik lama pasca-suksesi, serta penyebaran informasi hasil suksesi kepada *stakeholder*. Seleksi dan pelatihan suksesor aktivitasnya meliputi: (1) pengembangan daftar suksesor potensial; (2) pembuatan kriteria yang jelas untuk menentukan suksesor terbaik; (3) pelatihan terhadap suksesor potensial; (4) pengakaraban suksesor potensial terhadap bisnis sebelum suksesi; serta (5) pengakaraban suksesor potensial terhadap pekerja sebelum suksesi.

Strategi bisnis pasca-suksesi terdiri dari aktivitas: (6) pemahaman arah strategi bisnis setelah suksesi; dan (7) pembuatan rencana bisnis setelah suksesi. Peran pemilik lama pasca-suksesi meliputi aktivitas: (8) pembuatan rencana formal mengenai peran dan tanggungjawab pemilik lama setelah suksesi; (9) kesepakatan tidak tertulis mengenai peran dan tanggungjawab pemilik lama setelah suksesi; dan (10) penentuan paket finansial untuk pensiun pemilik lama. Penyebaran informasi keputusan suksesi terdiri dari aktivitas: (11) terhadap anggota keluarga yang aktif dalam bisnis; dan (12) terhadap para pekerja inti.

MODEL KONSEPTUAL PERENCANAAN SUKSESI PERUSAHAAN KELUARGA

Banyaknya pihak yang terlibat dalam perencanaan suksesi merupakan salah satu faktor pendorong bagi peneliti untuk mengkaji lebih jauh, bagaimana pola keterkaitan di antara para pelaku suksesi tersebut, sehingga menghasilkan permodelan yang integratif tentang pengaruhnya pada keluasan perencanaan suksesi. Secara berturut-turut akan dibahas mengenai telaah konseptual dan empiris berkaitan dengan pola hubungan para pelaku suksesi dan pengaruhnya pada aktivitas suksesi.

Predecessor

Fenomena umum yang terjadi, predesesor menghabiskan sebagian besar waktunya untuk mengelola dan membesarkan bisnis keluarga. Dalam kondisi tersebut, predesesor akan mempunyai perasaan memiliki yang besar terhadap perusahaan, sehingga jarang berfikir bahwa perusahaan tersebut suatu saat harus diserahkan kepada orang lain (Ostrowski, 1968; Dimsdale, Jr., 1974; Bulloch, 1978). Salah satu alasan terbesar hancurnya bisnis keluarga adalah ketidaksediaan predesesor untuk mengundurkan diri dari bisnis (Sheperd & Zacharakis, 2000).

Bagi pemilik yang tetap meluangkan waktunya untuk pengembangan di luar bisnis sekarang, pensiun dari bisnis saat ini merupakan pilihan yang menarik, karena ia dapat menyalurkan bakat dan kemampuannya pada bidang yang lain, apakah berupa bisnis baru ataupun aktivitas sosial (Sharma *et al.*, 2001). Dengan demikian kesungguhan predesesor untuk menjadwalkan dan mempersiapkan suksesi salah satunya dipengaruhi oleh ketertarikannya pada bidang yang lain, sehingga mendorong untuk mengundurkan diri dari bisnis saat ini. Dengan demikian proposisi mengenai hubungan ketertarikan predesesor untuk keluar dari bisnis dengan kesediaannya untuk mundur dirumuskan sebagai berikut:

P1. Ketertarikan predesesor untuk keluar dari bisnis berpengaruh pada keinginan untuk mengundurkan diri dari posisinya dalam perusahaan keluarga

Keengganan predesesor untuk mengundurkan diri dari posisinya bisa dipengaruhi oleh persepsi mengenai ketidakpercayaan terhadap kemampuan dan kesungguhan suksesor melanjutkan bisnis (Venter *et al.*, 2005). Kredibilitas suksesor merupakan elemen penting untuk keberhasilan integrasi suksesor dengan bisnis keluarga, karena tanpa kredibilitas dia tidak akan mendapatkan legitimasi dari stakeholders keluarga (Barach *et al.*, 1988).

