

## BAB IV

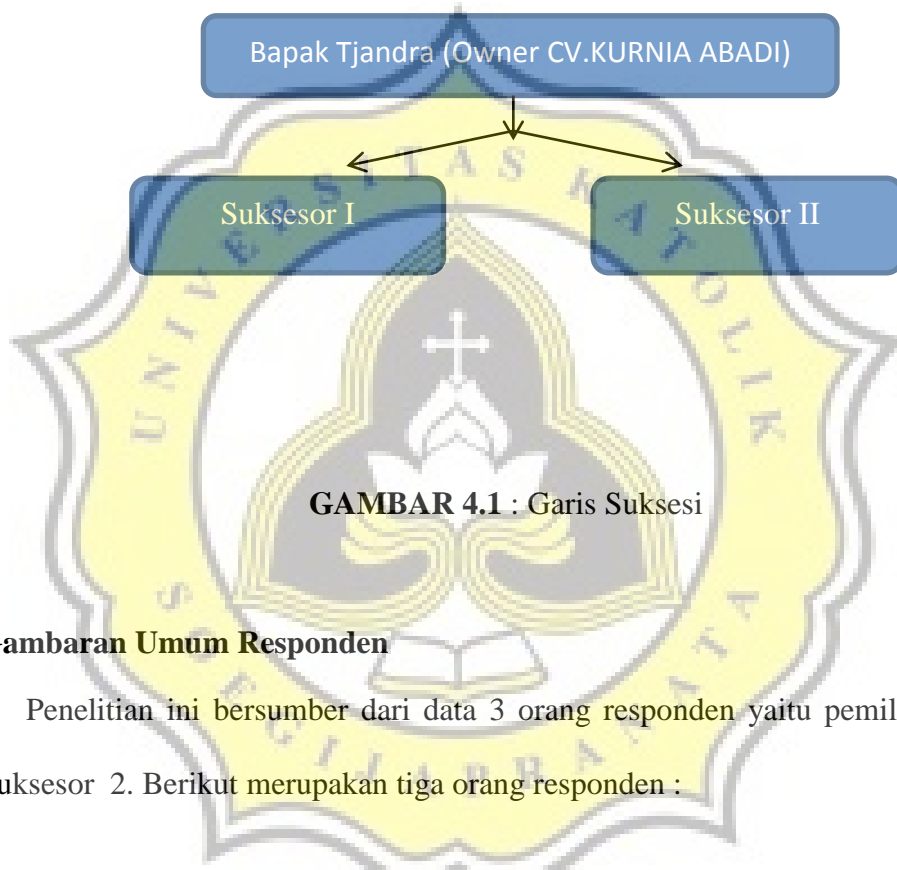
### HASIL ANALISIS DAN PEMBAHASAN

#### 4.1. Perusahaan Keluarga CV.Kurnia Abadi

CV.Kurnia Abadi berdiri sejak Bapak Tjandra datang merantau ke kota Semarang sekitar 20 tahun yg lalu. CV.Kurnia Abadi tersebut diambil dari kata karunia yang abadi dan dipakai sebagai nama perusahaan keluarga. Perusahaan keluarga ini berfokus pada bidang campuran bahan kimia perbetonan yang berpusat di Surabaya yang bermerk “ADDITON”. CV.Kurnia Abadi dikelola oleh bapak Tjandra sendiri sebagai pemilik dan sekitar 6-7 tahun terakhir anak-anak bapak Tjandra ikut membantu dalam pengelolaannya. Seiring berjalannya waktu dan perkembangan jaman perusahaan ini mempunyai hambatan dalam teknologi maka dari ini itu generasi penerus membantu memperkenalkan teknologi ke perusahaan CV.Kurnia Abadi ini. Selama ini pengiriman menggunakan agen transportasi dan 2 tahun ini masuk ke readymix-readymix se-jawa tengah, namun bapak Tjandra sadar akan kemampuan perusahaan yang 50% masih manual. Sebagai contoh penulisan faktur dan surat jalan masih menggunakan tangan, penghitungan stock barang juga berdasarkan kasat mata. Jadi order pun dibatasi dan pendapatan tidak dapat dimaksimal lagi. Ditambah lagi bapak Tjandra sebagai pemilik sama sekali tidak menguasai teknologi dan komputer.

CV.Kurnia Abadi berlokasi di Semarang Indah D9/1. Alamat tersebut sebagai rumah sekaligus gudang oleh pemilik. Jika ada order untuk readymix maka harus berkerja sama dengan angkutan transportasi di Surabaya. Bapak Tjandra membuat janji terlebih dahulu dengan supir untuk bertemu lokasi yang ditentukan. Hal ini bertujuan

mengurangi biaya gudang, biaya truk, gaji supir. Oleh karena itu dalam bisnis didalam CV.Kunia Abadi dari order barang, pengiriman, pengiriman surat-surat, penurunan barang ke readymix, sampai pembayaran dipantau 24 jam. Sekarang konsumen yang ditangani oleh CV.Kurnia di daerah luar semarang.



**GAMBAR 4.1 : Garis Suksesi**

#### **4.2 Gambaran Umum Responden**

Penelitian ini bersumber dari data 3 orang responden yaitu pemilik, suksesor 1 dan suksesor 2. Berikut merupakan tiga orang responden :

1. Bapak Tjandra (sebagai pemilik perusahaan keluarga CV.Kurnia Abadi)

Bapak Tjandra sebagai pemilik perusahaan . pada saat ini bertanggung jawab penuh serta pembuat peraturan-peraturan di CV.Kurnia Abad. CV.Kurnia Abadi dalam generasi pertama dan akan memasuki generasi ke dua.

2. Karin Tjandra (sebagai calon suksesor 1)

Anak pertama dari pasangan Bapak Tjandra. Suksesor 1 sebagai karyawan di CV. Kurnia Abadi dan merupakan calon penerus bisnis keluarga milik Bapak Tjandra.

3. Risal Tjandra (sebagai calon suksesor 2)

Merupakan anak ke2 dari Bapak Tjandra. Sejak SMA kelas 3 ia telah ikut serta dalam pengiriman barang didalam kota Semarang dan dia juga salah satu calon penerus bisnis keluarga milik Bapak Tjandra

#### 4.3. Analisis Perencanaan Suksesi.

Proses suksesi menurut Walsh (2011) dibagi menjadi 2 bagian, yaitu *management succession* (suksesi menajerial) dan *ownership succession* (suksesi kepemilikan). Dari kedua kegiatan suksesi tersebut dapat dilihat, bagaimana proses suksesi bisnis keluarga milik Bapak Tjandra. Apakah perusahaan kecil pun sudah memikirkan tentang perencanaan suksesi atau belum. Bisa jadi di CV. Kurnia Abadi sudah melakukan beberapa perencanaan untuk menempe calon suksesor.

Perencanaan suksesi pada bisnis keluarga CV. Kurnia Abadi akan dikaji menggunakan teori Walsh (2011). Teori tersebut terbagi menjadi dua proses suksesi, yaitu *management succession* dan *ownership succession*. Perencanaan suksesi meliputi dua bagian yaitu *management succession* dan *ownership succession*. *Management succession* terdiri dari *family communication* (*family business meeting, family council meeting, family business rules*), *grooming successor, managemen process*. *Ownership succession* terdiri dari *Family communication* (*family business meeting, family council meeting, family business rules*), *family governcae, shareholder agreement*.

### **4.3.1 Management Succession**

*Management succession* adalah suksesi yang dilakukan suatu perusahaan dari segi managerial perusahaan. Berfungsi untuk membuat pemilik perusahaan keluarga sekarang merasa tenang karena dalam proses ini calon suksesor mulai diperkenalkan kedalam kegiatan perusahaan keluarga. Proses suksesi manajemen seorang calon penerus mulai diikutsertakan dalam kegiatan operasional atau manajerial perusahaan sehingga calon penerus memiliki pengalaman nyata yang dibutuhkan untuk memegang kedudukan strategis di dalam perusahaan keluarga.. *Management succession* menurut Walsh (2011) mengatakan terdapat tiga aktivitas yang harus dikerjakan, yaitu *communication family business communication, grooming successor, dan Management Process*.

#### **4.3.1.1 Family Communication**

komunikasi yang terjadi dalam proses *family communication* dari segi manajerialnya membahas tentang suksesi dalam segi manajerial dari CV.Kurnia Abadi.

*Family Business Communication* meliputi :

1. Family business meetings
2. Family council meetings
3. Family business rules

##### **4.3.1.1 .1 Family business meetings**

*Family business meeting* bagi anggota keluarga bapak Tjandra bertujuan untuk mengkomunikasikan suksesi dari segi manajerial antar anggota keluarga aktif. Antara

anggota keluarga aktif saling bertukar pikiran dan informasi yang bertujuan untuk perkembangan bisnis keluarga bapak Tjandra.

*Family business meeting* bertujuan mengkomunikasikan proses suksesi dari segi manajerial antara anggota keluarga, membicarakan masalah dan kejadian-kejadian yang terjadi sehari-hari dalam kegiatan bisnis. Tanggapan responden mengenai kegiatan family business meeting seperti tabel dibawah :



Tabel 4.1

Jawaban responden untuk *Famliy business meeting*

FAMILY BUSINESS MEETING					
No	Pertanyaan	Jawaban Owner	Jawaban Suksesor I	Jawaban Suksesor II	Kesimpulan
1.	Seberapa sering intensitas diadakannya <i>family business meeting</i> ?	Seminggu sekali	Seminggu sekali	Seminggu sekali	Family business meeting diadakan seminggu sekali.
2	Siapa saja yang diikutserakan dalam family business meeting CV.kurnia abadi?	Pemilik, suksesor 1 dan suksesor 2	Pemilik, suksesor 1 dan suksesor 2	Pemilik, suksesor 1 dan suksesor 2	Pemilik, suksesor 1, sukesor 2.

