

## BAB V

### PENUTUP

#### V.1. Kesimpulan

Penulis menyimpulkan bahwa suksesi atau peralihan kepemimpinan perusahaan keluarga dari pendiri ke generasi berikutnya bisa dilakukan dengan sukses ketika “tiga pertanyaan kunci” berikut dapat dijawab dengan baik, yakni;

1. **Kapan** suksesi dilakukan?
2. **Kepada siapa** tongkat estafet diserahkan?
3. **Bagaimana** dukungan keluarga dan dukungan karyawan serta respon lingkungan bisnis?

##### V.1.1. Kapan suksesi dilakukan?

Dari hasil penelitian yang dilakukan penulis, pertanyaan ini lebih tepat diarahkan kepada *pendiri perusahaan keluarga*. Kenapa? Sebab, keengganan untuk melepaskan kendali dan kekuasaan akan membuat pendiri belum akan memikirkan rencana suksesi. Apalagi keengganan pendiri ini juga diikuti keengganan anak untuk membicarakan masalah suksesi ini dengan orang tuanya. Sebab lain, musuh terbesar dalam diri pendiri bisnis keluarga adalah *ego* yang mengatakan bahwa tidak akan ada anak yang mampu menyamai kemampuan dan prestasinya yang dari awal bersusah payah membangun usaha dan kemudian terus tumbuh berkembang menjadi besar. Ketika pendiri bisnis keluarga belum bisa

“berdamai” dengan situasi psikologis dirinya itu, pendiri belum akan memikirkan rencana suksesi.

Penulis menyimpulkan bahwa suksesi akan berhasil jika kondisi-kondisi berikut terpenuhi, yakni;

1. Keinginan (*intensi*) untuk bersuksesi harus muncul dari diri pendiri bisnis keluarga. Kapan ia mulai memikirkan suksesi, mulai mengkomunikasikannya dengan keluarga, mulai membuat perencanaan suksesi, dan kapan mulai melatih calon suksesor, adalah rentetan pertanyaan yang semestinya ada dalam pikiran dan penilaian pendiri. Transisi manajemen yang berhasil secara umum adalah merupakan hasil dari perencanaan dan pelatihan yang dimulai bertahun-tahun sebelum suksesi terjadi.
2. Pendiri bisnis keluarga harus memiliki keyakinan bahwa si anak dinilai telah mampu dan siap untuk menggantikan dirinya memimpin perusahaan keluarga seiring telah berjalannya waktu pelatihan dan transfer pengalaman yang telah dijalani sang anak selaku calon suksesor. Sehingga suksesi bisa dilakukan pada saat yang tepat dan di saat usia anak belum melewati “usia emasnya”.
3. Pendiri bisnis keluarga harus meyakini bahwa suksesi terbaik adalah pada saat kondisi perusahaan keluarga sedang baik dan normal sehingga lebih besar kemungkinan bagi sang anak untuk dapat memimpin dan mengembangkan perusahaan keluarga dengan baik pula.

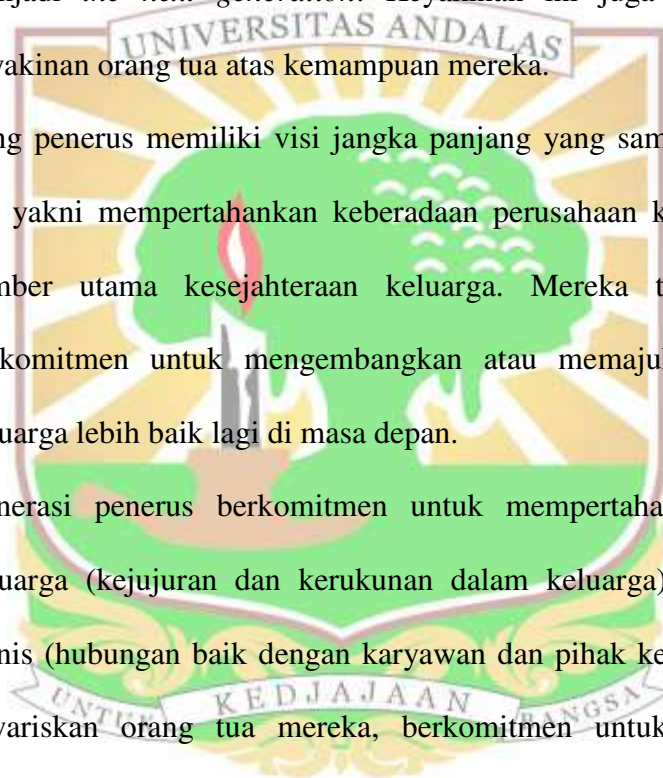
### V.1.2. Kepada siapa tongkat estafet diserahkan?

