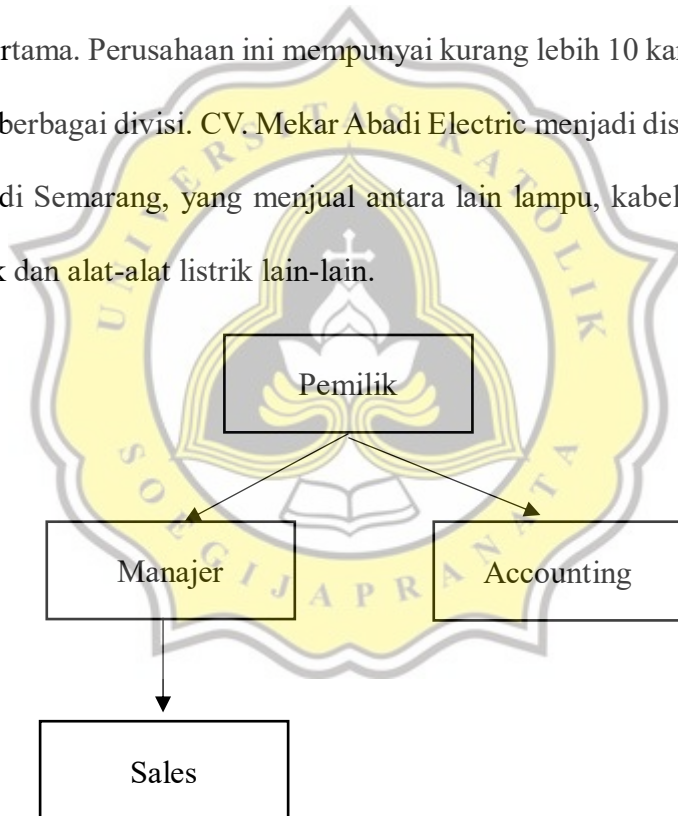


BAB IV PEMBAHASAN

4.1 Profil Perusahaan

CV. Mekar Abadi Electric adalah sebuah bisnis keluarga yang berdiri tahun 1999. CV Mekar bergerak di bidang alat-alat listrik. Alamat perusahaan ini adalah di Perum Graha Mukti Utama No. 146 Pedurungan Semarang Timur. CV. Mekar Abadi Electric didirikan oleh Bapak Bing Giok sebagai generasi pertama. Perusahaan ini mempunyai kurang lebih 10 karyawan yang terdiri dari berbagai divisi. CV. Mekar Abadi Electric menjadi distributor alat-alat listrik di Semarang, yang menjual antara lain lampu, kabel, alat listrik, stop kontak dan alat-alat listrik lain-lain.



Gambar 4.1

Struktur Organisasi

4.2 Identitas Responden

Responden dalam penelitian ini adalah 1 orang pemilik CV. Mekar Abadi, 2 orang calon suksesor dan 2 orang karyawan. Identitas responden dalam penelitian ini diamati dengan melihat usia, tingkat pendidikan dan jenis kelamin dari setiap responden.

Tabel 4.1

Identitas Responden

No	Responden	Usia	Pendidikan	Lama Bekerja	Jenis Kelamin	Status
1	Bing Giok	59	S1	6 tahun	Laki-laki	Pemilik
2	Teddy	26	S1	2 tahun	Laki-laki	Calon Suksesor 1
3	Alvin	24	S1	1 tahun	Laki-laki	Calon Suksesor 2
4	Rendy	37	S1	9 tahun	Laki-laki	Karyawan
5	Tita	31	S1	7 tahun	Perempuan	Karyawan

Sumber : Data Primer diolah (2020)

Melalui tabel tersebut, dapat diketahui bahwa semua responden mempunyai tingkat pendidikan S1. Pemilik berusia 59 tahun, calon suksesor berusia 26 tahun dan 24 tahun. Karyawan terdapat 1 responden laki-laki berusia 37 tahun dan perempuan berusia 31 tahun

4.3 Analisis Data

Menurut Walsh (2011), perencanaan suksesi terbagi menjadi 2 komponen, yakni suksesi manajemen dan suksesi kepemimpinan. Dari 2 proses tersebut bisa diketahui perencanaan suksesi CV. Mekar Abadi. Dalam suksesi ini terdiri dari *family communication* (*family business meeting, family*

council meeting, family business rules), grooming successor, management process. Ownership succession terdiri dari family communication (family business meeting, family council meeting, family business rules), family governance, shareholder agreement

4.3.1 Suksesi Manajemen

Suksesi manajemen ialah proses suksesi yang dilakukan perusahaan dari sisi manajerial perusahaan. Fungsi suksesi manajemen adalah membuat pemilik perusahaan bisa merasa aman karena dalam proses suksesi ini, calon pemimpin perusahaan selanjutnya mulai dikenalkan pada bisnis CV. Mekar Abadi. Dalam proses suksesi manajemen ini, calon suksesor sudah diikuti dalam kegiatan bisnis perusahaan sehingga calon suksesor mempunyai pengalaman yang diperlukan untuk bisa menduduki posisi strategis di bisnis keluarga. Menurut Walsh (2011), suksesi manajemen dibagi menjadi beberapa bagian. Pertama adalah *family communication* dilanjutkan dengan *grooming successor*. Kemudian dilanjutkan dengan *management process*. Dalam *family communication* harus dikomunikasikan oleh pemilik kepada calon suksesor agar bisa menjadi profesional dan kompeten, memiliki keterampilan serta komitmen dalam mengelola bisnis. Lalu dilanjutkan dengan *grooming successor* bertujuan untuk dipersiapkan menjadi generasi selanjutnya dalam posisi manajemen dan dengan pengelolaan yang berkaitan dengan komponen keluarga. Kemudian berlanjut *management process* bertujuan agar memberikan pengaruh pada kemampuan bisnis keluarga dalam

transisi manajemen. Proses-proses management succession melalui family communication, grooming successors, dan Management Process