3	Konten apa yang dibahas?	Membicarakan tentang permasalahan yang dihadapi sehari-hari. Sebagai contoh keterlambatan pengiriman dikarenakan kecelakaan, atau masalah kenaikan harga yang mendadak, pemberian hadiah kepada rekan kerja. Bapak Tjandra tidak ingin antar anggota keluarga malah saling menjatuhkan satu sama lain. Namun Bapak Tjandra berharap jika kemampuan Bapak Tjandra dan calon suksesor disatukan bisa berdampak positif untuk berkembang CV.Kurnia abadi dan tidak berhenti sampai disini.	Konten yang dibahas seputar perbedaan SOP pengiriman perusahaan customer yang berbeda-beda. Dengan mengetahui lebih dalam siapa konsumen kita diharapkan mampu membangun komunikasi yang baik.	Konten yang dibahas mengenai problem yang suksesor 2 hadapi waktu dilapangan sehari-hari. Setiap akhir pekan akan dibahas dan bapak Tjandra akan memberikan solusi-solusinya.	Konten yang dibahas merupakan permasalahan yang terjadi sehari-hari dalam bisnis CV.Kurnia Abadi.
4	Apakah manfaat diadakan pertemuan tersebut?	Supaya calon suksesor tahu bagaimana proses bisnis yang berjalan seperti apa di CV.Kurnia Abadi.	Supaya calon suksesor mengerti bagaimana pengambilan keputusan yang dilakukan Bapak Tjandra dalam berbisnis.	Bisa mengetahui peran setiap anggota keluarga. Mau pun belum ada struktur yang jelas	Supaya calon suksesor mengerti seperti apa keputusan spesifik yang dibuat dan bagaimana caranya, mengetahui proses bisnis yang dijalankan di CV.Kurnia abadi dan mengetahui peran-peran setiap anggota

Sumber : Data primer diperoleh (2018)

Berdasarkan hasil wawancara dengan owner dan calon suksesor setiap anggota keluarga mengerti manfaat beserta tujuan diadakan *family business meeting*. Bapak Tjandra menyadari bahwa tanpa komunikasi yang baik antar anggota keluarga tidak mungkin suatu bisnis tersebut akan berjalan dengan baik. Pertemuan dilakukan pada saat makan bersama keluarga. Permasalahan yang sering dibahas adalah membahas hasil kerja atau problem yang terjadi dalam pengiriman, pembayaran, kesalahan komunikasi, pemeliharaan hubungan dengan pelanggan.

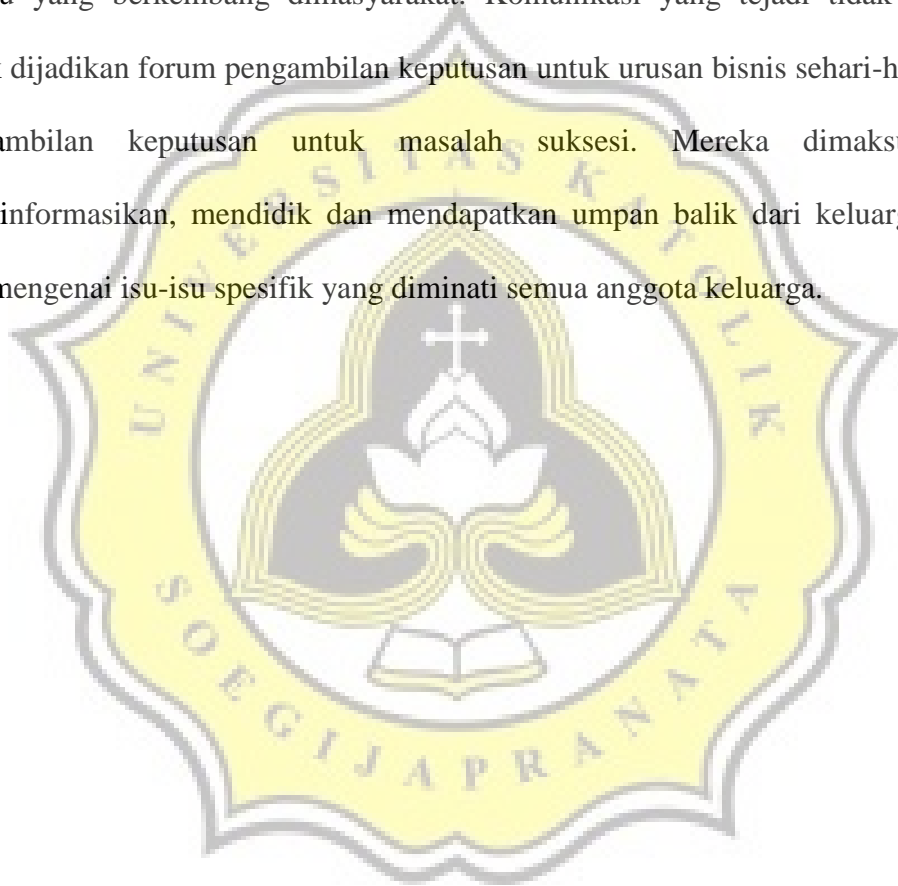
Masalah yang dihadapi antara lain pengiriman barang customer yang terhambat. Penyebab terjadinya keterlambatan pengiriman berasal dari internal perusahaan. Ternyata penyampaian order dari kantor pusat Surabaya ke pabrik Pasuruan sangat lah lambat. Solusi yang didapat Bapak Tjandra berkerja sama dengan supir yg biasanya mengirim ke Semarang untuk siap di pabrik, setelah itu Bapak Tjandra juga menelepon orang pabrik untuk mempersiapkan orderan ke Semarang. Supaya efisien waktu dan hanya menunggu pembuatan surat order dari Surabaya. Selain itu tidak lupa untuk menelpon bagian sekretaris dan sales supaya hari itu juga ditindak lanjuti.

Diharapkan dengan komunikasi yang terjadi dapat membantu calon suksesor dalam menyelesaikan permasalahan bisnis yang terjadi sehari-hari dilapangan. Berdasarkan keputusan-keputusan yang dicontohkan dari Bapak Tjandra. Seperti tagihan yang telat dibayar oleh konsumen secara langsung diharapkan calon suksesor langsung ingat dan menelpon konsumen tersebut. Jika tidak ditelpon terlebih dahulu ditakutkan tagihan belum disiapkan oleh pelanggan dan hanya membuang waktu jika tagihan tidak tertagih.



#### 4.3.1.1.2 *Family council meetings*

Menurut Walsh (2011) *family council meeting* adalah komunikasi untuk semua anggota keluarga (*boarder family*) untuk mempelajari lebih lanjut tentang bisnis keluarga yang sedang terjadi. Mereka berkesempatan untuk saling bertukar ide dan mengapresiasi pandangan mereka pada isu keluarga yang mempengaruhi bisnis serta isu-isu yang berkembang dimasyarakat. Komunikasi yang terjadi tidak dimaksudkan untuk dijadikan forum pengambilan keputusan untuk urusan bisnis sehari-hari atau forum pengambilan keputusan untuk masalah suksesi. Mereka dimaksudkan untuk menginformasikan, mendidik dan mendapatkan umpan balik dari keluarga yang lebih luas mengenai isu-isu spesifik yang diminati semua anggota keluarga.



Tabel 4.2

Jawaban responden untuk *FAMILY BUSINESS COUNCIL*

<i>FAMILY BUSINESS COUNCIL</i>					
No.	Pertanyaan	Jawaban Owner	Jawaban suksesor I	Jawaban suksesor II	Kesimpulan
1.	Seberapa sering intensitas pertemuan dengan kerabat (kakak atau adik) pemilik untuk membahas persiapan suksesi dalam hal manajerialnya?	1-2x dalam setahun. Lebih sering komunikasi melalui telpon. Juga dilakukan bersamaan dengan acara nikah dan hari raya imlek.	Dilaksanakan namun tidak sesering family business meeting. Pertemuan juga tidak berlangsung formal. Biasanya jika sekeluarga datang ke Surabaya dalam rangka berlibur.	Biasanya family business council dilakukan sekaligus dalam acara pernikahan atau acara imlek. Perbincangan yang terjadi juga tidak bersifat formal.	Kegiatan Family Business Council sudah dilakukan melalui acara pernikahan atau imlek yang diadakan setahun 1-2x. Karena terhalang masalah jarak dan bapak Tjandra biasanya telpon secara personal kepada kakaknya jika ada permasalahan yang terjadi.
2.	Siapa saja yang diikutsertakan dalam <i>family business council</i> ?	Keluarga besar dari Bapak Tjandra dan beserta calon suksesor	Keluarga besar dari Bapak Tjandra dan beserta calon suksesor	Keluarga besar dari Bapak Tjandra dan beserta calon suksesor	Dihadiri oleh keluarga bapak tjandra dan kakak kandung bapak Tjandra juga calon suksesor.

3.	Apa konten yang dibicarakan?	Membicarakan competitor yang telah masuk ke daerah jawa tengah dan mencari solusinya. Membicarakan harga khusus dan strategi untuk menghadapi competitor.	Mendiskusikan permasalahan pajak di Indonesia. Secara tidak langsung calon suksesor menambah ilmu dari segi pajak.	Membicarakan perilaku rekanan bisnis. Seperti apa hal-hal negative yang akan dilakukan rekanan bisnis tersebut.	Konten yang dibicarakan dari perpajakan, perilaku negatif rekanan bisnis, pajak, sampai strategi menghadapi competitor. Terkadang juga membicarakan harga khusus.
4.	Apa manfaat diadakan dari kegiatan diatas?	Supaya calon suksesor dapat menerima saran dari orang yang sudah berpengalaman.	Menambah ilmu yang diberikan saudara-saudara. Tujuannya supaya dapat membuat keputusan-keputusan yang berdampak baik bagi perusahaan dari pengalaman om suksesor yang dibagikan pada saat berkumpul bersama.	Mendapatkan informasi-informasi seputar permasalahan bisnis. Bagaimana pengambilan keputusan yang telah dilakukan oleh orang-orang yang sudah berpengalaman.	Mendapatkan informasi baru dari saudara-saudara bapak Tjandra, belajar menerima saran dari orang yang lebih berpengalaman dan menambah ilmu dari orang berpengalaman juga.