Le Breton-Miller *et al.* (2004) menyatakan bahwa kesediaan predesesor mengundurkan diri dipengaruhi oleh kualitas hubungannya dengan suksesor. Kualitas hubungan yang baik akan menimbulkan kepercayaan predesesor pada suksesor. Dengan demikian hubungan antara kepercayaan predesesor terhadap

suksesor dengan kesediaan mengundurkan diri dirumuskan dalam proposisi berikut:

P2. Kepercayaan predesesor terhadap kemampuan suksesor berpengaruh pada keinginan untuk mengundurkan diri dari posisinya dalam perusahaan keluarga

Sharma *et al.* (2001) menyebutkan bahwa keluasan aktivitas suksesi salah satunya dipengaruhi oleh tingkat kesediaan predesesor mengundurkan diri dari bisnis keluarga. Hasil penelitian Sharma (2000) dan Sharma *et al.* (2003b) menunjukkan bahwa kesediaan predesesor mengundurkan diri berpengaruh signifikan pada keluasan perencanaan suksesi. Dengan demikian proposisi hubungan kesediaan suksesor mengundurkan diri dan keluasan perencanaan suksesi dirumuskan sebagai berikut:

P3. Kesediaan predesesor mengundurkan diri berpengaruh pada keluasan perencanaan suksesi.

Suksesor

Kenyamanan, kepuasan personal dan keamanan finansial merupakan beberapa hal yang mempengaruhi kesediaan suksesor melanjutkan bisnis keluarga (Venter *et al.*, 2005). Hal yang sama juga dibuktikan oleh Stavrou (1999) yang hasil penelitiannya menyimpulkan bahwa ada korelasi positif antara besarnya perusahaan keluarga dengan kesediaan anak-anak meneruskan bisnis keluarga. Dalam model konseptualnya, Sharma & Irving (2005) menunjukkan bahwa kinerja perilaku suksesor tergantung pada alasan melanjutkan bisnis keluarga. dengan demikian proposisi mengenai hubungan antarpersepsi penghargaan dan kesediaan suksesor melanjutkan bisnis dapat dirumuskan sebagai berikut:

P4. Seberapa besar penghargaan yang diberikan organisasi yang dipersepsikan suksesor berpengaruh pada kesediaan suksesor melanjutkan bisnis keluarga

Faktor lainnya yang turut mempengaruhi kesediaan suksesor melanjutkan bisnis keluarga adalah kesesuaian antara kebutuhan personal dan kemenarikan karir yang ditawarkan oleh perusahaan keluarga. Semakin tinggi kesesuaian

antara harapan suksesor dengan yang ditawarkan oleh bisnis keluarga, semakin tinggi pula kesediaan suksesor meneruskan bisnis keluarga (Venter *et al.*, 2005). Sharma *et al.* (2001) menyatakan bahwa tingkat kesesuaian antara harapan karir suksesor dengan kesempatan yang ada di bisnis keluarga berpengaruh pada besarnya keinginan suksesor melanjutkan bisnis keluarga. Dengan demikian hubungan antara kesesuaian keinginan suksesor dengan yang ditawarkan oleh bisnis keluarga dirumuskan dalam proposisi berikut:

P5. Kesesuaian keinginan suksesor dengan kesempatan yang didapatkan dalam perusahaan keluarga berpengaruh pada kesediaan suksesor melanjutkan bisnis keluarga

