

# KAJIAN PROSES SUKSESI PADA PERUSAHAAN KELUARGA PT. CREDO JAYA KARYA

Charles Wangsawijaya

Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra

Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya

E-mail : charles\_wangsawijaya@yahoo.com

**Abstrak-** Perusahaan keluarga merupakan salah satu dasar komunitas bisnis yang mampu mempengaruhi perekonomian negara. Maka, keberadaan perusahaan keluarga perlu dipertahankan. Kebanyakan dari perusahaan keluarga di Indonesia masih belum merencanakan suksesinya dengan baik. Peneliti ingin mengetahui proses apa saja yang telah dilakukan oleh PT Credo Jaya Karya mulai dari pra suksesi, keterlibatan calon suksesor, implementasi suksesi dan perusahaan pasca suksesi. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif. Pengumpulan data menggunakan metode wawancara. Untuk menguji keabsahan data menggunakan teknik triangulasi sumber. Pelaksanaan suksesi ini melalui proses menentukan kriteria calon suksesor, pengembangan dan pemeliharaan calon suksesor, serta keadaan perusahaan pasca suksesi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa mengajak calon suksesor untuk ikut ke perusahaan sejak dini adalah bentuk perencanaan suksesi yang baik. Performa perusahaan pasca suksesi menunjukkan bahwa pelaksanaan suksesi sudah sesuai perencanaan, mulai dari tahap persiapan suksesi, *mentoring*, implementasi suksesi, dan tahap terakhir pasca suksesi diterapkan dengan baik oleh perusahaan.

**Kata Kunci** – Perusahaan Keluarga, Proses Suksesi, Paska Suksesi

## I. PENDAHULUAN

Perusahaan keluarga merupakan aspek penting dalam roda perekonomian di dunia, jumlah perusahaan keluarga di dunia sangat banyak dan memiliki peran yang dominan terhadap pendapatan suatu negara. Menurut survei di Indonesia dari 195.000 perusahaan, 95% nya merupakan perusahaan keluarga (Susanto, 2007), Bisnis dianggap milik keluarga jika satu atau dua anggota keluarga memiliki 15% atau lebih dari ekuitas dan lebih dari satu anggota keluarga bekerja dalam bisnis (Poza, 2007).

Bisnis yang dimiliki dan dikelola oleh sebuah keluarga memiliki banyak keunggulan dibandingkan dengan bisnis nonkeluarga (Susanto, 2013), namun perusahaan keluarga juga memiliki masalah. Masalah yang sering terjadi yaitu masalah suksesi. Moores and Barrett (2002) mengatakan perusahaan keluarga seringkali mempunyai masalah dalam pengelolaan suksesi ketika pendiri bisnis atau generasi pengelola saat ini telah begitu lama mengelola perusahaan keluarganya dan mendekati masa pensiun. Jika generasi sesudahnya mengambil alih manajemen, ada kemungkinan terdapat kesenjangan antara kepemilikan dengan kemampuan mengendalikan bisnis yang memerlukan keterampilan dan kerja keras dalam memelihara dan mempertanggungjawabkan perusahaan keluarganya.

Bagi kebanyakan perusahaan keluarga, perencanaan suksesi adalah tantangan yang paling sulit dan paling penting untuk dihadapi (Handler, 1994). Poza (2009) menyatakan bahwa hanya 12% bisnis keluarga yang berhasil melakukan suksesi dari generasi kedua ke generasi ketiga dan hanya 4% yang berhasil melakukan suksesi dari generasi ketiga ke

generasi keempat didukung dengan hanya 20 persen dari total perusahaan keluarga yang tetap bertahan melampaui 60 tahun di dalam kuasa keluarga yang sama (Ward, 2004), di sisi lain perencanaan suksesi dapat menjadi kesempatan besar untuk memaksimalkan peluang dan menciptakan lembaga multi generasi yang mewujudkan misi dan nilai-nilai lama dari sang pendiri.

Berdasarkan hasil survei *The Jakarta Consulting Group* (2014) pada perusahaan keluarga di Indonesia, sebesar 67,8% diketahui telah mempersiapkan penerus melalui perencanaan suksesi, sedangkan sebesar 32,2% tidak atau belum mempersiapkan suksesi. Survei lainnya juga mengatakan bahwa penerus perusahaan keluarga lebih diutamakan kepada satu anak kandung.

