

PERAN DELEGASI ANTAR GENERASI PERUSAHAAN DALAM GUILD FAMILY BUSINESS DI UNIVERSITAS CIPUTRA

Henry Wibowo¹ dan Hendro Susanto²

Fakultas Manajemen dan Bisnis ,Universitas Ciputra, Surabaya

E-mail: joseph_satriani@rocketmail.com¹ & hendro.susanto@ciputra.ac.id²

Abstract: *Family business is a business that will be inherited to the next generation in the family where the family will manage and control the business. In family business, regeneration is needed since the senior generation will surely provide a process of delegation before entering the stage of succession. The delegation is surrender some rights to take necessary actions so that the tasks and responsibilities can be executed with either one from officials to other officials. This kind of thing also applies at the family business. The purpose of this research is to know the delegation role in the family business. A lot of family business has not been able to run the delegation process effectively to the junior generation. There are many companies that suffered of setback when the company was run by the next generation. This research uses data retrieval method by using semistructure interview. Where the system of this interview is more free and open compare to the formal interview. So that the interviewer can ask things that like to be known with more open. This research uses triangulation resource method which aims to test the credibility of the data is done by checking the data that has been obtained from several sources. This research would take samples from some informant. Ownresources shall be made to the senior generation (father/mother) as the owner of the family business and the next generation (children) and experts in the field of Family Business. The results of this research is that in a process of delegation necessary preparations since childhood where at the time of delegation.*

Keywords: Family business, delegate, Succession

Abstrak: Family business adalah suatu bisnis yang akan diturunkan pada generasi selanjutnya dalam keluarga di mana pihak keluarga akan mengelola dan mengontrol bisnis tersebut. Dalam perusahaan keluarga sendiri diperlukan adanya regenerasi karena generasi senior pasti akan memberikan suatu proses pendelegasian sebelum memasuki tahap suksesi. Delegasi sendiri adalah penyerahan sebagian hak untuk mengambil tindakan yang diperlukan agar tugas dan tanggung jawabnya dapat dilaksanakan dengan baik dari pejabat satu ke pejabat lainnya. Hal ini juga berlaku pada perusahaan family business. Tujuan penelitian ini sendiri adalah untuk mengetahui peran delegasi di dalam perusahaan family business. Di perusahaan family business sendiri masih banyak yang belum bisa menjalankan proses pendelegasian secara efektif kepada generasi junior. Masih banyak perusahaan yang mengalami kemunduran saat perusahaan tersebut dijalankan oleh generasi penerus. Penelitian ini menggunakan metode pengambilan data menggunakan wawancara semiterstruktur. Dimana sistem wawancara ini lebih bebas dan terbuka dibandingkan dengan wawancara yang formal. Sehingga pewawancara dapat menanyakan hal-hal yang ingin diketahui dengan lebih terbuka. Penelitian ini menggunakan metode triangulasi sumber yang bertujuan untuk menguji kredibilitas data dilakukan dengan cara mengecek data yang telah diperoleh dari beberapa sumber. Pada penelitian ini akan diambil sampel dari beberapa narasumber. Narasumber sendiri akan dilakukan kepada generasi senior (ayah/ibu) sebagai pemilik perusahaan keluarga dan generasi penerus (anak) dan ahli di dalam bidang Family Business. Hasil penelitian ini adalah bahwa dalam suatu proses pendelegasian yang diperlukan persiapan sejak kecil dimana pada saat pendelegasian.

Kata kunci: Family business, Delegasi, Suksesi

PENDAHULUAN

Pada sekarang ini Indonesia sedang mengalami peningkatan dari banyaknya jumlah *entrepreneur* muda yang mulai mengembangkan bisnisnya di Indonesia. Dapat dilihat dari meningkatnya jumlah *entrepreneur* di Indonesia menjadi 3,1 persen (DEPKOP) persen. Jumlah ini masih sangat jauh dibandingkan dengan negara-negara lain.

Tabel 1 Persentase Pertumbuhan *entrepreneur*

Negara	Ratio (%)
Indonesia	3,1%
Malaysia	5%
Singapura	7%
China	10%
Jepang	11%
Amerika Serikat	12%

Sumber: Kementrian koperasi dan usaha kecil menengah (DEPKOP) 2017

Sumber dari PricewaterhouseCooper (PWC,2014) sendiri mengatakan terdapat lebih dari 40.000 orang kaya Indonesia yang berasal dari perusahaan *family business* atau sekitar 0,2 persen perusahaan yang dijalankan oleh perusahaan keluarga (PWC,2014). Total kekayaan mereka mencapai US\$134 triliun atau berkontribusi terhadap 25 persen pendapatan domestik bruto (PDB)

