

## SUCCESSION PROCESS MODEL PADA BISNIS KELUARGA (STUDI PADA CV.BACHMAN)

Muhammad Fikri Ramadhan  
1203134166  
E-mail: mfikriramadhan23@gmail.com

Dosen Pembimbing :  
Kristina Sisilia, S.T., M.A.B  
E-mail: kristina@telkomuniversity.ac.id

Program Studi Administrasi Bisnis, Fakultas Komunikasi Dan Bisnis,  
Universitas Telkom

Jl. Telekomunikasi Jl. Terusan Buah Batu, Sukapura, Kec. Dayeuhkolot, Bandung, Jawa Barat 402

### Abstract

Tujuan penelitian ini dilakukan untuk mengetahui Proses Dalam bisnis keluarga CV.BACHMAN. Metode pengumpulan data dilakukan melalui wawancara dengan 2 orang koresponden penting. Jenis penelitian ini adalah kualitatif, yaitu prosedur penelitian yang menghasilkan data-data deskriptif, berupa kata kata tertulis atau lisan. Subjek dalam penelitian ini adalah Calon Suksesor dan Direktur Perusahaan. Objek penelitian ini adalah Proses Suksesi yang dilakukan oleh Pemegang Perusahaan Berdasarkan Kesiapan Calon Suksesor. Lokasi yang diambil dalam penelitian ini dilakukan di CV.BACHMAN, yang berlokasi di jalan By Pass, Kabupaten Sumedang ,Jawa Barat. Hasil penelitian menunjukkan bahwa adanya faktor-faktor yang Harus Dipersiapkan Oleh Calon Suksesor.

**Kata Kunci:** Keluarga, Bisnis, Suksesor

### 1. PENDAHULUAN

Ekonomi *Price Water House Coopers* merupakan organisasi layanan profesional terbesar di dunia yang berfokus pada *audit and assurance, tax and consulting service* yang telah melakukan survey terkait bisnis keluarga di Indonesia (PwC.com). Berdasarkan catatan PwC (2014) di Indonesia 83% bisnis keluarga mencetak pertumbuhan di tahun keuangan yang lalu dibandingkan dengan rata-rata dunia yang hanya 65%. Ambisi dan optimisme yang sangat tinggi, dimana 96% menargetkan pertumbuhan selama 5 tahun ke depan, dibandingkan optimisme global yang hanya 65%. Dengan perannya yang signifikan dalam perekonomian, maka keberlanjutan dari perusahaan keluarga tersebut sangat perlu untuk dipertahankan dengan baik. Pola manajemen keluarga yang diterapkan dalam bisnis keluarga harus terus berkembang dan berubah menyesuaikan tingkat kinerja perusahaan dan kebutuhan perusahaan (PwC, 2014).

Dalam perjalanannya, ada perusahaan keluarga yang berkembang pesat, ada yang biasa-biasa saja tetapi tidak sedikit juga yang gagal. Bisnis keluarga yang sukses adalah bisnis yang berjalan dari generasi ke generasi dan berjalan dengan kemampuan yang lebih besar, serta berdaya tahan cukup baik. Hal yang menjadi fenomena bagi proses suksesi adalah di Amerika Serikat, 90% dari perusahaan besar adalah bisnis keluarga atau perusahaan yang dikelola oleh keluarga. Tetapi dari perusahaan-perusahaan tersebut, hanya 30% yang dapat bertahan sampai generasi kedua. Sedangkan 70% gagal untuk bertahan sampai generasi kedua. Dan kurang lebih hanya 10% yang mampu bertahan sampai generasi ketiga. Sedangkan di Indonesia sendiri, survei menunjukkan bahwa 88% perusahaan swasta nasional berada di tangan keluarga. Namun, hanya 5% dari perusahaan keluarga yang mampu bertahan hingga generasi keempat (Jakarta Consulting Group, 2014).

Sayangnya, suksesi di perusahaan keluarga sejauh ini belum menjadi bagian integral dari rencana jangka panjang. Dari hasil survei The Jakarta Consulting Group pada tahun 2004, ditemukan bahwa hanya dua per tiga perusahaan-perusahaan keluarga kelas menengah ke atas di Indonesia, yang mempersiapkan penerus melalui perencanaan suksesi untuk memimpin perusahaan. Dalam rangka meneliti fenomena ini, peneliti melakukan penelitian di salah satu perusahaan keluarga yaitu: CV. Bachman