4.3.1.1 Family Communication

Komunikasi dalam proses komunikasi keluarga dibagi lagi menjadi beberapa bagian, yaitu :

- 1) *Family business meetings*
- 2) *Family council meetings*
- 3) *Family business rules*

Family Business Meetings

Dalam family business meeting, responden melakukannya dengan tujuan untuk mengkomunikasikan suksesi dari sisi manajerial setiap anggota keluarga yang aktif. Tanggapan responden adalah sebagai berikut :

Tabel 4.2

Jawaban responden untuk *Family Business Meeting*

No	Pertanyaan	Pemilik	Calon Suksesor 1	Calon Suksesor 2	Karyawan 1	Karyawan 2	Kesimpulan
1.	Apakah di dalam bisnis keluarga CV. Mekar Abadi terdapat komunikasi antar anggota keluarga inti dalam perusahaan? Siapa saja	Ya, ada komunikasi antar anggota keluarga inti. Yang ikut saya dan kedua anak saya.	Ya, ada komunikasi antar anggota keluarga. Saya, papa saya dan adik saya. Namun yang lebih dipercaya saya, karena	Ada. Yang ikut adalah saya, orang tua dan kakak saya.			Terdapat bisnis komunikasi antar anggota keluarga inti. Dan yang ikut dalam <i>family business meetings</i> adalah

	yang ikut dalam <i>family business meetings</i> tersebut ?		adik saya barusan lulus kuliah.				pemilik dan kedua anaknya.
2.	Seberapa rutin Anda mengadakan <i>family business meetings</i> ?	2-3 kali dalam sebulan.	2-3 kali dalam sebulan.	Sebulan hanya 2-3 kali.			Dua hingga tiga kali dalam sebulan.
3.	Topik apa saja yang Anda bicarakan dalam <i>family business meetings</i> ?	Topik yang dibahas tentang operasi perusahaan sehari-hari.	Yang pasti penjualan sales, perputaran barang.	Yang dibahas bermacam-macam misalnya dari mana barang didapat atau diimpor.			Topik yang dibahas permasalahan yang terjadi sehari-hari dalam bisnis CV. Mekar Abadi

Berdasarkan hasil wawancara di atas, dalam CV. Mekar Abadi. Setiap anggota keluarga bisa saling bertukar informasi dan pikiran yang bermanfaat bagi perkembangan bisnis CV. Mekar Abadi. Selain itu, *family business meeting* di CV. Mekar Abadi juga berguna untuk mengkomunikasikan proses suksesi dari sisi manajerial antar anggota keluarga, membicarakan masalah dan kejadian-kejadian yang terjadi sehari-hari dalam perusahaan

Pemilik dan anggota keluarga tahu manfaat dari family business meeting. Bapak Bing Giok sadar bahwa tanpa adanya komunikasi yang baik antar anggota keluarga tidak mungkin suatu bisnis tersebut akan berjalan dengan baik. Dalam CV. Mekar Abadi terdapat bisnis komunikasi antar anggota keluarga inti. Yang ikut dalam *family business meetings* adalah pemilik dan kedua calon suksesor. Pertemuan dilakukan sekitar 2 hingga 3

kali dalam sebulan. Topik yang dibahas adalah kegiatan operasi sehari-hari dalam bisnis CV. Mekar Abadi. Misalnya penjualan sales apakah tercapai target atau tidak. Bagaimana perputaran barang yang dijual apakah masih menjadi persediaan atau sudah laku dijual. Serta membicarakan barang-barang dalam perusahaan yang bisa diimpor dan dari mana asal barang tersebut.

Diharapkan dengan adanya family business meeting ini, komunikasi yang terjadi dapat membantu calon suksesor dalam menyelesaikan permasalahan bisnis yang terjadi sehari-hari dilapangan. Berdasarkan keputusan-keputusan yang dicontohkan dari pemilik di setiap pertemuan, calon suksesor bisa mengerti dan memahami bisnis yang dijalankan dalam CV. Mekar Abadi.

Family Council Meetings

Family council meeting merupakan komunikasi untuk semua anggota keluarga untuk mempelajari lebih lanjut tentang bisnis keluarga yang sedang terjadi.

