

## **BAB 6**

### **HASIL ANALISIS KASUS**

#### **6.1. Formula Suksesi**

Berdasarkan deskripsi masing-masing kasus yang diangkat dalam penelitian ini, maka formula proses yang mempersiapkan generasi kedua sebagai pemimpin pengganti bisnis keluarga ditunjukkan pada tabel 6.1. Dalam kasus Kayuh Baimbai, proses suksesi terbentuk dari hubungan emosional yang kuat antara ibu dan anak perempuannya, walaupun tidak hidup serumah lagi saat usaha dirintis. Melihat keterbatasan pendidikan ibu, pengganti berinisiatif untuk membantu ibunya dalam penjualan barang dan pembelian bahan.

Pada kasus Karya Rapi persiapan sangat singkat, karena kondisi kesehatan pendiri yang parah, sementara anak pertamanya memilih bisnis lain. Pengganti juga terlihat seperti terpaksa mengambil alih peran ayahnya, karena sebelumnya tidak berminat terlibat di perusahaan keluarganya. Proses belajar hanya terfokus pekerjaan administrasi kantor saja.

Kasus Rapi Sari dimana suksesor dipersiapkan dari usia dini, karena kemauan dari pendiri agar anak laki-lakinya harus membantunya menjalankan usahanya. Suksesor diberikan tugas dari pekerjaan kasar sampai tugas negosiasi dengan pihak luar perusahaan.. Pengganti bisa belajar dari ayahnya tidak hanya pengetahuan dan skill, tetapi juga pengalaman yang cukup.

Dominasi peran ibu yang banyak berjuang sendiri membesarkan usahanya dalam kasus Setia Usaha, membuat ia tidak mau kehilangan kendali. Anak diberi tugas hanya sebatas pengelolaan penjualan barang di toko. Pendiri tidak pernah memberikan pengalaman awal dengan memberikan pekerjaan pada waktu anak-

anaknya libur sekolah atau studi. Selain itu, pendiri juga tidak pernah mendiskusikan problem bisnis dengan anak-anaknya selama mereka masih studi.

Proses transisi kepemimpinan melalui ibu sebelum diserahkan ke anak, setelah meninggalnya pendiri pada kasus Tiga serangkai diperlukan karena sangat sedikitnya persiapan suksesor. Pembimbingan ibu terbatas pada pekerjaan di kantor saja. Pengalaman dan nilai-nilai berbisnis yang banyak dimiliki pendiri tidak sempat ditimba oleh pengganti.

Tabel 6.1.  
Formula Suksesi Pada Lima Kasus

NO	KASUS PERUSAHAAN	FORMULA SUKSESI YANG TERJADI
1	Kayuh Baimbai	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mendampingi orang tua dalam aktivitas bisnis tertentu</li> <li>- Belajar sehari-hari di rumah karena kedekatan ibu-anak perempuan (<i>female role model</i>)</li> </ul>
2	Karya Rapi	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Persiapan singkat (beberapa bulan)</li> <li>- Belajar sambil bekerja (<i>learning by doing</i>) untuk pekerjaan administrasi kantor.</li> </ul>
3	Rapi Sari	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mendapat tugas yang berjenjang dari pekerjaan tingkat bawah di usia remaja sampai tugas sangat penting saat dewasa sebelum suksesi terjadi.</li> </ul>
4	Setia Usaha	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Belajar sambil bekerja (<i>leaning by doing</i>) sebatas tugas penjualan di toko</li> </ul>
5	Tiga Serangkai	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Transisi kepemimpinan dari ayah melalui ibu</li> <li>- Belajar sambil bekerja terfokus pekerjaan administrasi kantor dengan bimbingan ibu dan mendapat masukan dari karyawan senior</li> </ul>

Sumber : Pengolahan data primer

Dalam tabel 6.2. bisa dilihat bagaimana proses suksesi sebelum pergantian terjadi yang dilewati pada masing-masing kasus. Dalam tabel itu proses dibagi atas tujuh tahapan sesuai konsep Longenecker seperti yang diuraikan pada halaman 23-24 (Bab

II). Kasus Rapi Sari nampak merupakan kasus yang paling mendekati proses lengkap. Hanya tahap kedewasaan saja yang belum sempat dilalui. Pada banyak kasus memang tahap ini jarang terjadi sebelum pemimpin pendahulu meninggal dunia.