Sumber : Data primer diperoleh (2018)

Bersadarkan wawancara yang dilakukan bahwa perusahaan CV.Kurnia Abadi juga melakukan kegiatan Family Council Meetings namun dilakukan hanya pada saat hari tertentu saja. Sebagai contoh pada saat imlek dan pada saat saudara ada yang menikah atau lamaran. Family council meetings ini bersifat tidak formal karena hanya sharing tentang permasalahan yang terjadi diregional Semarang. Bapak Tjandra lebih sharing kepada kakak pertamanya. Semua suksesor pun kenal dekat dengan saudara dari bapak Tjandra tersebut.

Dalam rapat membahas mengenai pajak. seperti masalah PPN 10%. Karena ada sebagian pelanggan yang tidak ingin dipungut PPN. Ternyata di tahun 2017 akhir pemerintah mengeluarkan peraturan baru. Jika pelanggan tidak ingin menggunakan PPN mintalah foto copy KTP saja. Masalah selanjutnya adalah perilaku rekanan bisnis. Banyak sekali rekanan bisnis yang memiliki sifat buruk. Namun bisa saja karena kurangnya komunikasi antar rekan bisnis itu. Misalnya keterlambatan pengiriman supir karena barang digudang belum siap. Konten selanjutnya mengenai kompetitor. Salah satu cara yaitu menjadi pembeda. Kita harus mengetahui kelemahan kompetitor kita. Sedangkan kita dapat hadir sebagai solusi dari pelanggan. Sebagai contoh pelanggan sering mengeluh dengan waktu pengiriman yang lama. Maka dari itu CV. Kurnia Abadi memutuskan memperkuat segi *service* nya. Hal ini harus berlangsung konsisten. Konsistensi kerja yang perlu diutamakan. Salah satu cara yaitu membuat SOP pengiriman.

#### **4.3.1.1.3 Family business rules**

Family business rules adalah aturan bisnis keluarga, kebijakan dan kesempatan yang dipatuhi oleh semua anggota keluarga. Jika rules dalam keluarga dipatuhi dan dijalankan oleh semua orang yang bekerja di perusahaan keluarga akan mengurangi kemungkinan timbulnya konflik internal.



Tabel 4.3

Jawaban responden untuk *FAMILY BUSINESS RULES*

<i>FAMILY BUSINESS RULES</i>					
No	Pertanyaan	Jawaban owner	Jawaban suksesor I	Jawaban suksesor II	Kesimpulan
1.	Adakah peraturan yang mengatur tentang penggunaan fasilitas-fasilitas kepada karyawan, suksesor dan owner? Seperti apa?	Motor matic digunakan untuk pengiriman barang dalam kota. Kalau menggunakan mobil kurang efisien karena boros bensinnya. Fasilitas yang diberikan CV.kurnia Abadi kepada calon suksesor adalah bensin gratis tapi harus disertai nota. Hal ini dilakukan supaya dapat mengontrol pengeluaran biaya bahan bakar. Tidak hanya fasilitas ada juga membahas tentang peraturan penyerahan faktur tagihan yang harus diberikan kepada Bapak Tjandra pada tanggal jatuh tempo tidak boleh terlambat 1 hari. Hal-hal tersebut Bapak Tjandra lakukan supaya calon suksesor tahu resiko yang ditimbulkan jika tagihan tidak diberikan pada hari itu juga.	Fasilitas bensin yang akan diganti dan harus membawa nota pembelian bensin. Setelah itu bapak Tjandra akan memberi uang senilai nota yang diberikan dari calon suksesor. Juga ada peraturan mengenai pengembalian faktur. Harus mengembalikan hari itu juga setelah ditanda tangan oleh konsumen.	Fasilitas sepeda motor yang khusus digunakan untuk mengirim barang. Tidak hanya motor saja namun ada fasilitas bensin juga, supaya bensin yang dikeluarkan untuk berkeliling sepeenuhnya akan diganti. peraturan mengenai pengembalian faktur. Harus mengembalikan hari itu juga setelah ditanda tangan oleh konsumen.	Ada, peraturan penggunaan fasilitas motor dan bensin sudah dilaksanakan. Juga ada peraturan untuk pengembalian faktur, tidak boleh menginap 1 hari. Harus pada hari itu juga dikembalikan ke Bapak Tjandra.

2.	Adakah peraturan gaji tiap bulan untuk calon suksesor yang telah berkerja di CV.Kurnia Abadi?	Untuk saat ini belum ada, namun pengeluaran2 yang dikeluarkan calon suksesor dalam konteks bisnis CV. Kurnia Abadi dapat ganti.	Belum ada untuk saat ini. Mungkin karena balum ada gambaran mengenai gaji menggaji.	Balum ada, karena untuk saat ini berfokus pada readymix jadi belum memikirkan tentang gaji. Mungkin suatu saat perlu.	Belum adanya system gaji untk calon suksesor.
----	-----------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------

Sumber : Data primer diperoleh (2018)



Dari jawaban owner dan kedua calon suskesor adanya salah satu contoh peraturan tentang penggunaan kendaraan kantor. Pengiriman barang harus menggunakan kendaraan yang telah disediakan, dan sebaliknya kendaraan yang disediakan oleh perusahaan hanya digunakan untuk pengiriman barang atau kegiatan bisnis dari CV.Kurnia Abadi.

Peraturan yang dibuat salah satunya mengenai penggantian uang bensin. Siapa pun yang mengisi kendaraan milik perusahaan harus meminta bukti pembayaran dari SPBU dan harus menyertakan Plat nomor kendaraan. Hal ini bertujuan untuk memantau pengeluaran bensin untuk keperluan bisnis CV.Kurnia Abadi. Jika tidak resiko uang bensin tidak akan diganti oleh CV.Kurnia Abadi. Kedua, mengenai pengembalian faktur setelah pengiriman barang. Faktur pada tanggal yang tertera harus dikembalikan pada tanggal itu juga. hal ini bertujuan dari penyelewengan. Contoh TB.EKA JAYA order pada tanggal 20 Februari 2017, pada hari itu jika stock masih ada langsung dikirm hari itu juga. Pada hari itu juga pengembalian faktur ke Bapak Tjandra harus pada hari yang tertera pada faktur yaitu 20 Februari 2017.

Cara Bapak Tjandra dalam mensosialisasikan Famiy business rules dengan cara diberitahu secara lisan dan langsung dipratakan. Dengan cara seperti itu maka calon suksesor dapat memahami peraturan dengan cepat.



#### 4.3.1.2 *Grooming Successor*

Tahap ini adalah ikut sertanya calon suksesor kedalam kegiatan bisnis secara langsung. Diharapkan calon suksesor berhadapan langsung dengan masalah-masalah yang ada. Semakin banyak masalah yang dihadapi oleh calon suksesor semakin banyak pula pengalaman-pengalaman yang didapatkan.



Tabel 4.4

Jawaban owner dan calon suksesor untuk *GROOMING SUCCESSOR*

<i>GROOMING SUCCESSOR</i>					
NO	Pertanyaan	Jawaban Owner	Jawaban suksesor I	Jawaban suksesor II	Kesimpulan
1.	Bagaimana anda memperkenalkan calon suksesor dalam kegiatan mengirim barang, menulis nota, dll untuk pertama kalinya?	<p>Pada saat SMA calon suksesor II sudah diperintah untuk mengirim barang. Namun pada mulanya Bapak Tjandra memberikan calon suksesor contoh terlebih dahulu. Setelah mengirim barang pemilik memperlihatkan surat faktur yang asli dari toko besi, supaya kuat dimata hukum seperti apa. Calon suksesor I dilatih oleh Bapak Tjandra menulis faktur dan menyimpan berkas-berkas perusahaan supaya rapi dan mudah diambil kembali jika membutuhkan.</p>	<p>Karena Calon suksesor I perempuan diajarkan menjadi sekretaris. Menulis faktur, nota, surat jalan yang professional. Setelah itu suksesor I tidak lupa diberitahu cara berinteraksi dengan konsumen.</p>	<p>Pada waktu SMA suksesor II diajarkan bagaimana setelah mengirim barang, faktur mana yang calon suksesor II ambil dan harus ditanda tangani oleh toko besi. Bagaimana prosedur-prosedur dari mengirim barang, tukar tanda terima, dan sampai tukar giro atau cek dibank. Dimasing-masing konsumen mempunyai peraturannya sendiri-sendiri.</p>	<p>Bapak Tjandra telah mempersiapkan calon suksesor sejak lulus SMA dengan melakukan hal-hal dasar berbisnis di CV.Kurnia Abadi antara lain menulis nota, faktur, surat jalan, menagih tagihan-tagihan yang jatuh tempo, memasarkan produk. Diharapkan calon penerus mengerti kelemahan-kelemahan yang harus ditutupi oleh calon suksesor.</p>

	Pertanyaan	Pertanyaan untuk owner	
2.	Setelah anda memperkenalkan aktifitas didalam perusahaan, apa komentar anda tentang kesiapan calon suksesor?	Menurut Bpsk Tjandra, calon suksesor dapat menyesuaikan dengan baik. 3-4x praktek. Menurut Bapak Tjandra, calon suksesor sudah bisa dilepas. Apalagi jika terkena permasalahan yang mengharuskan calon suksesor sendiri yang menentukan jalan keluar dan harus menerima resikonya, itu adalah salah satu pengalaman berkerja yang diingat oleh Calon suksesor.	Pertanyaan untuk owner
3.	Pendidikan seperti apa yang ditempuh oleh calon suksesor? Mengapa?	Bapak Tjandra lebih suka calon suksesor masuk didunia ekonomi. Suksesor I sekolah perhotelan dan suksesor II menempuh pendidikan management. Karena menurut Bapak Tjandra ekonomi adalah suatu bidang yang tidak dapat dihindari oleh manusia. Dari segi pemasaran, operasi, keuangan, pajak, dan yang baru baru ini adalah kewirausahaan.	Pertanyaan untuk owner

Sumber : Data primer diperoleh (2018)

Hasil wawancara suskesi sudah disiapkan oleh bapak Tjandra mulai calon suksesor lulus dari bangku sekolah. Calon suksesor diperkenalkan dengan mengirim order ke konsumen, menulis faktur, nota, surat jalan, dll, mengetahui produk dan produk competitor seperti apa, sampai mengurus tagihan-tagihan yang sudah jatuh tempo. Karena menurut bapak Tjandra selaku owner dari CV. Kurnia Abadi belajar berkerja harus merasakan dahulu yang paling dasar. Jika pekerjaan yang dasar saja tidak dapat dilakukan dengan baik apa lagi di berikan pekerjaan yang beresiko tinggi pada perusahaan.