Rencana suksesi yang paling efektif dalam perusahaan keluarga adalah melakukan perencanaan dalam waktu sedini mungkin untuk melibatkan anggota keluarga dalam perusahaan. Mengenai perencanaan suksesi yang biasanya dilakukan oleh pendiri perusahaan (*The Jakarta Consulting Group*, 2014). Dari data pada gambar 1.2, maka dapat diketahui bahwa perencanaan suksesi yang paling banyak dilakukan adalah dengan menyekolahkan calon penerus hingga ke jenjang S1 atau S2 atau melibatkan calon penerus dalam aktivitas perusahaan agar calon suksesor dapat mengenal perusahaan dan mengetahui setiap aktivitas perusahaan, sedangkan perencanaan yang jarang diutamakan atau jarang dilakukan, adalah dengan hanya melihat kharisma atau kompetensi calon penerus ataupun melalui dukungan senior saja.

*Succession planning* yang matang diperlukan dalam suatu bisnis keluarga, agar bisnis keluarga tersebut dapat berlangsung ke generasi berikutnya. Menurut Lipman (2010), dengan adanya perencanaan suksesi ini pula akan memungkinkan suksesor mendapatkan pengetahuan-pengetahuan terkait dengan perusahaan. Pengetahuan-pengetahuan yang dimiliki oleh suksesor ini nantinya akan menjadi bekal dan membantu suksesor dalam menjalankan kepemimpinan dalam perusahaan.

Menurut *The Chartered Institute of Personnel and Development* (CIPD), *succession planning* dapat diartikan secara luas sebagai suatu proses untuk mengidentifikasi dan mengembangkan pemimpin masa depan atau manajer senior bahkan individu yang potensial untuk mengisi suatu posisi bisnis yang penting, baik dalam jangka waktu yang pendek maupun panjang. Dalam kaitannya dengan aktivitas pelatihan dan pengembangan, program *succession planning* juga termasuk dengan pembekalan pengalaman kerja yang praktis dan tersusun yang relevan dengan posisi kunci di masa depan.

PT. Credo Jaya Karya merupakan perusahaan keluarga yang bergerak di bidang distributor besi yang berpusat di Surabaya, perusahaan ini memiliki beberapa anak perusahaan yang tersebar di Indonesia. PT. Credo Jaya Karya

berdiri sejak tahun 1995 dan didirikan oleh Aniek Siswanti, Aniek Siswanti merupakan direktur utama PT. Credo Jaya Karya, dan Aniek Siswanti memiliki 1 orang anak tunggal perempuan yang bernama Maria Happy.

Maria Happy adalah suksesor wanita di perusahaan PT. Credo Jaya Karya hal ini tidak menjadikan halangan untuk Maria Happy untuk menjadi seorang suksesor, hal ini juga menjadi salah satu motivasi untuk Maria Happy untuk membuktikan bahwa tidak ada batasan *gender* untuk memimpin sebuah perusahaan.

Aniek Siswanti sangat mengerti bahwa penting menyiapkan suksesor dan diperlukan pengenalan bisnis disertai *mentoring* terhadap calon suksesor. Oleh karena itu Aniek Siswanti telah menyiapkan anaknya, yaitu Maria Happy dengan menyekolahkan sampai ke jenjang sarjana dan mengenalkan perusahaan sejak Maria Happy duduk di bangku sekolah.

Proses suksesi telah berjalan sejak tahun 2005, dimana Maria Happy membantu operasional perusahaan, serta di berikan bimbingan langsung oleh Aniek Siswanti mengenai operasional perusahaan agar Maria Happy memahami tugas dan wewenang untuk mengelola perusahaan.

Maria Happy sangat senang dilibatkan dalam perusahaan, dan sangat tertarik dengan bisnis ini, hal ini dikarenakan sikap ingin tau tinggi yang dimiliki oleh Maria Happy, dalam hal dilibatkan di perusahaan Maria Happy sama sekali tidak ada unsur paksaan dari Aniek Siswanti, hal ini atas kemauan Maria Happy sendiri, Maria Happy sangat ingin dilibatkan dalam perusahaan.