Pertanyaan ini sangat tepat ditujukan bagi *generasi penerus* dalam keluarga. Sebab pertanyaan ini menyangkut keinginan, kemauan, motivasi, kesiapan, dan kemampuan generasi penerus dalam keluarga sebagai calon penerus kepemimpinan perusahaan keluarga. Penulis menyimpulkan bahwa anak yang bisa ditunjuk sebagai penerima tongkat estafet kepemimpinan perusahaan keluarga adalah yang memenuhi kriteria berikut;

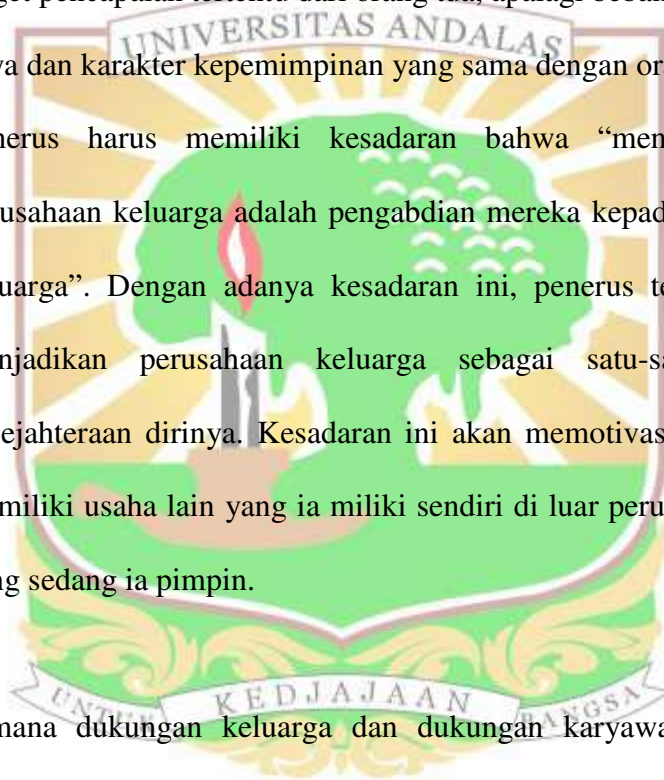
1. Sejak usia dini mereka sudah dikenalkan dengan bisnis orang tua dan bahkan telah mulai dilibatkan seperti menjaga toko. Mereka sudah paham apa yang dibicarakan orang tua mereka ketika kumpul di meja makan dan dalam pertemuan keluarga. Keinginan mereka untuk terlibat nantinya dalam perusahaan keluarga semakin tinggi ketika mereka tahu bahwa orang tua menginginkan mereka terjun di perusahaan keluarga. Keinginan itu kemudian ditunjukkan dengan pilihan program studi mereka di perguruan tinggi yang berkaitan dengan bisnis orang tua mereka tanpa ada tekanan dari orang tua atas pilihan mereka.
2. Kemauan mereka untuk menjadi generasi penerus ditunjukkan dengan keinginan mereka bekerja di perusahaan keluarga atas kemauan sendiri tanpa paksaan dari orang tua. Mereka malah diberi kebebasan memilih untuk bekerja di perusahaan keluarga atau di perusahaan lain. Mereka bekerja di perusahaan keluarga tanpa diperlakukan istimewa oleh orang tua. Mereka diperlakukan sama dengan karyawan lain. Inilah

proses *pelatihan* bagi mereka selama bertahun-tahun. Dalam kurun waktu itu mereka juga menjalani proses *mentoring* sebagai wadah transfer pengetahuan dan pengalaman bisnis dari orang tua mereka.