Suksesor tertarik pada organisasi yang menawarkan lingkungan kerja yang sesuai dengan keinginannya (Sharma *et al.*, 2001). Untuk mendapatkan lingkungan yang diinginkan, perlu ada kesepakatan antara perusahaan, anggota keluarga dan suksesor tentang peran yang diinginkan suksesor secara jelas. Sharma *et al.* (2001) menyatakan bahwa kesepakatan tersebut dapat meningkatkan legitimasi, sehingga meningkatkan kesediaan suksesor meneruskan bisnis keluarga. Dengan demikian proposisinya dapat dirumuskan sebagai berikut:

P6. Penerimaan peran individu suksesor oleh keluarga berpengaruh pada kesediaan suksesor melanjutkan bisnis keluarga

Sharma (2000) menyatakan bahwa jika suatu perusahaan memutuskan untuk mempertahankan kendali manajerial, maka harus ada suksesor dari keluarga yang bisa dipercaya. Mayer *et al.* (1995) menyatakan bahwa kepercayaan bisa timbul karena dua hal, yaitu keinginan dan kemampuan target. Hasil penelitian Sharma (2000) menunjukkan bahwa keluasan aktivitas perencanaan suksesi dipengaruhi oleh keberadaan suksesor yang kompeten. Persepsi kompetensi seorang suksesor salah satunya ditentukan oleh tingkat kesungguhannya melanjutkan bisnis keluarga. Dengan demikian proposisi hubungan antara kesediaan suksesor melanjutkan bisnis dengan keluasan perencanaan suksesi dirumuskan sebagai berikut:

P7. Kesediaan suksesor melanjutkan bisnis berpengaruh pada keluasan perencanaan suksesi.

Lee *et al.* (2003) membuat proposisi bahwa keluarga mempunyai kecenderungan untuk memilih anak yang mempunyai kemampuan terbaik, tanpa mempertimbangkan kemungkinan ada karyawan non keluarga yang lebih baik. Kecenderungan tersebut akan berakibat negatif jika suksesor terpilih tidak segera mempersiapkan diri untuk berbuat yang terbaik bagi perusahaan keluarga.

Sharma & Irving (2005) membuat proposisi bahwa komitmen normatif berpengaruh pada kesediaan suksesor meneruskan perusahaan. Sharma & Irving (2005) menyatakan bahwa komitmen normatif dalam konteks perencanaan suksesi adalah keputusan pelaku suksesi untuk bersedia mundur bagi pemilik, atau bersedia melanjutkan bagi suksesor karena faktor pertimbangan norma dan nilai keluarga. Dengan demikian proposisi mengenai hubungan persetujuan anggota keluarga terhadap suksesi dan kesediaan suksesor melanjutkan bisnis dirumuskan sebagai berikut:

P8. Persetujuan anggota keluarga terhadap suksesi berpengaruh pada kesediaan suksesor melanjutkan bisnis keluarga

Anggota Keluarga

Keluarga yang tidak berkeinginan melanjutkan bisnis keluarga tidak melakukan perencanaan suksesi. Anak-anak akan merintis karir di luar perusahaan keluarga. Sebaliknya jika keluarga sepakat akan meneruskan perusahaan tersebut di bawah kendali keluarga, maka ada serangkaian aktivitas yang dilakukan untuk mempersiapkan alih generasi (Sharma *et al.*, 2001). Komitmen keluarga terhadap kelangsungan bisnis menunjukkan tingkat kesungguhan keluarga tersebut untuk mempertahankan keberadaan dan perkembangan perusahaan keluarga. Implementasi dari komitmen ini adalah kesungguhannya dalam menyiapkan dan melaksanakan perencanaan suksesi (Sharma *et al.*, 2003a). Dengan demikian proposisi hubungan antara persetujuan keluarga dengan perencanaan suksesi dirumuskan sebagai berikut:

P9. Persetujuan anggota keluarga terhadap suksesi berpengaruh pada keluasan perencanaan suksesi.

