

PROSES SUKSESI DAN PERFORMA PASKA SUKSESI PADA PERUSAHAAN KELUARGA (STUDI DESKRIPTIF PADA PT. PANCA DUTA BUANA)

Welly Suryanto dan Retno Ardianti

Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra

Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya

E-mail: welai90@hotmail.com & retnoa@peter.petra.ac.id

Abstrak- Dalam perusahaan keluarga suksesi merupakan isu yang sangat penting dan harus diperhatikan untuk kelangsungan suatu perusahaan keluarga. PT. Panca Duta Buana adalah perusahaan keluarga yang bergerak dalam bidang bisnis persewaan alat-alat berat berat. Penelitian ini bertujuan untuk membahas bagaimana proses suksesi dan performa paska suksesi yang terjadi pada PT. Panca Duta Buana.

Penelitian proses suksesi yang terjadi pada PT. Panca Duta Buana menggunakan analisa deskriptif pada empat tahapan yaitu perencanaan suksesi, proses transisi, *transfer* modal dan kepemilikan, yang terakhir performa paska suksesi. Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan dapat disimpulkan bahwa dalam perencanaan suksesi pada PT. Panca Duta Buana terdapat fakta bahwa program pendidikan formal suksesor tidak sesuai dengan bidang bisnis perusahaan keluarga yang bergerak dalam bidang alat-alat berat, dan suksesor tidak memiliki pengalaman kerja di luar perusahaan dan performa paska suksesi yang terjadi pada PT. Panca Duta Buana berjalan efektif dengan penilaian dari performa dimensi keluarga, performa dimensi keuangan, dan tiga pola yang menyebabkan suksesi menjadi tidak efektif.

Kata kunci : perusahaan keluarga, suksesi, performa paska suksesi, efektif

I. PENDAHULUAN

Keluarga tidak diragukan lagi adalah unit sosial tertua dan terpanjang di dunia. Keluarga dibentuk bersama dengan masyarakat kecil jauh sebelum perdagangan dimulai. Bahkan, keluarga sering sehubungan dengan masyarakat setempat, ditopang sendiri dengan cara mandiri (Ponzetti dalam Zachary, 2011), sehingga dalam dunia perekonomian sekalipun keluarga juga menempatkan peranan yang penting dan pernyataan ini di dukung oleh teori dari Susanto & Susanto (2013) yang mengatakan bahwa bisnis yang dimiliki dan dikelola oleh sebuah keluarga memiliki banyak keunggulan dibandingkan dengan bisnis non-keluarga.

Perusahaan keluarga menguasai 80%-98% bisnis di dunia. Sekitar 200 dari masing-masing perusahaan tersebut mampu mencetak keuntungan kotor sebesar 2 miliar dolar Amerika setiap bulannya. Perusahaan-perusahaan keluarga mempekerjakan hampir seluruh angkatan kerja di dunia, dan menyumbang lebih dari separuh GDP (Produk Domestik Bruto/PDB) dunia (csr.bankmandiri.co.id, para. 1). Namun, hanya 5% dari perusahaan keluarga yang mampu bertahan hingga generasi keempat (*Jakarta Consulting Group*). Maka dari itu, perencanaan suksesi kepemimpinan menjadi hal yang

sangat penting untuk dilaksanakan demi mempertahankan kelanggengan bisnis keluarga tersebut.

PT. Panca Duta Buana merupakan perusahaan keluarga yang awalnya didirikan oleh Bapak Hoetomo dengan beberapa saudaranya pada tahun 1990, sehingga posisi manajemen puncak dikendalikan oleh anggota keluarga. PT. Panca Duta Buana beralamatkan di Jl. Darmo baru barat 1 no. 23, perusahaan ini bergerak dalam bidang jasa persewaan alat-alat berat meliputi jasa operator alat-alat berat tersebut untuk pekerjaan proyek pembangunan. Dalam perjalanan usahanya Bapak Hoetomo sering mengajak putranya yang bernama Riche Benz Hoetomo untuk meninjau lokasi lapangan, hal ini secara tidak langsung merupakan proses awal Bapak Hoetomo dalam mempersiapkan suksesornya.

Poza (2010) mengatakan bahwa definisi perusahaan keluarga adalah perusahaan yang dikendalikan oleh anggota keluarga yang sama atau sejumlah kecil keluarga dengan cara yang berpotensi berkelanjutan lintas generasi dalam keluarga tersebut.

Susanto & Susanto (2013) yang mengatakan bahwa *Family Business Enterprise* (FBE) Perusahaan yang dimiliki dan dikelola oleh anggota keluarga pendirinya. Baik kepemimpinan maupun pengelolaannya dipegang oleh pihak yang sama yaitu keluarga. Perusahaan keluarga tipe ini dicirikan oleh dipegangnya posisi-posisi kunci dalam perusahaan oleh anggota keluarga.

Menurut Le Breton-Miller & Steier, L. P. (2004) suksesi terdiri dari empat tahap:

1. Perencanaan Suksesi

Penerapan perencanaan suksesi dapat berjalan dengan baik bila proses pemilihan suksesor dan persiapan suksesornya juga berjalan dengan lancar. Proses pemilihan suksesor berbicara mengenai nilai komunikasi dalam proses pemilihan tersebut adalah nilai komunikatif, nilai objektivitas, ruang lingkup calon suksesor dan aturan dalam memilih dalam proses pemilihan suksesor. Sedangkan proses persiapan suksesor berbicara mengenai *Successor Development Programme* (program yang berisi tahap-tahap pengembangan suksesor) dan restu yang diberikan oleh Pemimpin generasi sebelumnya (Fishman, 2009).