Tanggapan responden adalah sebagai berikut

Tabel 4.3

Jawaban responden untuk *Family Council Meeting*

No	Pertanyaan	Pemilik	Calon Suksesor 1	Calon Suksesor 2	Karyawan 1	Karyawan 2	Kesimpulan
1.	Seberapa sering intensitas pertemuan dengan kerabat (kakak atau adik) Anda untuk membahas persiapan suksesi dalam hal manajerial nya ?	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. Biasanya jika sekeluarga datang dalam rangka berlibur	Biasanya family business council dilakukan sekaligus dalam acara pernikahan atau acara imlek. Perbincangan yang terjadi juga tidak bersifat formal.			Sekitar 1-2 kali dalam setahun. Hanya pada saat imlek atau acara keluarga.
2.	Siapa saja yang diikutsertakan dalam family business council ?	Keluarga besar saya terutama kaka dan kedua anak saya	Keluarga besar, saya dan adik saya.	Keluarga besar, Teddy dan saya.			Dihadiri oleh keluarga pemilik dan kakak kandung pemilik, suksesor.
3.	Apa manfaat diadakan dari kegiatan diatas?	Agar calon penerus bisa menerima saran dari orang yang sudah berpengalaman.	Mendapatkan pengalaman dan sharing dari orang yang sudah lama menjalankan bisnis.	Mendapatkan informasi-informasi seputar permasalahan bisnis.			Mendapatkan informasi baru dari saudara-saudara pemilik, belajar menerima saran dari orang yang lebih berpengalaman dan menambah ilmu juga.

Sumber : Data diolah (2020)

Berdasarkan hasil wawancara di atas, *family council meeting* di CV. Mekar Abadi saling 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.

Pemilik dan anggota keluarga tahu manfaat dari *family council meeting*. Kegiatan *family council meeting* dilakukan kurang lebih 1 hingga 2 kali dalam setahun. Terutama pada saat imlek atau ada pernikahan saudara. Karena terhalang oleh jarak, keluarga besar di luar Semarang. Jika ada masalah yang terjadi maka pemilik biasanya telpon secara personal kepada kakaknya. Family council meetings ini bersifat tidak formal karena hanya sharing tentang permasalahan yang terjadi di Semarang. Pemilik lebih sharing kepada kakak pertamanya. Semua suksesor pun kenal dekat dengan saudara dari pemilik CV. Mekar Abadi.

Family council meeting ini dihadiri oleh keluarga pemilik dan kakak kandung pemilik juga calon suksesor. Tujuannya supaya dapat membuat keputusan-keputusan yang berdampak baik bagi perusahaan dari pengalaman calon suksesor yang dibagikan pada saat berkumpul bersama. Misalnya mereka membahas mengenai penawaran harga dengan supplier. Saudara dari

kakak Pemilik akan membagi sarannya dalam melakukan negosiasi harga dengan supplier untuk mendapatkan potongan. Mengingat supplier berasal dari China, beliau menyarankan untuk menyambut supplier dengan baik, mengajak makan di luar meeting dan lain-lain. Dengan adanya *family council meeting*, calon suksesor mendapatkan informasi baru dari saudara-saudara pemilik, belajar menerima saran dari orang yang lebih berpengalaman dan menambah ilmu dari orang berpengalaman juga.

Family Business Rules

Family business rules adalah aturan bisnis keluarga, kebijakan dan kesempatan yang dipatuhi oleh semua anggota keluarga. Tanggapan responden adalah sebagai berikut :

Tabel 4.4

Jawaban responden untuk *Family Business Rules*

No	Pertanyaan	Pemilik	Calon Suksesor 1	Calon Suksesor 2	Karyawan 1	Karyawan 2	Kesimpulan
1.	Apakah ada peraturan yang diterapkan dalam bisnis keluarga CV. Mekar Abadi ?	Aturan perusahaan tetap berlaku dalam hal penyerahan tagihan.	Tetap ada peraturan mengenai pengembalian faktur.	Bahwa penyerahan faktur harus mengembalikan hari itu juga.			Ada peraturan untuk pengembalian faktur, tidak boleh menginap 1 hari. Harus pada hari itu juga dikembalikan ke Pemilik.
2.	Adakah peraturan gaji tiap bulan untuk calon suksesor yang telah	Selama calon suksesor bekerja tetap menerima gaji.	Saya tidak hanya belajar tapi juga saya bisa menerima gaji saat bekerja di	Ya, saya mendapatkan gaji dan mendapat fasilitas perusahaan.			Suksesor bisa menerima gaji dan menggunakan fasilitas perusahaan saat bekerja di CV. Mekar Abadi.

	berkerja di CV.Mekar Abadi?		perusahaan				
--	-----------------------------	--	------------	--	--	--	--

Sumber : Data diolah (2020)

Dalam Family business rules, jika rules dalam keluarga dipatuhi dan dijalankan oleh semua orang yang bekerja di perusahaan keluarga akan mengurangi kemungkinan timbulnya konflik internal. Meskipun dengan anaknya sendiri, Pemilik tetap memberlakukan aturan perusahaan CV. Mekar Abadi sebagaimana mestinya. Misalnya mengenai peraturan penyerahan faktur tagihan yang harus diberikan kepada Pemilik pada tanggal jatuh tempo tidak boleh terlambat 1 hari. Hal-hal tersebut Pemilik lakukan supaya calon suksesor tahu resiko yang ditimbulkan jika tagihan tidak diberikan pada hari itu juga. Selain itu dalam hal gaji, pemilik juga tetap memberikan gaji kepada calon suksesor saat bekerja di perusahaan. Suksesor bisa menerima gaji dan menggunakan fasilitas perusahaan saat bekerja di CV. Mekar Abadi namun harus tetap bertanggung jawab. Misalnya hanya boleh menggunakan fasilitas mobil kantor jika digunakan untuk kepentingan perusahaan. Pemilik tetap mengajarkan hal yang sesuai dengan konteks perusahaan. Dalam mensosialisasikan Family business rules dengan cara diberitahu secara lisan dan langsung dipraktekkan. Dengan cara seperti itu maka calon suksesor dapat memahami peraturan dengan cepat dan juga melaksanakan *family business rule* dengan baik.