Bagian keluarga yang tiak terlalu erat pertalian darahnya, namun mempunyai kemampuan an pengalaman dalam bisnis biasanya didudukkan

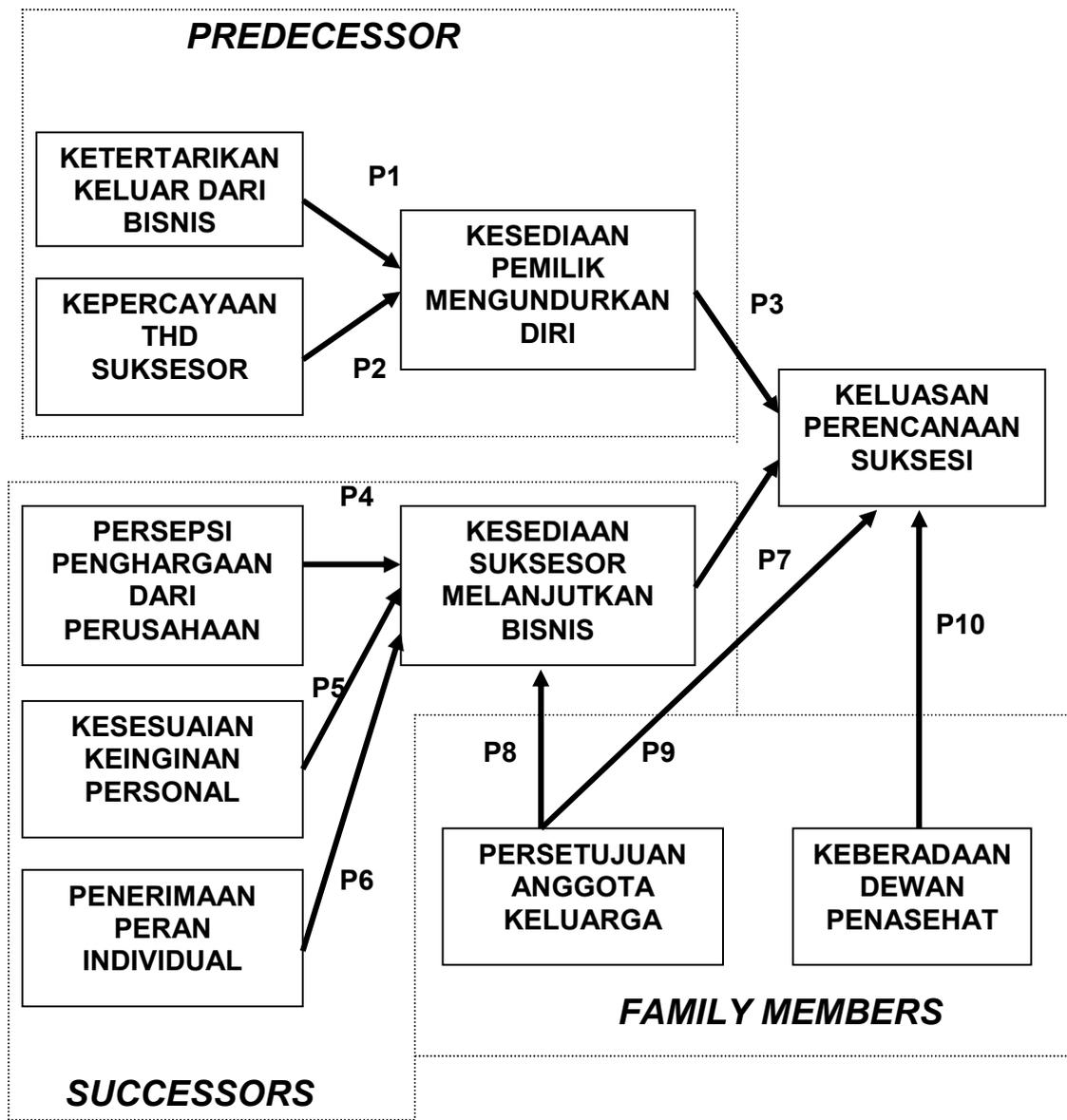
sebagai dewan penasehat perusahaan . Dewan penasehat juga bisa diambilkan dari konsultan luar maupun independen. Kehadiran dewan penasehat berpengaruh positif pada tingkat kesungguhan merencanakan proses suksesi, karena penasehat sekaligus membantu menyiapkan dan mengarahkan program-program dalam perencanaan suksesi (Sharma *et al.*, 2001).