Nilai-nilai yang ada dalam proses pemilihan suksesor yaitu sebagai berikut:

a. Komunikatif

Nilai utama dari pemilihan suksesor adalah selalu mengkomunikasikan perencanaan suksesi kepada anggota

keluarga dan pihak yang bersangkutan sedini mungkin serta peka terhadap reaksi yang mungkin muncul di dalam anggota keluarga.

b. Objektif

Pemimpin generasi sebelumnya perlu memilih suksesor dengan mengidentifikasi faktor objektif yang dibutuhkan untuk menjalankan bisnis secara efektif. Faktor-faktor tersebut adalah sebagai berikut:

- *Passion*

Kandidat suksesor perlu mengetahui apa yang suksesi butuhkan, termasuk di dalamnya pengorbanan dan komitmen yang perlu kandidat buat. Hanya suksesor yang benar-benar memiliki *passion* yang mau dan mampu untuk berkorban dan membuat komitmen demi suksesi bisnis keluarga. Tanpa *passion* tersebut, suksesor akan gagal dalam menjalankan bisnis keluarga terlepas dari kemampuan yang mereka miliki.

- Kompetensi

Kompetensi dapat diartikan ciri-ciri pengetahuan, keterampilan dan kepribadian yang diperlukan untuk mencapai performansi yang tinggi. Artinya orang dengan ciri-ciri tertentu diprediksi akan memiliki performa yang tinggi dalam suatu jabatan

- *Aptitude* (Bakat)

Bakat untuk berpikir cepat, mandiri, dan mampu menyelesaikan masalah dengan kreatif dibutuhkan oleh suatu bisnis keluarga.

- *Vision*

Suksesor memerlukan visi untuk beradaptasi dan merubah bisnis agar tetap kompetitif dan bertumbuh. Visi yang dimaksud adalah visi yang mampu melihat “gambaran besar” pada bisnis keluarga.

- *Emphaty*

Kepribadian yang memiliki empati merupakan kepribadian pemimpin yang dibutuhkan untuk memimpin bisnis secara efektif. Empati yang dimaksud disini adalah kemampuan untuk menempatkan diri di posisi orang lain dan mengerti apa yang dibutuhkan orang lain.

c. Ruang lingkup suksesor (keluarga, luar keluarga)

d. Aturan dalam memilih (primogeniture)

Setelah proses pemilihan suksesor, proses persiapan suksesor juga memiliki nilai yang terdiri dari variabel dan indikator. Variabel dan indikator dari proses persiapan suksesor adalah sebagai berikut:

a. *Successor Development Programme* .

Successor Development Programme berisi fase-fase tingkatan tanggung jawab. Fase-fase tingkatan tanggung jawab ini berarti *Successor Development Programme* harus termasuk tahapan transfer tanggung jawab dan kekuasaan secara terjadwal di berbagai area berbeda dari bisnis dengan objektif memberi kontrol dan menambahkan kekuasaan satu per satu kepada suksesor.

Di dalam *Successor Development Programme*, Pemimpin generasi sebelumnya melakukan tiga macam transfer kepada suksesor yakni sebagai berikut:

- Transfer Kebijaksanaan

- Transfer Tanggung Jawab

- Transfer Kekuasaan

Successor Development Programme memiliki tolak ukur melalui proses pengembangan skill dan pengalaman meliputi Proses pengembangan skill dan pengalaman tersebut mencakup bidang-bidang di berbagai bagian di perusahaan. Melalui tolak ukur tersebut, Pemimpin generasi sebelumnya dapat mengatasi masalah terhadap suksesor yang memiliki ekspektasi dan keinginan yang terburu-buru untuk menduduki posisi Pemimpin generasi sebelumnya. Suksesor dapat diberi pengertian dan tetap bertahan di dalam bisnis keluarga dengan cara pemimpin generasi sebelumnya menunjukkan rencana mengenai apa yang harus dicapai oleh suksesor melalui proses pengembangan skill dan pengalaman ini.

b. Program pendidikan formal

c. program pelatihan

d. pengalaman kerja di luar

e. Restu dari Pemimpin generasi sebelumnya

Restu dari Pemimpin generasi sebelumnya untuk suksesor menggantikan dirinya sangatlah penting demi kelancaran proses persiapan suksesor. Restu dari Pemimpin generasi sebelumnya dapat dilihat dari indikator-indikator sebagai berikut:

- Adanya pengumuman rencana mundur dari pemimpin generasi sebelumnya sesaat setelah dirinya memiliki rencana suksesi.

- Adanya kemauan dari Pemimpin generasi sebelumnya untuk menyerahkan wewenang yang selama ini dipegangnya untuk kemudian dipegang oleh suksesornya.

- Adanya ruang kesalahan bagi pembelajaran suksesor yang ditolerir oleh Pemimpin generasi sebelumnya.

2. Proses Transisi

Dalam proses transisi meliputi aktivitas sebagai berikut:

a. Fase dimana *incumbent* keluar / transisi & peran baru

Fase ini dimana pendiri sebelumnya mulai menyerahkan posisi kepemimpinan kepada suksesor.

b. Mengakomodasi dengan *Manajer interim*

Fase ini dimana pemimpin mulai mengakomodasikan suksesor dengan pihak *Manajer interim* dalam perusahaan tersebut.

c. Mengatasi Hambatan

Dalam sebuah perencanaan suksesi terdapat empat hambatan:

- Perlawanan dari Generasi Senior

Generasi senior sering menolak untuk merencanakan suksesi karena mereka mengasosiasikan suksesi dengan lama usia, kesehatan menurun, atau bahkan kematian. Generasi senior juga menolak perencanaan suksesi karena itu berarti mereka harus melepaskan kekuatan mereka dalam perusahaan, banyak orang memutuskan untuk menjadi

pengusaha karena mereka ingin memiliki pengaruh dan kontrol atas orang lain .