Langkah perusahaan CV. Bachman yaitu berawal dari nama Bachman Group. dimulai sejak tahun 2001 dengan bermula pada bidang yang berbeda dengan pengadaan barang seperti saat ini, yaitu kompor minyak. Pada awal mula perusahaan berdiri, semua produk hanya fokus terhadap apa saja yang berkaitan dengan kompor minyak. Pergantian tahun menandakan kemajuan yang dialami bangsa Indonesia, mungkin tepatnya berawal dari tahun 2007 semasa pemerintahan Presiden Bapak Susilo Bambang Yudhoyono dan wakilnya Bapak Jusuf Kalla yang memberlakukan konversi dari minyak tanah menjadi gas dan tepat pada tahun itu perusahaan ini kehilangan roda penggerakannya. Selaku pendiri Yoyoh Rokayah tidak tinggal diam melihat perusahaannya jatuh, bermula dari pemikiran setiap orang pasti akan melakukan acara pernikahan maka beralih dari perusahaan penyedia kompor minyak menjadi perusahaan penyedia jasa penyewaan alat-alat pesta.

Perusahaan ini dipilih karena perusahaan ini sudah mempunyai suksesor dan peneliti memiliki akses terhadap data perusahaan. Selain itu peneliti ingin mengetahui faktor apa saja yang harus dimiliki calon suksesor. Hal inilah yang mendorong dilakukannya penelitian di CV. Bachman.

## 2. LANDASAN TEORI

### 2.1 *Family Business* (Bisnis Keluarga)

#### 2.1.1 Pengertian *Family Business* (Bisnis Keluarga)

*Family Business* (Bisnis Keluarga) merupakan sebuah bisnis yang dimiliki, dikontrol dan dijalankan oleh sebagian anggota keluarga didalam operasi bisnis. Menurut John L. Ward dan Craig E. Arnoff, suatu perusahaan dinamakan perusahaan keluarga apabila terdiri dari dua atau lebih anggota keluarga yang mengawasi keuangan perusahaan. Sedangkan menurut Robert G. Donnelley dalam bukunya "*The Family Business*" suatu organisasi dinamakan perusahaan keluarga apabila paling sedikit ada keterlibatan dua generasi dalam keluarga itu dan mereka mempengaruhi kebijakan perusahaan. Meskipun demikian, bukan berarti bahwa semua pekerja dalam perusahaan harus merupakan anggota keluarga. Banyak perusahaan keluarga, terutama perusahaan-perusahaan kecil, memperkerjakan orang lain untuk menempati posisi rendah, sementara posisi tinggi (*top manager*) dipegang oleh orang dari dalam keluarga pemilik perusahaan. Dalam terminologi bisnis, perusahaan keluarga terbagi menjadi dua tipe Perusahaan Keluarga, yaitu:

1. *Family Owned Enterprise* (FOE)

*Family Owned Enterprise* yaitu perusahaan yang dimiliki oleh keluarga, namun dikelola oleh profesional yang berasal dari luar lingkaran keluarga. Peran keluarga hanya sebagai pemilik dan tidak melibatkan diri dalam operasi di lapangan.

2. *Family Business Enterprise* (FBE)

*Family Business Enterprise* yaitu perusahaan yang dimiliki dan dikelola oleh keluarga pendirinya. Ciri perusahaan tipe ini adalah posisi-posisi kunci dalam perusahaan dipegang oleh anggota keluarga.

## 2.2 SUKSESI

Suksesi diartikan sebagai peralihan kepemimpinan puncak saja, sehingga perusahaan hanya berkonsentrasi di tingkat puncak. Keberlangsungan perusahaan keluarga dapat bertahan lama tergantung pada proses suksesi yang berjalan terus menerus dari generasi ke generasi (Susanto, 2007). Sedangkan menurut Lipman (2010) suksesi adalah proses pendiri perusahaan untuk mentransfer pengetahuan dan modal intelektual kepada generasi selanjutnya dalam anggota keluarga yang membutuhkan waktu untuk dikembangkan dan perlu dikelola agar sukses.

Pengertian suksesi juga diutarakan oleh Ward (2004) proses suksesi adalah pelimpahan bisnis dari generasi senior yang sedang menguasai bisnis kepada kepemimpinan dan kepemilikan perusahaan keluarga kepada generasi berikutnya

### 2.2.1 Proses Suksesi

Morris, Williams & Nel (1996) mendefinisikan proses suksesi menjadi tiga dimensi yaitu:

#### 1. Kesiapan calon suksesor meliputi:

##### a. Tingkat Pendidikan

Tingkat pendidikan merupakan salah satu hal yang menentukan dalam pemilihan calon suksesor. *The Jakarta Consulting Group* (2014) mengatakan kebanyakan *incumbent* mempersiapkan calon suksesor dengan menyekolahkan calon suksesor hingga ke jenjang pendidikan S1 atau S2.