Maria Happy telah bergabung dengan perusahaan sejak tahun 2007 dan bekerja di perusahaan guna memahami aktivitas perusahaan. Hal ini menunjukkan bahwa Aniek Siswanti telah menyiapkan Maria Happy sebagai suksesor beliau, tentunya proses suksesi ini dipengaruhi oleh berbagai faktor dan melalui berbagai macam tahapan. Oleh karena itu, peneliti ingin mengkaji proses penerapan suksesi di perusahaan PT. Credo Jaya Karya lebih mendalam.

## II. METODE PENELITIAN

Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian deskriptif kualitatif, yaitu penelitian yang bermaksud untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subjek penelitian misalnya perilaku, persepsi, motivasi, tindakan, dll; secara holistik dan dengan cara deskriptif dalam bentuk kata-kata dan bahasa, pada suatu konteks khusus dan alamiah dan dengan memanfaatkan berbagai metode ilmiah. (Maleong, 2013).

Dalam menentukan narasumber digunakan metode *purposive sampling* dimana pengambilan sampel sumber data dengan berdasarkan pada pertimbangan tertentu (Sugiyono, 2008). Narasumber yang dipilih adalah pendiri, direktur, dan wakil direktur dari PT. Credo Jaya Karya.

Jenis data yang digunakan adalah data kualitatif dimana data kualitatif merupakan data yang dikumpulkan berupa kata-kata, gambar dan bukan angka-angka. Data ini berupa keterangan-keterangan seperti sejarah perusahaan, perencanaan serta strategi yang dilakukan untuk memasarkannya (Moleong, 2013).

Sumber data penelitian berasal dari data primer dan data sekunder. Data primer didapatkan dari hasil wawancara para narasumber yang telah ditentukan, sedangkan data

sekunder penelitian berasal dari visi & misi perusahaan, profil perusahaan, dan struktur organisasi perusahaan.

Teknik pengumpulan data yang digunakan pada penelitian ini adalah metode wawancara. Wawancara adalah teknik pe-ngumpulan data, apabila peneliti ingin melakukan studi pendahuluan untuk menemukan permasalahan yang harus diteliti, dan juga apabila peneliti ingin mengetahui hal-hal dari responden yang lebih mendalam dan jumlah informan sedikit atau kecil (Sugiyono, 2008).

Dalam proses analisis data, peneliti menggunakan definisi dari Moleong (2002) dimana analisis data terdiri dari proses menelaah data, mereduksi data, kategorisasi, pemeriksaan keabsahan data dan penafsiran data. Dalam menguji keabsahan data, peneliti menggunakan teknik triangulasi sumber dimana triangulasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah triangulasi sumber, yaitu dengan membandingkan/mengecek balik derajat kepercayaan suatu sumber informasi yang diperoleh melalui waktu dan alat yang berbeda (Moleong, 2002).

## III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

*Succession planning* yang matang diperlukan dalam suatu bisnis keluarga, agar bisnis keluarga tersebut dapat berlangsung ke generasi berikutnya. Menurut Lipman (2010), dengan adanya perencanaan suksesi ini pula akan memungkinkan suksesor mendapatkan pengetahuan-pengetahuan terkait dengan perusahaan. Pengetahuan-pengetahuan yang dimiliki oleh suksesor ini nantinya akan menjadi bekal dan membantu suksesor dalam menjalankan kepemimpinan dalam perusahaan.

Menurut *The Chartered Institute of Personnel and Development* (CIPD), *succession planning* dapat diartikan secara luas sebagai suatu proses untuk mengidentifikasi dan mengembangkan pemimpin masa depan atau manajer senior bahkan individu yang potensial untuk mengisi suatu posisi bisnis yang penting, baik dalam jangka waktu yang pendek maupun panjang. Dalam kaitannya dengan aktivitas pelatihan dan pengembangan, program *succession planning* juga termasuk dengan pembekalan pengalaman kerja yang praktis dan tersusun yang relevan dengan posisi kunci di masa depan.

### 1. Tahap Persiapan atau Pra Suksesi

Menurut Poza (2010), untuk menjadi suksesor yang berhasil dalam perusahaan keluarga diperlukan kriteria - kriteria yang berkompeten, dalam hal ini PT. Credo Jaya Karya sudah memiliki suksesor yang berkompeten sesuai dengan kriteria yang diperlukan, Narasumber-2 sangat memahami bisnis perusahaan, karena Narasumber-2 sudah ikut serta didalam perusahaan sejak kuliah dan Narasumber-2 memiliki kemampuan beradaptasi yang bagus, sehingga Narasumber-2 mampu mengelola perusahaan dan karyawan secara optimal. Untuk memperoleh suksesi yang efektif, suksesor harus belajar dari generasi sebelumnya lalu mengembangkan dan mengimplementasikan kedalam kebutuhan perusahaan. Hal ini berguna untuk menghindari kesalahan yang pernah terjadi agar tidak terulang kembali (Mazzola; Marchisio; Astrachan, Joe, 2008).