Tabel 2 Populasi *Family Business* di Indonesia

Jumlah total Kekayaan	Populasi Orang Kaya Indonesia	Jumlah populasi <i>Family Business</i>	Kontribusi PDB
US\$ 134 Triliun	>40.000	0,2 %	25%

Sumber:Survey bisnis keluarga 2014 (PWC)

Menurut Harms (2014) sebuah perusahaan dianggap sebagai perusahaan keluarga ketika diidentifikasi erat dengan setidaknya dua generasi dari keluarga dan ketika generasi kedua telah memiliki pengaruh dalam menentukan kebijakan perusahaan untuk kepentingan dan tujuan keluarga. *family business* sendiri sangat berbeda dibandingkan dengan bisnis non keluarga, dikarenakan *family business* sendiri sudah dirintis dari generasi sebelumnya atau generasi pendahulu kemudian didelegasikan kepada generasi selanjutnya untuk dapat meneruskan perusahaan menjadi lebih baik dan lebih maju lagi.

Dalam perkembangan bisnis keluarga tentu tidak lepas dari bagaimana cara sebuah perusahaan tersebut memberikan suksesi kepada generasi senior menuju ke generasi *junior* atau antar generasi. Perbedaan pendapat antar generasi merupakan hal yang biasa dikarenakan perbedaan visi dan misi yang dimiliki antar generasi. Perbedaan ini yang bisa menimbulkan konflik yang dapat menghancurkan perusahaan atau menghancurkan hubungan keluarga sehingga dari hal ini menimbulkan pertanyaan bagaimana hal ini agar tidak terjadi.

Menurut penelitian Horton (2017) mengatakan bahwa Delegasi telah ditetapkan sebagai 'Pengalihan tanggung jawab atas kinerja suatu kegiatan dari satu individu ke orang lain sambil tetap mempertahankan akuntabilitas untuk hasilnya. Dalam prakteknya seorang pemimpin akan dikatakan efektif apabila dapat melaksanakan wewenang secara cepat dan tepat. Hal ini menunjukkan bahwa suatu perusahaan dalam proses pendelegasian wewenang antar generasi dipengaruhi oleh faktor generasi senior yang dapat memberikan wewenang kepada generasi selanjutnya. Hal ini menunjukkan bahwa suatu perusahaan memerlukan suatu perencanaan dalam memberikan pendelegasian dalam suatu perusahaan. Delegasi menurut Campbell (2014) merupakan suatu proses dimana seseorang meminta bantuan atau memberikan suatu tanggung jawab kepada orang lain. Selain itu menurut (Hunt,2013) menyatakan delegasi merupakan pemberian warisan oleh seseorang melalui suatu pendekatan untuk menggunakan kembali warisan tersebut kepada orang yang dituju.

Salah satu hambatan dalam menjalankan proses pendelegasian suatu bisnis adalah dimana para generasi pertama menganggap bahwa para generasi penerus belum memiliki keinginan untuk meneruskan suatu perusahaan. Selain itu perbedaan visi dan misi kedepan, dan perbedaan karakter dari masing-masing anak yang akan menjadi penerus perusahaan tersebut (Halim,2013). Ditemukan bahwa generasi pertama merasa bingung untuk memilih penerus yang sesuai dan mampu berkompeten untuk melakukan suatu bisnis. Sedangkan untuk para penerus atau suksesor sendiri merasa terbebani untuk mengembangkan dan memajukan perusahaan menjadi lebih baik bahkan melebihi para orang tuannya terdahulu dalam membangun perusahaan dan selain itu generasi

penerus atau suksesor juga harus mempersatukan keluarga-keluarga dan membuat perusahaan terhindar dari masalah atau konflik-konflik internal perusahaan (Limadjaja dan Mustamu, 2015).

Pemindahan kekuasaan dalam suatu perusahaan adalah suatu proses yang akan memakan waktu yang tidak sebentar dikarenakan proses tersebut butuh untuk direncanakan. Dibutuhkan suatu kematangan dan kesiapan mental baik dari generasi senior maupun generasi junior dalam meneruskan suatu perusahaan menjadi perusahaan yang lebih baik. Kegagalan pemindahan kekuasaan antar generasi ini akan mengarahkan perusahaan kepada bangkrutnya perusahaan keluarga dikarenakan ketidakmampuan suksesor untuk meneruskan perusahaan keluarga.