##### b. Pengalaman

Pengalaman kerja merupakan pengalaman kerja yang didapat calon suksesor dari dalam perusahaan maupun dari luar perusahaan sebelum calon suksesor bergabung dengan perusahaan keluarga. Biasanyasuksesor ditempatkan dalam berbagai bidang posisi agar suksesor memahami secara keseluruhan gambaran perusahaan melalui berbagai macam posisi yang pernah ditempati.

##### c. Pelatihan Yang Dijalani

Adalah proses mengajarkan karyawan baru atau yang ada sekarang, keterampilan dasar yang mereka butuhkan untuk menjalankan pekerjaan mereka (Dessler, 2009). Bentuk-bentuk pelatihan yang dijalani oleh suksesor biasanya diberikan oleh *professional* dari perusahaan maupun dari luar perusahaan.

##### d. Pembangunan Motivasi

Merupakan proses yang menjelaskan intensitas, arah dan ketekunan usaha untuk mencapai suatu tujuan (Robbins dan Judge, 2007). Motivasi menyangkut alasan-alasan mengapa orang mencurahkan tenaga untuk melakukan suatu pekerjaan. Motivasi yang diberikan oleh *incumbent* terhadap suksesor sebagai faktor pendorong yang membuat calon suksesor tertarik untuk masuk ke perusahaan.

#### 2. Relasi dalam keluarga meliputi:

##### a. Cara berkomunikasi

Pace dan Faules (2000) mengatakan komunikasi merupakan penciptaan pesan atau penafsiran pesan. Komunikasi yang terjadi antara pihak-pihak yang memiliki kepentingan dalam proses suksesi merupakan hal yang perlu diperhatikan. Komunikasi dengan anggota keluarga, *professional* non-keluarga perlu terjadi agar calon suksesor mendapatkan dukungan dari keluarga dan *professional* non-keluarga dan dapat bekerja sama dengan baik dengan seluruh anggota perusahaan, sehingga di masa mendatang perusahaan dapat berjalan dengan baik.

a. Pemberian kepercayaan

Kepercayaan (*trust*) menurut Sheth dan Mittal (dalam Tjiptono, 2002) merupakan faktor paling krusial dalam setiap relasi, sekaligus berpengaruh pada komitmen. *Trust* bisa di artikan sebagai kesediaan untuk mengandalkan kemampuan, integritas dan motivasi pihak lain untuk bertindak dalam rangka memuaskan kebutuhan dan kepentingan seseorang sebagaimana disepakati bersama secara implisit maupun eksplisit. Calon suksesor harus memiliki dan mendapatkan kepercayaan dari *in-cumbent* serta dari keluarga inti untuk dapat memimpin perusahaan, serta mendapat kepercayaan dari *professional* dalam perusahaan selama menjalani proses suksesi. Sehingga kelak ketika sudah menjadi pemimpin tidak terdapat penolakan dari *professional* maupun keluarga, dan memiliki kepercayaan, komitmen, dan kemampuan kerja yang baik

b. Konflik dalam keluarga

Lacey (2003) mengatakan konflik adalah suatu pertarungan, suatu benturan; suatu pergulatan; pertentangan kepentingan-kepentingan, opini-opini atau tujuan-tujuan; pergulatan mental, penderitaan batin. Konflik yang terjadi juga bisa berupa konflik dari dalam keluarga, biasanya terjadi perebutan posisi dan kekuasaan atau terjadi *sibling rivalry*. *Incumbent* harus memastikan bahwa tidak ada perselisihan, dan suksesor didukung oleh anggota keluarga yang lain. Konflik lain yang mungkin terjadi adalah antara keluarga dengan karyawan. Biasanya konflik ini terletak pada profesionalitas dan kepercayaan.

### 23 Sustainable Family Business Model

Fokus dari model yang digambarkan di gambar tersebut adalah bisnis keluarga yang berkelanjutan, sebuah fungsi dari prestasi bisnis dan keluarga, dan transaksi antara bisnis dan keluarga, dimana kedua hal itu sangatlah penting sebagai prasyarat untuk bisnis keluarga. Pada saat yang sama, ada sumber daya keluarga dan hambatannya (keduanya didefinisikan secara luas mencakup struktur keluarga dan proses keluarga), yang dapat dipandang sebagai sesuatu yang kurang lebih independen dari bisnis. Bergerak dari kiri ke kanan pada gambar, apapun itu dari karakteristik atau proses dari kiri atau di atas atau baris bawah dapat mempengaruhi mereka yang ada di kanan atau di tengah. Model ini mengidentifikasi sumber daya bisnis dan keluarga, kendala, proses, dan transaksi yang nantinya akan menunjukkan prestasi / pencapaian bisnis dan keluarga, dan bisnis keluarga yang berkelanjutan.