3. Mereka memiliki keyakinan atas kemampuan diri sendiri untuk menjadi pemimpin perusahaan keluarga selanjutnya. Setelah menjalani proses latihan dan mentoring sekian lama, mereka merasa “siap” untuk menjadi *the next generation*. Keyakinan ini juga didukung oleh keyakinan orang tua atas kemampuan mereka.
4. Sang penerus memiliki visi jangka panjang yang sama dengan orang tua yakni mempertahankan keberadaan perusahaan keluarga sebagai sumber utama kesejahteraan keluarga. Mereka termotivasi dan berkomitmen untuk mengembangkan atau memajukan perusahaan keluarga lebih baik lagi di masa depan.
5. Generasi penerus berkomitmen untuk mempertahankan nilai-nilai keluarga (kejujuran dan kerukunan dalam keluarga) dan nilai-nilai bisnis (hubungan baik dengan karyawan dan pihak ketiga) yang telah diwariskan orang tua mereka, berkomitmen untuk menyesuaikan tujuan bisnis dengan tujuan keluarga, dan mengedepankan komunikasi yang baik dalam keluarga ketika muncul konflik antara kepentingan keluarga dan kepentingan bisnis. Termasuk di dalamnya komitmen untuk menjaga nama baik orang tua dalam komunitas bisnis sebab popularitas dan kharisma orang tua telah melekat pada institusi bisnis keluarga.



6. Penerus kepemimpinan perusahaan keluarga tetap mengutamakan “kompetensi” dalam struktur perusahaan keluarga termasuk di dalamnya tetap mensyaratkan kompetensi bagi setiap anggota keluarga yang terlibat dalam perusahaan keluarga.
7. Generasi penerus mesti memiliki kebebasan berpikir dan kebebasan mengambil kebijakan strategi bisnis tanpa ada beban target waktu dan target pencapaian tertentu dari orang tua, apalagi beban untuk memiliki gaya dan karakter kepemimpinan yang sama dengan orang tua.
8. Penerus harus memiliki kesadaran bahwa “menjadi pemimpin perusahaan keluarga adalah pengabdian mereka kepada orang tua dan keluarga”. Dengan adanya kesadaran ini, penerus tentu tidak akan menjadikan perusahaan keluarga sebagai satu-satunya sumber kesejahteraan dirinya. Kesadaran ini akan memotivasi penerus untuk memiliki usaha lain yang ia miliki sendiri di luar perusahaan keluarga yang sedang ia pimpin.



V.1.3. Bagaimana dukungan keluarga dan dukungan karyawan serta respon lingkungan bisnis?

#### V.1.3.1. Dukungan keluarga

Dukungan keluarga juga turut menentukan keberhasilan suksesi kepemimpinan perusahaan keluarga. Kekuatan yang menentang perencanaan suksesi tidak terbatas pada diri pendiri saja. Keluarga juga memberi tekanan yang membantu menghindari isu suksesi. Pasangan hidup pendiri sering menunjukkan

keengganannya untuk mendukung pendiri “pensiun” dari perusahaan keluarga. Kehilangan posisi sebagai “pendamping hidup pendiri/pemimpin perusahaan keluarga, tentu akan menjadi sebuah persoalan tersendiri bagi pasangan hidup pendiri perusahaan keluarga. Apalagi norma budaya yang berkembang dalam perilaku keluarga tidak mendukung diskusi antara orang tua dan generasi penerus tentang masa depan keluarga setelah orang tua meninggal. Suatu hal yang “tabu” untuk membicarakan hal tersebut dalam keluarga, apalagi ini menyangkut “masalah keuangan”.

Penulis menyimpulkan bahwa hal-hal berikut mesti dipenuhi oleh keluarga agar rencana suksesi perusahaan keluarga berjalan dengan baik, yakni;

1. Pendiri dan pasangan hidup harus memiliki pemahaman bersama mengenai perlunya suksesi. Mereka harus mengartikulasikan mengenai apa yang akan dicapai dalam proses ini. Pendiri dan pasangannya membentuk kepemimpinan dalam sistem perusahaan keluarga. Karenanya, mereka harus membangun visi bersama bagi masa depan. Tujuan utamanya adalah agar pendiri dan pasangannya saling memberi dukungan selama berlangsungnya proses suksesi.
2. Keluarga mesti memiliki pemahaman bersama bahwa “dominasi peran keluarga” dalam perusahaan harus dipertahankan. Pemahaman ini sangat penting dibangun untuk tetap menjaga rasa memiliki terhadap perusahaan keluarga.
3. Keluarga mesti membangun komunikasi yang baik untuk mempersiapkan rencana suksesi. Salah satunya, *parenting* yaitu sejauh

mana orang tua memberikan perhatian untuk mempersiapkan anak-anak atau generasi berikutnya dalam mengelola masa depan perusahaan keluarga lewat pertemuan-pertemuan keluarga. Komunikasi juga penting untuk mengatasi setiap perbedaan pandangan dalam keluarga terutama berkaitan dengan bisnis keluarga guna menjaga keutuhan dan harmoni dalam keluarga.