Tabel 3 Persentase kemampuan mempertahankan perusahaan *family business*

Generasi Awal	Persentase
Generasi 1	54%
Generasi 2	30%
Generasi 3	12%
Generasi 4	3%

Sumber: Jurnal suksesi dalam perusahaan (Wahjono 2013)

Dari tabel 1.3 dapat dilihat bahwa kemampuan bertahan perusahaan *family business* mengalami trend penurunan saat terjadi perpindahan kekuasaan dari generasi senior ke generasi *junior*. Dilihat dari tabel bahwa 30 persen dari keseluruhan perusahaan yang dimiliki oleh perusahaan keluarga pada masa transisi antar generasi pada generasi kedua, sementara itu hanya 12 persen perusahaan yang dapat bertahan pada generasi ketiga, dan hanya 3 persen perusahaan yang dapat berkembang sampai pada generasi keempat. Hal ini menyebabkan timbulnya stigma dalam *family business* bahwa “generasi pertama yang mendirikan, generasi kedua membangun, dan generasi ketiga yang merusak”

Dengan terjadinya penurunan *sustainable* dari perusahaan *family business* maka akan berdampak banyaknya perusahaan yang bangkrut maka hal ini jelas akan mempengaruhi perekonomian suatu negara karena berakibat semakin bertambahnya pengangguran dan dapat menurunkan pendapatan perkapita suatu negara. Dalam proses suksesi bisnis keluarga, pemimpin harus memiliki pengetahuan dan kemampuan untuk menjalankan proses delegasi perusahaan dari generasi senior ke generasi junior. Hal ini melibatkan beberapa langkah dan dimulai ketika pendiri mendorong anak-anaknya untuk menjadibagian dari bisnis perusahaan. (Hnatek 2012)

Namun saat ini sudah banyak institusi pendidikan yang menyediakan pembelajaran mengenai *family business* salah satunya adalah Universitas Ciputra (UC) dimana UC ingin menciptakan entrepreneur muda yang dapat membantu para generasi senior untuk dapat mempertahankan perusahaan yang sudah dibangun. Di UC sendiri pendidikan *entrepreneur* dibagi menjadi beberapa *guild*. *Guild* sendiri adalah pembagian kelas. Salah satunya adalah *guild family business*. *Guild family business* sendiri merupakan salah satu produk unggulan di UC. Hal ini untuk membantu generasi junior untuk dapat mempertahankan dan mengembangkan perusahaan keluarga, dikarenakan semakin menurunnya perusahaan yang bertahan saat terjadi perpindahan generasi

Materi *guild family business* di Universitas Ciputra sendiri akan langsung memberikan pengarahan kepada mahasiswa agar mahasiswa dapat meneruskan perusahaan keluarga yang dimiliki. Dari data yang diambil di *guild family business* angkatan kelima terdapat 53 mahasiswa yang memiliki bisnis keluarga

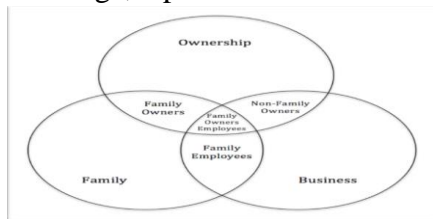
Berdasarkan uraian yang ada di latar belakang, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian tentang peran delegasi antar generasi perusahaan dalam *guild family business* di Universitas Ciputra.

LANDASAN TEORI

Family business

Perusahaan keluarga adalah suatu bisnis yang akan diturunkan pada generasi selanjutnya dalam keluarga di mana pihak keluarga akan mengelola dan mengontrol bisnis tersebut (Tjahjadi, 2013) Perusahaan keluarga adalah sebuah usaha yang dimiliki dan dikelola oleh satu atau lebih anggota

keluarga (Gabriella,2015) Dalam hal ini dapat dilihat bahwa di perusahaan keluarga mendapatkan peran yang sangat penting dalam melakukan kebijakan-kebijakan yang akan diambil untuk memajukan perusahaan. Salah satu ciri-ciri perusahaan keluarga adalah memiliki saham yang dominan yang dimiliki oleh kelompok tunggal dengan nilai presentasi lebih dari 50% dan perusahaan itu sendiri dikelola oleh pemilik saham mayoritas (Bizri, 2016) Perusahaan yang masih menggantungkan kebijakan-kebijakannya pada sesosok seseorang yang berkuasa mutlak seperti pendiri atau pemilik tunggal (Peni R Pramono 2012).Perusahaan keluarga sebenarnya tidak jauh berbeda dengan perusahaan non keluarga. Perbedaan signifikan antara perusahaan keluarga dan non keluarga adalah keterlibatan ikatan keluarga di dalam suatu perusahaan (Floren dalam Gabriella,2015). Dalam perusahaan keluarga sendiri dibagi menjadi 3 elemen yang dapat mempengaruhi kinerja bisnis dalam perusahaan keluarga. Tiga elemen tersebut adalah Keluarga,kepemilikan dan bisnis. Yang akan di gambarkan pada gambar 2.1