Tabel 6.2.  
Tahap Proses Suksesi (Konsep Longnecker) Yang Dilalui Masing-Masing Kasus

No	Kasus Perusahaan	TAHAP PROSES SUKSESI						
		Pra Bisnis	Pengenalan	Pengenalan Fungsi	Pelaksanaan Fungsi	Pengembangan Fungsi	Pergantian Awal	Kedewasaan
1	Kayuh Baimbai		■	■			■	■
2	Karya Rapi						■	
3	Rapi Sari	■	■	■	■	■	■	
4	Setia Usaha					■	■	
5	Tiga Serangkai			■			■	

Sumber : Pengolahan data primer.

Keterangan :

- Tahap pra bisnis: pengganti potensial diperkenalkan dengan bisnis
- Tahap pengenalan: masa pengganti memperoleh pengalaman sebelum cukup umur
- Tahap pengenalan fungsi: pengganti sebagai karyawan paruh waktu
- Tahap pelaksanaan fungsi: pengganti menjadi karyawan tetap
- Tahap pengembangan fungsi: pengganti menempati posisi manajemen, mengarahkan orang lain, tetapi tidak mengelola keseluruhan perusahaan.
- Tahap pergantian awal: pengganti sebagai pemimpin/pengelola, namun orang tua masih di belakang layar.
- Tahap kedewasaan: pengganti dilepas penuh mengelola perusahaan.

Kasus yang juga melalui lebih banyak tahapan adalah kasus Sasirangan Kayuh Baimbai. Sedangkan tiga kasus lainnya Karya Rapi, Setia Usaha dan Tiga Serangkai hanya melewati satu-dua tahap saja.

Pada kasus Setia Usaha dan Tiga Serangkai, tidak terjadinya tahap-tahap awal proses kaderisasi pengganti, karena orang tua tidak mau mengganggu sedikitpun studi anak-anak mereka. Apalagi pada kasus Setia Usaha, anak-anak terpisah dari orang tua, karena studi di kota lain. Pada hal sebenarnya memberikan pekerjaan di luar waktu sekolah/kuliah atau saat liburan sangat berguna bagi generasi penerus untuk belajar bisnis dan mengambil pengalaman dan nilai-nilai kewirausahaan.

Persiapan yang sangat kurang dalam kasus Setia Usaha juga akibat anak pertama yang awalnya diharapkan menggantikan ibunya tidak bersedia. Sebenarnya anak pertama inilah yang memiliki potensi yang baik sebagai wirausaha. Ia yang mengusulkan mendirikan toko bahan bangunan dan ia juga yang menolak pembelian armada bus, karena dianggapnya tidak menghasilkan profitabilitas yang tinggi. Apabila dilihat dari tahapan proses suksesi, sampai sekarang suksesi pada Setia Usaha masih berada pada tahapan pergantian awal. Sunarjo yang menggantikan ibunya sebagai pengelola toko masih belum mandiri penuh dalam mengambil keputusan dan tindakan. Ia masih di bawah bayang-bayang ibunya yang belum mau kehilangan kendali.

Hal yang sama terjadi pada kasus Karya Rapi. Anak pertama tidak bersedia menggantikan ayahnya untuk mengelola perusahaan, karena melihat prospek perusahaan kurang menggembirakan. Ia sendiri memilih untuk menekuni bisnis lain yang bisa menghasilkan keuntungan besar.

Dalam kasus Rapi Sari, faktor yang menunjang lengkapnya proses adalah pada masa suksesor dibesarkan, usaha orang tua masih dalam tahap pertumbuhan. Tahap dimana perusahaan memerlukan tenaga kerja dari anggota keluarga untuk efisiensi

biaya produksi. Disamping itu kesadaran orang tua memupuk minat anak ke bisnis. Pada masa pertumbuhan, diperlukan tenaga kerja dari keluarga pendiri, karena terbatasnya kemampuan perusahaan membayar tenaga dari luar. Hal ini berbeda dengan kasus Tiga Serangkai, dimana anak-anak dibesarkan pada saat usaha orang tua sudah mapan.

