

BAB V

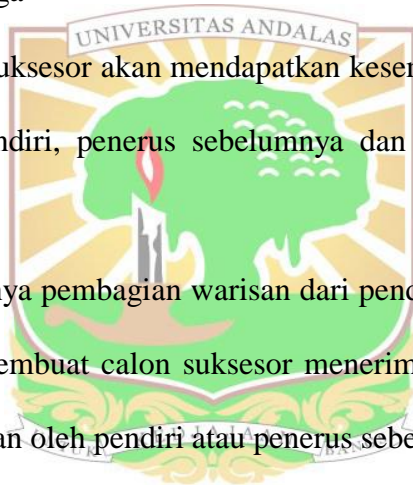
PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan analisis yang telah dilakukan, maka dapat disimpulkan bahwa determinan keberhasilan dan kegagalan suksesi pada perusahaan keluarga di Kabupaten Padang Pariaman adalah sebagai berikut:

1. Konteks keluarga

- Calon suksesor akan mendapatkan kesempatan yang sama, dukungan dari pendiri, penerus sebelumnya dan anggota keluarga mengenai suksesi.
- Terjadinya pembagian warisan dari pendiri atau generasi sebelumnya yang membuat calon suksesor menerima bagian warisan yang telah dibagikan oleh pendiri atau penerus sebelumnya
- Untuk aset tetap yang tidak berhubungan dengan perusahaan keluarga, dibagikan ke calon suksesor perempuan
- Untuk usaha lebih banyak dibagikan kepada calon suksesor laki-laki
- Untuk usaha juga lebih banyak diberikan kepada anak pertama
- Ada beberapa pendiri atau penerus sebelumnya yang memiliki usaha lebih dari satu, sehingga pendiri atau penerus sebelumnya memutuskan untuk membagi usaha yang dimilikinya satu-satu untuk penerus yang berbeda, dan ada penerus sebelumnya yang memiliki



dua cabang usaha akan membagikan satu cabang untuk anak pertama dan satu cabang untuk anak laki-laki.

- Untuk pembagian kepemilikan di perusahaan keluarga jika perusahaan dimiliki oleh banyak anggota keluarga, maka pembagian kepemilikannya ditentukan oleh pendiri ke generasi kedua kemudian generasi ketiga akan mendapatkan bagian sebanyak pembagian dari orang tuannya yang merupakan generasi kedua.
- Jika pendiri sudah membagikan warisan untuk suksesor sendiri maka asetnya akan menjadi milik suksesor secara pribadi.
- Keluarga sangat memiliki peran yang penting bagi suksesor karena keluarga yang memilih, mendorong, mendukung dan membantu suksesor dalam mengambil alih perusahaan keluarga.
- Untuk dewan keluarga biasanya perusahaan keluarga di Kabupaten Padang Pariaman tidak memilikinya, karena perusahaan keluarga ini merupakan perusahaan yang hanya dimiliki oleh suksesor maka untuk pengambilan keputusan dilakukan oleh suksesor dan jika diperlukan baru akan dirundingkan dengan anggota keluarga lainnya.

2. Konteks bisnis

- Semua suksesor pada perusahaan keluarga ini memiliki hubungan yang baik dengan stakeholder perusahaan keluarga seperti karyawan, mitra dan pelanggan

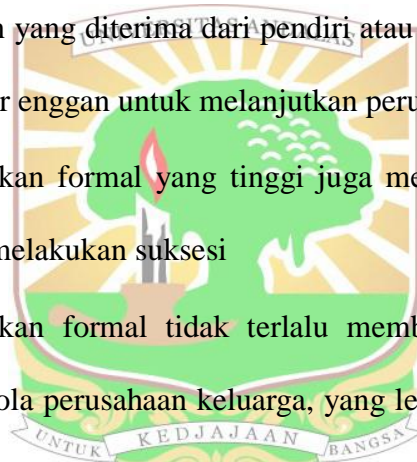
- Mengenai konteks bisnis, kondisi perusahaan keluarga pada generasi pertama dan kedua beragam, ada yang pada generasi pertama telah mencapai masa jayanya, ada yang di generasi kedua yang mencapai masa jayanya, namun ada juga yang pada generasi kedua mencapai masa jaya dan diakhir kepemimpinannya mengalami penurunan.
- Untuk generasi ketiga masih belum terlihat perubahan yang signifikan, dikarenakan banyak perusahaan keluarga yang baru beralih dari generasi kedua ke generasi ketiga.
- Untuk suksesi eksternal semua informan pada penelitian ini menolaknya, dikarenakan perusahaan ini merupakan perusahaan keluarga yang merupakan asset, warisan dan kepemilikan keluarga, dan biasanya akan diteruskan ke anak atau anggota keluarga.
- Semua informan juga menolak untuk memakai tim manajemen profesional, daripada melakukannya informan lebih memilih untuk mereka yang menjadi profesional dengan belajar, teknologi ataupun hal yang lainnya.
- Kegagalan suksesor yang berkaitan dengan konteks keluarga, siapapun dapat menjadi suksesor, yang penting masih anggota keluarga