Gambar 1 Elemen bisnis keluarga

Sumber : Wahjono,et al.,2014

Delegasi

Dalam proses pendelegasian menuju tahap suksesi suatu perusahaan. Perusahaan perlu merencanakan suksesi yang efektif. Perencanaan tersebut terdiri dari 3 tahap yaitu tahap sebelum transisi,tahap transisi dan tahap setelah transisi (Limadjaja 2015) .Pada tahap sebelum transisi perusahaan akan mempersiapkan suksesor secara personal (*personality system*). Persiapan tersebut meliputi pelatihan dan melihat bagaimana keinginan generasi penerus untuk melanjutkan perusahaan menjadi lebih baik lagi. Selain itu diperlukan penyamaan visi dan budaya yang ditanamkan di dalam perusahaan agar tidak terjadi kesalahpahaman antar generasi dan dapat dijadikan sebagai dasar bagi perusahaan itu sendiri

Menurut Pangastuti (2013) pendelegasian wewenang adalah penyerahan sebagian hak untuk mengambil tindakan yang diperlukan agar tugas dan tanggung jawabnya dapat dilaksanakan dengan baik dari pejabat satu ke pejabat lainnya. Proses delegasi akan sangat membantu ketika diharuskan melakukan perencanaan, pengembangan personal, dan promosi bawahan. Hal ini akan berdampak pada saat perusahaan mulai berkembang menjadi perusahaan yang lebih besar. Saat perusahaan menjadi lebih besar maka permasalahan yang dihadapi akan menjadi semakin bertambah banyak dan bertambah kompleks. Disini peran delegasi akan sangat berperan dimana generasi senior akan membagi tugasnya atau memberikan wewenang kepada generasi junior dengan diberi tanggung jawab untuk melaksanakan tugasnya. Hal ini sering terjadi di tempat kerja. Delegasi yang efektif merupakan salah satu faktor krusial yang mempengaruhi sukses tidaknya proses suksesi kepemimpinan dalam sebuah perusahaan. Ketika tahap ini berhasil dicapai, maka semua orang akan melangkah ke tahap yang lebih tinggi. Disamping itu, sebagai seorang pemberi delegasi, maka harus dipastikan jika delegasi sedang berlangsung dengan benar. Delegasi yang efektif merupakan aktivitas yang paling baik untuk meningkatkan keahlian manajerial. Hal ini akan mengarahkan konsentrasi dan tenaga.

Delegasi menurut Campbell (2014) merupakan suatu proses dimana seseorang meminta bantuan atau memberikan suatu tanggung jawab kepada orang lain. Selain itu menurut Hunt (2013) menyatakan delegasi merupakan pemberian warisan oleh seseorang melalui suatu pendekatan untuk menggunakan kembali warisan tersebut kepada orang yang dituju.

Menurut Stoner (2000:446) dalam Pratama (2015) beberapa peranan pendelegasian

wewenang dalam organisasi adalah:

1. Dengan adanya pendelegasian wewenang, karyawan dapat melakukan tugas-tugas pokok dan strategis. Hal ini akan sangat besar peluangnya bagi generasi junior untuk mencari dan menerima tanggung jawab dari generasi senior dikarenakan semakin banyaknya pekerjaan. Hal ini akan membuat generasi junior dapat bekerja dan belajar secara optimal di dalam suatu perusahaan
2. Dengan adanya pendelegasian wewenang maka generasi senior akan dapat menemukan suatu masalah menjadi lebih akurat dan lebih baik. Hal ini disebabkan karena generasi junior berada langsung di dalam lapangan sehingga mengetahui permasalahan yang dihadapi.
3. Dengan adanya pendelegasian wewenang maka segala macam keputusan dapat diambil dengan lebih cepat. Hal ini dikarenakan generasi junior dapat langsung mengambil keputusan tanpa bertanya kepada generasi senior.
4. Dengan adanya pendelegasian wewenang maka akan membuat generasi junior akan memiliki rasa tanggung jawab dan inisiatif dalam mengembangkan perusahaan menjadi lebih baik lagi. Sehingga saat perusahaan menemukan suatu masalah generasi junior akan dapat menemukan jalan keluar agar perusahaan tetap *sustain*.

Menurut Stoner (2000:434) dalam Pratama (2015) Dengan adanya delegasi dari generasi senior kepada generasi junior maka generasi junior akan mendapatkan rasa percaya diri karena dapat mengerjakan suatu tugas dan diberi tanggung jawab di dalam perusahaan. Generasi senior pun akan mendapatkan keuntungan dimana generasi senior akan merasa terbantu dengan adanya pembagian tanggung jawab sehingga hasilnya pun akan menjadi lebih akurat dari generasi junior.