Menurut Wijatno (2009, p.234) ada beberapa aspek yang perlu diperhatikan dalam tahap ini yaitu waktu perencanaan suksesi, tipe usaha, kapabilitas manajer, visi entrepreneur, faktor lingkungan perusahaan, hal ini bertujuan agar perencanaan suksesi berjalan sukses. maka dari itu, untuk memperoleh suksesi yang efektif, dalam hal ini

Narasumber-1 sudah mempersiapkan Narasumber-2 sejak dini, hal ini dapat dibuktikan dengan pernyataan ketiga Narasumber bahwa Narasumber-2 di bekali softskill oleh Narasumber-1 sejak kecil dan Narasumber-2 telah diperkenalkan di perusahaan sejak kuliah agar Narasumber-2 memiliki kemampuan manajerial yang baik. Selain itu Narasumber-1 juga mengenalkan lingkungan perusahaan sehingga Narasumber-2 dapat beradaptasi dengan lingkungan perusahaan.

Mengenai suksesi dalam perusahaan keluarga pada umumnya akan menekankan pada aspek anak yang akan menjadi suksesor perusahaan. Narasumber-2 merupakan anak satu-satunya dalam keluarga. Dalam konteks ini, PT. Credo Jaya Karya juga mengakui bahwa ini merupakan salah satu faktor Narasumber-2 terpilih sebagai suksesor, tetapi hal ini juga tidak mutlak. Narasumber-1 dan Narasumber-3 mengatakan bahwa disamping hal itu, Narasumber-2 memang dilihat sebagai calon terkuat dengan kemampuan yang berkompeten untuk menjadi seorang suksesor. Narasumber-2 telah bergabung dengan perusahaan pada awal-awal perusahaan didirikan dan telah banyak mengerti keadaan perusahaan. Seiring dengan berjalannya waktu, kemampuan serta prestasi Narasumber-2 pun semakin berkembang dan terlihat. Secara jiwa kepemimpinan terlihat juga bahwa Narasumber-2 memilikinya.

Dalam melibatkan Narasumber-2 di perusahaan, dikatakan juga oleh Narasumber-1 bahwa Narasumber-1 tidak pernah memaksakan Narasumber-2 untuk bekerja di perusahaan keluarga tersebut. Memang pada awalnya, Narasumber-1 mengajak Narasumber-2 untuk bergabung di perusahaan, dimana ia akan ditempatkan pada posisi sesuai dengan kompetensinya. Narasumber-2 telah memilih atas dasar kemauannya sendiri tanpa ada paksaan dari Narasumber-1 untuk bergabung dan mengembangkan PT. Credo Jaya Karya. Narasumber-1 menilai hal ini sebagai pilihan dan komitmen Narasumber-2 yang sangat diapresiasi dan menjadi suatu nilai positif. Sehingga, dengan alasan-alasan ini, memang Narasumber-2 lah yang diharapkan sebagai suksesor di perusahaan.

Dalam perusahaan keluarga, akan terdapat tahapan-tahapan implementasi suksesi yang berbeda dalam setiap perusahaan. Biasanya akan ada tahap yang khas dalam suksesi, Tahap awal merupakan tahap dimana Narasumber-1 mempersiapkan calon suksesor, persiapan dilakukan dengan cara menyekolahkan Narasumber-2 sampai jenjang sarjana, serta ditambah *mentoring* langsung dari Narasumber-1. Narasumber-2 juga diberikan didikan dengan melibatkannya di setiap bagian agar dia bisa belajar dan mengerti semua bagian diperusahaan, selain itu Narasumber-2 juga dibekali *softskill* oleh Narasumber-1 seperti kemampuan untuk mengelola perusahaan dan kemampuan untuk menjalin relasi dengan orang lain. Transfer pengetahuan merupakan proses penyampaian pengetahuan yang dilakukan oleh seseorang kepada orang lain. Pengetahuan yang di sampaikan pun beragam sesuai dengan kebutuhan. Dalam perusahaan ini, transfer pengetahuan diberikan oleh Narasumber-1 kepada Narasumber-2. Berdasarkan hasil wawancara dengan Narasumber-1, transfer pengetahuan telah di lakukan sejak Narasumber-2 masih dini, saat Narasumber-2 mulai diajak untuk mengenal perusahaan, Narasumber-1 memperkenalkan Narasumber-2 dengan pekerjaan yang ada agar tahu cara kerjanya bagaimana, tahu lingkungan di perusahaan dan memperkenalkan orang-orang yang ada di perusahaan, dalam