Dalam family communication, pemilik dan suksesor harus melakukan

grooming suksesor terlebih dahulu, kemudian baru bisa menjadi syarat untuk melakukan family communication. Setelah itu dilakukan management process.

4.3.1.2 Grooming Succesor

Grooming Succesor merupakan proses mempersiapkan calon suksesor dengan melatih keterampilan secara efektif untuk memastikan bahwa tingkat pengetahuan, pemahaman, pengalaman, dan keahlian calon suksesor. Tanggapan responden adalah sebagai berikut :

Tabel 4.5
Jawaban responden untuk *grooming successor*

No	Pertanyaan	Pemilik	Calon Suksesor 1	Calon Suksesor 2	Karyawan 1	Karyawan 2	Kesimpulan
1.	Bagaimana Anda mempersiapkan bekal pendidikan bagi calon suksesor ?	Kuliah di jurusan Manajemen dengan mengambil jurusan Kewirausahaan	Orang tua menyuruh kuliah jurusan Manajemen dan les bahasa Mandarin	Untuk bisa meneruskan perusahaan orang tua memberikan anjuran masuk ke kuliah bisnis yaitu jurusan Manajemen dan waktu sma mengambil jurusan IPS.	Kuliah di jurusan Manajemen dan mengambil kursus bahasa Mandarin.	Pemilik mempersiapkan pendidikan hingga ke jenjang perguruan tinggi.	Pemilik CV. Mekar Abadi menyiapkan pendidikan hingga ke perguruan tinggi untuk jurusan Manajemen dan les bahasa Mandarin.
2.	Bagaimana calon suksesor diikutsertakan dalam aktivitas operasional perusahaan,	Iya, calon suksesor sudah diikutkan dalam aktivitas perusahaan sejak ia	Iya, orang tua sudah menerjunkan saya dalam perusahaan sejak awal kuliah	Iya, saya mulai memasuki perusahaan sejak saya kuliah Sebagai	ya, selama ini Teddy dan Alvin sudah mulai ikut dalam aktivitas dalam perusahaan	Iya, kedua calon suksesor ikut dalam aktivitas dalam perusahaan.	Calon suksesor mengikuti aktivitas operasional dalam perusahaan dan itu

	peran apa yang diberikan kepada calon suksesor oleh Anda	kuliah Sebagai karyawan biasa yang diletakkan untuk membantu kegiatan operasi dalam perusahaan, terkadang menggantikan untuk bertemu dengan konsumen	Saya sebagai karyawan biasa yang masuk dalam tim operasi, juga dibantu untuk bertemu dengan konsumen	karyawan biasa yang membantu kegiatan operasi dalam perusahaan	. Misalnya Alvin ikut dalam aktivitas operasi. Alvin juga bertemu dengan klien	Misalnya meeting di luar kota dilakukan Teddy.	dilakukan sejak kuliah Calon suksesor berperan sebagai karyawan bidang operasi dalam aktivitas perusahaan
--	--	--	--	--	--	--	---

Sumber : Data diolah (2020)

Jika calon suksesor sudah mencukupi, hingga tiba hari transisi harus dilakukan maka calon suksesor sudah siap. Tahap ini adalah ikut sertanya calon suksesor kedalam kegiatan bisnis secara langsung. Pemilik sudah mempersiapkan bekal pendidikan bagi calon suksesor diantaranya memberikan jalan untuk mengambil jurusan IPS bagi anak-anaknya saat ada di bangku SMA hingga meneruskan jenjang perguruan tinggi di jurusan Manajemen. Di dalam jurusan tersebut beliau juga menganjurkan anaknya mengambil konsentrasi Kewirausahaan untuk bisa mempelajari dasar-dasar bisnis hingga bisa memimpin perusahaan. Selain itu karena supplier berasal dari Tiongkok maka pemilik CV. Mekar Abadi juga mempersiapkan bekal calon suksesor untuk kursus bahasa Mandarin. Agar di saat meeting, calon suksesor bisa mengerti, berbicara langsung, mengikuti meeting dengan supplier.

Pemilik CV. Mekar Abadi mengikutsertakan calon suksesor dalam aktivitas operasional harian perusahaan agar calon suksesor memiliki banyak

pengalaman sehingga proses mempersiapkan calon suksesor untuk bisnis keluarga bisa berjalan dengan cepat. Dengan berjalannya waktu, saat ini calon suksesor telah berstatus sebagai karyawan dalam perusahaan, sehingga semakin banyak tugas yang harus dikerjakan oleh calon suksesor seperti mengikuti meeting, memesan barang ke supplier, melakukan penawaran harga, rapat dengan sales. Calon suksesor ini juga terkadang menggantikan peran pemilik untuk bertemu dengan rekanan toko. Dan melakukan perhitungan harga yang harus dibayarkan kepada supplier dan rekanan toko CV. Mekar Abadi.