Menurut Hasibuan (2007:72) dalam Pratama (2015) dalam melakukan suatu pendelegasian terdapat 3 indikator yaitu :

1. Tugas adalah pekerjaan yang dibebankan dan wajib dilakukan oleh seseorang sesuai bidang atau jabatan tertentu.
2. Kekuasaan adalah hak atau wewenang seseorang dalam memberikan perintah atau instruksi sesuai dengan suatu kepentingan.
3. Pertanggungjawaban adalah sesuatu yang diberikan berupa laporan sebagaimana bentuk tanggung jawab seseorang dari tugas dan wewenang yang telah dilaksanakan. Delegasi akan memberikan kesempatan kepada orang yang dipimpin untuk berlatih tanggung jawab dalam melaksanakan tugas dengan lebih baik (Tarigan 2013).

METODOLOGI PENELITIAN

Jenis penelitian

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif guna memperoleh hasil penelitian. Metode penelitian kualitatif adalah metode penelitian yang digunakan pada kondisi obyek yang alamiah, dimana peneliti adalah sebagai pemain kunci dan teknik pengumpulan data dilakukan secara triangulasi (gabungan), analisis data bersifat induktif, dimana hasil penelitian kualitatif lebih menekankan makna daripada generalisasi (Sugiyono, 2015). Dalam penelitian ini hasil yg ingin didapat adalah peran delegasi antar generasi perusahaan dalam guild *family business* di Universitas Ciputra.

Objek penelitian merupakan *Family Business* dan subjek penelitian sendiri adalah Narasumber. Penentuan subjek dari penelitian ini menggunakan *purposive sampling* yang dimana teknik pengambilan sampel yang dipilih berdasarkan beberapa kriteria-kriteria tertentu yang telah ditentukan oleh peneliti. (Sugiyono, 2015). Dari permasalahan diatas yang ada dalam penelitian ini maka subjek penelitian ini terdiri dari narasumber kunci yaitu narasumber generasi senior, generasi penerus, dan ahli dalam bidang *Family Business*. Dalam kasus ini saya menggunakan informan pemilik *Family Business* di Universitas Ciputra yang sudah mulai mendelgasikan perusahaan nya dari generasi pertama (generasi senior) ke generasi kedua (generasi penerus).

Pengumpulan data merupakan salah satu hal yang paling penting dalam sebuah penelitian. Di dalam metode pengambilan data metode yang digunakan adalah metode wawancara. Wawancara sendiri dibagi menjadi beberapa macam wawancara yaitu wawancara terstruktur, Semiterstruktur, dan tidak terstruktur. Wawancara terstruktur sendiri digunakan jika peneliti sudah mengetahui pasti seperti apa informasi yang sudah diperoleh. Sementara wawancara tidak terstruktur adalah wawancara yang

sifatnya bebas dimana peneliti tidak memiliki pedoman dalam melakukan wawancara. Sedangkan wawancara semi terstruktur adalah penggabungan dari metode terstruktur dan tidak terstruktur. Di dalam penelitian ini peneliti akan menggunakan wawancara secara semi terstruktur. Dimana sistem wawancara ini lebih bebas dan terbuka dibandingkan dengan wawancara yang formal. Sehingga pewawancara dapat menanyakan hal-hal yang ingin diketahui dengan lebih terbuka.

Metode Analisis Data

Menurut Sugiyono (2013) Analisis data adalah proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan, dan bahan-bahan lain, sehingga dapat mudah dipahami, dan temuannya dapat mengorganisasikan data, menjabarkannya kedalam unit-unit penting dan yang akan dipelajari dan membuat kesimpulan yang dapat diceritakan kepada orang lain.

Metode dalam penelitian ini menggunakan analisis selama dilapangan dengan model Miles dan Huberman dalam Sugiyono (2015:91) dengan langkah- langkah sebagai berikut:

1. Reduksi Data

Reduksi data dilakukan dengan cara merangkum dan memilah hal-hal pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting dan mencari pola dan tema untuk menarik kesimpulan sementara.

2. Penyajian Data (*display data*) dilakukan dengan pengorganisasian data ke dalam suatu bentuk tertentu seperti dalam bentuk table, grafik, pie chart, pictogram dan sebagainya untuk dapat semakin mudah dipahami.

3. Penarikan Kesimpulan/Verifikasi

Penarikan kesimpulan dilakukan untuk memperoleh jawaban dari rumusan masalah yang telah dirumuskan sejak awal, sehingga nantinya dapat dirumuskan strategi pengembangan bisnis yang tepat untuk perusahaan.