Diwaktu SMA suksesor II telah dapat menghapalkan daftar nama konsumen se kota Semarang berserta harga-harga untuk konsumen tersebut. Karena setiap seminggu 3-4 kali calon suksesor diminta untuk mengirim dan menagih barang pesanan konsumen. Dengan kata lain suksesor II sebagai orang yang berada dilapangan untuk berinteraksi dengan konsumen. Suksesor I lebih berfokus apa administrasi. Mencatat semua nota-nota tagihan yang belum dan sudah terbayar, membuat surat-surat untuk perusahaan-perusahaan. Calon suksesor juga dilatih supaya dapat membedakan faktur yang telah ditanda tangani oleh konsumen yang benar atau faktur yang bohongan saja. Bapak Tjandra memberi tahu bahwa harus disertai cap dari toko, nama dan tanda tangan. Karena ada toko yang hanya tanda tangan dan nama terang menyatakan bahwa faktur tidak sah.

Semua calon suksesor pernah membuat kesalahan. Salah satunya setelah mengirim barang, faktur hanya ditanda tangan oleh customer. Seharusnya tanda tangan disertai nama penerima, tanggal menerima dan cap toko yang bersangkutan. Salah menjumlah harga yang sudah didiskon, salah mengirim orderan barang, tidak *checking* barang di gudang akibatnya kehabisan stock suatu jenis barang. Hal seperti ini membuat

calon suksesor mendapatkan pengalaman. Kesalahan-kesalahan yang terjadi diharapkan tidak diulang. Semakin menginjak dewasa calon suksesor mengerti mengapa mereka harus melakukan sesuatu pekerjaan mulai dari yang kecil dahulu.



#### 4.3.1.3 *Management process*

Semua bisnis mencapai tahap ketika mereka perlu mulai memformalisasikan proses manajemen mereka. Hal ini dilakukan untuk memastikan bahwa kegiatan manajemen mencapai desire outcomes (hasil bisnis yang diinginkan). Karena operasi menjadi lebih besar dan lebih kompleks dengan lebih banyak orang dan investasi yang lebih besar, manajemen harus dapat dengan jelas mengartikulasikan ke mana bisnis berjalan dan bagaimana hal itu akan sampai di sana. Dengan begitu, semua orang mengerti tujuan perusahaan dan bisa berusaha keras terhadap mereka. Mengembangkan strategi yang disepakati dan rencana aksi yang sesuai memberikan manajemen dan staf dengan arahan, tujuan, dan harapan yang jelas. Memastikan bahwa manajemen dan staf mengetahui apa yang diharapkan dari mereka dan diperlakukan secara adil memungkinkan mereka untuk tetap fokus pada pekerjaan mereka dan tetap termotivasi untuk mencapai tujuan pribadi dan pekerjaan mereka.

Bisnis keluarga dan bisnis yang dioperasikan memiliki tantangan tambahan dalam menangani komponen keluarga mereka saat mereka mencoba untuk memformalkan proses manajemen mereka. Menerapkan proses manajemen yang umum diterima ke dalam kegiatan rutin bisnis tanpa pertimbangan untuk kebutuhan untuk mengintegrasikan komponen keluarga ke dalam kegiatan ini sering menyebabkan frustrasi, proses manajemen yang tidak efektif, atau, yang lebih buruk lagi, pengabaian keinginan untuk memformalkan manajemen secara keseluruhan.

proses.

Tabel 4.5

Jawaban responden untuk *MANAGEMENT PROCESS*

MANAGEMENT PROCESS					
NO	Pertanyaan	Jawaban owner	Jawaban suksesor I	Jawaban suksesor II	Kesimpulan
1.	Adakah visi dan misi perusahaan? Seperti apa?	Belum mempunyai visi misi yang resmi	Belum mempunyai visi misi yang diketahui bersama secara sah.	Belum mempunyai visi misi yang pasti	Tidak adanya visi misi perusahaan.
2.	Apakah semua calon suksesor mengetahui praktek bisnis? Dengan cara seperti apa? Apakah ada SOP yang tersedia disemua bagian (dari cara order, pengiriman, sampai pembayaran celah-celahnya seperti apa)?	Sudah, adanya panduan dalam menjalankan bisnis di CV.Kurnia Abadi, jadi tidak hanya calon sukses namun jika ada pegawai yang baru bisa menggunakan lembar SOP yang telah tersedia.	Sudah, praktek bisnis yang dijalankan sudah dipraktikkan hampir semua. Cara-cara pengiriman barang. Daftar nama customer dan berserta nomor telepon bagian gudang sudah tersedia	Sudah, karena SOP sebagai panduan untuk memahami proses bisnis yang ada di CV.Kurnia Abadi. mulai dari pengiriman barang sampai tukar tanda terima.	Semua calon suksesor sudah mengerti proses bisnis karena ada panduan panduan dari owner juga ada lembar panduan SOP pengiriman jadi mempermudah dalam menjalankan proses bisnis.

Sumber : Data primer diperoleh (2018)

CV.Kurnia Abadi belum mempunyai visi misi perusahaan yang jelas. Namun dari proses bisnis yang berjalan mereka secara tidak langsung mempunyai misi. Yaitu memberikan service yang terbaik bagi pelanggan. Tidak hanya dari kegiatan transaksi saja namun hubungan dengan pelanggan pun sangat dekat. Tidak adanya visi misi membuat calon suksesor ragu untuk meneruskan bisnis tersebut atau tidak, tidak memiliki tujuan yang jelas.

Proses bisnis yang terjadi sudah ada SOP nya. Sebagai contoh SOP pengiriman barang sampai pembayaran. Dengan SOP tersebut calon suksesor bisa berkerja sesuai langkah-langkah yang tertulis di SOP tersebut. Semua informasi pelanggan terdapat pada lembar SOP tersebut. Sebagai contoh ada kiriman barang ke JKB (salah satu pelanggan). Calon suksesor bisa berpedoman pada lembar SOP. Tidak lupa mengambil daftar pelanggan JKB. Daftar pelanggan JKB berisi semua pegawai yang berkerja di JKB dan nomor telponnya. Ini berguna untuk memudahkan dalam meminta bantuan pada saat dipabrik.

Praktek bisnis yang telah dilakukan calon suksesor dari menyiapkan order partai kecil, membuat faktur nota kwitansi surat jalan dll, pengiriman barang daerah Jawa Tengah, penagihan utang, penukaran giro/cek, meninjau stok gudang, memasarkan produk, mengawal barang dari gudang sampai ke konsumen.



#### 4.3.4 Analisis *Management Succession*

Pada perencanaan/proses *management succession* perusahaan CV.Kurnia Abadi yang pertama mengenai family communication dari ketiga aspek yaitu *family bussines meeting, family council meeting, dan family business rules* sudah dijalankan oleh Bapak Tjandra. Contoh nya komunikasi antara calon suksesor dan Bapak Tjandra sendiri juga terjalin setidaknya seminggu sekali. Berbicara mengenai permasalahan yang terjadi diminggu ini dan mengevaluasi kinerja. Apakah kinerja bisa ditambah atau tidak, orderan bisa ditambah atau tidak. Juga ada sharing kepada saudara kandung dari Bapak Tjandra yang membahas tentang perpajakan, perilaku rekanan bisnis, dll. Sharing itu pun juga melibatkan kedua calon suksesor.

Analisis dari grooming succession salah satunya sudah mempersiapkan calon suksesor dengan mengirim barang, membuat faktur, memilih toko besi yang sehat atau tidak, sampai membedakan faktur yang sah dari konsumen seperti apa, keliling menawarkan produk additon itu sendiri. Bapak Tjandra selaku pemilik CV. Kurnia Abadi sudah mempersiapkan calon suksesor sejak calon suksesor menginjak bangku SMA.

Analisis dari management processes dari CV.Kurnia Abadi yaitu belum terdapat visi dan misi perusahaan. Kegiatan suksesi “management proses” menjadi kurang efektif karena blm adanya visi misi perusahaan. Namun sudah ada SOP perusahaan. Hal ini membuat calon suksesor mengerti bagaimana proses bisnis yang terjadi di CV. Kurnia Abadi.

### **4.3.2 Ownership Succession**

*Ownership succession* atau biasa disebut sebagai suksesi kepemilikan atau suksesi kepemilikan adalah proses dimana persiapan dan transisi kepemilikan serta kepemilikan perusahaan keluarga terjadi dari pemilik sekarang dilanjutkan oleh calon suksesor yang akan menjabat sebagai pemimpin dan pemilik baru perusahaan keluarga.

#### **4.3.2.1 Family Communication (ownership succession)**

Aktifitas pertama yang dilakukan dalam proses suksesi bisnis keluarga. Peretemuan ini mengartikan pertemuan-pertemuan yang diadakan keluarga terutama oleh owner CV.Kurnia Abadi. Komunikasi keluarga antara lain :

##### **4.3.2.1.1 Family Business Meeting (ownershipsuccesion)**

Sama seperti penjelasan 4.3.1.1 namun yang membedakan adalah topik pembahasannya. Peretemuan keluarga aktif yang membicarakan tentang kepemilikan, dalam bisnis keluarga CV.Kunia Abadi.

Dalam wawancara bapak Tjandra menegaskan bahwa kepemilikan yang akan diberikan kepada calon suksesor. Karena Bapak Tjandra akan berfokus pada bisnis lain. Terlebih umur calon suksesor yang termasuk cukup dalam memimpin perusahaan.