- Komunikasi yang buruk di antara Anggota Keluarga

Dalam bisnis keluarga besar, selalu ada beberapa anggota keluarga yang tidak tahu bagaimana mengekspresikan perasaan mereka. Hal ini membuat mereka merasa frustrasi, tidak produktif, dan tidak mau mengambil risiko. Dalam keluarga dan tradisi budaya, anggota keluarga diajarkan untuk tidak mengungkapkan perasaan mereka jika dapat melukai orang lain perasaan, meskipun mereka mungkin memiliki harapan tertentu. Komunikasi yang buruk juga terkait dengan ketidakmampuan untuk menghargai perbedaan.

- Penolakan
Suksesor dapat menjadi hambatan dalam suksesi perusahaan keluarga karena mereka tidak ingin terlibat dalam konflik , tidak diberi kesempatan, tidak tertarik dalam bisnis keluarga atau tidak memiliki kompetensi.
- Hambatan dari Profesional Non-Keluarga dan *Outsiders*

Manajer profesional dari non-keluarga seringkali menganggap bahwa generasi muda tidak memiliki keterampilan kewirausahaan dan semangat dibandingkan dengan pendiri. Hambatan-hambatan lain datang dari eksternal pihak seperti pelanggan, pemasok, dan lembaga keuangan, yang lebih suka berurusan dengan pendiri daripada mempercayai penggantinya. Untuk mengatasi masalah ini, kompetensi penerus perlu terus dikembangkan.

3. *Transfer* modal dan kepemilikan

Keputusan struktur kepemilikan, kontrol, dan pertimbangan hukum dan pajak ditangani.

4. Performa paska suksesi.

Evaluasi performa perusahaan paska suksesi dinilai efektif apabila menghasilkan kinerja yang positif dalam dimensi keluarga dan keuangan (Mitchell, Morse, & Sharma, 2003). Hal ini berlaku umum bahwa perusahaan-perusahaan ini bertujuan untuk mencapai kombinasi tujuan finansial dan nonfinansial (Davis & Taguiri ; Olson, et al dalam Sharma, 2004).

a. Dimensi Keluarga

Penilaian kinerja yang positif pada dimensi keluarga akan memastikan modal emosional yang tinggi, sehingga dalam sebuah perusahaan keluarga untuk menghasilkan kinerja yang positif pada dimensi keluarga adalah dalam menjaga hubungan keluarga yang harmonis.

Menjaga hubungan anggota keluarga merupakan indikator yang sangat penting dalam kesuksesan dimensi keluarga (Sharma, 2004), menurut Poza (2010) cara menjaga hubungan keluarga adalah

dengan mengadakan pertemuan keluarga yang bertujuan untuk:

- Memberikan informasi kepada anggota keluarga tidak aktif dalam bisnis tentang keadaan bisnis: hasil keuangan, manajemen, strategi, dan dinamika kompetitif industri.
- Membangun komunikasi yang baik.
- Pemecahan masalah dan resolusi konflik.
- Memberikan sebuah forum untuk perayaan dan introspeksi.
- Merencanakan keterlibatan masa depan keluarga dalam bisnis.

b. Dimensi Keuangan

Penilaian kinerja yang positif pada dimensi keuangan pada sebuah perusahaan keluarga dengan memastikan modal finansial yang tinggi dalam perusahaan. Menurut Sabanc, H. (2012) memastikan performa keuangan perusahaan yang memiliki modal finansial yang tinggi dapat melalui hasil kebijakan dan operasi perusahaan dengan indikator sebagai berikut:

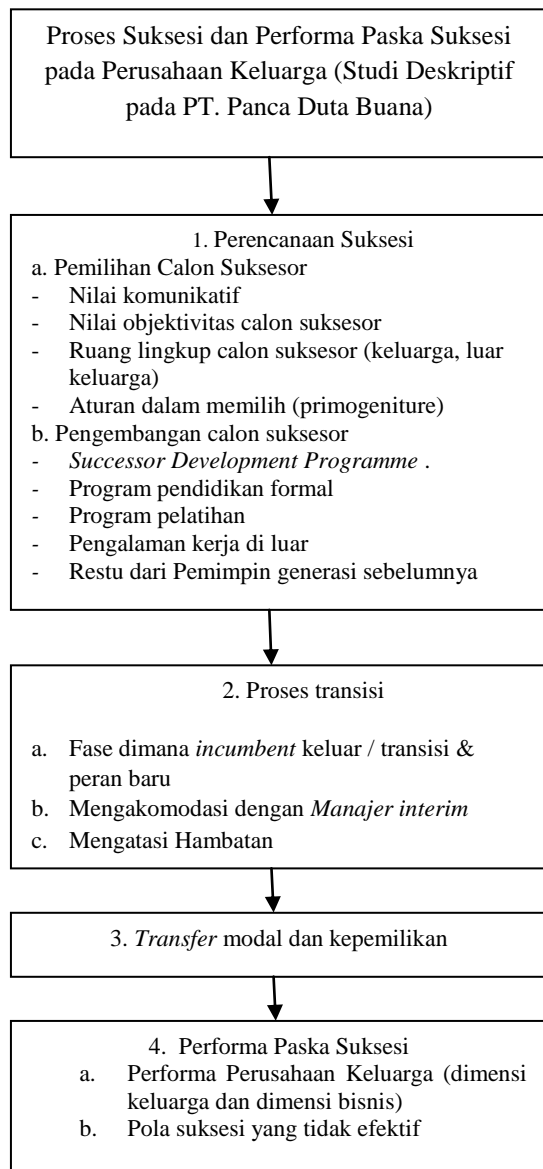
- Efisiensi dalam hal pemanfaatan sumber daya
- Pencapaian tujuan organisasi dalam target keuangan
 - Omzet
 - Profit
- Adanya aset yang bertambah, baik berupa investasi atau harta kekayaan.