Dalam proses pemrosesan data maka peneliti melakukan beberapa tahapan dalam memproses data yang ada agar dapat disajikan kedalam bentuk yang baik dan mudah dimengerti oleh pembaca

- Peneliti melakukan persiapan meliputi pembuatan pertanyaan sesuai dengan topik, melakukan persiapan dalam mencari narasumber yang sesuai dengan kriteria yang telah ditentukan

- Peneliti melakukan perjanjian dengan narasumber sesuai dengan waktu dan tempat yang telah ditentukan

- Peneliti melakukan wawancara terhadap narasumber yang sudah dipilih yang meliputi beberapa kriteria yang telah ditentukan oleh peneliti

- Peneliti melakukan wawancara menggunakan wawancara semiterstruktur agar narasumber dapat memberikan informasi secara lebih detail dan lebih santai. Juga melakukan perekaman pembicaraan antara peneliti dan narasumber

- Peneliti mulai merangkum data-data yang sudah didapat

- Peneliti mulai mengolah data dari hasil wawancara dalam bentuk transkrip dari data suara menjadikan data tulisan.

- Peneliti menyajikan data tentang peran delegasi antar generasi perusahaan dalam *guild family business* di Universitas Ciputra

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Perusahaan *family business* sendiri pasti akan terjadi proses regenerasi yang akan terjadi di dalam suatu perusahaan. Ditemukan generasi senior baik dari berbagai generasi dan generasi junior sebagai calon suksesor atau penerus suatu perusahaan *family business*. Di dalam proses regenerasi perusahaan sendiri akan terjadi proses delegasi sebelum suksesi di perusahaan. Namun dalam proses pendelegasian juga ditemukan beberapa masalah terkait pendelegasian. Hal ini akan dikonfirmasi dari hasil narasumber-narasumber yang sudah diwawancara oleh peneliti

Generasi senior sebagai generasi yang sudah lebih dulu menjalankan sebuah *family business* menginginkan agar perusahaan tersebut dapat bertahan saat terjadi regenerasi dari generasi senior ke generasi junior. Generasi senior mengawali dengan memberikan suatu proses delegasi kepada

generasi junior, dimana generasi senior sendiri ingin melihat bagaimana kinerja dari generasi junior dalam memberikan kontribusi kepada perusahaan.

Dalam proses pendelegasian yang terjadi di dalam perusahaan *family business* peneliti menemukan bahwa semua generasi senior akan memberikan suatu tugas atau wewenang kepada generasi junior. Namun cara yang diberikan oleh masing-masing generasi senior sendiri sangat beragam. Peneliti menemukan ada 2 jenis pemberian delegasi yang diberikan oleh generasi senior kepada generasi junior. Yang pertama generasi senior memberikan tugas atau wewenang dengan cara yang terarah dan dibimbing secara langsung di perusahaan dengan cara yang lebih bertahap. Generasi senior akan lebih membimbing generasi junior dengan cara yang lebih sabar dan memberikan *step by step* kepada generasi junior. Sehingga bisa dikatakan bahwa generasi junior tidak langsung *stay* langsung di perusahaan namun lebih diberikan secara perlahan namun pasti. Hal ini kebanyakan terjadi dimana generasi junior masih menjalani proses studi yang dilakukan sehingga generasi junior tidak dapat terus berada di perusahaan karena harus membagi waktu dengan proses studi yang dilakukan.. Contoh kasusnya adalah dimana di dalam perusahaan yang peneliti teliti yaitu perusahaan CV surya dimana generasi junior diberikan suatu wewenang atau tugas dari generasi senior dalam bidang marketing. Disini generasi senior berguna sebagai pembimbing bagi generasi Junior dalam melakukan tanggung jawab kepada perusahaan secara langsung sehingga saat ada kesulitan generasi junior dapat bertanya secara langsung kepada generasi senior. Namun ditemukan juga bahwa dalam suatu perusahaan generasi senior langsung melepas generasi junior untuk langsung terjun di dalam suatu perusahaan. Hal ini akan sangat baik saat memiliki generasi junior memiliki inisiatif dalam melaksanakan tanggung jawab karena disini generasi junior akan menjadi lebih mandiri dan memiliki inisiatif yang lebih dibandingkan yang selalu dibimbing oleh generasi senior, namun kelemahannya proses pendelegasian ini akan berjalan agak lambat dibandingkan dengan proses delegasi yang secara langsung dibimbing oleh generasi senior.