Tabel 4.6

Jawaban responden untuk *FAMILY BUSINESS MEETING (ownership succession)*

<i>FAMILY BUSINESS MEETING (ownership succession)</i>					
NO	Pertanyaan	Jawaban owner	Jawaban suksesor I	Jawaban suksesor II	Kesimpulan
1.	Seberapa sering intensitas pertemuan dengan calon suksesor membahas persiapan suksesi dalam hal kepemilikannya?	Seminggu 1x diakhir pekan	Seminggu sekali dihari minggu	Seminggu 1x	Seminggu 1x
2.	Siapa saja yang diikutserakan dalam kegiatan diatas?	Bapak Tjandra dan kedua suksesor	Bapak Tjandra dan kedua suksesor	Bapak Tjandra dan kedua suksesor	Bapak Tjandra, suksesor 1 dan suksesor 2.

3.	Apa manfaat diadakan family business meeting dalam konteks kepemilikan(ownership succession)?	Supaya calon suksesor tahu dengan cepat melakukan penyesuaian berkerja.	Supaya peralihan kepemilikan CV.Kurnia Abadi berjalan cepat jadi tidak membuang banyak waktu.	Supaya tidak menghabiskan waktu yang banyak. Oleh karena itu bapak Tjandra selaku owner memberi tahu semua calon suksesor tentang bisnis lain.	Supaya calon suksesor mengerti apa yang diinginkan oleh bapak Tjandra selaku owner dan juga langkah-langkah kedepan supaya tidak membuang-buang waktu dan proses suksesi berjalan cepat.
4.	Apakah anda masih ikut campur dalam pengambilan keputusan jika calon suksesor sudah menggantikan anda? Mengapa?	Tergantung pada masalah yang dihadapi calon suksesor, jika seputar masalah dilapangan calon suksesor dapat menemukan jalan keluar. Supaya mereka bisa bertanggung jawab dengan keputusan yang mereka ambil.	Jika permasalahan belum pernah ditemui sebelumnya mungkin ada membicarakan terlebih dahulu.	Terantung dengan bobot permasalahan. Jika permasalahan bisa berdampak buruk bagi perusahaan mungkin akan dirundingkan. Namun semua keputusan diserahkan pada calon suksesor	Jika berkaitan dengan dengan proses bisnis sehari hari keputusan dilakukan 100% oleh suksesor

Sumber : Data primer diperoleh (2018)

Dari tabel 4.6 dapat disimpulkan pertemuan adanya *family business meeting* sekaligus membahas segi kepemilikan. Keputusan keputusan yang calon suksesor esok lalukan 100% menjadi tanggung jawab suksesor sendiri. Kecuali calon suksesor meminta pendaatpat bapak Tjandra untuk diberikan masukan. Bapak Tjandra sedang mencoba usaha baru oleh sebab itu *grooming succession* dilakukan dengan matang oleh bapak Tjandra. Bapak Tjandra pun sadar bahwa ia tidak mungkin untuk mendapingi calon suksesor terus menerus. Oleh karena itu Bapak Tjandra menghimbau supaya kedua calon suksesor dapat melakukan penyesuaian dengan cepat. langkah awal keputusan dilapangan diserahkan kepada calon suksesor, tp jika terjadi masalah yg besar diluar kegiatan bisnis (penutupan perusahaan, ekspansi keluar daerah, kerjasama dengan produk-produk lain) Bapak Tjandra pun harus mengetahuinya

Perbincangan dalam topik diatas adalah bagian dari *family business meeting* (*ownership succession*) dan dilakukan pada saat makan bersama yang diadakan seminggu sekali. Dihadiri oleh semua anggota keluarga inti Bapak Tjandra. Yaitu Bapak Tjandra, Suksesor I, suksesor II.

#### 4.3.2.1.2 *Family Council Meeting (ownership succession)*

Pertemuan yang dihadiri oleh anggota aktif dan keluarga tidak aktif. Hampir sama dengan penjelasan namun berfokus pada kepemilikan. Keluarga tidak aktif dapat memberi komentar mengenai calon suksesor yang ada, berdasarkan pengalaman-pengalaman berkerja selama ini.



Tabel 4.7

Jawaban responden untuk *FAMILY COUNCIL MEETING (ownership*

<i>FAMILY COUNCIL MEETING (ownership succession)</i>					
NO	Pertanyaan	Jawaban owner	Jawaban suksesor I	Jawaban suksesor II	kesimpulan
1.	Seberapa intensitasnya melakukan family council meeting yg berfokus pada kepemilikan?	Setahun hanya 1-2x saja dan itu pun pada event-event keluarga.	Dalam acara keluarga atau sedang berlibur ke Surabaya	Setahun hanya 1-2x saja. Percakapan juga terjadi via telpon.	Setahun hanya 1-2x saja. Percakapan juga terjadi via telpon
2.	Siapa saja yang diikutserakan dalam kegiatan diatas?	Keluarga besar dari Bapak Tjandra dan berserta calon suksesor	Keluarga besar dari Bapak Tjandra dan berserta calon suksesor	Keluarga besar dari Bapak Tjandra dan berserta calon suksesor	Kakak dan adik kandung dari Bapak Tjandra dan calon suksesor.

3.	Permasalahan apa yang sering dibahas seputar transisi kepemilikan?	Sharing tentang tanggung jawab keluarga untuk calon suksesor. 50% 50% dibagi oleh calon suksesor, ataukah Bapak Tjandra masih bertanggung jawab dengan kinerja calon suksesor.	Pembagian tanggung jawab kepada calon suksesor	Pembagian tanggung jawab kepada calon suksesor	Sharing bersama kakak Bapak Tjandra yang membahas tentang pembagian tanggungjawab kerja yang dilakukan di perusahaan CV.Kurnia Abadi
4.	Apa manfaat diadakan dari kegiatan diatas?	Tidak terjadi salah paham antar anggota keluarga mengenai pembagian tanggung jawab kepemilikan.	Supaya meminimalkan salah paham untuk kedepannya mengenai pembagian tanggung jawab kepemilikan.	Keesokan hari tidak terjadi salah paham antar anggota keluarga mengenai pembagian tanggung jawab kepemilikan.	Supaya antar anggota keluarga tidak terjadi salah paham.

Sumber : Data primer diperoleh (2018)



Komunikasi terjadi antara owner, calon suksesor dan kakak-kakak dari Bapak Tjandra. Topik yang dibahas adalah peralihan kepemilikan, apakah tanggung jawab perusahaan diberikan 100% kepada calon suksesor dan bapak Tjandra tidak ikut campur lagi atau calon suksesor berkeja sama untuk memajukan CV.Kurnia Abadi bersama-sama dalam pengawasan Bapak tjandra. Bahkan bisa saja Bapak Tjandra tidak ikut campur sama sekali di perusahaan CV.Kunia Abadi. Bapak Tjandra punberharap calon suksesor bisa membagi tanggung jawabnya 50 % 50%. Tidak dibebankan kesalah satu suksesor. Oleh karena itu kedua calon suksesor harus bisa berkerja sama dengan baik untuk perkembangan CV.Kurnia Abadi.

*Family council meeting* yang membicarakan tentang kepemilikan. Alasan jarak menjadi factor utama dalam melakukan komunikasi ini. Pertemuan hanya 1-2x saja dalam setahun. Dalam acara keluarga besar. Karena sudah terbiasa menggunakan telepon seluler dalam berkomunikasi. Manfaat dari kegiatan diatas untuk mengurangi salah paham antar anggota keluarga. Keterbukaan antar anggota keluarga yang penting untuk membangun komunikasi yang baik juga.

#### 4.3.2.1.3 *Family Business Rules (ownership succession)*

Ketentuan-ketentuan untuk membimbing dan mengatur setiap anggota keluarga dalam kegiatan mempersiapkan suksesi kepemilikan suatu perusahaan keluarga. Bagaimana cara owner CV.Kurnia Abadi menyampaikan peraturan-peraturan tersebut kepada calon suskesor dan juga ditaati oleh semua anggota keluarga.



Tabel 4.8

Jawaban responden untuk *FAMILY BUSINESS RULES (ownership succession)*

<i>FAMILY BUSINESS RULES (ownership succession)</i>					
NO	Pertanyaan	Jawaban owner	Jawaban suksesor I	Jawaban suksesor II	kesimpulan
1.	Adakah peraturan dalam menjalankan perusahaan keluarga CV. Kurnia Abadi yg berkaitan dengan kepemilikan? Apa saja?	Kepemilikan CV.Kurnia Abadi akan diberikan kepada 2 calon orang suksesor. Supaya saling membantu satu sama lain.	Kepemilikan kelak akan diberikan pada kedua suksesor	Kepemilikan kelak akan diberikan pada kedua suksesor	Kepemilikan dari CV.Kurnia Abadi akan diserahkan kepada kedua suksesor.
2.	Peraturan yang disebutkan diatas, bagaimana cara owner dalam mengenalkan peraturan-peraturan tersebut kepada suksesor dan karyawan?	Dengan memberi tahu secara lisan dan diharapkan calon suksesor dapat cepat menyesuaikan kegiatan bisnis di CV.Kurnia Abadi	Bapak Tjandra memberi tahu saat dikantor terlebih dahulu secara lisan.	Diberi tahu secara lisan dan kita dituntut untuk mempratekannya dilapangan.	Oleh bapak Tjandra peraturam peraturan diberitahukan dengan cara lisan kepada calon suksesor dan karyawan

Sumber : Data primer diperoleh (2018)

Dalam Perusahaan keluarga CV.Kurnia Abadi sudah menjalankan *family business rules* yang berfokus pada *ownership succession*. Kepemilikan akan diserahkan kepada kedua calon suksesor. Hal ini pun dibicarakan lagi oleh kedua belah pihak (calon suksesor). Didalam 1 sampai 2 tahun CV. Kurnia Abadi yang sudah dipimpin oleh kedua suksesor mendatang, tetap dalam pengawasan bapak Tjandra. Tanggung jawab kinerja benar-benar diberikan 100% kepada calon suksesor jika bapak Tjandra sudah merasa yakin dengan kinerja suksesor. Dengan kata lain calon suksesor mendapatkan 50:50. Bapak Tjandra pun tidak memaksa jika salah satu calon suksesor mempunyai pekerjaan yang lebih menguntungkan. Namun Bapak Tjandra berharap CV.Kurnia Abadi menjadi pengalaman pertama berkerja calon suksesor dalam menghadapi dunia kerja. Calon suksesor juga sadar, banyak sekali pengalaman-pengalaman yang didapat

Cara bapak Tjandra sendiri dalam memberi tahu apa saja peraturan dalam segi kepemimpinan diatas secara lisan. Pemberitahuan langsung kepada kedua calon suksesor. Karena dengan tatap langsung kedua calonsuksesor mengerti maksud dari Bapak Tjandra sendiri.