4. Dukungan anggota keluarga sangat dibutuhkan oleh calon suksesor terutama dukungan dalam bentuk kesadaran bahwa kompetensi anggota keluarga yang terlibat dalam perusahaan sangat dibutuhkan. Keterlibatan anggota keluarga dalam perusahaan adalah berdasarkan kompetensi, bukan saja berdasarkan pandangan bahwa yang bersangkutan adalah anggota keluarga juga.
5. Keluarga harus membangun kesadaran bahwa keutuhan dan keharmonisan dalam keluarga tidak boleh terganggu oleh isu *revenue distribution*, sebab isu ini akan sangat berkaitan dengan keberlangsungan perusahaan keluarga. Keluarga juga harus mempertahankan nilai-nilai sosial yang telah dikembangkan oleh pendiri, *social responsibility*, yakni keharusan membantu keluarga inti, keluarga dekat atau bahkan keluarga jauh dengan keuntungan perusahaan. Mempertahankan nilai-nilai sosial ini diyakini akan bisa men-stimulasi penerus untuk berusaha keras mengembangkan perusahaan dengan alasan untuk menjaga nama baik keluarga dalam komunitas bisnis dan masyarakat.

6. Hal terpenting adalah keluarga mesti membantu pendiri perusahaan keluarga untuk membangun kepercayaan dirinya setelah tidak lagi menjadi pemimpin perusahaan keluarga. Kepercayaan diri pendiri ini sangat penting untuk menghilangkan rasa *minor*, *kalah bersaing*, atau bahkan *merasa diri tak berguna* setelah pendiri pensiun dari perusahaan keluarga. Ada beberapa alternatif yang bisa dilakukan, seperti memberi pendiri porsi jabatan tertentu dalam perusahaan keluarga layaknya komisaris pada perusahaan publik, atau mengembangkan hobi beliau, atau bisa jadi mendirikan yayasan keluarga di bidang sosial dengan menempatkan pendiri sebagai pemegang kekuasaan.

#### V.1.3.2. Dukungan karyawan

Karyawan dapat menghadirkan kendala terhadap suksesi meskipun prospek dan keberlangsungan bisnis keluarga adalah kepentingan mereka juga. Bagi kebanyakan karyawan, kedekatan hubungan personal mereka dengan pendiri merupakan keuntungan utama bekerja di perusahaan keluarga. Pergantian pendiri dengan pendatang baru yang dipandang tidak berpengalaman dan mungkin akan melakukan gerakan perubahan “sapu bersih”, dipandang oleh karyawan sebagai ancaman bagi kenyamanan dan keamanan mereka bekerja.

Penulis menyimpulkan bahwa penerus kepemimpinan perusahaan keluarga mesti melakukan hal-hal berikut, yakni;



1. Penerus harus tetap mempertahankan budaya partisipatif dalam perusahaan keluarga sebagaimana yang telah dikembangkan sebelumnya oleh pendiri, di mana karyawan dapat dipercaya dan keluarga tetap memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengembangkan bakat dan kemampuannya.
2. Penerus harus mempertahankan nilai-nilai bisnis yang diwariskan oleh pendiri, yakni menjaga hubungan baik dengan karyawan sehingga kedekatan emosional karyawan dengan pendiri tetap bisa dirasakan oleh karyawan melalui generasi penerus perusahaan keluarga.

#### V.1.3.3. Bagaimana dengan respon lingkungan bisnis?

Kekhawatiran eksternal terhadap perubahan kepemimpinan perusahaan keluarga juga mesti diantisipasi. Di luar perusahaan, pelanggan-pelanggan utama mungkin akan menunjukkan resistensi terhadap perubahan, enggan untuk percaya pada “wajah baru”. Mereka yang memiliki ketergantungan pada pendiri khawatir akan kehilangan koneksi ke pimpinan puncak perusahaan keluarga. Selain itu, generasi penerus juga mungkin akan dihadapkan dengan perubahan lingkungan yang disebabkan oleh semakin kompetitifnya persaingan bisnis.