Dengan adanya Grooming Suksesor diharapkan calon suksesor berhadapan langsung dengan masalah-masalah yang ada di CV. Mekar Abadi. Semakin banyak masalah yang dihadapi oleh calon suksesor semakin banyak pula pengalaman-pengalaman yang didapatkan. Yang pertama dilakukan adalah grooming suksesor, karena dalam tahap ini calon suksesor diperkenalkan dulu mengenai bisnis di bangku kuliah kemudian dilanjutkan dengan tahap family communication.

4.3.1.3 Management process

Tanggapan responden adalah sebagai berikut :

Tabel 4.6

Jawaban responden untuk *Management Process*

No	Pertanyaan	Pemilik	Calon Suksesor 1	Calon Suksesor 2	Karyawan 1	Karyawan 2	Kesimpulan
1.	Apa saja permasalahan yang	Masalah pembayaran klien.	Masalah pembayaran yang	Pembayaran klien yang	Masalah pembayaran dari rekan	Tagihan yang terlambat.	Masalah yang sering muncul

	sering muncul dalam bisnis keluarga CV. Mekar Abadi ?		tempo terlambat dari waktu yang sudah ditentukan.	terlambat.	toko yang terlambat	Sehingga bonus yang diterima sales juga terhambat,	adalah pembayara yang terlambat melebihi tempo.
2.	Bagaimana pemecahan masalah suksesi dalam bisnis keluarga CV. Mekar Abadi	Melakukan aturan bawa barang tidak bisa diberikan lagi jika tagihan belum lunas.	Tidak bisa memberikan stock lagi kepada rekanan yang mengalami keterlambatan bayar.	Mendisiplinkan toko.	Memberikan pengertian kepada toko yang menjadi rekanan.	Memberikan jalan tengah yakni tagihan harus dilunasi jika tidak, tidak mendapat barang lagi.	Perusahaan tidak akan memberikan stock barang lagi dan toko rekanan harus melunasinya terlebih dulu.

Sumber : Data diolah (2020)

Management Process merupakan sebuah perencanaan bisnis dengan memunculkan kebijakan-kebijakan dalam perusahaan dengan mengidentifikasi strategi jangka panjang dan merencanakan kegiatan operasional yang akan membantu mengarahkan sebuah bisnis pada tujuan yang tepat, kemana bisnis tersebut akan pergi. Masalah yang sering muncul di perusahaan CV. Mekar Abadi adalah masalah penagihan piutang. CV. Mekar Abadi memberlakukan sistem tempo atau piutang kepada rekanannya atau toko listrik. CV. Mekar Abadi memberikan barang dan menyediakan sistem pembayaran kredit, yakni maksimal 2 bulan dari tanggal terjadinya transaksi. Namun sekitar 10-20% rekanannya terlambat melakukan pelunasan. Hal ini menjadi masalah bagi CV. Mekar Abadi karena perusahaan juga mempunyai *cash flow*. Jika pembayaran terlambat maka *cash flow* juga terganggu. Uang yang digunakan untuk pembayaran tersebut digunakan

untuk membeli lagi persediaan barang dagangan di CV. Mekar Abadi. Selain itu bonus yang diterima sales juga menjadi tertunda karena bonus keluar saat pembayaran lunas. Untuk mengatasi hal ini CV. Mekar Abadi melakukan aturan ketat terkait pembayaran. Yakni rekanan harus membayar terlebih dahulu dan melunasi tagihan dalam waktu maksimal 2 bulan sesuai tanggal faktur. Jika tidak alat-alat listrik tidak akan diberikan lagi. Hal ini harus dilaksanakan secara tegas karena jika tidak CV. Mekar Abadi akan kesusahan dalam membeli barang kembali dari distributor. Tindakan disiplin harus diperlakukan. Hal ini demi kebaikan perusahaan dan mempermudah dalam menjalankan proses bisnis. Agar arus kas perusahaan tetap terjaga dan lancar.

Jika grooming successor berhasil dilakukan maka dilaksanakan family communication. Yang selanjutnya dilakukan tahap *management process*.

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. Ownership Succession (suksesi kepemimpinan) terdiri dari beberapa tahap yakni family communication dilanjutkan dengan family governance kemudian dengan shareholder agreement. Dalam family communication, calon suksesor harus

mengetahui nilai-nilai bisnis yang sudah ditanam dalam perusahaan dan menetapkan aturan didalam bisnis keluarga. Kemudian dilanjutkan dengan family governance untuk mengetahui pembagian atau struktur organisasi dalam perusahaan. Hingga akhirnya dilanjutkan dengan shareholder agreement dimana berhubungan dengan pengambilalihan kepemilikan perusahaan kepada generasi selanjutnya. Proses dalam ownership Succession berkaitan dengan anggota keluarga untuk melalui family communication, family governance dan shareholder agreement