#### 4.3.5 *Family Governace*

Merupakan struktur organisasi dan rantai kendali juga komunikasi dalam perusahaan keluarga yang menunjukkan birokrasi dan tatanan pertanggung jawaban. Supaya bisnis keluarga berjalan dengan lebih formal. *Governance* dapat diartikan sebagai struktur dalam suatu organisasi yang mengatur tanggung jawab individu. Dalam perusahaan keluarga terdapat *family governance*, di mana berperan dalam mengatur struktur organisasi perusahaan yang terdapat anggota keluarganya.



Tabel 4.9

Jawaban responden untuk *FAMILY GOVERNANCE*

FAMILY GOVERNANCE					
NO	Pertanyaan	Jawaban owner	Jawaban suksesor I	Jawaban suksesor II	Kesimpulan
1.	Apakah terdapat struktur organisasi pada perusahaan CV. Kurnia Abadi? Seperti apa?	Belum ada struktur organisasi yang tetap. Namun Bapak Tjandra memberikan ilmu kepada semua calon suksesor tentang semua dasar berbisnis. Oleh karena saya memberikan semua ilmu dasar berbisnis. Jadi tidak ada struktur organisasi yang jelas	Tidak ada struktur organisasi yang jelas dalam perusahaan CV.Kurnia Abadi. Karena dari menulis faktur, mengirim barang, tagihan dilakukan oleh suksesor I dan II. Namun perkerjaan yang mengirim barang biasanya dilakukan oleh suksesor II.	Belum ada struktur organisansi yang jelas. Dalam kegiatan bisnis calon suksesor yang berkerjasama dalam mekanisme pekerjaan. Biasanya suksesor II yang mengirim dan menagih dan suksesor I yang telpon konsumen dan menulis faktur dan nota-nota.	Di CV.Kurnia Abadi belum ada struktur organisasi yang jelas. Karena calon suksesor saling mengisi kekosongan dalam kegiatan bisnis.
2.	Didalam perusahaan anggota keluarga menjabat sebagai apa saja? Suatu hari suksesor akan ditempatkan sebagai apa?	Bapak Tjandra sebagai owner yang bertanggung jawab atas nama CV.Kurnia Abadi. Semua calon suksesor akan menjadi pengganti Bapak Tjandra maka dari itu Bapak memberikan pengalaman dalam berbagai bidang. Dari pembekuan, pembuatan faktur dan surat jalan, mengirim barang, telp supir, penuruan barang sampai penagihan nota yang jatuh tempo	Semua calon suksesor dituntut untuk bisa melakukan semua hal dalam bisnis, supaya dapat mengetahui celah-celah nya. Namun suksesor I selama ini lebih menekuni pembuatan nota dan menerima telpon yang masuk.	Suksesor II berfokus pada kerjaan yang dilapangan, seperti mengirim barang, tukar tanda terima, tagihan-tagihan.  Namun Bapak Tjandra memberikan semua ilmu bekerja dari awal. Dari pembuatan faktur dan surat jalan, mengirim barang, telp supir, penuruan barang sampai penagihan nota yang jatuh tempo	Calon suksesor dipersiapkan dapat melakukan semua kegiatan bisnis di perusahaan ini. Dikarenakan akan memimpin CV.Kurnia Abadi kedepanya.

Sumber : Data primer diperoleh (2018)

CV.Kurnia Abadi sebagai bisnis keluarga belum mempunyai struktur organisasi yang jelas. Bapak Tjandra menjelaskan bahwa calon suksesor menjabat disemua aspek bisnis. Karena mereka akan menggantikan Bapak Tjandra sebagai owner CV.Kurnia Abadi. Jadi dalam bisnis keluarga ini tidak ada struktur organisasi yang jelas.

Dalam CV.Kurnia Abadi calon suksesor akan menjabat sebagai pengganti Bapak Tjandra selaku owner. Maka dari itu bapak Tjandra memberikan semua ilmu dasar kepada calon suksesor. Mulai dari pembekuan, pembuatan faktur dan surat jalan, mengirim barang, telp supir, penuruan barang sampai penagihan nota yang jatuh tempo. Belum lagi masalah marketing dan hubungan dengan pelanggan. Gunanya bila suatu saat sudah memiliki pegawai tetap calon suksesor diharapkan mengetahui resiko kecurangan disetiap lini pekerjaan yang dilakukan pegawai nanti. Bukan berpikiran negative namun lebih ke meminimalkan kecurangan karyawan nanti.

Bapak Tjandra pun memlatih semua calon suskesor untuk dapat melakukan aktifitas bisnis. Dari awal pemesanan sampai penagihan. Namun fokus satu bagian per satu bagian terlebih dahulu. Contoh suksesor I lebih fokus ke admin dan sekertaris untuk men buat faktur, surat jalan, kwitansi, dll. Namun tidak lupa mempelajari marketing dilpangan. Begitu pula dengan suksesor II lebih fokus ke marketing dan pekerjaan dilapangan namun dia belajar tentang membuat faktur, dll.

#### 4.3.6 *Shareholder Agreement*

Bagian terpenting dalam proses *ownership succession* adalah bagaimana calon suksesor perusahaan keluarga mendapatkan persetujuan dari para pemegang saham untuk menjabat posisi strategis dalam perusahaan keluarga. Proses ini digunakan apabila dalam perusahaan keluarga tersebut dimiliki lebih dari satu pihak atau satu orang.

Pembagian hasil atau saham kepada calon suksesor harus jelas. Sebaiknya tahap ini dilakukan setelah semua proses dilakukan. Supaya dalam meneruskan bisnis keluarga mendapatkan kejelasan apakah mendapatkan sebagian saham, digaji atau diberi seluruh saham.





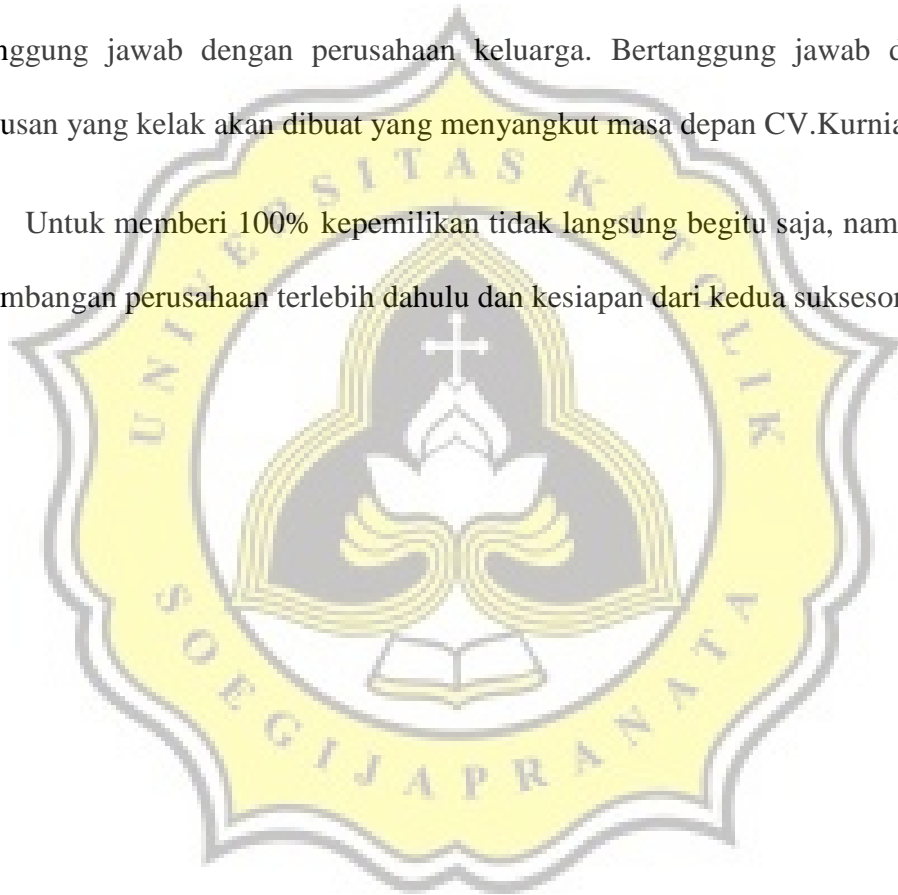
Tabel 4.10

Jawaban responden untuk *SHAREHOLDER AGGREGMENT*

<i>SHAREHOLDER AGGREGMENT</i>					
No	Pertanyaan	Jawaban owner	Jawaban suksesor I	Jawaban suksesor II	Kesimpulan
1.	Adakah kesepakatan mengenai pembagian saham antara anda dengan calon suksesor? Seperti apa?	Keputusan bapak Tjandra untuk memberikan 100% saham kepada kedua calon panerus. Diharapkan kedua calon suksesor dapat berkeja sama dalam melanjutkan bisnis tersebut dan merasakan hasil kerja keras sepenuhnya.	Calon suksesor akan diberikan 100% saham.	Calon suksesor mendapatkan 100% saham.	Bapak Tjandra sudah melakukan perbincangan mengenai pembagian perusahaan dan akan memberikan 100% saham kepada kedua calon suksesor.