c. Terdapat 3 pola yang menyebabkan suksesi menjadi tidak efektif, diantaranya adalah (Poza, 2010) :

- *Conservative*
Adanya campur tangan dari Pemimpin generasi sebelumnya (*shadowing*) sehingga mempengaruhi kepemimpinan generasi selanjutnya .
- *Rebellious*
Merombak tradisi kultur budaya dalam perusahaan tanpa adanya proses transisi sehingga menyebabkan *shock* pada karyawan.
- *Wavering*
Pemimpin pada generasi selanjutnya tidak memiliki kemampuan untuk mengambil keputusan, tidak memiliki jiwa kepemimpinan. lain lakukan untuk diri kita.

Penelitian ini berbeda dengan penelitian-penelitian suksesi sebelumnya yang hanya menggambarkan tentang penerapan dalam perencanaan suksesi sebuah perusahaan keluarga, namun dalam penelitian ini penulis ingin menganalisa secara deskriptif bagaimana tahapan yang terjadi dalam proses suksesi pada perusahaan keluarga hingga performa paska suksesi dalam perusahaan keluarga tersebut, sehingga penulis merasa tertarik untuk meneliti Proses Suksesi dan Performa Paska Suksesi pada Perusahaan Keluarga (Studi Deskriptif pada PT. Panca Duta Buana).

Kerangka Berpikir



Sumber: Poza, Ernesto J. (2010) dan Le Breton-Miller & Steier, L. P. (2004)

II. METODE PENELITIAN

Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian kualitatif deskriptif. Penelitian deskriptif kualitatif merupakan penelitian yang digunakan untuk menganalisis data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana mestinya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku umum atau generalisasi (Sugiyono, 2012).

Sumber data yang digunakan adalah sumber data primer yang diperoleh dari wawancara dengan berbagai narasumber dari perusahaan keluarga PT. Panca Duta Buana berupa catatan tulisan hasil wawancara.

Penentuan narasumber menggunakan adalah jenis *purposive sampling* dimana teknik pengambilan sampel sumber datanya menggunakan pertimbangan tertentu (Sugiyono, 2012).

Menurut Moleong (2007), berikut teknik analisis data yang penulis pakai:

1. Menelaah seluruh data dari berbagai sumber

Seluruh data yang diperoleh dari wawancara, pengamatan dan pencatatan yang ada di lapangan, serta dokumen-dokumen atau data perusahaan dibaca, dipelajari, dan ditelaah keterkaitannya satu sama lain.

2. Reduksi data

Reduksi data adalah suatu upaya untuk membuat abstraksi. Abstraksi adalah usaha membuat rangkuman inti, proses dan pernyataan tetap sesuai dengan tujuan penelitian. Setelah melakukan reduksi data, kemudian data-data tersebut disusun dalam satuan-satuan (*unitizing*).

3. Kategorisasi

Kategorisasi adalah sebuah langkah lanjutan dengan memberikan *coding* pada gejala-gejala atau hasil-hasil dari seluruh proses penelitian. Kategori disusun atas dasar pemikiran, institusi, pendapat, atau kriteria tertentu.

4. Pemeriksaan keabsahan data

Di dalam suatu penelitian kualitatif, pemeriksaan keabsahan data atau kepercayaan data berguna untuk memastikan bahwa data-data penelitiannya benar-benar alamiah. Keabsahan data ini sama halnya dengan uji validitas dan reliabilitas dalam penelitian kuantitatif. Untuk menetapkan keabsahan data diperlukan teknik pemeriksaan yang disebut dengan triangulasi sumber.

5. Penafsiran data

Penafsiran data berguna untuk menjawab rumusan masalah dilakukan dengan deskripsi analitik, yaitu rancangan dikembangkan dari kategori-kategori yang ditemukan dan mencari hubungan yang disarankan atau yang muncul dari data.

III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Proses suksesi yang terjadi pada PT. Panca Duta Buana terdapat empat tahapan yang terjadi, sebagai berikut:

1. Perencanaan Suksesi

Perencanaan suksesi pada PT. Panca Duta Buana meliputi pemilihan suksesor dan proses persiapan suksesor. Nilai-nilai yang ada dalam proses pemilihan suksesor yaitu sebagai berikut:

a. Komunikatif

Dalam perencanaan suksesi pada PT. Panca Duta Buana pemimpin generasi sebelumnya sudah mengkomunikasikan pemilihan suksesor

kepada anggota keluarga yang bekerja dalam perusahaan keluarga dan anggota keluarga yang lain sudah setuju atas pemilihan suksesor, karena suksesor memiliki faktor objektif yang dibutuhkan untuk menjadi suksesor PT. Panca Duta Buana.

b. Objektif

Pemimpin generasi sebelumnya perlu memilih suksesor dengan mengidentifikasi faktor objektif yang dibutuhkan untuk menjalankan bisnis secara efektif. Faktor-faktor tersebut adalah sebagai berikut:

- *Passion*

Untuk menjadi suksesor pada PT. Panca Duta Buana suksesor harus memiliki *passion* yang mau dan mampu untuk berkorban dan membuat komitmen demi suksesi dalam perusahaan keluarga agar memberikan hasil yang terbaik bagi performa perusahaan. Suksesor pada PT. Panca Duta Buana memiliki *passion* dalam pekerjaannya, hal ini ditunjukkan suksesor melalui komitmennya untuk melanjutkan perusahaan dengan inisiatifnya sendiri untuk mulai membantu bekerja dalam perusahaan.