hal ini Narasumber-1 memberikan berbagai macam pengetahuan seperti kemampuan untuk melihat peluang bagus untuk perusahaan, dan hal ini sudah dilakukan oleh Narasumber-2 dengan membuka cabang di Jakarta yang di nilai Narasumber-2 sebagai peluang besar, selain itu Narasumber-2 juga diberikan pengetahuan mengenai kontrol perusahaan dan fungsi-fungsi manajemen yang ada di dalam perusahaan oleh Narasumber-1. Narasumber-1 juga menanamkan nilai keluarga di dalam perusahaan agar nilai-nilai keluarga tidak hilang pada generasi berikutnya.

## 2. Tahap keterlibatan calon suksesor

Casillas, Acedo, & Moreno (2007) mengatakan bahwa akan lebih baik jika calon suksesor memiliki kesempatan untuk menjalankan bagian yang nyata dari bisnis, agar calon suksesor dapat memperoleh pengalaman dan tanggung jawab terhadap jalannya bisnis. Dalam hal ini Narasumber-1 sudah melibatkan Narasumber-2 di perusahaan sejak kuliah.

Tahap keterlibatan calon suksesor adalah tahap dimana suksesor menangani tugas dan manajerial yang dirancang untuk menghadapkannya dengan operasional perusahaan, hal ini sudah dilakukan oleh Narasumber-2 pada saat kuliah, Narasumber-2 membantu pekerjaan Narasumber-1 guna mempersiapkan diri untuk menjadi suksesor.

Sejak Narasumber-2 lulus dari pendidikan S1, ia telah bergabung secara resmi di PT. Credo Jaya Karya. Ketika awal ia bekerja di perusahaan, Narasumber-2 menjabat sebagai Wakil Direktur di perusahaan, posisi tersebut diberikan karena Narasumber-1 merasa Narasumber-2 sudah layak untuk mengisi posisi tersebut, dan juga agar Narasumber-2 cepat menguasai pekerjaan di perusahaan.

Jabatan ini membuat Narasumber-2 memiliki tanggung jawab yang cukup besar untuk mengelola orang yang berada di bawahnya. secara tidak langsung, ia juga diberikan didikan dengan melibatkannya di setiap bagian agar dia bisa belajar dan mengerti semua bagian.

*Mentoring* dapat terjadi secara alami sebagai sebuah proses *informal* yang melibatkan pilihan individu (Yuzirman & Rusyamsi, 2012). Narasumber-1 juga membekali Narasumber-2 dengan pengetahuan untuk mengelola perusahaan, tranfer pengetahuan dan *mentoring* dilakukan secara personal dan alami oleh Narasumber-1 kepada Narasumber-2.

## 3. Tahap implementasi suksesi

Dalam tahap implementasi suksesi adalah tahap dimana Narasumber-1 keluar dari perusahaan dan digantikan oleh Narasumber-2, tugas dan tanggung jawab Direktur Utama di pegang oleh Narasumber-2, tahap ini dilakukan Narasumber-1 jika, beliau merasa Narasumber sudah layak menggantikannya. Untuk mengukur kemampuan Narasumber-2, Narasumber-1 tidak memiliki pengukuran yang terstruktur. Narasumber-1 hanya akan selalu menuntut agar Narasumber-2 meningkatkan profesionalitasnya dalam bekerja dan selalu mengajari Narasumber-2 agar dalam setiap pekerjaannya, melakukan yang terbaik. Pengukuran untuk mengetahui kemampuan Narasumber-2 adalah hanya dengan melihat cara Narasumber-2 ketika menyelesaikan sebuah masalah yang menjadi tanggung jawabnya dan melihat bagaimana keputusan yang bisa dibuat oleh Narasumber-2. Narasumber-1 akan selalu melihat perkembangan Narasumber-2 dengan cara seperti ini. Selain itu, Narasumber-3 adalah orang yang selalu diminta pendapatnya mengenai perkembangan Narasumber-2 dalam