4.3.2.1 Family Communication (ownership succession)

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

4.3.2.1.1 Family Business Meeting (ownership succession)

Selain tahap suksesi manajemen perlu dilakukan *Family Business Meeting* dalam konteks *ownership succession*. Tanggapan responden adalah sebagai berikut :

Tabel 4.7

Jawaban responden untuk *Family Business Meeting*

No	Pertanyaan	Pemilik	Calon Suksesor 1	Calon Suksesor 2	Kesimpulan
1.	Apakah di dalam bisnis keluarga CV. Mekar Abadi melaksanakan pertemuan atau rapat anggota keluarga inti untuk membahas mengenai transisi kepemilikan? Siapa saja yang ikut serta dalam family business meetings?	Ya, ada komunikasi antar anggota keluarga inti membahas mengenai transisi kepemilikan. Yang ikut saya dan kedua anak saya.	Ya, ada komunikasi antar anggota keluarga membahas mengenai transisi kepemilikan. Saya, papa saya dan adik saya. Namun yang lebih dipercaya saya, karena adik saya barusan lulus kuliah.	Ada pertemuan membahas tentang transisi kepemilikan. Yang ikut adalah saya, orang tua dan kakak saya.	Terdapat bisnis komunikasi antar anggota keluarga inti yang membahas mengenai transisi kepemilikan. Dan yang ikut dalam <i>family business meetings</i> adalah pemilik dan kedua anaknya.
2.	Seberapa rutin Anda mengadakan <i>family business meetings</i> ?	2-3 kali dalam sebulan.	2-3 kali dalam sebulan.	Sebulan hanya 2-3 kali.	Dua hingga tiga kali dalam sebulan.
3.	Topik apa saja yang Anda bicarakan dalam <i>family business meetings</i> ?	Menentukan dan memastikan kembali kedua calon mau dan mampu untuk menerima transisi kepemilikan ini kelak, bagaimana pandangan mereka untuk masa depan perusahaan kelak,	Menanyakan keyakinan dan kesanggupan saya menjadi pemilik CV. Mekar Abadi	Memberikan saran kepada calon suksesor	Topik yang dibahas permasalahan yang terjadi sehari-hari dalam bisnis CV. Mekar Abadi

Sumber : Data diolah (2020)

Sama seperti penjelasan 4.3.1.1 namun yang membedakan adalah topik pembahasannya. Dalam wawancara pemilik CV. Mekar Abadi. menegaskan bahwa kepemilikan yang akan diberikan kepada calon suksesor. Karena Bapak Biok Giok di CV. Mekar Abadi akan berfokus pada bisnis lain. Terlebih umur calon suksesor yang termasuk cukup dalam memimpin perusahaan. Dari tabel 4.6 dapat disimpulkan pertemuan adanya family business meeting sekaligus membahas segi kepemilikan. Keputusan-keputusan yang calon suksesor esok lakukan 100% menjadi tanggung jawab suksesor sendiri. Kecuali calon suksesor meminta pendapat pemilik untuk diberikan masukan. Ownership succession dilakukan dengan matang oleh pemilik. Pemilik pun sadar bahwa ia tidak mungkin untuk mendampingi calon suksesor terus menerus. Oleh karena itu Pemilik menghimbau supaya kedua calon suksesor dapat melakukan penyesuaian dengan cepat. langkah awal keputusan dilapangan diserahkan kepada calon suksesor, tapi jika terjadi masalah yang besar diluar kegiatan bisnis (ekspansi keluar daerah, kerjasama dengan produk-produk lain) Pemilik pun harus mengetahuinya Perbincangan dalam topik diatas adalah bagian dari family business meeting (ownership succession) dan dilakukan pada saat meetings sekitar 2-3 kali dalam sebulan. Dihadiri oleh semua anggota keluarga inti Pemilik, calon suksesor yakni Teddy dan Alvin. Setelah dilakukan pertemuan keluarga aktif yang membicarakan tentang kepemilikan, dalam bisnis keluarga CV. Mekar Abadi maka akan dilakukan *Family Council Meeting (ownership succession)* dimana membahas kepemilikan dengan keluarga besar.

4.3.2.1.2 *Family Council Meeting (ownership succession)*

Dalam bisnis keluarga perlu dilakukan *Family Council Meeting* dalam konteks (*ownership succession*). Pertemuan yang dihadiri oleh anggota aktif dan keluarga tidak aktif. Tanggapan responden adalah sebagai berikut :