### 24 Penelitian Terdahulu

Penelitian mengenai perusahaan keluarga dan suksesi sudah banyak dilakukan sebelumnya. Berbagai penelitian di bawah adalah acuan peneliti untuk melakukan penelitian lanjutan sehingga terdapat kesamaan dalam topik namun berbeda subyek sehingga diharapkan penulis dapat menambah ilmu dan acuan serta pembelajaran dalam melakukan penelitian mengenai perusahaan keluarga dan suksesi Penelitian yang mengenai Proses Suksesi dalam Bisnis keluarga sebagai berikut:

| No | Nama Peneliti                  | Lokasi Penelitian                         | Variabel dan Indikator Penelitian                    | Teknik Analisis Data   | Hasil Penelitian   | Perbedaan dengan yang dilakukan                                  |
|----|--------------------------------|---|--|--|--|--|
| 1  | Atika Novianty Hermawan (2011) | Karya Enggal di Temanggung                | Bisnis keluarga, Strategi, dan Suksesi.              | Penelitian kualitatif dengan melakukan observasi dan wawancara langsung. | Karya Enggal mengabungkan antara teori dari Bowman-Upton dengan teori Churcill yaitu pemilik-manajemen perusahaan, inisiasi, pelatihan dan pengembangan, seleksi, edukasi, kerjasama antar generasi, dan yang terakhir pemindahan kekuasaan. Penggabungan teori ini dipakai sebagai dasar dalam mempersiapkan generasi kedua sebagai generasi penerus dari Karya Enggal. | Perbedaan penelitian terletak pada penggunaan variabel suksesi . |
| 2  | Ario Gunung Sena (2013)        | Brahma Tirta Sari Batik Studio Yogyakarta | Kebudayaan, Perencanaan Suksesi, dan Bisnis Keluarga | Metode Kualitatif  | Kebudayaan dari masing-masing pemilik mempengaruhi bentuk dari perencanaan suksesi. Namun perbedaan kebudayaan dapat memberikan pengaruh positif proses perencanaan suksesi  | Perbedaan terletak pada penggunaan variabel perencanaan suksesi. |
| 3  | Febi Ainun Najib Safi'i (2014) | Perusahaan Perlengkapan ABRI CV. Tumiran  | Bisnis keluarga, dan Suksesi.                        | Pendekatan deskriptif dengan jenis Kualitatif                            | Usaha yang dimulai dari pengalaman membantu teman dalam usaha perlengkapan ABRI berujung kesuksesan, dan mengalami perkembangan dan mampu membeli lahan untuk mengembangkan usahanya.  | Perbedaan penelitian terletak pada penggunaan variabel suksesi . |
| 4  | Maretta Isabella (2012)        | PT. Inti Tunggal Pharma Semarang          | Perencanaan suksesi, dan Bisnis Keluarga.            | Metode Kualitatif  | Pemilik memilih anak pertama sebagai calon penerus selanjutnya dalam 5 tahun kedepan, dengan pertimbangan anaknya memiliki minat yang kuat untuk meneruskan perusahaan tersebut.   | Perbedaan terletak pada penggunaan variabel perencanaan suksesi. |
| 5  | Bima Mahastra Wahyu            | Perusahaan Keluarga                       | Kepemilikan, Keluarga, CEOkeluarga,                  | Metode Regresi Linier  | Kepemilikan keluarga berpengaruh positif signifikan, CEO keluarga  | Perbedaan terletak pada teknik analisis                          |

CV. BACHMAN adalah perusahaan keluarga yang didirikan pada tahun 2001 di kabupaten Sumedang dengan bermula menekuni di bidang pengadaan barang yaitu kompor minyak. Pada awal mula perusahaan berdiri, semua produk hanya fokus terhadap apa saja yang berkaitan dengan kompor minyak. seiring beralihnya waktu tepatnya berawal dari tahun 2007 semasa pemerintahan Susilo Bambang Yudhoyono dan Jusuf Kalla yang memberlakukan konversi dari minyak tanah menjadi gas dan tepat pada tahun itu perusahaan ini kehilangan roda penggeraknya dan beralih pada penyedia alat-alat pesta.