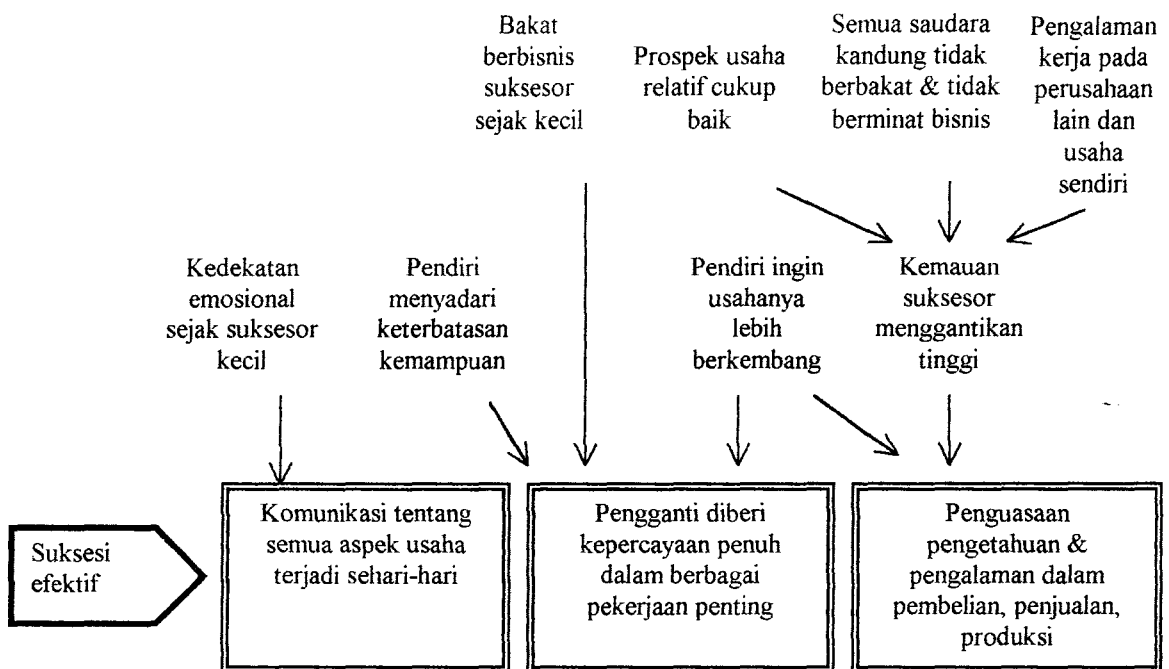
Pada kasus Sasirangan Kayuh Baimbai, pendirian usaha dilakukan pada saat suksesor sudah dewasa. Karenanya tahap pra bisnis tidak terjadi. Namun pengalaman suksesor bekerja di perusahaan distributor menutup kekurangan ini. Kurang lengkapnya proses pada kasus Kayuh Baimbai juga karena suksesor sudah mempunyai usaha sendiri, saat usaha orang tua didirikan. Kasus ini bisa melewati tahap kedewasaan, karena inisiatif pengalihan usaha lebih banyak oleh suksesor.

## 6.2. Efektivitas Suksesi

Efektivitas suksesi tidak hanya dihasilkan oleh banyaknya tahapan proses yang dialami suksesor, tetapi oleh berbagai faktor lainnya. Efektivitas suksesi dinilai dari tiga faktor yakni: kecukupan transfer pengetahuan (*transfer of knowledge*) dan pengalaman (*transfer of experience*), respek dari pendiri terhadap suksesor dan komunikasi berkaitan dengan bisnis yang terjadi antara pendiri dan suksesor. Penilaian efektivitas dan faktor yang menentukannya pada masing-masing kasus diuraikan berikut ini.

- Pada kasus Sasirangan Kayuh Baimbai, proses belajar dan saling respek sangat baik, karena kemauan suksesor menggantikan ibunya sangat tinggi. Selain itu, pendiri juga menyadari keterbatasannya dalam mengembangkan usaha yang

dirintisnya. Talenta bisnis yang bagus dan pengalaman kerja yang dimiliki suksesor menambah respek pendiri dalam proses peralihan. Komunikasi bisnis antara pendiri dan pengganti juga sangat baik karena kedekatan emosional ibu-anak perempuannya. Mereka sering tukar pendapat dan diskusi sehari-hari di rumah. Faktor-faktor yang menentukan tingkat efektivitas suksesi kasus Kayuh Baimbai ditunjukkan pada gambar 6.1.