Tabel 4.8

Jawaban responden untuk *Family Council Meeting*

No	Pertanyaan	Pemilik	Calon Suksesor 1	Calon Suksesor 2	Kesimpulan
1.	Seberapa sering intensitas pertemuan dengan kerabat (kakak atau adik) Anda yang berfokus pada kepemilikan ?	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. Biasanya jika sekeluarga datang dalam rangka berlibur	Biasanya family business council dilakukan sekaligus dalam acara pernikahan atau acara imlek. Perbincangan yang terjadi juga tidak bersifat formal.	Sekitar 1-2 kali dalam setahun. Hanya pada saat imlek atau acara keluarga.
2.	Siapa saja yang diikutsertakan dalam family business council ?	Keluarga besar saya terutama kaka dan kedua anak saya	Keluarga besar, saya dan adik saya.	Keluarga besar, Teddy dan saya.	Dihadiri oleh keluarga pemilik dan kakak kandung pemilik juga calon suksesor.
3.	Apa manfaat diadakan dari kegiatan diatas?	Memiliki kepastian kepada siapa perusahaan akan diberikan, dapat mempersiapkan calon suksesor agar miliki jiwa seorang, mengkomunikasikan mengenai status	Menentukan siapa calon suksesor yang akan menggantikan posisi ayah saya kelak, mengkomunikasikan mengenai status	Memastikan keyakinan saya dalam menerima posisi sebagai pemilik kelak, memberi saya dasar-dasar sebagai seorang pemimpin	Memastikan dan menentukan calon suksesor untuk menggantikan pemilik sebagai pemilik, meninjau dan menilai persiapan calon suksesor dalam mempersiapkan diri untuk menjadi penerus.

		kepemilikan kelak agar tidak terjadi konflik dalam keluarga.	kepemilikan kelak agar tidak terjadi konflik dalam keluarga, menentukan bagaimana calon suksesor akan dipersiapkan		
--	--	---	---	--	--

Sumber : Data diolah (2020)

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. Komunikasi terjadi antara owner, calon suksesor dan kakak-kakak dari Pemilik. Topik yang dibahas adalah peralihan kepemilikan, apakah tanggung jawab perusahaan diberikan 100% kepada calon suksesor dan pemilik tidak ikut campur lagi atau calon suksesor bekerja sama untuk memajukan CV. Mekar Abadi bersama-sama. Bahkan bisa saja Pemilik tidak ikut campur sama sekali di perusahaan. Pemilik pun berharap 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. Mekar 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. Setelah dilakukan *Family Council Meeting (ownership succession)*, kemudian akan dilanjutkan dengan *Family Business Rules (ownership succession)*.

4.3.2.1.3 *Family Business Rules (ownership succession)*

Family Business Rules (ownership succession) untuk memperkenalkan peraturan yang ada dalam bisnis keluarga CV. Mekar Abadi. Tanggapan responden adalah sebagai berikut :

Tabel 4.9

Jawaban responden untuk *Family Business Rules*

No	Pertanyaan	Pemilik	Calon Suksesor 1	Calon Suksesor 2	Kesimpulan
1.	Apakah ada peraturan yang diterapkan dalam bisnis keluarga CV. Mekar Abadi ? Adakah peraturan dalam menjalankan perusahaan keluarga CV. Mekar Abadi yg berkaitan dengan kepemilikan?	Kepemilikan CV. Mekar 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. Mekar Abadi akan diserahkan kepada kedua suksesor
2.	Peraturan yang disebutkan diatas, bagaimana cara owner dalam mengenalkan peraturan-peraturan tersebut kepada	Dengan memberi tahu secara lisan dan diharapkan calon suksesor dapat cepat menyesuaikan kegiatan bisnis di CV. Mekar Abadi	Orang tua saya memberi tahu saat dikantor terlebih dahulu secara lisan.	Diberi tahu secara lisan dan kita dituntut untuk mempratekann ya dilapangan	Oleh pemilik peraturam peraturan diberitahukan dengan cara lisan kepada calon suksesor dan karyawan

	suksesor dan karyawan?				
--	------------------------	--	--	--	--

Sumber : Data diolah (2020)

Ketentuan-ketentuan untuk membimbing dan mengatur setiap anggota keluarga dalam kegiatan mempersiapkan suksesi kepemilikan suatu perusahaan keluarga. Bagaimana cara owner CV. Mekar Abadi menyampaikan peraturan-peraturan tersebut kepada calon suksesor dan juga ditaati oleh semua anggota keluarga. Dalam perusahaan keluarga CV. Mekar 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). Di dalam 1 sampai 2 tahun, CV. Mekar Abadi yang sudah dipimpin oleh kedua suksesor mendatang, tetap dalam pengawasan pemilik. Tanggung jawab kinerja benar-benar diberikan 100% kepada calon suksesor jika pemilik sudah merasa yakin dengan kinerja suksesor. Dengan kata lain calon suksesor mendapatkan 50:50. Pemilik pun tidak memaksa jika salah satu calon suksesor mempunyai pekerjaan yang lebih menguntungkan. Namun Pemilik berharap CV. Mekar Abadi menjadi pengalaman pertama bekerja calon suksesor dalam menghadapi dunia kerja. Calon suksesor juga sadar, banyak sekali pengalaman-pengalaman yang didapat Cara pemilik sendiri dalam memberi tahu apa saja peraturan dalam segi kepemimpinan diatas secara lisan. Pemberitahuan langsung kepada kedua calon suksesor. Karena dengan tatap langsung kedua calon suksesor mengerti maksud dari Pemilik sendiri.

Setelah pemilik memperkenalkan *Family Business Rules (ownership succession)*, maka suksesor akan bisa melaksanakan tahap selanjutnya family governance.