- Kompetensi

Untuk menjadi suksesor pada PT. Panca Duta Buana suksesor harus memiliki kompetensi yang dapat diartikan dengan ciri-ciri suksesor memiliki pengetahuan, keterampilan dan kepribadian yang diperlukan terhadap bisnis persewaan alat-alat berat agar menghasilkan performa yang efektif bagi perusahaan. Suksesor pada PT. Panca Duta Buana memiliki kompetensi berupa keterampilan mengenai teknis alat-alat berat karena pelatihan kerja yang telah didapatkan suksesor ketika memulai bekerja dalam perusahaan keluarga.

- *Aptitude* (Bakat)

Untuk menjadi suksesor pada PT. Panca Duta Buana suksesor harus memiliki bakat untuk berpikir cepat, mandiri, dan mampu menyelesaikan masalah dengan kreatif. suksesor pada PT. Panca Duta Buana menunjukkan bakat dalam pekerjaannya ketika pelatihan kerja karena suksesor adalah orang yang ingin belajar dan memiliki rasa ingin tahu yang besar sehingga membuat suksesor dapat berpikir cepat, mandiri, dan mampu menyelesaikan masalah.

- *Vision*

Untuk menjadi suksesor pada PT. Panca Duta Buana suksesor harus memiliki visi untuk beradaptasi dan merubah bisnis agar tetap kompetitif dan bertumbuh, tanpa visi sebuah perusahaan tidak bisa berkembang karena tidak memiliki target atau tujuan. Suksesor pada PT. Panca Duta Buana memiliki visi untuk dapat memperluas operasional di luar lingkup kota Surabaya, melihat perkembangan industri pembangunan di area Jawa Timur, hal ini bertujuan

untuk membuat bisnis agar tetap kompetitif dan bertumbuh.

- *Emphaty*

Untuk menjadi suksesor pada PT. Panca Duta Buana suksesor harus memiliki rasa empati, karena suksesor harus bisa mengerti bagaimana menempatkan diri dalam pekerjaannya dan mengerti tentang keinginan pegawainya sehingga suksesor bisa mengerti apa yang harus dilakukan dan bisa memimpin. Suksesor pada PT. Panca Duta Buana memiliki rasa empati karena sejak kecil suksesor sudah dilatih agar bisa menjadi orang yang memiliki respon terhadap orang yang ada disekitarnya, hal ini membuat suksesor ketika mulai membantu perusahaan keluarga sudah memiliki kepribadian yang dibutuhkan untuk memimpin bisnis.

c. Ruang lingkup suksesor (keluarga, luar keluarga)

Dalam perencanaan suksesi pada PT. Panca Duta Buana pemimpin generasi sebelumnya memilih suksesor yang berasal dari ruang lingkup dalam keluarga karena pemimpin generasi sebelumnya ingin kelanjutan perusahaan keluarga dikelola oleh generasi keluarga berikutnya.

d. Aturan dalam memilih (primogeniture)

Dalam perencanaan suksesi pada PT. Panca Duta Buana pemimpin generasi sebelumnya dalam memilih suksesor tidak mempertimbangkan dari faktor anak tertua yang harus menjadi suksesor dalam perusahaan keluarga hal ini terlihat dari suksesor PT. Panca Duta Buana yaitu narasumber 2 merupakan anak bungsu dari narasumber 1.

Dalam perencanaan suksesi pada PT. Panca Duta Buana setelah proses pemilihan suksesor, proses persiapan suksesor yang dilakukan pemimpin generasi sebelumnya memiliki nilai yang terdiri dari variabel dan indikator. Variabel dan indikator dari proses persiapan suksesor adalah sebagai berikut:

a. *Successor Development Programme* . .

Di dalam *Successor Development Programme* pada PT. Panca Duta Buana, pemimpin generasi sebelumnya melakukan tiga macam transfer kepada suksesor yaitu sebagai berikut:

- Transfer Kebijakan

Transfer kebijakan yang diberikan Pemimpin generasi sebelumnya kepada suksesor adalah untuk menjaga loyalitas konsumen dengan menjalin komunikasi yang baik dan mengutamakan keselamatan kerja karyawan PT. Panca Duta Buana.

- Transfer Tanggung Jawab

Transfer tanggung jawab yang diberikan pemimpin generasi sebelumnya kepada suksesor adalah dengan menyerahkan tanggung jawab performa perusahaan kepada suksesor, sehingga

kelangsungan dan keberhasilan PT. Panca Duta Buana telah menjadi tanggung jawab suksesor.

- Transfer Kekuasaan

Transfer kekuasaan yang diberikan pemimpin generasi sebelumnya kepada suksesor adalah dengan menyerahkan jabatan direktur, sehingga kontrol dan pengambilan keputusan dalam PT. Panca Duta Buana berada pada kekuasaan suksesor.

b. Program pendidikan formal

Suksesor melakukan pendidikan formal yang tidak sesuai dengan bisnis perusahaan keluarga, karena PT. Panca Duta Buana bergerak dalam bidang alat-alat berat yang seharusnya suksesor lebih sesuai dengan menjalani pendidikan tehnik sipil yang mempelajari pengetahuan mengenai pembangunan dibandingkan dengan mengambil pendidikan bisnis, namun adapun alasan narasumber 2 mengambil pendidikan bisnis agar dapat belajar bagaimana mengembangkan perusahaan keluarga, meliputi pengelolaan manajemen, strategi perusahaan, dan selain itu untuk belajar menjalin relasi.

c. Program pelatihan

Suksesor pada PT. Panca Duta Buana mendapatkan program pelatihan kerjanya ketika mulai membantu dalam perusahaan keluarga. Oleh Pemimpin geerasi sebelumnya suksesor langsung diarahkan untuk belajar bekerja di lokasi proyek, mulai bagaimana mengatur para pekerja sampai bagaimana teknis dalam pekerjaan proyek, sehingga hal ini dapat menggantikan pengetahuan program pendidikan formal yang seharusnya dilakukan oleh suksesor.