*Share holder agreement* dalam perusahaan CV.kurnia Abadi sudah dilakukan oleh Bapak Tjandra selaku owner. Bapak Tjandra berencana akan memberikan semua saham kepada calon penerus. Karena Bapak Tjandra akan fokus pekerjaan yang lain di luar kota. Tapi tidak akan ditinggal langsung, namun ada proses bertahap yang akan dijalani oleh calon suksesor untuk bisa dilepas oleh owner. Tujuan Bapak Tjandra memberikan 100% kepemilikan kepada calon suksesor supaya calon suksesor tersebut dapat bertanggung jawab dengan perusahaan keluarga. Bertanggung jawab dengan semua keputusan yang kelak akan dibuat yang menyangkut masa depan CV.Kurnia Abadi

Untuk memberi 100% kepemilikan tidak langsung begitu saja, namun dilihat dari perkembangan perusahaan terlebih dahulu dan kesiapan dari kedua suksesor.



#### 4.3.8 ANALISIS OWNERSHIP SUCCESSION

Komunikasi suksesi pada perusahaan CV.Kurnia Abadi juga dijalankan dari sisi kepemilikan (*ownership succession*). *Ownership succession* yang pertama yaitu *family communication*. Dari perbincangan menjelaskan apa kapan bapak Tjandra memberikan tanggungjawab pekerjaan kepada calon suksesor atau membantu dibalik layar saja. Tidak lupa bapak Tjandra memberi tahu harus cepat melakukan penyesuaian dalam pekerjaan. Komunikasi bersama saudara bapak Tjandra membahas tanggung jawab yang diberikan.

Kedua membahas tentang *family governance*. Bisnis Keluarga CV.Kurnia Abadi belum mempunyai struktur organisasi yang jelas. Maka itulah *jobdesk* antar anggota keluarga masih belum jelas pula. Karena mereka dilatih oleh bapak Tjandra hampir disemua bidang yang dijelaskan digrooming *succession*. Padahal struktur organisasi ini juga penting untuk menghindari adanya dualisme keputusan perusahaan yang beresiko membingungkan dan memecah perusahaan. Alasan Bapak Tjandra memberi tahu semua aspek kinerja dari CV.Kurnia Abadi supaya calon suksesor bisa merasakan kekuasaan penuh dan tidak dibayangi oleh kepemimpinan sebelumnya.

Pembahasan pembagian keuntungan yang dilakukan owner CV.kurnia Abadi kepada calon suksesor dilakukan setelah owner CV.Kurnia Abadi merasa calon suksesor mengetahui seluk beluk perusahaan keluarga tersebut. Pembagian saham diserahkan 100% kepada calon suksesor. Bapak Tjandra tidak mengambil 1% pun dari keuntungan. Namun tanggung jawab perusahaan masih dipegang oleh bapak Tjandra supaya

meminimalisir hal-hal yang tidak diharapkan. Sebagai contoh penurunan pendapatan, utang-utang yang tidak tertagih, hubungan dengan konsumen yang rendah. Hal ini yang tidak diharapkan oleh bapak Tjandra. Namun jika beberapa bulan dirasa suksesor dapat menjalankan bisnis sendiri bapak Tjandra pun akan tidak segan untuk meninggalkan CV.Kurnia Abadi dan menjalankan bisnis yang baru.



### Rekapitulasi Hasil Wawancara Responden

No.	Management Succession	Pemimpin	Suksesor I	Suksesor II
1.	Family Communication			
	<p>Family Business Meeting:</p> <p>1. Seberapa sering intensitas diadakannya <i>family business meeting</i>?</p>	Seminggu sekali	Seminggu sekali	Seminggu sekali
	2. Siapa saja yang diikutserakan dalam family business meeting CV.kurnia abadi?	Pemilik, suksesor 1 dan suksesor 2	Pemilik, suksesor 1 dan suksesor 2	Pemilik, suksesor 1 dan suksesor 2
	3. Konten apa yang dibahas	<p>Membicarakan tentang permasalahan yang dihadapi sehari-hari. Sebagai contoh keterlambatan pengiriman dikarenakan kecelakaan, atau masalah kenaikan harga yang mendadak, pemberian hadiah kepada rekan kerja. Bapak Tjandra tidak ingin antar anggota keluarga malah saling menjatuhkan satu sama lain. Namun Bapak Tjandra berharap jika kemampuan Bapak Tjandra dan calon suksesor disatukan bisa berdampak positif untuk berkembang CV.Kurnia abadi dan tidak berhenti sampai disini.</p>	<p>Konten yang dibahas seputar perbedaan SOP pengiriman perusahaan customer yang berbeda-beda.</p> <p>Dengan mengetahui lebih dalam siapa konsumen kita diharapkan mampu membangun komunikasi yang baik.</p>	<p>Konten yang dibahas merupakan permasalahan yang terjadi sehari-hari dalam bisnis CV.Kurnia Abadi.</p>
	4. Apakah manfaat diadakan pertemuan tersebut?	Supaya calon suksesor tahu bagaimana proses bisnis yang berjalan seperti apa di CV.Kurnia Abadi.	Bisa mengetahui peran setiap anggota keluarga. Mau pun belum ada struktur yang jelas	Supaya calon suksesor mengerti seperti apa keputusan spesifik yang dibuat dan bagaimana caranya, mengetahui proses

				bisnis yang dijalankan di CV.Kurnia abadi dan mengetahui peran-peran setiap anggota
--	--	--	--	-------------------------------------------------------------------------------------

No.		Pemimpin	Suksesor I	Sukesor II
	<b>Family Council meeting:</b>			
	1. Seberapa sering intensitas pertemuan dengan kerabat (kakak atau adik) pemilik untuk membahas persiapan suksesi dalam hal manajerialnya?	1-2x dalam setahun. Lebih sering komunikasi melalui telpon. Juga dilakukan bersamaan dengan acara nikah dan hari raya imlek.	Dilaksanakan namun tidak sesering family business meeting. Pertemuan juga tidak berlangsung formal. Biasanya jika sekeluarga datang ke Surabaya dalam rangka berlibur.	Biasanya family business council dilakukan sekaligus dalam acara pernikahan atau acara imlek. Perbincangan yang terjadi juga tidak bersifat formal.
	2. Siapa saja yang diikutsertakan dalam <i>family business council</i> ?	Keluarga besar dari Bapak Tjandra dan beserta calon suksesor	Keluarga besar dari Bapak Tjandra dan beserta calon suksesor	Keluarga besar dari Bapak Tjandra dan beserta calon suksesor
	3. Apa konten yang dibicarakan?	Membicarakan competitor yang telah masuk ke daerah jawa tengah dan mencari solusinya. Membicarakan harga khusus dan strategi untuk menghadapi kompetitor.	Mendiskusikan permasalahan pajak di Indonesia. Secara tidak langsung calon suksesor menambah ilmu dari segi pajak.	Membicarakan perilaku rekanan bisnis. Seperti apa hal-hal negative yang akan dilakukan rekanan bisnis tersebut.
	4. Apa manfaat diadakan dari kegiatan diatas?	Supaya calon suksesor dapat menerima saran dari orang yang sudah berpengalaman.	Menambah ilmu yang diberikan saudara-saudara. Tujuannya supaya dapat membuat keputusan-keputusan yang berdampak baik bagi perusahaan dari	Mendapatkan informasi-informasi seputar permasalahan bisnis. Bagaimana pengambilan keputusan yang telah dilakukan

			pengalaman om suksesor yang dibagikan pada saat berkumpul bersama.	oleh orang-orang yang sudah berpengalaman.
No.		Pemimpin	Suksesor I	Suksesor II
	<b>Family Business Rules</b>			
	1. Adakah peraturan yang mengatur tentang penggunaan fasilitas-fasilitas kepada karyawan, suksesor dan owner? Seperti apa?	Motor matic digunakan untuk pengiriman barang dalam kota. Kalau menggunakan mobil kurang efisien karena boros bensinnya. Fasilitas yang diberikan CV.kurnia Abadi kepada calon suksesor adalah bensin gratis tapi harus disertai nota. Hal ini dilakukan supaya dapat mengontrol pengeluaran biaya bahan bakar. Tidak hanya fasilitas ada juga membahas tentang peraturan penyerahan faktur tagihan yang harus diberikan kepada Bapak Tjandra pada tanggal jatuh tempo tidak boleh terlambat 1 hari. Hal-hal tersebut Bapak Tjandra lakukan supaya calon suksesor tahu resiko yang ditimbulkan jika tagihan tidak diberikan pada hari itu juga.	Fasilitas bensin yang akan diganti dan harus membawa nota pembelian bensin. Setelah itu bapak Tjandra akan memberi uang senilai nota yang diberikan dari calon suksesor. Juga ada peraturan mengenai pengembalian faktur. Harus mengembalikan hari itu juga setelah ditanda tangan oleh konsumen.	Fasilitas sepeda motor yang khusus digunakan untuk mengirim barang. Tidak hanya motor saja namun ada fasilitas bensin juga, supaya bensin yang dikeluarkan untuk berkeliling sepenuhnya akan diganti. peraturan mengenai pengembalian faktur. Harus mengembalikan hari itu juga setelah ditanda tangan oleh konsumen.