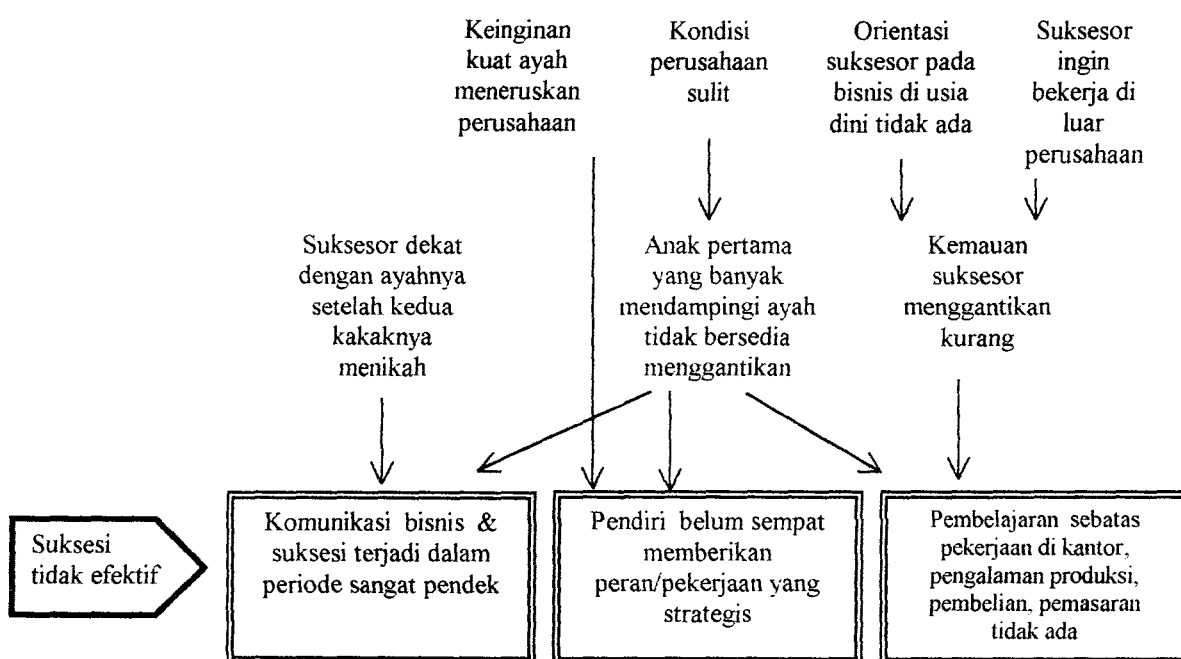
Gambar 6.1: Faktor-Faktor Yang Menentukan Efektivitas Suksesi Pada Kasus Sasirangan Kayuh Baimbai

Sumber : Pengolahan data primer.

- Pada kasus Karya Rapi, komunikasi bisnis sangat baik terjadi hanya saat pendiri mempersiapkan pengganti dengan waktu yang sangat pendek hanya beberapa bulan. Demikian pula, proses belajar tidak mencukupi, karena berlangsung waktu persiapan yang sangat terbatas. Meskipun pendiri cukup respek dengan pengganti

karena mengharapkan perusahaannya bisa dilanjutnya, pada saat kondisi kesehatannya sudah parah.

Faktor-faktor yang menyebabkan kurangnya proses belajar dan komunikasi adalah karena yang lama mendampingi pendiri dalam perusahaan adalah anak pertamanya yang laki-laki. Namun karena anak pertama tidak bersedia, maka dalam keadaan terdesak, Fitriani yang merupakan anak ketiga dipersiapkan. Faktor lain yang tidak mendukung efektivitas suksesi adalah kemauan pengganti mengelola perusahaan keluarganya kurang. Hal ini karena keinginannya bekerja di luar perusahaan. Selain itu, orientasi untuk memupuk minatnya ke bisnis pada usia dini tidak dilakukan. Gambar 6.2. memperlihatkan tingkat efektifitas suksesi kasus Karya Rapi.



Gambar 6.2 : Faktor-faktor Yang Menentukan Efektivitas Suksesi Pada Kasus Karya Rapi.