Dengan adanya pemberian tanggung jawab kepada generasi junior, generasi senior dapat mulai melihat bagaimana keseriusan yang ditunjukkan oleh generasi junior dalam menjalankan tanggung jawab kepada perusahaan. Saat generasi junior dapat melakukan tanggung jawab secara baik maka hal ini akan membuat generasi senior dapat memberikan porsi tugas yang lebih besar kepada generasi junior karena sudah adanya rasa *trust* yang dimiliki oleh generasi senior dalam menyerahkan mandat kepada generasi penerus. Dari rasa *trust* yang diberikan oleh generasi senior hal ini akan berdampak dengan bertambahnya rasa percaya diri yang dimiliki oleh generasi senior. Hal ini juga dibuktikan oleh teori dari Pangastuti (2013) dengan judul PENGARUH PENDELEGASIAN WEWENANG DAN PEMBAGIAN KERJA TERHADAP PRESTASI KERJA KARYAWAN BTN SURAKARTA dimana dalam penelitian ini menunjukkan bahwa kepercayaan yang diberikan oleh manager akan menambah semangat kerja dari karyawan karena kepercayaan tersebut sangat dibutuhkan didalam pekerjaan. Hal ini diterapkan juga di dalam sebuah perusahaan *family business* karena generasi junior pun membutuhkan kepercayaan dari generasi senior dalam meneruskan perusahaan tersebut

Dalam proses pendelegasian sendiri harus direncanakan sejak awal karena diperlukan suatu proses yang panjang dalam melakukan suatu pendelegasian karena dibutuhkan persiapan-persiapan yang matang dalam melakukan proses pendelegasian. Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Halim (2014) dengan judul Analisa suksesi kepemimpinan pada perusahaan keluarga PT FAJAR ARTASARI DI SIDOARJO. Dimana hasil penelitian dari penelitian ini adalah menunjukkan transfer nilai-nilai dan pengetahuan kepemimpinan telah dilakukan dengan baik. Pemimpin melakukan transfer nilai-nilai kepemimpinan dengan menjadi contoh nyata bagi calon suksesor baik di dalam keluarga maupun perusahaan. Sedangkan transfer pengetahuan kepemimpinan dilakukan pemimpin dengan cara mengkomunikasikan setiap pengetahuan yang berkaitan dengan perusahaan kepada calon investor

Dari penelitian ini menghasilkan suatu pernyataan bahwa dalam suatu proses pendelegasian yang diperlukan persiapan sejak kecil dimana pada saat pendelegasian. Generasi senior perlu membawa generasi junior untuk mulai mengenalkan perusahaan yang sudah dibangun agar generasi junior dapat merasa memiliki bahwa perusahaan tersebut yang sudah membantu kehidupan keluarga dll. Salah satu contohnya adalah dimana salah satu informan diberi tugas dari generasi

senior untuk menagih masalah pembayaran di *client* perusahaan. Hal ini sudah membuat generasi junior dapat mengetahui apa kegiatan-kegiatan perusahaan seperti salah satu contoh diatas. Dengan perlahan generasi junior juga diajarkan tentang hal baru lagi atau tanggung jawab yang baru lagi, sehingga dalam kasus pendelegasian sebaiknya diberikan secara bertahap agar generasi senior pun dapat memberikan kepercayaan atau *trust* kepada generasi junior sebelum melakukan suksesi perusahaan.

KESIMPULAN DAN SARAN

Simpulan

Delegasi menurut Campbell (2014) merupakan suatu proses dimana seseorang meminta bantuan atau memberikan suatu tanggung jawab kepada orang lain. Dalam proses pendelegasian ini menunjukkan bahwa proses pendelegasian diperlukan suatu proses yang memakan waktu yang lama karena perlu menyiapkan generasi junior untuk bisa benar-benar siap dalam melakukan tugas dan tanggung jawab. Hal ini juga dapat membantu generasi senior untuk mengetahui seberapa besar kemampuan dari generasi junior sehingga dapat membantu generasi senior untuk menimbulkan rasa *trust* kepada generasi junior.

Penelitian ini memperlihatkan peran delegasi beberapa perusahaan yang diambil dari peneliti. proses pendelegasian yang efektif adalah dimana generasi junior saat benar-benar sudah seratus persen dapat terjun di perusahaan. Saat generasi junior masih menjalankan proses pendidikan atau belum bisa fokus di perusahaan maka pendelegasian tersebut tidak bisa berjalan dengan efektif. Hal ini disebabkan generasi junior tidak dapat benar-benar *incharged* secara penuh diperusahaan. Sehingga pemikiran dari generasi junior masih terbagi-bagi dengan pendidikan yang masih dijalankan oleh generasi junior.