perusahaan oleh Narasumber-1, karena terkadang Narasumber-3 adalah orang yang sering bekerja bersama dengan Narasumber-2. Narasumber-1 memantaunya juga dengan selalu bertanya kepada Narasumber-3 mengenai perubahan dan kemampuan apa saja yang ditunjukkan oleh Narasumber-2 selama bekerja. Dalam hal ini PT. Credo Jaya Karya tidak mengalami hambatan pada saat proses transisi, semua berjalan sesuai rencana dan tidak terjadi perlawanan dan penolakan dari keluarga maupun non keluarga.

#### 4. Tahap Evaluasi Pasca Suksesi

Pada pasca suksesi, penulis membahas tentang evaluasi pada rangkaian kegiatan suksesi (Susanto, 2007). Tahap evaluasi pasca suksesi dibagi menjadi dua, yang pertama dimensi keluarga yang berisi hubungan dan komunikasi anggota keluarga, kepercayaan kepemimpinan, dan konflik yang timbul di dalam keluarga. Kedua adalah dimensi bisnis yang berisi tentang omset dan arus kas di perusahaan setelah pergantian kepemimpinan.

##### a. Dimensi Keluarga

###### 1. Hubungan dan Komunikasi Anggota Keluarga

Frekuensi komunikasi menentukan seberapa baik hubungan antara anggota keluarga (Whiteside, Aronoff & Ward, 1993). Berdasarkan hasil wawancara dengan ketiga Narasumber, hubungan dan komunikasi antara keluarga setelah Narasumber-2 memimpin perusahaan tetap berjalan dengan baik dan lancar. Meskipun telah memimpin perusahaan, Narasumber-2 tetap menghargai masukan-masukan yang diberikan oleh anggota keluarga dan Narasumber-2 tidak asal memerintah. Narasumber-2 juga menyadari bahwa keluarga akan memberikan yang terbaik untuk selalu mendukungnya dalam memimpin perusahaan. Ide dan saran dari anggota keluarga juga selalu di terima oleh Narasumber-2 karena yakin bahwa keluarga akan memberikan ide dan saran yang akan membangun dan membawa perusahaan ke arah yang lebih baik.

Ketiga Narasumber mengatakan bahwa komunikasi dilakukan setiap hari oleh anggota keluarga, pekerjaan dari setiap anggota keluarga berhubungan satu dengan yang lain jadi komunikasi lancar dibutuhkan setiap hari. Selain itu, setiap minggu rutin di adakan rapat keluarga untuk membahas mengenai pekerjaan di perusahaan. Frekuensi komunikasi yang tinggi terjadi antara anggota keluarga di PT. Credo Jaya Karya dan hal ini menunjukkan bahwa hubungan keluarga dalam perusahaan tetap berjalan baik dan harmonis.

###### 2. Kepercayaan Kepemimpinan

Dalam bisnis keluarga, kepercayaan merupakan hal penting yang harus terjalin dalam kepemilikan dan tata kelola perusahaan (Hauswald, 2012). Narasumber-2 mengatakan bahwa dalam anggota keluarga rasa percaya satu dengan yang lain sangat kuat dan juga kepercayaan diri harus dimiliki dalam memimpin sebuah perusahaan, karena akan berpengaruh dalam performa perusahaan. Narasumber-1 yang mengatakan bahwa kepercayaan penuh diberikan kepada Narasumber-2 untuk memimpin perusahaan, Narasumber-1 percaya Narasumber-2 akan mampu memimpin perusahaan dengan baik, begitu pula dengan Narasumber 3 yang percaya Narasumber-2 akan membawa perusahaan ke arah yang lebih baik karena Narasumber-2 memiliki kemampuan yang berkompeten untuk memimpin perusahaan. Hal tersebut dapat di rasakan oleh Narasumber-2 bahwa dukungan dan kepercayaan datang dari keluarga dan Narasumber-2 mengatakan bahwa setiap keputusan yang diambil, anggota

keluarga selalu percaya dan mendukungnya. Tidak hanya kepercayaan dalam hal pengambilan keputusan dan kepemimpinan dari Narasumber-2 tetapi kepercayaan juga diberikan dari Narasumber 1 dalam bentuk berbagi pengalaman yang pernah dialaminya.