Blumentritt (2006) menyatakan bahwa secara normatif, seharusnya keberadaan dewan penasehat berkorelasi positif dengan keluasan perencanaan suksesi. Hasil penelitian Mustakallio *et al.* (2002) menunjukkan bahwa keberadaan dewan penasehat berpengaruh pada kualitas pengambilan keputusan manajerial. Hasil penelitian Blumentritt (2006) menunjukkan bahwa keberadaan dewan penasehat pada perusahaan keluarga berpengaruh signifikan pada identifikasi suksesor. Hasil penelitian Sharma (2000) menunjukkan bahwa keberadaan dewan penasehat berpengaruh pada keluasan perencanaan suksesi. Dengan demikian proposisi mengenai hubungan keaktifan dewan penasehat dengan keluasan perencanaan suksesi dirumuskan sebagai berikut:

P10. Keaktifan dewan penasehat berpengaruh pada keluasan perencanaan suksesi.

Secara integratif, peran masing-masing pelaku sebagaimana proposisi-proposisi yang dihasilkan dapat dibuat model sebagaimana tersaji pada gambar 3. Berhubung model tersebut dibangun masih dalam bentuk model konseptual dan sebagian besar berdasar pada kajian teoritis, maka diperlukan pengujian empiris bagi model tersebut. Karena model tersebut melibatkan peran dewan penasehat, maka unit perusahaan keluarga yang sesuai adalah perusahaan menengah dan besar.

Kelangkaan pembahasan dan uji empiris mengenai perilaku pada perusahaan keluarga merupakan kesenjangan yang harus ditindaklanjuti, mengingat peran perusahaan keluarga pada PDB Indonesia sangat signifikan (Faustine, 2003). Publikasi lanjutan mengenai hasil penelitian empiris dengan topik perusahaan keluarga di Indonesia merupakan tugas para peneliti dan akademisi Indonesia, sehingga kemajuan pemikiran dan kemanfaatannya bisa dirasakan baik kalangan akademisi internasional maupun para praktisi.



Gambar 3
Model Konseptual Perencanaan Suksesi Perusahaan Keluarga

DAFTAR PUSTAKA

- Aon Consulting Global Forum. (2003). Succession Planning: Are You Ready for the Future? http://www.aon.com/about/publications/pdf/issues/_glforum_q303_succession.pdf. 30th November 2006
- Ashley-Cotleur, C., & S.W. King. 1999. Family Business and Relationship Marketing: The Impact of Relationship Marketing on Second Generation Family Businesses. *Paper presented at annual National Conference: Sailing the Entrepreneurial Wave into 21st Century*. Sandiego, California 14-17 Januari 1999.
- Baldner, G. 2005. Effective Succession Planning: Should You Keep Leadership in the Family? *Franchising World*, 37 (2): 79-80.
- Barach, J.A., J. Gantisky, J.A. Carson, and B.A. Dochin. 1988. Entry of the Next Generation: Strategic Challenge for Family Business. *Journal of Small Business Management*, 26 (2): 49-56.
- Berchelman, D.K. 2005. Succession Planning. *Journal for Quality and Participation*, 28 (3): 11-12.
- Blumentritt, T. 2006. The Relationship Between Boards and Planning in Family Businesses. *Family Business Review*, 19 (1): 65-72
- Brown, B., & R. Coverley. 1999. Succession Planning in Family Business: A Study from East Anglia, U.K. *Journal of Small Business Management*, 37 (1): 93-97.
- Bulloch, J.F. 1978. Problems of Succession in Small Business. *Human Resource Management*, 17 (2): 2-6.
- Butler, K., & D.E. Roche-Tarry. 2002. Succession Planning: Putting an Organization's Knowledge to Work. *Nature Biotechnology*, 20: 201-202.
- Cantor, P. 2005. Succession Planning: Often Requested, Rarely Delivered. *Ivey Business Journal*, January/February: 1-10.
- Chrisman, J.J., J.H. Chua, & P. Sharma. 1998. Important Attributes of Successors in Family Business: An Exploratory Study. *Family Business Review*, 11 (1):19-34.
- Dimsdale, Jr., P.B. 1974. Management Sucsion-Facing the Future. *Journal of Small Business Management*, 12 (1): 42-46.
- Dunemann, M. & R. Barrett. 2004. *Family Business and Succession Planning: A Review of Literature*. Family and Small Business Research Unit, monash University.