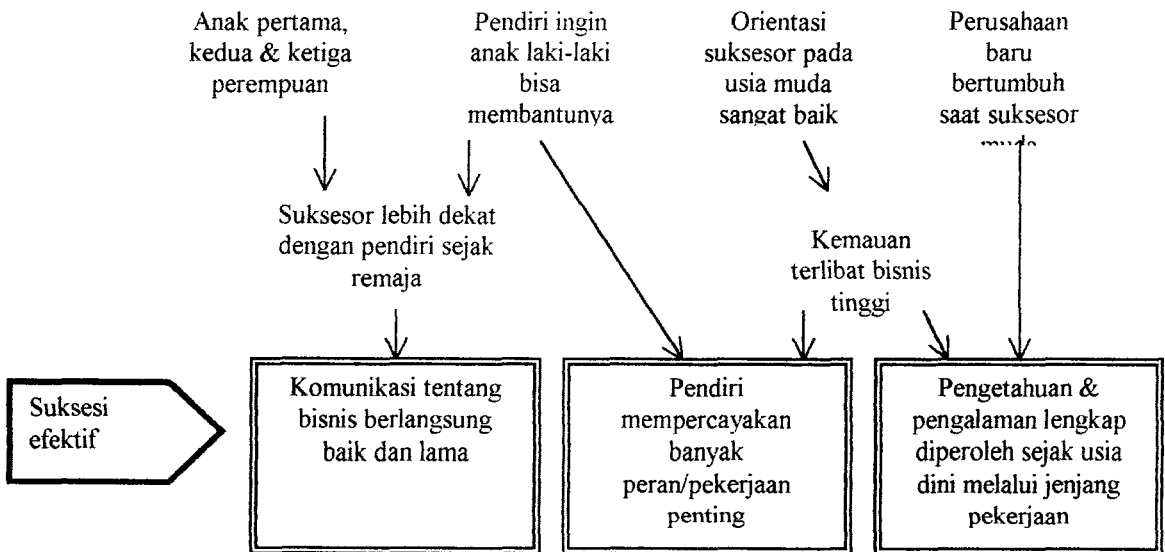
Sumber : Pengolahan data primer.

- Dalam kasus Rapi Sari, suksesi efektif dimulai dari orientasi awal yang baik. Sejak suksesor duduk di bangku SMP, sudah diperkenalkan dengan rekanan bisnis ayahnya. Suksesor juga diminta pendiri bekerja dalam proses produksi mebel dengan pekerjaan tingkat bawah, sebagaimana tukang-tukang yang lain. Usaha kaderisasi memupuk bakat entrepreneurial generasi penerus.

Komunikasi yang berkaitan dengan bisnis terjalin sangat baik antara pendiri dengan calon penggantinya. Hal ini karena pendiri dari awal memang mengharapkan anak laki-laki tertuanya bisa meneruskan usahanya. Pendiri membicarakan setiap masalah bisnis secara terbuka dengan suksesor.

Proses belajar bisnis menjadi sangat memuaskan karena dilakukan sejak usia dini. Pendiri juga sangat respek dengan pengganti, karena telah menunjukkan kemampuan yang diasah dari proses belajar dan pengalaman mendampingi pendiri.

Faktor-faktor yang mendukung tingginya efektivitas suksesi pada kasus Rapi Sari dapat dilihat pada gambar 6.3.