3. Terkait penerus

- Kesiapan penerus untuk melanjutkan perusahaan keluarga ini, merupakan hal penting untuk kegagalan atau keberhasilan suksesi

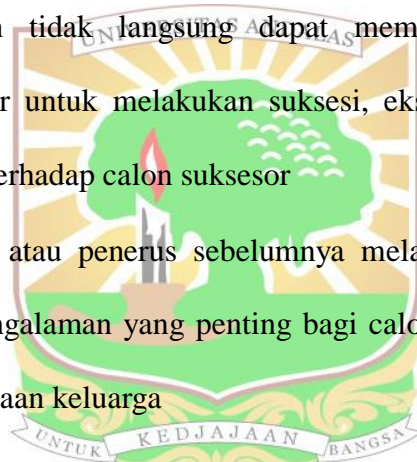
pada perusahaan keluarga, karena calon suksesor yang gagal memiliki keinginan tersendiri diluar perusahaan keluarga dan tidak bersedia untuk melanjutkan perusahaan keluarga.

- Kegagalan calon suksesor terjadi karena adanya distraksi ketertarikan atau ketidaktertarikan perusahaan keluarga. Sehingga tidak semua perusahaan keluarga dapat dialihkan kepada calon suksesor.
- Kegagalan suksesi juga terjadi karena calon suksesor tidak memiliki passion untuk melanjutkan perusahaan keluarga ini
- Paksaan yang diterima dari pendiri atau penerus juga membuat calon suksesor enggan untuk melanjutkan perusahaan keluarga
- Pendidikan formal yang tinggi juga membuat calon suksesor gagal dalam melakukan suksesi
- Pendidikan formal tidak terlalu membantu calon suksesor dalam mengelola perusahaan keluarga, yang lebih penting pengetahuan dan pengalaman suksesor di perusahaan keluarga secara langsung.
- Sebisa mungkin calon suksesor keterlibatan sedini mungkin, karena pengetahuan dan pengalaman yang akan membantu perusahaan keluarga lebih didapatkan dari ikut terlibat langsung pada perusahaan keluarga.
- Bakat tidak terlalu penting bagi suksesor dalam mengelola perusahaan keluarga, yang terlebih penting yaitu kemauan calon suksesor dalam mempelajari perusahaan keluarga



4. Terkait pendiri atau penerus sebelumnya

- Hal ini menjadi penentu terbesar terjadinya kegagalan atau keberhasilan suksesi karena mereka yang menentukan kapan dilakukan suksesi, siapa yang akan menjadi suksesor dan bahkan pembagian asset perusahaan keluarga.
- Generasi pendiri atau penerus sebelumnya harus memahami psikolog dan rencana masa depan suksesor
- Ekspetasi pendiri atau penerus sebelumnya baik secara langsung maupun tidak langsung dapat mempengaruhi keinginan calon suksesor untuk melakukan suksesi, ekspetasi tersebut memberikan beban terhadap calon suksesor
- Pendiri atau penerus sebelumnya melakukan transfer pengetahuan dan pengalaman yang penting bagi calon suksesor dalam mengelola perusahaan keluarga
- Kesediaan pendiri atau penerus generasi sebelumnya untuk menyerahkan perusahaan keluarga kepada suksesor menjadi hal yang penting untuk kebebasan suksesor dalam melakukan inovasi
- Penerus sebelumnya harus membangun *engagement* yang baik dengan calon suksesor agar, calon suksesor kedepannya memiliki *engagement* yang baik dengan penerus sebelumnya maupun dengan perusahaan keluarga, agar calon suksesor tersebut tidak merasakan terpaksaan untuk meneruskan perusahaan keluarga kedepannya