- Faustine, P. 2003. "Indonesian Family Business Network", Apa Manfaatnya? *Harian Umum Sore Sinar Harapan*, 10 Mei 2003. h. 10.
- Fiegener, M.K., B.M. Brown, R.A. Prince, & K.M. File. 1996. Passing on Strategic Vision: Favored Modes of Successor Preparation by CEOs of Family and Nonfamily Firms. *Journal of Small Business Management*, 34 (3): 15-26.
- Harian Kompas. 2003. *Syukur Pudjiadi, Kiat Mengelola Bisnis Keluarga*. Kamis, 28 Agustus 2003 hal. 5.
- Harian Kompas, 2005. *90 Persen Pengusaha Jalankan Bisnis Keluarga*, Kamis, 11 Juli 2005. www.kompas.com/kompas-cetak/0207/11/ekonomi/pers13.htm. August, 28, 2006.
- Ibrahim, A.B., K. Soufani, P. Poutziouris, & J. Lam. 2004. Qualities of An Effective Successor: The Role of Education and Training. *Education & Training*, 46 (8/9): 474-480.
- Janjuha-Jivraj, S., & A. Woods. 2002. Successional Issues Within Asian Family Firms: Learning from the Kenyan Experience. *International Small Business Journal*, 20(1): 77-94.
- Kim, S. 2003. Linking Employee Assessments to Succession Planning. *Public Personnel Management*, 32 (4): 533-547.
- Le Breton-Miller, I., D. Miller, & L.P. Steier. 2004. Toward an Integrative Model of Effective FOB Succession. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Summer: 305-328.
- Lee, Y.G., C.R. Jasper, & K.P. Goebel. 2003. A Profile of Succession Planning among Family Business Owners. *Financial Counseling and Planning*, 14 (2): 31-41.
- Levitt, D. 2005. Family Business Forum: Developing the Next Generation. *The Journal for Quality & Participation*, 28 (3): 16-18.
- Manthey, R., & W.E. Balhoff. 2002. Pass the Baton Without Missing a Beat. *Journal of Accountancy*, 193 (3): 43-48.
- Mayer, R.C., J.H. Davis, & F.D. Schoorman. 1995. An Integrative Model of Organizational Trust. *Academy of Management Review*, 20 (3): 709-734.
- Meijaard, J., L. Uhlener, R. Floren, B. Diephuis, & B. Sanders. 2005. The Relationship Between Successor and Planning Characteristics and the Success of Business Transfer in Dutch SMEs. *Working Paper*, Scientific Analysis of Entrepreneurship and SMEs, EIM Business & Policy Research. Zoetermeer.