Penulis menyimpulkan bahwa generasi penerus harus melakukan hal-hal berikut untuk mengantisipasi perubahan lingkungan bisnis tersebut, yakni;

1. Penerus mesti meningkatkan pelayanan dan menjaga hubungan baik dengan pelanggan-pelanggan utama/pihak ketiga.

2. Mengambil strategi inovasi untuk beradaptasi dengan persaingan bisnis yang makin kompetitif.

## V.2. Implikasi Penelitian

*Suksesi* adalah peralihan kepemimpinan dan atau kepemilikan perusahaan keluarga dari generasi pendiri ke generasi kedua, dari generasi kedua ke generasi ketiga, dan seterusnya. Suksesi merupakan hal yang sangat *crucial* dalam mempertahankan keberlangsungan perusahaan keluarga. Keberlangsungan perusahaan keluarga memang dipengaruhi oleh berbagai faktor dan kondisi, akan tetapi harus disadari bahwa kesuksesan melaksanakan suksesi merupakan persyaratan mutlak yang harus dipenuhi.

Keberhasilan suksesi dapat dilihat setelah terjadinya suksesi itu sendiri, dibuktikan dengan keberhasilan perusahaan keluarga untuk bertahan dan berkembang dengan baik. Namun, prosesnya sudah dimulai sejak lama jauh sebelum suksesi itu dilakukan dan melibatkan berbagai pihak, faktor dan kondisi. Karena proses suksesi memiliki derajat sensitifitas yang tinggi maka diperlukan kesiapan anggota organisasi secara keseluruhan dalam menghadapi suksesi.

Keberhasilan suksesi paling tidak dipengaruhi oleh 5 (lima) variabel berikut; *pendiri perusahaan keluarga, generasi penerus, keluarga, karyawan dan kondisi perusahaan keluarga* itu sendiri. Setelah dilakukan analisa terhadap variabel-variabel tersebut, maka langkah-langkah suksesi dapat dikembangkan dengan model sebagai berikut;

## LANGKAH PERTAMA : PERENCANAAN SUKSESI

### (SEBELUM SUKSESI TERJADI)

- a. Keluarga harus mengembangkan komunikasi yang baik untuk;
  - i. Memperoleh dukungan keluarga terhadap pentingnya rencana suksesi
  - ii. Mengetahui keinginan pendiri dan seluruh anggota keluarga berkaitan dengan rencana suksesi
  - iii. Memahami situasi psikologis pendiri perusahaan sebelum, saat dan setelah suksesi
  - iv. Memberi pemahaman pada anak tentang konsep dedikasi terhadap orang tua
  - v. Memperkirakan kapan suksesi dilakukan
  - vi. Menghindari konflik keluarga terutama berkaitan dengan *revenue distribution*
- b. Pemahaman bersama dalam keluarga atas;
  - i. Konsep dan filosofi bisnis pendiri perusahaan
  - ii. Visi dan tujuan jangka panjang pendiri perusahaan
  - iii. Dominasi peran keluarga dalam perusahaan
- c. Pendiri perusahaan harus melakukan tiga hal berikut;
  - i. Parenting, memberi perhatian pada anak untuk mempersiapkan anak dalam rangka mengelola masa depan perusahaan.
  - ii. Mapping, menggali minat, motivasi, dan komitmen serta kemampuan calon penerus pemimpin perusahaan keluarga

- iii. Mentoring, berbagi pengalaman bisnis dan pengetahuan tentang perusahaan dari pendiri kepada calon penerus

## **LANGKAH KEDUA : PENYERAHAN TONGKAT ESTAFET**

### **(SAAT SUKSESI TERJADI)**

- a. Pendiri perusahaan keluarga sudah yakin dengan kemampuan anak, sementara anak juga sudah yakin dengan kemampuannya untuk menjadi pemimpin perusahaan keluarga.
- b. Kondisi perusahaan dipastikan sedang baik dan normal.
- c. Sang penerus atau suksesor harus melakukan evaluasi terhadap struktur perusahaan dengan mengedepankan “kompetensi” orang-orang yang terlibat, baik anggota keluarga maupun non keluarga..
- d. Suksesor harus menjalin komunikasi yang baik dengan klien atau pelanggan untuk mendapatkan kepercayaan dan menyusun strategi untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan bisnis yang makin kompetitif.
- e. Suksesor diberi kebebasan berpikir dan bekerja untuk menjalankan konsep dan strategi bisnisnya.