Saat peralihan terdapat beberapa kendala yang dirasakan karena nilai dari perusahaan tidak terlalu terlihat dalam bidang ini, perlahan menghidupkan kembali nama Bachman Group menjadi CV. Bachman dengan menjadi penyedia alat-alat pesta di kota Sumedang. Kota Sumedang memiliki 1,17 jt penduduk yang 40% nya merupakan anak-anak remaja yang siap untuk melakukan pernikahan. Data tersebut menjadi modal yang kuat untuk diperhitungkan sebagai pasar yang besar. Dengan tidak terlalu memasang harga yang tinggi sampai memberikan potongan potongan harga untuk menarik minat masyarakat terhadap nama perusahaan ini. Sejak awal tahun 2011 pasar yang dimiliki sudah sangat baik dan banyak sekali pelanggan, tidak lepas dari pesaing pesaing yang berdatangan namun tidak menjatuhkan harga pasar. Terkadang setiap pesaing dan perusahaan CV. Bachman saling membantu dalam pengerjaan proyek.

Oleh karena itu Perusahaan keluarga perlu dibangun dari generasi ke generasi agar bisa tetap eksis dan bertahan lama. Generasi pendiri perlu mempunyai tujuan dan landasan yang jelas agar proses regenerasi atau transisi pada generasi selanjutnyadapat berjalan dengan baik, sehingga bisnis tersebut dapat bertahan sampai lintas generasi. Pemberian bekal yang cukup terhadap calon suksesor agar memiliki kemampuan yang baik untuk menjaga kelangsungan keluarga pun memerlukan perhatian khusus (Hadi dan Mustamu, 2016). Menurut Susanto (2007) ketika tidak ada pelatihan atau pembekalan yang dilakukan oleh generasi penerus maka mungkin akan timbul permasalahan yang dapat menghambat terjadinya proses suksesi, antara lain generasi lama tidak mengakui kedewasaan dan keahlian generasi penerus atau bisa juga lantaran generasi penerus tidak mendapat dukungan dari generasi sebelumnya. Oleh karena itu diperlukan perencanaan suksesi yang matang yang harus disiapkan oleh generasi pertama agar generasi selanjutnya dapat mengatasi masalah ini dan proses suksesi dapat berjalan dengan baik.

## 2.6 METODE PENELITIAN

Jenis penelitian yang digunakan adalah metode penelitian kualitatif, yaitu prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif, berupa kata kata tertulis atau lisan dari orang orang dan perilaku yang dapat diamati. Menurut Kirk dan Miller, penelitian kualitatif adalah tradisi tertentu dalam ilmu pengetahuan sosial yang secara fundamental bergantung pada pengamatan terhadap manusia dalam kawasannya sendiri sehingga dan berhubungan dengan orang-orang tersebut dalam bahasanya dan pristiwa.

Dalam penelitian ini penelitian menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif. Kualitatif adalah penelitian yang di maksudkan untuk mengungkapkan masalah melalui pengumpulan data dan latar alami dengan memanfaatkan penelitian sebagai instrumen kunci. Penelitian pendekatan induktif. Proses dan makna (perspektif subjek) lebih ditonjolkan dalam penelitian kualitatif.

Peneliti akan memaparkan fokus dari penelitian ini yaitu *Succession Process Model* Pada Bisnis Keluarga ( Studi Kasus Pada CV.BACHMAN ). Dimana penelitian ini menggunakan metode kualitatif dan pendekatan deskriptif. Pada Penelitian Kualitatif Peneliti dituntut dapat menggali data berdasarkan apa yang di ucapkan , dirasakan dan dilakukan oleh sumber data . Pada penelitian kualitatif peneliti bukan sebagaimana seharusnya apa yang dipikirkan oleh peneliti , tetapi berdasarkan sebagaimana adanya yang terjadi dilapangan, yang dialami, dirasakan, dan dipikirkan oleh sumber data. Dengan melalui pendekatan deskriptif maka peneliti harus memaparkan, menjelaskan , menggambarkan data yang telah diperoleh oleh peneliti melalui wawancara mendalam yang dilakukan dengan para informan .

### 3. PROSES SUKSESI CV.BACHMAN

Pergantian kepemimpinan yang sebelumnya di pimpin oleh Yoyoh Rokayah yang akan di berikan kepada Muhammad Faruq Mujaddid sebagai calon suksesor atau generasi penerus.

Ada 2 faktor yang menjadi acuan dari hasil ini. Yitu :

#### 1. Dimensi Kesiapan

##### A. Tingkat Pendidikan

Tingkat Pendidikan yang menjadi acuan bagi penerus CV.Bachman yaitu minimal memiliki pendidikan S-1, Tapi tidak ada spesifikasi jurusan pendidikan kuliah yang harus ditempuh karena yang terpenting calon suksesor memiliki basic management , pemahaman akan hospitality dalam perhotelan, serta leadership yang kuat.