- Morris, M.H., R.W. William, & D. Nel. 1996. Factors Influencing Family Business Succession. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 2 (3): 68-81.
- Murray, B. 2003. The Succession Transition Process: A Longitudinal Perspective. *Family Business Review*, 16 (1): 17-33.
- Murwani, S. 2005. *Analisa Bursa: Sampoerna Memanfaatkan Momen Bullish*. Bisnis Indonesia, 18 Maret 2005, hal.1.
- Mustakallio, M., E. Autio, and S. A. Zahra, 2002. Relational and Contractual Governance in Family Firms: Effects on Strategic Decision Making. *Family Business Review*, 15(3): 205-222.
- Ostrowski, P.S. 1968. Prerequisites for Effective Succession Planning. *Management of Personnel Quarterly*, 7 (1): 10-16.
- Panglaykim, J. 1984. *Bisnis Keluarga: Perkembangan dan Dampaknya*. Andi Offset. Yogyakarta.
- Peay, T.R. & W.G. Dyer, Jr. 1989. Power Orientations of Entrepreneurs and Succession Planning. *Journal of Small Business Management*. 27 (1): 47-52.
- Pramono, C. 2006. Manajemen Bisnis Keluarga. *Harian Umum Waspada*, 3 Agustus 2006. h. 4.
- Reamer, B.H. 2004. Business Succession: Do You Have A Plan? *Wisconsin Medical Journal*, 103 (3): 89-90.
- Rothwell, W.J., & S. Poduch. 2004. Introducing Technical (Not Managerial) Succession Planning. *Public Personnel Management*. 33 (4): 405-419.
- Scarborough, N.M., & T.W. Zimmerer. 2006. *Effective Small Business Management: An Entrepreneurial Approach*. Pearson Education International: Pearson Education Inc.: Upper Saddle Rivers.
- Sharma, P. 2000. Perceptions about the Extent of Succession Planning in Canadian Family firms. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 17 (3): 233-245.
- Sharma, P., J.J. Chrisman, A.L. Pablo, & J.H. Chua. 2001. Determinants of Initial Satisfaction with the Succession Process in Family Firms: A Conceptual Model. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Spring: 17-35.
- Sharma, P., J.J. Chrisman, & J.H. Chua. 2003a. Succession Planning as Planned Behavior: Some Empirical Results. *Family Business Review*, 16 (1): 1-15.

- Sharma, P., J.J. Chrisman, & J.H. Chua. 2003b. Predictors of Satisfaction with Succession Process in Family Firms. *Journal of Business Venturing*, 18: 667-687.
- Sharma, P., & P.G. Irving. 2005. Four Bases of Family Business Successor Commitment: Antecedents and Consequences. *Entrepreneurship Theory and Practice*, January: 13-33.
- Shepherd, D.A. & A., Zacharakis (2000). Structuring Family Business Succession: An Analysis of the Future. Leader's Decision Making. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 24(4), 25-39.
- Stavrou, E.T. 1999. Succession in Family Businesses: Exploring the Effects of Demographic Factors on Offspring Intentions to Join and Take Over the Business. *Journal of Small Business Management*, 37 (3): 43-61.
- TokohIndonesia.Com. 2006. Dr. Charles Saerang: Generasi Ketiga Nyonya Meneer. www.TokohIndonesia.Com. June, 6, 2006.
- Uhlaner, L.M. 2005. The Use of the Guttman Scale in Development of a Family Orientation Index for Small-to-Medium-Sized Firms. *Family Business Review*, 18 (1): 41-56.
- Venter, E., C. Boshoff, & G. Maas. 2005. The Influence of Successor-Related Factors on the Succession Process in small and Medium-Sized Family Business. *Family Business Review*, 18 (8): 283-303.

BIODATA PENULIS

Mugi Harsono, SE, M.Si. adalah lektor kepala pada Jurusan Manajemen Universitas Sebelas Maret. Lulus S1 Jurusan Manajemen UNS 1994; lulus S2 (Magister Sains) bidang Manajemen UGM 2000; saat ini adalah kandidat doktor bidang Manajemen dengan topik disertasi bidang bisnis keluarga.

e-mail : mugiharsono@yahoo.com

telepon: 0271-5885657