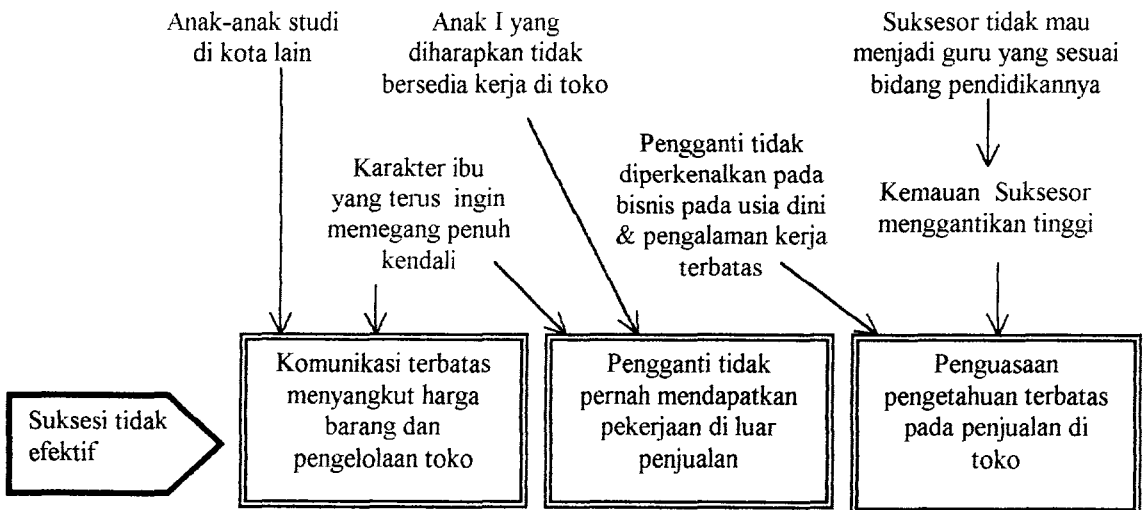


Gambar 6.3: Faktor-faktor Yang Menentukan Efektivitas Suksesi Pada Kasus Rapi Sari.  
 Sumber : Pengolahan data primer.



- Proses suksesi pada kasus Setia Usaha tidak efektif.. Pendirinya dari usia muda bekerja sendiri membesarkan usahanya. Sulitnya perjuangan mengembangkan usaha, membentuk karakternya yang selalu ingin memegang penuh kendali atas usahanya. Hal ini membuat respeknya yang kurang kepada kemampuan anaknya dalam mengelola usaha. Beberapa usulan dari suksesor juga ditolaknya. Tugas pembelian barang bernilai besar dan pembelian barang dagangan yang tidak dihantar oleh suplier, masih dilakukan oleh ibunya.

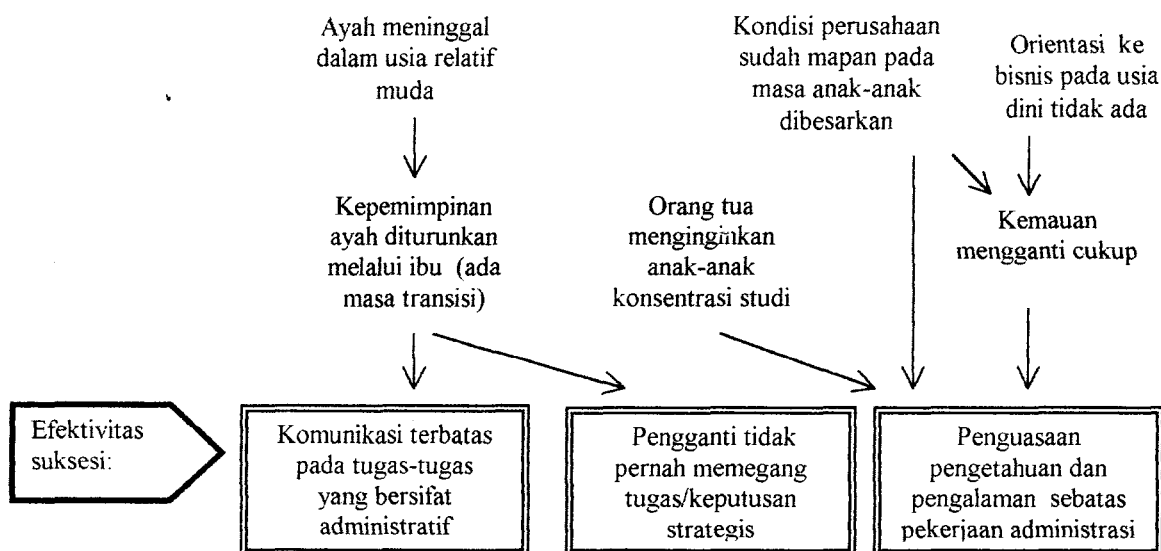
Selain itu, pendiri menginginkan anak-anaknya berkonsentrasi ke studi dahulu sebelum terlibat bisnis. Ia tidak pernah menceritakan problema yang dihadapinya dalam berbisnis kepada anak-anak agar tidak mengganggu studi mereka. Anak kedua yang menggantikannya dididik sambil bekerja melayani pembeli di toko bahan bangunan. Meski komunikasi bisa lancar selama transisi pengelola toko dari ibu ke anaknya, tetapi proses belajar sebatas tugas-tugas dalam toko. Efektivitas suksesi kasus Setia Usaha diperlihatkan pada gambar 6.4.