d. Pengalaman kerja di luar

Suksesor tidak memiliki pengalaman kerja di luar PT. Panca Duta Buana, karena pemimpin generasi sebelumnya langsung menyerahkan posisi kepemimpinan pada PT. Panca Duta Buana kepada suksesor setelah selesai menjalani program pendidikan formal.

e. Restu dari Pemimpin generasi sebelumnya

Dalam perencanaan suksesi pada PT. Panca Duta Buana suksesor telah mendapatkan restu dari pemimpin generasi sebelumnya, hal ini dapat dilihat dari:

- Pemimpin generasi sebelumnya mengadakan pertemuan dengan pihak manajemen dan menyatakan menyerahkan posisi kepemimpinan perusahaan kepada suksesor pada tahun 2007.
- Pemimpin generasi sebelumnya menunjukan kemauan untuk menyerahkan posisi

kepemimpinan kepada suksesor, karena sejak suksesor mulai membantu bekerja pada perusahaan, pemimpin generasi sebelumnya berpesan agar suksesor dapat memanfaatkan waktu yang ada untuk belajar mengenai perusahaan agar pada saat suksesor diberikan

posisi kepemimpinan PT. Panca Duta Buana, narasumber 2 sudah mampu untuk menjalankan perusahaan keluarga.

- Pemimpin generasi sebelumnya memberikan toleransi kepada suksesor yang pernah melakukan kesalahan dan hal itu bertujuan untuk pembelajaran suksesor.

2. Proses Transisi

Dalam proses transisi pada PT. Panca Duta Buana meliputi aktivitas sebagai berikut:

a. Fase dimana *incumbent* keluar / transisi & peran baru

Pemimpin generasi sebelumnya mulai menyerahkan posisi kepemimpinan PT. Panca Duta Buana kepada suksesor pada tahun 2007 dan tidak ada peran atau posisi baru bagi pemimpin generasi sebelumnya dalam perusahaan, karena narasumber 1 sudah menyatakan keinginannya untuk pensiun dari PT. Panca Duta Buana,

b. Mengakomodasi dengan Manajer *interim*

Pada proses transisi yang terjadi pada PT. Panca Duta Buana pemimpin generasi sebelumnya mengakomodasikan pemilihan suksesor kepada manajer *interim* dengan mengkomunikasikan keinginan untuk menyerahkan kepemimpinan pada narasumber 2 kepada pihak manajemen ,pihak manejemen setuju dengan keputusan tersebut.

c. Mengatasi Hambatan

Dalam proses transisi pada PT. Panca Duta Buana tidak terjadi empat hambatan dalam proses suksesi sebuah perusahaan keluarga:

- Perlawanan dari Generasi Senior

Dalam suksesi pada PT. Panca Duta Buana tidak ada perlawanan dari generasi senior, karena pemimpin generasi sebelumnya yang merencanakan suksesi ini.

- Komunikasi yang buruk di antara Anggota Keluarga

Dalam suksesi pada PT. Panca Duta Buana tidak ada komunikasi yang buruk, karena pemimpin generasi sebelumnya sudah terlebih dahulu mengkomunikasikan dengan anggota keluarga yang lain mengenai penyerahan kepemimpinan perusahaan pada suksesor.

- Penolakan

Dalam suksesi pada PT. Panca Duta Buana tidak ada penolakan dari suksesor, karena narasumber 2 menunjukkan keantusiasannya untuk melanjutkan kepemimpinan pada PT. Panca Duta Buana.

- Hambatan dari Profesional Non-Keluarga dan *Outsiders*

Dalam suksesi pada PT. Panca Duta Buana tidak ada hambatan dari profesional Non-Keluarga dan *outsiders*, karena pihak manajemen perusahaan yang berasal dari non keluarga selalu membantu suksesor dan pihak manajemen perusahaan non keluarga mendukung keputusan dari pemimpin

generasi sebelumnya untuk menyerahkan posisi kepemimpinan pada narasumber 2.

3. *Transfer* modal dan kepemilikan

Proses perpindahan struktur kepemilikan, kontrol, dan pertimbangan hukum dan pajak pada PT. Panca Duta Buana ditangani dengan memindahkan nama pemilik PT. Panca Duta Buana atas nama suksesor. Kontrol pada PT. Panca Duta Buana sudah sepenuhnya diserahkan pemimpin generasi sebelumnya kepada suksesor, karena pemimpin generasi sebelumnya ingin pensiun dan tidak ingin terlibat dalam PT. Panca Duta Buana.

4. Performa paska suksesi

Evaluasi Performa paska suksesi pada PT. Panca Duta Buana dapat dikatakan efektif apabila performa paska suksesi pada PT. Panca Duta Buana menghasilkan performa yang positif dalam dimensi keluarga dan keuangan, selain itu tidak terdapat tiga pola yang menyebabkan suksesi menjadi tidak efektif. Berikut analisa serta pembahasan performa dimensi keluarga, performa dimensi keuangan, dan tiga pola yang menyebabkan suksesi menjadi tidak efektif pada PT. Panca Duta Buana:

a. Dimensi Keluarga

Penilaian performa yang positif pada dimensi keluarga akan memastikan modal emosional yang tinggi, sehingga dalam sebuah perusahaan keluarga untuk menghasilkan performa yang positif pada dimensi keluarga adalah dalam menjaga hubungan keluarga yang harmonis.