##### B. Pengalaman Kerja

Dari hasil wawancara diungkapkan oleh kedua narasumber, bisa disimpulkan dari indikator Pengalaman Kerja bahwa pengalaman kerja yang dimiliki oleh informan muhammad Faruq sebagai syarat untuk menggantikan informan Ibu Yoyoh Rokayah sudah cukup. Pengalaman kerja dapat diperoleh dimanapun dan kapanpun selagi menunggu proses suksesi. Selaku incmbent, YR mewajibkan MF untuk memiliki pengalaman kerja. Saat ini, MF telah memiliki pengalaman kerja . Lalu, saat ini informan YR melibatkan informan MF pada Cv. BACHMAN agar lebih mendalami dunia Wedding Planner.

##### C. Pelatihan Yang Dijalani

Pada CV.BACHMAN, pelatihan dengan membiarkan calon suksesor untuk terjun langsung ke dalam perusahaan dirasa lebih efektif karena disana MF dapat sekaligus belajar untuk menjalin komunikasi dan bersinergi dengan staf profesional perusahaan secara langsung. Peran YR dalam pelatihan hanya mengarahkan namun tidak membuat pelatihan khusus terkait pembekalan calon suksesor. Disini MF dituntut untuk lebih peka terhadap lingkungan baru dan mampu mengembangkan diri dengan cepat. Dari hasil wawancara tersebut, dapat disimpulkan bahwa calon suksesor (MF) diberikan pelatihan berupa mentoring langsung oleh pemilik saat ini terkait basic management pada perusahaan yang akan dikelola nantinya. Selain itu, MF juga diarahkan langsung untuk terlibat di dalam internal perusahaan agar dapat mengelola perusahaan di masa yang akan datang.

## **D. Pembangunan Motivasi**

Menurut Robbins dan Judge (dalam Hadi dan Mustamu, 2016) Pembangunan motivasi merupakan proses yang menjelaskan tentang intensitas, arah, serta ketekunan usaha dalam mencapai suatu tujuan. Dari hasil wawancara maka dapat disimpulkan bahwa dari indikator Pemberian Motivasi, calon suksesor (MF) telah memiliki motivasi dalam melanjutkan bisnis keluarga ini. Motivasi yang diberikan oleh generasi sebelumnya (incumbent) terhadap suksesor sebagai faktor pendorong yang membuat calon suksesor tertarik untuk masuk dan terlibat dalam perkembangan perusahaan. Selain itu, dalam diri calon suksesor juga telah memiliki motivasi untuk berkecimpung di dalam bisnis keluarga tersebut. Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Hadi dan Mustamu (2016) yang menyatakan bahwa motivasi merupakan proses yang menjelaskan intensitas, arah dan ketekunan usaha untuk mencapai suatu tujuan.

## **2. Dimensi Relasi Dalam Keluarga**

### **A. Cara Berkomunikasi**

Mengenai relasi dalam keluarga dari segi komunikasi, didapatkan hasil bahwa MF sebagai calon suksesor tidak memiliki masalah komunikasi dengan anggota keluarga inti, maupun staf profesional perusahaan. MF dinilai memiliki kemampuan dalam melakukan pendekatan terhadap para staf profesional perusahaan dan dapat menyesuaikan cara berkomunikasi, baik dengan top management perusahaan atau dengan karyawan di dalam perusahaan. MF juga memiliki kemampuan berkomunikasi yang luwes sehingga membuat karyawan merasa nyaman untuk berkomunikasi dengannya. Selain itu, MF ternyata juga memiliki background pendidikan S-1 Ilmu Komunikasi yang secara tidak langsung membuat softskill berkomunikasinya baik. Hal ini membuat penyampaian pesan yang dilakukannya dapat dimengerti oleh lawan bicaranya dengan cepat. Hal ini sesuai penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Hadi dan Mustamu (2016) yang menyatakan bahwa komunikasi dengan anggota keluarga, professional non-keluarga perlu terjadi agar calon suksesor mendapatkan dukungan dari keluarga dan professional non-keluarga dan dapat bekerja sama dengan baik dengan seluruh anggota perusahaan, sehingga di masa mendatang perusahaan dapat berjalan dengan baik.

### **B. Pemberian Kepercayaan**

Mengenai relasi dalam keluarga dari segi pemberian kepercayaan yang didapat dari hasil wawancara, diketahui bahwa calon suksesor telah mendapat kepercayaan dari pihak keluarga maupun staf di dalam perusahaan. MF merupakan kandidat penerus terkuat karena kandidat lain yang merupakan adik kandungnya kurang tertarik untuk terjun dalam dunia bisnis dan juga hanya memiliki latar belakang Teknik yang bertolak belakang dengan dunia bisnis. Berdasarkan hal tersebut, keluarga pun sangat mendukung dan membeikan kepercayaan kepada MF sebagai penerus perusahaan. Hal ini dapat dibuktikan dengan pemberian ruang bagi MF di dalam perusahaan yaitu pada divisi Marketing yang merupakan bentuk kesempatan untuk terus belajar dan menggali diri menjadi seorang pemimpin.