Gambar 6.4: Faktor-faktor Yang Menentukan Efektivitas Suksesi Pada Kasus Setia Usaha  
Sumber : Pengolahan data primer.

- Model peralihan kepemimpinan dari ayah ke anak melalui periode transisi kepemimpinan ibu terjadi dalam kasus Tiga Serangkai. Dengan cara ini nilai-nilai entrepreneurial pendiri tidak terkomunikasikan dengan baik. Apalagi suksesor baru banyak dilibatkan di perusahaan setelah ia menyelesaikan kuliah.

Selama masa transisi, proses belajar juga lebih terfokus pada pekerjaan-pekerjaan rutin yang ada di kantor. Kurang memuaskannya proses belajar juga disebabkan pendiri perusahaan sudah meninggal dunia pada usia yang masih produktif. Pendiri belum sempat berpikir untuk menyiapkan anaknya sebagai pengganti.



Gambar 6.5: Faktor-faktor Yang Menentukan Efektivitas Suksesi Pada Kasus Tiga Serangkai  
Sumber : Pengolahan data primer.

### 6.3. Praktik Entrepreneurial Kepemimpinan Generasi Kedua

Penilaian apakah berbagai keputusan strategis yang diambil dan diimplementasikan oleh generasi kedua mengarah ke praktik entrepreneurial atau administratif/manajerial menggunakan konsep Stevenson. Penilaian pada masing-masing kasus diuraikan sebagai berikut:

- Pada kasus Sasirangan Kayuh Baimbai, dapat diidentifikasi beberapa keputusan dan tindakan strategis yang bisa termasuk praktik entrepreneurial generasi kedua sebagai pemimpin pengganti. Praktik entrepreneurial tersebut diperlihatkan pada tabel 6.3. Meskipun perubahan strategis pertama dan kedua tidak bernilai entrepreneurial terlalu tinggi, karena tingkat risiko agak kecil dan tidak melibatkan sumber daya yang besar. Keputusan ketiga bernilai entrepreneurial tinggi karena berisiko besar, karena membutuhkan investasi cukup besar dan masuk ke bidang usaha baru.

Tabel 6.3.  
Klasifikasi Perubahan Strategis Pada Kasus Sasirangan Kayuh Baimbai

NO	PERUBAHAN PENTING	KLASIFIKASI	URAIAN
1	Mendirikan tempat pajang khusus terpisah dari rumah	Entrepreneurial	Pemanfaatan peluang
2	Yang pertama dalam mengkombinasikan proses produksi sasirangan dengan bordir	Entrepreneurial	Tindakan untuk mengklaim yang pertama dalam pandangan konsumen
3	Mendirikan usaha penyalur bahan baku	Entrepreneurial	Pemanfaatan peluang

Sumber : Pengolahan data primer.

- Dalam kasus Karya Rapi, meskipun banyak perubahan strategis oleh pemimpin penerus, namun semuanya diidentifikasi mengarah pada keputusan administrasi atau manajerial. Hj. Fitriani sebagai pemimpin bisa dikualifikasikan sebagai manajer yang handal, tetapi bukan sebagai *entrepreneur* yang baik. Pemimpin pengganti pada kasus ini mampu melakukan konsolidasi internal perusahaan. Tujuannya untuk melepaskan perusahaan dari beban berat akibat kesalahan strategi investasi pada masa kepemimpinan ayahnya.

Peningkatan efisiensi dengan menjual sebagian peralatan mesin dan menyewakan aset perusahaan kepada pihak luar, memperlihatkan Hj. Fitriani hanya

memfokuskan pandangan ke dalam (*inward*) perusahaan. Belum ada rencana untuk masuk ke bidang usaha lain. Tabel 6.4. menunjukkan perubahan penting pada kasus Karya Rapi.

Tabel 6.4.  
Klasifikasi Perubahan Strategis Pada Kasus Karya Rapi

NO	PERUBAHAN PENTING	KLASIFIKASI	URAIAN
1	Menjual sejumlah mesin yang menganggur	Manajerial/adminis trasitif	Pengurangai risiko atas sumber daya
2	Repositioning tenaga kerja	Manajerial/adminis trasitif	Efisiensi sumber daya
3	Penjualan pabrik	Manajerial/adminis trasitif	Efisiensi sumber daya
4	Menyewakan sebagian mesin	Manajerial/adminis trasitif	Menitik beratkan tanggung jawab penggunaan sumber daya
5	Mempekerjakan karyawan paruh waktu	Manajerial/adminis tratif	Efisiensi sumber daya

Sumber : Pengolahan data primer.