Keterbatasan dan Saran

Peneliti sendiri memiliki keterbatasan dalam penelitian ini seperti berikut:

- Keterbatasan waktu penelitian. Hal ini berpengaruh dari seberapa banyak informasi bisa diberikan kepada informan. Hal ini juga membuat informasi yang benar-benar lengkap
- Narasumber yang kurang sesuai dengan kriteria karena narasumber sulit menentukan waktu yang tepat untuk diwawancara
- Jangkauan yang kurang luas karena peneliti membatasi penelitian hanya di guild *family business* di Universitas Ciputra

Saran teoritis

Saran untuk penelitian selanjutnya adalah dimana peneliti dapat melihat aspek-aspek lain atau aspek apa saja yang mempengaruhi kesuksesan dan keefektifan dalam proses delegasi di dalam perusahaan *family business*

Saran praktis

Saran penulis kepada perusahaan yang akan melakukan proses delegasi diharapkan kepada perusahaan-perusahaan yang akan mendelegasikan agar dapat mempersiapkan delegasi secara lebih matang agar pada saat proses pendelegasian tersebut dapat dilakukan secara efektif sehingga keberhasilan proses pendelegasian akan menjadi lebih besar dan tertata. Proses komunikasi dua arah harus mampu juga dilakukan dengan baik antara generasi senior dan generasi junior agar terjadi kesepahaman visi dan misi sehingga mampu membuat perusahaan menjadi lebih baik dan berkembang.

DAFTAR PUSTAKA

- Argentina Soto Maciel, Maria Isabel de la Garza Ramos, Jose Luis Esparza Aguilar, Juan Manuel San Martin Reyna, (2015) "The influence of family relationships in the successuin : A factorial analysis of Mexican enterprises", *Journal of Family Business Management*, Vol. 5 Issue: 2,pp.238-256
- Bizri. R. (2016). *Succession In The Family Business: Drivers And Pathways. International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 22

- Campbell, Matthew (2014) *Objective-C Quick Syntax Reference*. New York: Springer Science+Business Media
- Depkop (2017). Rasio Wirausaha Indonesia Naik jadi 3,1 %. Asep Budiman. 11 Maret 2017. Diunduh dari <http://www.depkop.go.id/content/read/ratio-wirausaha-indonesia-naik-jadi-31-persen/>
- Halim, Y. (2013). Analisa Sukseksi Kepemimpinan Pada Perusahaan Keluarga PT. Fajar Artasari di Sidoarjo. *Agora*, 1(3), 1648-1662.
- Harms, H. 2014. Review of Family Business Definitions: Cluster Approach and Implications of Heterogeneous Application for Family Business Research. *International Journal of Financial Studies*. 2014, 2, 280–314.
- Hnatek, Milan. 2012. Succession planning and generational transition: The Greatest Challenges for family owned businesses. *Journal of eastern europe research in business and economics*, vol.2012 (2012)
- Hunt, John (2013) *Scala Design Patterns*. Switzerland: Springer International Publishing
- Kusuma, G. H. (2016). Transfer pengetahuan terencana dan tidak terencana pada proses regenerasi perusahaan keluarga di Indonesia. *Jurnal Siasat Bisnis*, 19(1), 15-26.
- Limadjaja dan mustamu, 2015. analisis perencanaan suksesi pada perusahaan jasa laundry. jurnal program studi *agorra vol 3, no 1*
- Magnusson, C., Allan, H., Horton, K., Johnson, M., Evans, K., & Ball, E. (2017). An analysis of delegation styles among newly qualified nurses. *Nursing Standard*, 31(25), 46-53.
- Pangastuti, S. D., Santosa, S., & Hamidi, N. (2013). Pengaruh Pendelegasian Wewenang Dan Pembagian Kerja Terhadap Prestasi Kerja Karyawan BTN Surakarta. *Jupe-Jurnal Pendidikan Ekonomi*, 2(2).
- Pramono (2012). Ketangguhan perusahaan keluarga bertahan lebih satu abad: **Jakarta**: Elex Media Komputindo
- PricewaterhouseCooper (2014). Survey Bisnis keluarga 2014 Indonesia
- Pratama, B. R. (2015). Pengaruh Pendelegasian Wewenang dan Komitmen Organisasi Terhadap Prestasi Kerja Karyawan Perum Bulog Divisi Regional Sumatera Utara.
- Sugiyono. (2015). *Memahami Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta
- Sugiyono. (2016). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta
- Tarigan, S. (2013). I am Difference Maker-Generasi Pembawa Perubahan. Bandung : PT Visi Anugerah Indonesia
- Tjiptono, F. (2016). Kelanggengan Entrepreneurship dalam Bentuk Bisnis Keluarga: Apa yang Telah dan Masih Perlu Diungkap. *Jurnal Entrepreneur dan Entrepreneurship*, 2(1, 2), 1-12.
- Walujan, B. C., & Tumbuan, W. J. (2016). GAYA KEPEMIMPINAN, DELEGASI WEWENANG DAN KOMUNIKASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN (PADA PT. AIR MANADO). *JURNAL RISET EKONOMI, MANAJEMEN, BISNIS DAN AKUNTANSI*, 4(3).
- Wahjono, et al. (2014). Succession Planning As An Economic Education To Improve Family

Business Performance In East Java Province Of Indonesia. *Journal Of Asian Scientific Research*, 4 (11), 649-663