### C. Konflik Dalam Keluarga

Mengenai relasi dalam keluarga dari segi konflik, dari hasil wawancara yang dilakukan maka disimpulkan bahwa tidak ada konflik yang terjadi antara MF sebagai calon suksesor dengan dengan saudara kandung, maupun dari pihak keluarga lainnya. Hal ini dibuktikan dengan pernyataan yang diberikan oleh YR selaku Ibu dan incumbent yang menyebutkan bahwa MF merupakan calon terkuat baik dari sisi background , pengalaman, serta minat sehingga pihak keluarga pun mendukung. Selain itu, perusahaan keluarga ini memiliki keterikatan yang sangat erat antara satu dengan yang lainnya, sehingga apabila terdapat perselisihan pasti akan selalu diselesaikan dengan cara kekeluargaan dan memperoleh jalan keluar. Selain itu mereka memiliki prinsip bahwa family oriented “*What ever happens, family comes first*” sehingga tidak ada konflik yang terjadi di dalamnya. Hal ini sesuai dengan Hadi dan Mustamu (2016) yang menyatakan bahwa konflik yang terjadi biasanya terjadi dalam perebutan posisi dan kekuasaan atau terjadi *sibling rivalry*. *Incumbent* harus memastikan bahwa tidak ada perselisihan, dan suksesor didukung oleh anggota keluarga yang lain.