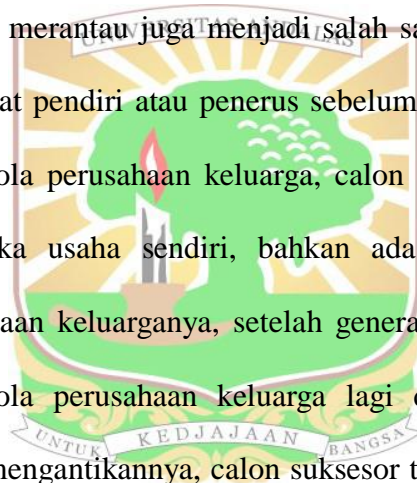


5. Struktur kepemilikan perusahaan keluarga

- Semua kepemilikan perusahaan keluarga dimiliki oleh anggota keluarga ataupun individual sebagai suksesor.
- Pembagian warisan calon suksesor menentukan siapa dan bagaimana perusahaan keluarga akan dilanjutkan, kepemilikan secara pribadi membuat calon suksesor menjadi lebih bertanggung jawab terhadap perusahaan keluarga

6. Adat atau budaya di Kabupaten Padang Pariaman

- Budaya merantau juga menjadi salah satu faktor kegagalan suksesi, pada saat pendiri atau penerus sebelumnya masih sehat dan mampu mengelola perusahaan keluarga, calon suksesor akan merantau dan membuka usaha sendiri, bahkan ada usaha yang sama dengan perusahaan keluarganya, setelah generasi sebelumnya tidak mampu mengelola perusahaan keluarga lagi dan membutuhkan suksesor untuk mengantikannya, calon suksesor tersebut sudah tidak memiliki kesediaan untuk melanjutkan perusahaan keluarganya lagi. Hal ini juga menjadi penyebab gagalnya suksesi, karena calon suksesor tersebut telah nyaman, berada di luar Kabupaten Padang Pariaman dan memiliki usaha sendiri.
- Masyarakat Minangkabau merupakan masyarakat yang *egaliter*, yang membuat masyarakatnya lebih mandiri, sehingga calon suksesor lebih tertarik membuka usaha sendiri diluar perusahaan keluarganya



5.2 Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini memiliki keterbatasan pada objek penelitian, yang hanya terdiri dari 6 perusahaan keluarga dengan 18 informan dengan 6 entrepreneurs generasi 2 yang berhasil melakukan suksesi, 6 entrepreneurs generasi 3 yang berhasil melakukan suksesi, 6 entrepreneurs generasi 3 yang gagal melakukan suksesi dan hanya berada di Kabupaten Padang Pariaman. Dan hanya menggunakan lima konteks, yaitu konteks keluarga, konteks bisnis, terkait penerus, terkait pendiri atau penerus sebelumnya dan struktur kepemilikan perusahaan keluarga, sehingga penelitian ini masih belum bisa melihat keseluruhan determinan kegagalan dan keberhasilan suksesi pada perusahaan keluarga. Penelitian ini juga menggunakan penelitian kualitatif, yang bertujuan untuk menumumisasikan hasil, namun demikian studi ini dapat mengungkapkan secara mendalam berbagai hal terkait topik yang diteliti.

5.3 Saran Penelitian

1. Penelitian ini masih memiliki keterbatasan di jumlah informan yang diteliti, dan objek penelitian yang hanya di Kabupaten Padang Pariaman.
2. Untuk generasi ketiga disarankan untuk suksesor yang sudah lebih dari 5 tahun mengambil alih perusahaan keluarganya
3. Untuk metode penelitian untuk lebih diluaskan dengan menggunakan metode *mixed method* karena dapat memperdalam berbagai hal mengenai topik yang diteliti dibandingkan hanya menggunakan satu jenis pendekatan saja.

5.4 Rekomendasi dan Implikasi Penelitian

Untuk mengatasi kegagalan suksesi pada perusahaan keluarga peneliti dapat merekomendasikan untuk perusahaan keluarga melakukan hal sebagai berikut:

1. Calon suksesor dilibatkan sedini mungkin untuk mengetahui dan memiliki pengalaman mengenai perusahaan keluarga
2. Generasi sebelumnya harus mengetahui dan memahami psikologi dan keinginan masa depan calon suksesor agar tidak terjadinya ketidaksediaan dan keterpaksaan calon suksesor dalam menjadi suksesor pada perusahaan keluarga ini
3. Generasi sebelumnya harus menciptakan rasa kepemilikan calon suksesor pada perusahaan keluarga
4. Generasi sebelumnya dapat menciptakan *engagement* yang baik dengan calon suksesor