## **LANGKAH KETIGA : MENJAGA / MENGAWAL SUKSESI**

### **(SETELAH SUKSESI TERJADI)**

- a. Suksesor harus menjaga keutuhan dan harmonisasi dalam keluarga dengan mempertahankan nilai-nilai keluarga dan nilai-nilai bisnis yang

diwariskan orang tua serta menyesuaikan tujuan bisnis dengan tujuan keluarga.

- b. Suksesor mempertahankan budaya partisipatif dalam perusahaan dan menjaga hubungan baik dengan karyawan untuk mendapatkan dukungan karyawan.
- c. Suksesor harus menjaga nilai-nilai sosial yang diwariskan pendiri, seperti *social responsibility* untuk menjaga reputasi atau nama baik keluarga dalam komunitas bisnis dan masyarakat.
- d. Suksesor harus mencurahkan waktu, tenaga dan pikiran untuk mengelola dan mengembangkan perusahaan keluarga sebagai bentuk pengabdian pada orang tua tanpa keinginan untuk menguasai aset keluarga.

### V.3. Keterbatasan Penelitian

Ada beberapa keterbatasan dalam penelitian ini, antara lain;

1. Di awal penelitian ini dirancang untuk mewawancarai dua orang responden dalam setiap perusahaan keluarga yang dijadikan sampel penelitian, yakni; pendiri perusahaan keluarga dan generasi kedua yang sedang memimpin perusahaan keluarga. Namun, hanya ada satu orang pendiri perusahaan keluarga yang berhasil diwawancarai. Selebihnya, ada yang tidak bersedia diwawancarai dan ada yang sudah meninggal dunia ketika penelitian ini dilakukan. Sehingga penelitian ini hanya terfokus pada sisi pandang generasi kedua saja. Dengan hanya satu

orang pendiri perusahaan keluarga yang diwawancarai, penelitian ini tidak bisa mengungkap lebih dalam sisi pandang pendiri terhadap suksesi dan hanya mengandalkan pandangan generasi kedua saja.

2. Penelitian ini juga memiliki keterbatasan dari sisi pandang “keluarga pemilik perusahaan keluarga” dan “karwayan perusahaan keluarga” karena tidak dirancang dari awal untuk mewawancarai perwakilan keluarga dan perwakilan karyawan di perusahaan keluarga yang dijadikan sampel penelitian. Sehingga pembahasan variabel keluarga dan variabel karyawan dalam penelitian ini hanya bersumberkan dari jawaban generasi kedua dalam wawancara atau kuisioner.

#### **V.4. Rekomendasi untuk Penelitian Selanjutnya**

Setelah dicermati hasil dan keterbatasan penelitian ini, maka ada beberapa rekomendasi yang dapat dijadikan bahan penelitian selanjutnya, antara lain;

1. Perlu diteliti lebih lanjut “pengaruh keberadaan anggota keluarga dalam struktur perusahaan keluarga terhadap kualitas kepemimpinan generasi kedua dalam perusahaan keluarga.” Hal ini perlu diketahui untuk mengukur seberapa kuat dukungan anggota keluarga yang berada dalam struktur perusahaan terhadap kepemimpinan generasi kedua.
2. Penelitian lebih dalam terhadap persoalan *revenue distribution* bagi anggota keluarga yang tidak terlibat dalam struktur perusahaan. Hal ini perlu diketahui untuk mengukur seberapa kuat dukungan anggota

keluarga yang tidak terlibat dalam struktur perusahaan keluarga terhadap kepemimpinan generasi kedua.

Dua rekomendasi di atas dinilai akan sangat berpengaruh terhadap keberlangsungan perusahaan keluarga dan keutuhan/harmonisasi dalam keluarga.

3. Perlu dilakukan penelitian terhadap “tingkat kepuasan karyawan terhadap kepemimpinan generasi kedua” untuk mengukur tingkat keberhasilan kepemimpinan generasi kedua.