4.3.4 Family Governance

Dalam bisnis keluarga juga perlu dilakukan family governance sebagai syarat proses suksesi. Tanggapan responden adalah sebagai berikut :

Tabel 4.10

Jawaban responden untuk *Family Governance*

No	Pertanyaan	Pemilik	Calon Suksesor 1	Calon Suksesor 2	Karyawan 1	Karyawan 2	Kesimpulan
1.	Apakah terdapat struktur organisasi pada perusahaan CV. Mekar Abadi? Seperti apa?	Ya, saya sudah membuat struktur organisasi.	Ya, dalam bisnis keluarga kami terdapat struktur organisasi	Ada, orang tua saya sudah membuat struktur organisasi dalam perusahaan.	Ada, kami memiliki struktur organisasi	Ya, kami memiliki struktur organisasi	Dalam bisnis keluarga CV. Mekar Abadi memiliki struktur organisasi
2.	Didalam perusahaan anggota keluarga menjabat sebagai apa saja? Suatu hari suksesor akan ditempatkan sebagai apa?	Saya (Bing Giok) sebagai owner yang bertanggung jawab atas nama CV. Mekar Abadi. Semua calon suksesor akan menjadi pengganti saya	Orang tua saya menjadi pemimpin dan saya akan menjadi calon suksesor yang membawai karyawan bagian sales dan accounting, serta manajer.	Saat ini orang tua saya menjadi pemimpin perusahaan dan saya saat ini sebagai karyawan. Serta ke depannya menjadi calon penerus CV.Mekar Abadi	Bing Giok sebagai pemimpin perusahaan. Membawahi saya (karyawan bagian Manajer) dan keuangan. Dimana saya menjadi atasan sales.	Pemimpin membawahi pegawai yakni Manajer dan Accounting (saya) serta sales marketing.	Dalam struktur organisasi terdapat pemilik sebagai pimpinan. Di bawah pimpinan membawahi manager (Rendy) dan keuangan (Tita). di bawah manajer terdapat sales.

Sumber : Data diolah (2020)

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.

CV. Mekar Abadi sebagai bisnis keluarga sudah mempunyai struktur organisasi yang jelas. Pemilik menjelaskan bahwa calon suksesor nantinya akan menjabat disemua aspek bisnis. Karena mereka akan menggantikan Pemilik sebagai owner CV. Mekar Abadi. Namun saat ini calon suksesor Teddy yang masih berperan banyak di perusahaan karena lebih dulu lulus kuliah dibandingkan dengan Alvin. Saat ini Teddy mengikuti meeting dengan klien di Jakarta dan mengurus operasional perusahaan. Sedangkan Alvin hanya terbatas dalam kota dan berfokus di bagian administrasi dan keuangan.

Jadi dalam bisnis keluarga ini sudah ada struktur organisasi yang jelas. Dalam CV. Mekar Abadi calon suksesor akan menjabat sebagai pengganti Pemilik selaku owner. Maka dari itu pemilik memberikan semua ilmu dasar kepada calon suksesor. Mulai dari pembuatan faktur dan surat jalan, mengirim barang, meeting, melakukan penawaran harga, mencari rekanan toko sampai penagihan nota yang jatuh tempo. Agar suatu saat, bila calon suksesor sudah menggantikan Pemilik diharapkan mengetahui resiko kecurangan disetiap lini pekerjaan yang dilakukan karyawan. Pemilik pun melatih semua calon

suksesor untuk dapat melakukan aktifitas bisnis. Dari awal pemesanan sampai penagihan. Namun fokus satu bagian per satu bagian terlebih dahulu., dll. Pemilik juga memberikan pelajaran marketing dan keuangan perusahaan. Lewat Family Governance, suksesor menjadi tahu struktur organisasi dan jabatan yang akan diserahkan anggota keluarga. Tahap ini perlu dilakukan untuk menuju tahap *Shareholder Agreement*

4.3.5 *Shareholder Agreement*

Shareholder Agreement merupakan tahap penting dalam bisnis keluarga. Tanggapan responden adalah sebagai berikut :

Tabel 4.11

Jawaban responden untuk *Shareholder Agreement*

No	Pertanyaan	Pemilik	Calon Suksesor 1	Calon Suksesor 2	Kesimpulan
1.	Apakah ada kesepakatan mengenai pembagian saham antara Anda dengan calon suksesor ? Jika ya, seperti apa?	Keputusan saya adalah memberikan 100% saham kepada kedua calon penerus. 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.	Pemilik sudah melakukan perbincangan mengenai pembagian perusahaan dan akan memberikan 100% saham kepada kedua calon suksesor

Sumber : Data diolah (2020)

Bagian terpenting dalam proses ownership succession di CV. Mekar Abadi 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. Share holder agreement dalam perusahaan CV. Mekar Abadi sudah dilakukan oleh Pemilik selaku owner. Pemilik berencana akan memberikan semua saham kepada calon penerus. Karena Pemilik berencana akan pensiun. Tapi tentunya tidak akan ditinggal langsung, namun ada proses bertahap yang akan dijalani oleh calon suksesor untuk bisa dilepas oleh pemilik atau Bapak Giok sendiri. Tujuan Pemilik 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. Mekar Abadi. Untuk memberi 100% kepemilikan tidak langsung begitu saja, namun dilihat dari perkembangan perusahaan terlebih dahulu dan kesiapan dari kedua suksesor. *Shareholder Agreement* menjadi tahap terakhir dalam proses bisnis keluarga karena berhubungan dengan kepemilikan.