	2. Adakah peraturan gaji tiap bulan untuk calon suksesor yang telah berkerja di CV.Kurnia Abadi?	Untuk saat ini belum ada, namun pengeluaran <sup>2</sup> yang dikeluarkan calon suksesor dalam konteks bisnis CV. Kurnia Abadi dapat ganti.	Belum ada untuk saat ini. Mungkin karena belum ada gambaran mengenai gaji menggaji.	Belum ada, karena untuk saat ini berfokus pada readymix jadi belum memikirkan tentang gaji. Mungkin suatu saat perlu.
2.	<b>Grooming Succession</b>			
	1. Bagaimana anda memperkenalkan calon suksesor dalam kegiatan mengirim barang, menulis nota, dll untuk pertama kalinya?	Pada saat SMA calon suksesor II sudah diperintah untuk mengirim barang. Namun pada mulanya Bapak Tjandra memberikan calon suksesor contoh terlebih dahulu. Setelah mengirim barang pemilik memperlihatkan surat faktur yang asli dari toko besi, supaya kuat dimata hukum seperti apa. Calon suksesor I dilatih oleh Bapak Tjandra menulis faktur dan menyimpan berkas-berkas perusahaan supaya rapi dan mudah diambil kembali jika membutuhkan.	Karena Calon suksesor I perempuan diajarkan menjadi sekretaris. Menulis faktur, nota, surat jalan yang professional. Setelah itu suksesor I tidak lupa diberitahu cara berinteraksi dengan konsumen.	Pada waktu SMA suksesor II diajarkan bagaimana setelah mengirim barang, faktur mana yang calon suksesor II ambil dan harus ditanda tangani oleh toko besi. Bagaimana prosedur-prosedur dari mengirim barang, tukar tanda terima, dan sampai tukar giro atau cek dibank. Dimasing-masing konsumen mempunyai peraturannya sendiri-sendiri.
	2. Setelah anda memperkenalkan aktifitas didalam perusahaan, apa komentar anda tentang kesiapan calon suksesor?	Menurut Bspsk Tjandra, calon suksesor dapat menyesuaikan dengan baik. 3-4x praktek. Menurut Bapak Tjandra, calon suksesor sudah bisa dilepas. Apalagi		



		<p>jika terkena permasalahan yang mengharuskan calon suksesor sendiri yang menentukan jalan keluar dan harus menerima resikoanya, itu adalah salah satu pengalaman berkerja yang dingat oleh Calon suksesor.</p>		
	<p>3. Pendidikan seperti apa yang ditempuh oleh calon suksesor? Mengapa?</p>	<p>Bapak Tjandra lebih suka calon suksesor masuk didunia ekonomi. Suksesor I sekolah perhotelan dan suksesor II menempuh pendidikan management. Karena menurut Bapak Tjandra ekonomi adalah suatu bidang yang tidak dapat dihindari oleh manusia. Dari segi pemasaran, operasi, keuangan, pajak, dan yang baru baru ini adalah kewirausahaan.</p>		
<b>3.</b>	<b>Management Process</b>			
	<p>1. Adakah visi dan misi perusahaan? Seperti apa?</p>	<p>Belum mempunyai visi misi yang resmi</p>	<p>Belum mempunyai visi misi yang diketahui bersama secara sah.</p>	<p>Belum mempunyai visi misi yang pasti</p>

	2. Apakah semua calon suksesor mengetahui praktek bisnis? Dengan cara seperti apa? Apakah ada SOP yang tersedia disemua bagian (dari cara order, pengiriman, sampai pembayaran celah-celahnya seperti apa)?	Sudah, adanya panduan dalam menjalankan bisnis di CV.Kurnia Abadi. jadi tidak hanya calon sukses namun jika ada pegawai yang baru bisa menggunakan lembar SOP yang telah tersedia.	Sudah, praktek bisnis yang dijalankan sudah dipraktekan hampir semua. Cara-cara pengiriman barang. Daftar nama customer dan berserta nomor telepon bagian gudang sudah tersedia	Sudah, karena SOP sebagai panduan untuk memahami proses bisnis yang ada di CV.Kurnia Abadi. mulai dari pengiriman barang sampai tukar tanda terima.
--	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

4.	<b>Family Communication (succession)</b>	Pemilik	Suksesor I	Suksesor 2
	<b>Family Business Meeting</b>			
	1. Seberapa sering intensitas pertemuan dengan calon suksesor membahas persiapan suksesi dalam hal kepemilikannya?	Seminggu 1x diakhir pekan	Seminggu sekali dihari minggu	Seminggu 1x
	2. Siapa saja yang diikutserakan dalam kegiatan diatas?	Bapak Tjandra dan kedua suksesor	Bapak Tjandra dan kedua suksesor	Bapak Tjandra dan kedua suksesor
	3. Apa manfaat diadakan family business meeting dalam kontek kepemilikan(ownership succession)?	Supaya calon suksesor tahu dengan cepat melakukan penyesuaian berkerja.	Supaya peralihan kepemilikan CV.Kurnia Abadi berjalan cepat jadi tidak membuang banyak waktu.	Supaya tidak menghabiskan waktu yang banyak. Oleh karena itu bapak Tjandra selaku owner memberi tahu semua calon suksesor tentang bisnis lain.
	4. Apakah anda masih ikut campur dalam pengambilan keputusan jika calon suksesor sudah menggantikan anda?	Tergantung pada masalah yang dihadapi calon suksesor, jika seputar masalah	Jika permasalahan belum pernah ditemui sebelumnya	Terantung dengan bobot permasalahan. Jika permasalahan

Mengapa?	dilapangan calon suksesor dapat menemukan jalan keluar. Supaya mereka bisa bertanggung jawab dengan keputusan yang mereka ambil.	mungkin ada membicarakan terlebih dahulu.	bisa berdampak buruk bagi perusahaan mungkin akan dirundingkan. Namun semua keputusan diserahkan pada calon suksesor
----------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

No.	Pemilik	Suksesor I	Suksesor II
<b>Famliy Council Meeting</b>			
1. Seberapa intensitasnya melakukan family council meeting yg berfokus pada kepemilikan?	Setahun hanya 1-2x saja dan itu pun pada event-event keluarga.	Dalam acara keluarga atau sedang berlibur ke Surabaya	Setahun hanya 1-2x saja. Percakapan juga terjadi via telpon.
2. Siapa saja yang diikutserakan dalam kegiatan diatas?	Keluarga besar dari Bapak Tjandra dan berserta calon suksesor	Keluarga besar dari Bapak Tjandra dan berserta calon suksesor	Keluarga besar dari Bapak Tjandra dan berserta calon suksesor
3. Permasalahan apa yang sering dibahas seputar transisi kepemilikan?	Sharing tentang tanggung jawab keluarga untuk calon suksesor. 50% 50% dibagi oleh calon suskesor, ataukah Bapak Tjandra masih bertanggung jawab dengan kinerja calon suksesor.	Pembagian tanggung jawab kepada calon suksesor	Pembagian tanggung jawab kepada calon suksesor
4. Apa manfaat diadakan dari kegiatan diatas?	Tidak terjadi salah paham antar anggota keluarga mengenai pembagian	Supaya meminimalkan salah paham untuk kedepannya	Keesokan hari tidak terjadi salah paham antar anggota keluarga

		tanggung jawab kepemilikan.	mengenai pembagian tanggung jawab kepemilikan.	mengenai pembagian tanggung jawab kepemilikan.
--	--	-----------------------------	------------------------------------------------	------------------------------------------------

No.		Pemilik	Suksesor I	Suksesor II
	<b>Family Business Rules</b>			
	1. Adakah peraturan dalam menjalankan perusahaan keluarga CV. Kurnia Abadi yg berkaitan dengan kepemilikan? Apa saja?	Kepemilikan CV.Kurnia Abadi akan diberikan kepada 2 calon orang suksesor. Supaya saling membantu satu sama lain.	Kepemilikan CV.Kurnia Abadi akan diberikan kepada 2 calon orang suksesor. Supaya saling membantu satu sama lain.	Kepemilikan kelak akan diberikan pada kedua suksesor
	2. Peraturan yang disebutkan diatas, bagaimana cara owner dalam mengenalkan peraturan-peraturan tersebut kepada suksesor dan karyawan?	Dengan memberi tahu secara lisan dan diharapkan calon suksesor dapat cepat menyesuaikan kegiatan bisnis di CV.Kurnia Abadi	Bapak Tjandra memberi tahu saat dikantor terlebih dahulu secara lisan.	Diberi tahu secara lisan dan kita dituntut untuk mempratekannya dilapangan.
5.	Family Governance			
	1. Apakah terdapat struktur organisasi pada perusahaan CV. Kurnia Abadi? Seperti apa?	Belum ada struktur organisasi yang tetap. Namun Bapak Tjandra memberikan ilmu kepada semua calon suksesor tentang semua dasar berbisnis. Oleh karena saya memberikan semua ilmu dasar berbisnis. Jadi tidak ada sturktur organisasi yang jelas	Tidak ada struktur organisasi yang jelas dalam perusahaan CV.Kurnia Abadi. Karena dari menulis faktur, mengirim barang, tagihan dilakukan oleh suksesor I dan II. Namun perkejaan yang mengirim barang biasanya dilakukan oleh	Belum ada struktur organisansi yang jelas. Dalam kegiatan bisnis calon suksesor yang berkerjasama dalam mekanisme pekerjaan. Biasanya suksesor II yang mengirim dan menagih dan suksesor I yang telpon konsumen dan menulis

			suksesor II.	faktur dan nota-nota.
	2. Didalam perusahaan anggota keluarga menjabat sebagai apa saja? Suatu hari suksesor akan ditempatkan sebagai apa?	Bapak Tjandra sebagai owner yang bertanggung jawab atas nama CV.Kurnia Abadi. Semua calon suksesor akan menjadi pengganti Bapak Tjandra maka dari itu Bapak memberikan pengalaman dalam berbagai bidang. Dari pembekuan, pembuatan faktur dan surat jalan, mengirim barang, telp supir, penuruan barang sampai penagihan nota yang jatuh tempo	Semua calon suksesor dituntut untuk bisa melakukan semua hal dalam bisnis, supaya dapat mengetahui celah-celah nya. Namun suksesor I selama ini lebih menekuni pembuatan nota dan menerima telpon yang masuk.	Suksesor II berfokus pada kerjaan yang dilapangan, seperti mengirim barang, tukar tanda terima, tagihan-tagihan.  Namun Bapak Tjandra memberikan semua ilmu bekerja dari awal. Dari pembuatan faktur dan surat jalan, mengirim barang, telp supir, penuruan barang sampai penagihan nota yang jatuh tempo
6.	<b>Shareholder Agreement</b>			
	1. Adakah kesepakatan mengenai pembagian saham antara anda dengan calon suksesor? Seperti apa?	Keputusan bapak Tjandra untuk memberikan 100% saham kepada kedua calon panerus. Diharapkan kedua calon suksesor dapat berkeja sama dalam melanjutkan bisnis tersebut dan merasakan hasil kerja keras sepenuhnya.	Calon suksesor akan diberikan 100% saham.	Calon suksesor mendapatkan 100% saham.