- Praktik bisnis yang bersifat entrapreneurial lebih banyak dilakukan dalam kasus Rapi Sari. Hal itu diuraikan pada tabel 6.5. M. Ismail Ibrahim sebagai pemimpin pengganti dari generasi kedua, menunjukkan entrepreneurial yang tinggi. Pembukaan beberapa outlet baru termasuk di Jepara tempat asal produk, memperlihatkan keberanian dalam persaingan dan pengambilan risiko yang besar. Apalagi dengan diversifikasi usaha ke beberapa bidang usaha baru, seperti almunium, perdagangan telepon seluler dan perlengkapannya, usaha fotocopy dan wartel. Hal ini juga menunjukkan bahwa di tangan generasi kedua perusahaan bisa saja berkembang lebih baik dibanding masih di bawah kepemimpinan generasi pendiri.

Tabel 6.5.  
Klasifikasi Perubahan Strategis Pada Kasus Rapi Sari

NO	PERUBAHAN PENTING	KLASIFIKASI	URAIAN
1	Penambahan outlet	Entrepreneurial	Pemanfaatan peluang
2	Ekspansi ke beberapa bidang usaha baru	Entrepreneurial	Kemampuan melihat peluang, keputusan dan tindakan cepat
3	Kelengkapan model barang di show room	Entrepreneurial	Tidak ada prediksi kebutuhan sumber daya
4	Mempercepat pengiriman dengan kontainer	Entrepreneurial	Menyesuaian dengan kemajuan teknologi
5	Selalu menampilkan disain baru dibandingkan pesaing	Entrepreneurial	Tindakan untuk mengklaim yang pertama dalam pandangan konsumen

Sumber : Pengolahan data primer.

- Pada kasus Setia Usaha tidak ada perubahan yang strategis dilakukan oleh Pemimpin pengganti dari generasi kedua. Pendiri mendidik anak-nya untuk menggantikan dirinya sebagai penjual di toko. Sebagai pengelola toko, pengganti setiap hari menjalankan aktivitas rutin yang menyita waktunya secara penuh. Sehingga walaupun ada, perubahan lebih bersifat manajerial dalam upaya efisiensi persediaan, seperti yang diungkapkan pada tabel 6.6.

Tabel 6.6.  
Klasifikasi Perubahan Strategis Pada Kasus Setia Usaha

NO	PERUBAHAN PENTING	KLASIFIKASI	URAIAN
1	Mengurangi beberapa item produk yang jarang dibeli	Manajerial/adminisratif	Menitik beratkan tanggung jawab penggunaan sumber daya

Sumber : Pengolahan data primer.

- Kasus suksesi pada Tiga Serangkai juga sebagaimana Setia Usaha tidak menghasilkan kemampuan entrepreneurial yang tinggi dalam kepemimpinan generasi kedua. Dalam perusahaan penerbitan dimana Eny, anak perempuan pendiri yang menggantikan ayahnya sebagai pengelola, hanya perubahan-perubahan kecil yang dilakukan. Perubahan tersebut terlihat pada tabel 6.7.

Penambahan perwakilan penjualan di beberapa kota, merupakan upaya lanjutan perluasan distribusi yang sudah lama dilakukan sebelum Eny memegang posisi pimpinan pelaksana perusahaan.

Keberhasilan ekspansi yang dilakukan Tiga Serangkai ke berbagai bidang usaha yang lain, karena peran suami Eny. Beberapa staf senior di perusahaan penerbitan tersebut yang banyak membantu dalam pendirian dan akuisisi sejumlah unit usaha baru, termasuk terobosan kerjasama dengan Goro dalam membuka pusat perkulakan yang besar.

Tabel 6.7.  
Klasifikasi Perubahan Strategis Pada Kasus Tiga Serangkai

NO	PERUBAHAN PENTING	KLASIFIKASI	URAIAN
1	Selalu menyesuaikan materi buku sesuai perubahan kurikulum	Manajerial/adminis tratif	Pengurangan risiko atas sumber daya
2	Menambah perwakilan penjualan baru	Entrepreneurial	Pemanfaatan peluang

Sumber : Pengolahan data primer.