Dalam bisnis keluarga, kepercayaan merupakan hal penting yang harus terjalin dalam kepemilikan dan tata kelola perusahaan (Hauswald, 2012). Pernyataan tersebut sesuai dengan keadaan di PT. Credo Jaya Karya dimana kepercayaan yang diberikan kepada Narasumber-2 selaku pemimpin akan memperlancar tata kelola perusahaan karena kegiatan yang di atur oleh Narasumber-2 dipercaya oleh seluruh anggota keluarga.

Selain itu, dukungan juga datang dari seluruh karyawan di perusahaan, ketiga narasumber mengatakan bahwa tidak ada pemberontakan atau dapat dikatakan semua karyawan mendukung Narasumber-2 untuk menjadi pimpinan di perusahaan, kepercayaan dari karyawan sangat dibutuhkan guna harmonisasi dalam perusahaan.

###### 3. Konflik yang timbul di dalam keluarga

Menurut Morris *et al* (1997) konflik yang terjadi di dalam sebuah perusahaan harus segera diselesaikan karena akan memberikan dampak yang besar terhadap keberhasilan perusahaan. Setelah proses suksesi, penting untuk melihat keadaan hubungan keluarga di dalam perusahaan, apakah terjadi konflik antara pemimpin yang baru dengan anggota keluarga lainnya di dalam perusahaan. Menurut keterangan dari para Narasumber, tidak pernah terjadi konflik yang dapat memecahkan keharmonisan keluarga. Narasumber-1 mengaku bahwa pernah mengalami konflik kecil-kecilan seperti saat salah satu anggota keluarga salah mengambil keputusan, terkadang karena emosi terjadilah perdebatan, tetapi dikatakan oleh ketiga Narasumber yang merupakan pihak keluarga bahwa apabila terjadi kesalah pahaman dan perbedaan pendapat, langsung diadakan rapat untuk mencari jalan keluar yang terbaik dan masalah tidak dibiarkan berlarut-larut.

##### b. Dimensi Bisnis

###### 1. Omset Perusahaan

Maltz, Shenhar & Reilly (2003) mengatakan bahwa keberhasilan sebuah perusahaan dapat diukur dengan melihat data penjualan dan keuntungan. Melalui hasil wawancara dengan Narasumber 1, 2 dan 3, dikatakan bahwa Narasumber 2 dapat membawa perusahaan untuk menghasilkan omset yang meningkat setiap tahunnya.

###### 2. Arus Kas

Carlock & Ward (2001) menganalisis arus kas dapat membantu untuk mengembangkan proyeksi keuangan masa depan dan juga menilai kinerja operasi. Dengan meningkatnya omset maka diperlukan kondisi arus kas yang sehat, Narasumber-1 mengatakan kondisi arus kas yang sehat di perusahaan distributor besi sangat penting, karena dalam perusahaan yang bergerak di bidang besi beton perputaran uang sangat besar, sehingga perusahaan perlu memperhatikan arus kas perusahaan dengan baik. Para Narasumber mengatakan bahwa kondisi dari arus kas perusahaan lancar-lancar saja dan tidak ada masalah ketika Narasumber-2 memimpin perusahaan, hal ini juga dipengaruhi oleh kebijakan Narasumber-2 untuk lebih mengefisienkan pekerjaan, sehingga *cost* perusahaan berkurang, dengan demikian Narasumber-2 berhasil memberikan dampak positif terhadap perusahaan.

Perusahaan PT. Credo Jaya Karya saat ini memiliki 4 cabang yang tersebar di Jakarta, Samarinda, Makassar, dan Klaten.