Suksesor pada PT. Panca Duta Buana fokus terhadap menjaga keharmonisan dalam hubungan keluarga, pertemuan keluarga dalam PT. Panca Duta Buana diadakan dengan rutin setiap 6 bulan sekali yang bertujuan untuk:

- Pemberian informasi terhadap perkembangan PT. Panca Duta Buana kepada anggota keluarga yang tidak aktif sebagai pertanggungjawaban suksesor dalam mengelola PT. Panca Duta Buana.
- Pertemuan keluarga mampu membangun komunikasi yang baik, karena adanya pertemuan keluarga selain untuk membahas mengenai perkembangan PT. Panca Duta Buana, namun pertemuan ini juga dapat mendekatkan anggota keluarga yang jarang bertemu.
- Pemecahan masalah atau resolusi konflik, namun dalam PT. Panca Duta Buana tidak pernah terjadi konflik antara anggota keluarga yang bekerja dalam PT. Panca Duta Buana, karena sebelum suksesor mengambil keputusan terlebih dahulu akan dibahas terlebih dahulu dengan anggota keluarga lain yang bekerja dalam PT. Panca Duta Buana.
- Pertemuan keluarga menjadi forum untuk merayakan kesuksesan PT. Panca Duta Buana, selain itu biasanya ada evaluasi mengenai PT. Panca Duta Buana dan saling memberikan pendapat untuk kemajuan perusahaan.

- Merencanakan keterlibatan masa depan keluarga dalam bisnis, salah satu perencanaan keterlibatan masa depan keluarga dalam PT. Panca Duta Buana adalah suksesor merencanakan keterlibatan calon istri suksesor untuk menggantikan jabatan anggota keluarga yang lain sebagai manajer keuangan, karena anggota keluarga yang lain mengutarakan niatnya untuk mundur dari PT. Panca Duta Buana agar lebih berfokus pada keluarganya.

b. Dimensi Keuangan

Penilaian performa yang positif pada dimensi keuangan pada sebuah perusahaan keluarga dengan memastikan modal finansial yang tinggi dalam perusahaan, sehingga performa keuangan dalam PT. Panca Duta Buana diukur dari hasil kebijaksanaan dan operasi perusahaan dengan indikator sebagai berikut:

- Efisiensi dalam hal pemanfaatan sumber daya pada PT. Panca Duta Buana
 - Faktor yang menjadi ketidakefisienan dalam hal pemanfaatan sumber daya pada PT. Panca Duta Buana.
Suksesor mendapati adanya faktor dari ketidakefisienan dalam hal pemanfaatan sumber daya, yaitu biaya pemeliharaan alat-alat berat dan truk sirtu karena menggunakan jasa *outsourcing*, hal ini menjadi hambatan dalam operasional, karena ketika alat-alat berat tersebut rusak harus menunggu jasa dari *outsourcing* yang memakan waktu.
 - Tindakan yang sudah dilakukan untuk mengatasi ketidakefisienan pada operasional PT. Panca Duta Buana
Suksesor melakukan pemeliharaan terhadap alat-alat berat yang dimiliki mulai dari pembelian spare part dan memperkerjakan teknisi sekaligus sebagai operator, sehingga penggunaan alat-alat berat lebih awet karena teknisi tersebut sekaligus bisa menjaga alat-alat berat yang dioperasikan. Suksesor menjual truk sirtu untuk menghilangkan biaya pemeliharaan dan suksesor menggunakan jasa pengangkut truk sirtu dari relasi yang dimiliki oleh suksesor.
 - Tingkat efisiensi terhadap tindakan yang sudah dilakukan pada PT. Panca Duta Buana
Tingkat efisiensi yang di capai oleh PT. Panca Duta Buana terhadap tindakan yang sudah dilakukan bisa menekan 10% dari total biaya yang dikeluarkan oleh PT. Panca Duta Buana.
- Pencapaian tujuan PT. Panca Duta Buana dalam target keuangan
 - Omzet
Omzet yang di targetkan pada PT. Panca Duta Buana mulai tahun 2010 sebesar Rp 3.500.000.000, pada setiap tahunnya sampai

tahun 2012 target omzet ditingkatkan sebesar Rp 500.000.000 dan PT. Panca Duta Buana selalu mencapai target omzet yang ditargetkan pada tahun 2010 sampai 2012.

- Profit

Tercapainya target omzet pada performa PT. Panca Duta Buana juga diikuti tercapainya profit yang diharapkan pada tahun 2010 sampai 2012.

- Adanya tambahan aset perusahaan PT. Panca Duta Buana pada paska suksesi, yaitu sebuah gudang untuk garasi alat-alat berat, dan 2 unit alat berat.

c. Terdapat 3 pola yang dapat menyebabkan performa paska suksesi pada perusahaan keluarga menjadi tidak efektif dan pada PT. Panca Duta Buana tidak terjadi 3 pola tersebut, diantaranya adalah:

- *Conservative*

Dalam paska suksesi pada PT. Panca Duta Buana tidak ada campur tangan dari Pemimpin generasi sebelumnya yang mempengaruhi kepemimpinan suksesor, karena Pemimpin generasi sebelumnya sudah pensiun dan tidak mau terlibat dalam urusan perusahaan.

- *Rebellious*

Dalam paska suksesi pada PT. Panca Duta Buana, suksesor tidak melakukan perombakan dari segi kultur budaya perusahaan, karena budaya perusahaan dalam PT. Panca Duta Buana sudah sangat kondusif dan ketika kepemimpinan suksesor tidak terjadi *shock* pada karyawan, hal ini diperkuat oleh penuturan narasumber 4 “*tidak ada perbedaan pada kondisi dalam perusahaan ketika kepemimpinan narasumber 1 dan narasumber 2*”.