## 4. KESIMPULAN

Dari hasil penelitian dan pembahasan tentang konsep Suksesi Dalam gagasan dan praktik untuk mendefinisikan judul tentang “Identifikasi Proses Suksesi pada CV.BACHMAN.”. Maka peneliti membuat dan menarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Proses suksesi yang dilakukan oleh CV.BACHMAN terjadi dari generasi 1 yaitu YR kepada generasi 2 yaitu MF. Proses suksesi ini merupakan bentuk persiapan transisi kepemimpinan dan manajemen dengan mempertimbangkan dimensi-dimensi yang terdiri atas beberapa indikator yang merupakan syarat untuk menggantikan *incumbent*. Dimensi tersebut meliputi dimensi kesiapan calon suksesor yang terdiri atas tingkat pendidikan, pengalaman kerja, pelatihan, dan motivasi. Sedangkan dimensi relasi dalam keluarga meliputi cara berkomunikasi, pemberian kepercayaan, dan konflik dalam keluarga.
2. Berdasarkan dimensi kesiapan calon, suksesor telah memenuhi syarat dan kriteria untuk menggantikan *incumbent*. Dilihat dari tingkat pendidikan calon suksesor telah menempuh pendidikan S-1. Dari segi pengalaman kerja, calon suksesor sudah mempunyai pengalaman kerja di dalam maupun di luar perusahaan. Lalu dari segi pelatihan, calon suksesor telah mendapatkan pelatihan langsung dari *incumbent* . Dari segi motivasi, calon suksesor telah memiliki keinginan untuk meneruskan perusahaan. Dukungan dan motivasi juga selalu diberikan dari *incumbent* untuk menambah kepercayaan diri calon suksesor.
3. Berdasarkan dimensi relasi dalam keluarga. suksesor telah memenuhi syarat dan kriteria untuk menggantikan *incumbent* . Suksesor telah memiliki komunikasi yang baik dengan anggota keluarga dan staf *professional* perusahaan . Berkat jalinan komunikasi yang baik dan berkelanjutan tersebut calon suksesor telah menciptakan suasana yang nyaman. Penyampaian pesan serta penafsiran pesan tersebut pun terjalin dengan baik. Dari segi pemberian kepercayaan, calon suksesor telah mendapatkan kepercayaan dan dukungan dari pihak keluarga dan staf *professional* perusahaan. Dari dukungan dan kepercayaan yang muncul tersebut mengakibatkan calon suksesor tidak memiliki konflik baik dengan keluarga maupun staf perusahaan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Alma, Buchari. (2008). *Pengantar Bisnis*. Jakarta: Alfabeta Amirullah dan Haris Budiyo. (2004). *Pengantar Manajemen*. Yogyakarta: Graha Ilmu
- Anglelina, Yolanda. (2014). *Persiapan Suksesi pada CV*. XXX. Jurnal
- Assanto, Felita Meychella dan Ronny H Mustamu. (2014). *Perencanaan Suksesi Pada Perusahaan Keluarga PT. Indoraya Sekaye Di Surabaya*. Jurnal Cooper, Donald R dan Pamela S Schindler. (2006). *Metode Riset Bisnis*. Jakarta: PT Media Global Edukasi
- Hadi dan Ronny H Mustamu. (2015). *Analisis Proses Suksesi pada Perusahaan Keluarga di Bidang Industri Makanan Ringan*. Jurnal
- Hadinugroho, Eveline dan Ronny H Mustamu. (2013). *Studi Deskriptif Persiapan Suksesi Kepemimpinan pada Perusahaan Freight And Forwarding*. Jurnal
- Halim, Yonathan. (2013). *Analisa Suksesi Kepemimpinan pada Perusahaan Keluarga PT. Fajar Artasari Di Sidoarjo*. Jurnal
- Haryanto, Shinta dan Dyah Harjanti. (2015). *Analisis Proses Suksesi pada Perusahaan Keluarga Berbudaya Tionghoa (Studi Kasus pada PT. X)*. Jurnal
- Karunia, Hendra dan Ronny H Mustamu. (2015). *Analisis Perencanaan Suksesi pada Perusahaan Keluarga Industri Baja*. Jurnal
- Khorlina, Madeline Musidora dan Ronny H Mustamu. (2015). *Analisis Proses Perencanaan Suksesi Pada Perusahaan Yang Bergerak Di Bidang Transportasi*. Jurnal
- Lily, Francisca dan Maria Praptiningsih. (2014). *Perancangan Model Suksesi Yang Efektif pada Perusahaan Keluarga PT. Abc*. Jurnal
- Limadjaja, Michael dan Ronny H Mustamu. (2015). *Analisis Perencanaan Suksesi pada Perusahaan Jasa Landury*. Jurnal
- Menwengkang, Frisky Fausta dan Ronny H Mustamu. (2015). *Analisis Perencanaan Suksesi pada Perusahaan Land Cleanning*. Jurnal
- Olufunmilayo, Olusola, Adewale Abore, Samuel Olusegun dan Stephen Oluseu. (2017). *Perception of Farm Succession Planning by Poultry Farmers in Southwest, Nigeria*. Jurnal
- Poza. 2010. *Family Business 3rd Edition*. South-Western Cengage Learning. Boulevard. PricewaterhouseCoopers. "Survey Bisnis Keluarga 2014". 25 Februari 2017. <http://YRw.pwc.com/id/en/publications/assets/indonesia-report-family-business-survey-2014.pdf>.
- Ramadani, Veland, Abdylmenaf Bexheti, Gadaf Rexhepi, Vanessa Ratten dan Sadudin Ibraimi. (2017). *Succession Issues in Albanian Family Businesses: An Exploratory Research Keluarga PT Gading Murni*. Jurnal
- Remiasa, Marcus dan Shelvy Anggraini Wijaya. (2014). *Analisis Proses Suksesi Perusahaan Keluarga Studi pada PT Puterasean*. Jurnal
- Robbins. 2005. *Strategic Management*, Belgrade.
- Saputra, Jeffry Eka dan Bambang Haryadi. (2014). *Mentoring Dalam Proses Suksesi Kepemimpinan Bisnis Keluarga pada PT Ss*. Jurnal
- Satori dan Aan komariah. (2014). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta

- Sekaran, Uma. (2006). *Metodologi Penelitian untuk Bisnis*, Edisi 4. Jakarta: Salemba Empat.
- Septiani, Vionita dan Ronny H Mustamu. (2014). *Perencanaan Suksesi pada Perusahaan Keluarga PT Gading Murni*. Jurnal
- Simanjuntak, Augustinus. (2010). *Prinsip-Prinsip Manajemen Bisnis Keluarga (Family Business) Dikaitkan Dengan Kedudukan Mandiri Perseroan Terbatas (PT)*. Jurnal
- Siswanto, Rheine dan Bambang Haryadi. (2014). *Proses Suksesi Kepemimpinan di PT. Aneka Jaya Baut Sejahtera*. Jurnal
- Sugiyono. (2012). *Metode Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif* Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. 2009. *Metodologi Penelitian*. Bandung . CV Alfabeta.
- Susanto, Winarko, Mertosono. (2014). *The Jakarta Consulting Group on Family Business* : The Jakarta Consulting Group.
- Susanto. 2007. *Menguak Perusahaan Keluarga di Indonesia* . The Jakarta Consulting Group.
- Sutikno, Mikhail Yuwono dan Ronny H Mustamu. (2013). *Succession Plan pada Perusahaan Keluarga PT. Ria Putra Metalindo*. Jurnal