#### IV. KESIMPULAN/RINGKASAN

##### Kesimpulan

Dari hasil analisa diatas dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

- a. Perusahaan telah melakukan tahapan suksesi dari langkah awal yaitu menentukan calon suksesor yang tepat dengan beberapa kriteria seperti memiliki kemampuan beradaptasi, memiliki minat dan partisipasi dan memiliki visi dalam keberlanjutan perusahaan, pengenalan terhadap perusahaan kepada calon suksesor sejak dini. Dalam penelitian ini terlihat bahwa calon suksesor telah memenuhi seluruh kriteria yang ada karena telah lama mengenal dan ikut berpartisipasi dalam perusahaan. Pendiri perusahaan juga melakukan proses pengembangan dan proses pemeliharaan calon suksesor, yaitu dengan mempersiapkan calon suksesor melalui pembekalan yang diperlukan dalam kepemimpinan di dalam perusahaan yang meliputi pendidikan formal, program pelatihan dan transfer pengetahuan yang dilakukan langsung oleh pendiri perusahaan.
- b. Performa perusahaan dari sudut pandang bisnis setelah proses suksesi juga semakin baik, terlihat dari omset yang dicapai perusahaan semakin meningkat tiap tahunnya, teknik pengembangan yang dilakukan oleh pemimpin baru mampu membawa perusahaan ke arah yang lebih baik dan kondisi arus kas perusahaan juga sehat.

##### Saran

Berdasarkan analisa dan pembahasan diatas, dapat diberikan saran sebagai berikut:

- a. Mempertahankan dan meningkatkan kinerja perusahaan untuk hasil yang lebih optimal dikemudian hari dengan cara mengembangkan program-program yang ada di perusahaan.
- b. Mengenalkan calon suksesor terhadap perusahaan sedini mungkin.
- c. Memberikan calon suksesor program pelatihan atau seminar guna meningkatkan kemampuan leadership dan manajerial calon suksesor.
- d. Meningkatkan komunikasi antar keluarga, agar dapat meminimalkan konflik yang terjadi dalam keluarga yang dapat memberikan dampak negatif pada perusahaan.
- e. Disarankan untuk membuat family constitution untuk mengurangi potensi konflik yang akan terjadi.
- f. Disarankan untuk melakukan penelitian lebih lanjut mengenai perencanaan suksesi secara tertulis agar tahapan dalam suksesi dapat berjalan dengan lancar

di kemudian hari.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Alcorn, P.B. (1982). *Success and Survival in the Family-Owned Firm*. New York: McGraw-Hill.
- American Institute of Certified Public Accountants (2008). Retrieved August 28, 2014, from [http://en.wikipedia.org/wiki/AICPA\\_Statements\\_of\\_Position](http://en.wikipedia.org/wiki/AICPA_Statements_of_Position)
- Amran, N. F & Ahmad, A. C. (2010). Family Succession and Firm Performance among Malaysian Companies. *International Journal of Business and Social Science*, Vol. 1, kl bvv No. q
- Aronoff. (2003). *Business Succession : The Final Test of Greatness*. Canada: Family Enterprise Publisher.
- Hartel, C. E. J., Bozer, G., & Levin, L. (2009). Family business leadership transition: how an adaptation of executive coaching may help. *Journal of Management and Organization*, 15.3, 378-391.
- Hauswald, H (2012). *Stakeholder Trust in Family Businesses*. Germany : Springer Gabler
- Moleong, L.J. (2009). *Metodologi penelitian kualitatif*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Moore, Ken & Barrett, Mary (2002), *Learning Family Business: Paradoxes and Pathways*. Aldershot: Ashgate.
- Morris, Michael, H., Williams, Roy, W., Nel, Deon. (1996). *Factors influencing family business succession*. Bradford: Emerald Group Publishing, Limited.
- Poza, E.J. (2014). *Family Business*. 4th ed. Ohio: Southern-Western Cengage Learning.
- Rothwell, W. J. (2001). *Effective succession planning : Leadership continuity and building talent from within (2nded.)*. New York : American Management Association.
- Santana, S. (2007). *Menulis ilmiah: metode penelitian kualitatif*. Jakarta: Yayasan Obor Indonesia.
- Soedibyo, M. (2012). *Family business responses to future competition*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Succession planning. (2009). *Family Business Institute*.
- Sugiyono. (2009). *Metode penelitian pendidikan: pendekatan kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Suksesi dalam perusahaan keluarga. (2014). *The Jakarta Consulting Group*.
- Susanto, A. B. (2007). *World Class Family Business*. Jakarta: Quantum Business & Management.
- Susanto, A. B. & Susanto, P. (2013). *The dragon network: Inside stories of the most successful chinese family businesses*. Singapore: John Wiley & Sons.
- Tjondrorahardja, D. (2005). *The greatest family business inspiration*. Jakarta: PT Elex Media Komputindo.