- *Wavering*

Dalam paska suksesi pada PT. Panca Duta Buana, suksesor memiliki kemampuan dan jiwa kepemimpinan, karena suksesor merupakan orang yang mampu mengambil keputusan dan mampu mengkoordinir manajemen untuk melaksanakan pekerjaan.

Evaluasi performa perusahaan pada PT. Panca Duta Buana paska suksesi dinilai menghasilkan suksesi yang efektif, karena performa pada PT. Panca Duta Buana dalam dimensi keluarga dan dimensi keuangan menunjukkan tinggi modal emosional dan modal finansial, selain itu karena tidak terdapat tiga pola yang menyebabkan suksesi menjadi tidak efektif dalam paska suksesi yang terjadi pada PT. Panca Duta Buana.

VI. KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan pada PT. Panca Duta Buana maka akan dikemukakan kesimpulan dan

saran yang sekiranya dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan bagi kelanjutan perusahaan keluarga PT. Panca Duta Buana.

Kesimpulan penelitian Proses Suksesi dan Performa Paska Suksesi pada perusahaan keluarga PT. Panca Duta Buana yang dapat di ambil dari uraian dan pembahasan yang telah dilakukan di sebelumnya, adalah sebagai berikut :

a. Perencanaan suksesi pada PT. Panca Duta Buana telah dilakukan oleh pemimpin generasi sebelumnya sejak suksesor masih kecil dengan menanamkan nilai-nilai dan pelatihan yang diperlukan suksesor, namun ditemukan fakta bahwa program pendidikan formal suksesor tidak sesuai dengan bidang bisnis perusahaan keluarga yang bergerak dalam bidang alat-alat berat, dan suksesor tidak memiliki pengalaman kerja di luar perusahaan.

b. Performa paska suksesi pada PT. Panca Duta Buana dinilai menghasilkan performa yang efektif berdasarkan penilaian dari dimensi keluarga, dimensi keuangan, dan 3 pola yang menyebabkan suksesi menjadi tidak efektif.

Berdasarkan hasil penelitian Proses Suksesi dan Performa Paska Suksesi pada perusahaan keluarga PT. Panca Duta Buana, beberapa saran yang dapat diberikan untuk PT. Panca Duta Buana antara lain:

a. Suksesor dapat secara mandiri mendalami manajemen mengenai bisnis alat-alat berat dengan melalui *workshop* atau menyewa konsultan karena suksesor tidak menjalani program pendidikan formal yang sesuai dengan bisnis bidang alat-alat berat.

b. Suksesor dapat melakukan mentoring dengan pemimpin generasi sebelumnya karena suksesor belum pernah memiliki pengalaman kerja di luar, sehingga suksesor masih membutuhkan saran dari pemimpin generasi sebelumnya.

c. Suksesor harus bisa mempertahankan hubungan baik dan kepercayaan dengan para *customer*, melihat PT. Panca Duta Buana merupakan pemain lama dalam bisnis penyewaan alat-alat berat.

d. Suksesor harus menjelaskan dengan jelas mengenai peran dan tanggung jawab yang bagi anggota keluarga yang lain untuk menghindari konflik keluarga, sehingga hubungan keluarga tetap harmonis.

e. Suksesor dapat membawa perubahan dalam perusahaan dengan melakukan proses transisi yang tidak menyebabkan *shock* bagi karyawan, dengan cara melakukan pemberian informasi kepada karyawan dan melakukan diskusi partisipatif dengan pihak manajemen agar perubahan dalam PT. Panca Duta Buana bersifat dua arah.

VII. DAFTAR PUSTAKA

- Azwar, Saifuddin (1998). *Metode Penelitian*. Yogyakarta: Pustaka pelajar.
- Breton-Miller, I. L., Miller, D., & Steier, L. P. (2004). Toward an integrative model of effective FOB succession. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(4), 305-328.

- Fishman, Allen E. (2009) *9 Elements of Family Business Success*. United States of America: McGraw-Hill
- Mazzola, P., Marchisio, G., & Astrachan, J. (2008). Strategic planning in family business: A powerful developmental tool for the next generation. *Family Business Review*, 21(3), 239-258.
- Mitchell, R. K., Morse, E. A., & Sharma, P. (2003). The transacting cognitions of non-family employees in the family businesses setting. *Journal of Business Venturing*, 18(4), 533-551.
- Moleong, Lexy J. (2007). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Indonesia: PT. Remaja Rosdakarya
- Poza, Ernesto J. (2010). *Family Business*, 3rd Edition. United States of America: Thomson South-Western
- Retrieved september 25,2013,From Bank Mandiri (22 Mei 2012) *POWER LUNCH "Tantangan Perusahaan Keluarga di Era Bisnis Modern"*.
- Rothwell, W. J. (2010). *Effective succession planning: Ensuring leadership continuity and building talent from within*. Amacom.
- Sabancı Özer, H. (2012). The Role of Family Control on Financial Performance of Family Business in Gebze. *International Review of Management and Marketing*, 2(2), 75-82.
- Sharma, P. (2004). An overview of the field of family business studies: Current status and directions for the future. *Family business review*, 17(1), 1-36.
- Sugiyono (2012). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta
- Susanto et al. (2007) *The Jakarta Consulting Group on Family Business*.Indonesia: The Jakarta Consulting Group
- Susanto, A. B., & Susanto, P. (2013). *The Dragon Network: Inside Stories of the Most Successful Chinese Family Businesses*. John Wiley & Sons.
- Tàpies, Josep & Ward, John L. (2008). *Family Values and Value Creation The Fostering of Enduring Values Within Family-Owned Businesses*
- Wahyono.(2009). *Sukses Dalam Perusahaan Keluarga* Jurnal, Vol 3, No 1
- Zachary, R. K. (2011). The importance of the family system in family business. *Journal of Family Business Management*, 1(1), 26-36.