

## PERENCANAAN SUKSESI PADA PERUSAHAAN KELUARGA PT. INDORAYA SEKAYE DI SURABAYA

Felita Meychella Assanto dan Ronny H. Mustamu

Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra

Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya

E-mail: felita10039@gmail.com, mustamu@petra.ac.id

**Abstrak—** *Trend yang sering dijumpai pada perusahaan – perusahaan keluarga di dunia adalah generasi pertama sebagai pelopor, generasi kedua menikmati, dan generasi ketiga sebagai generasi yang menghancurkan. Agar perusahaan tersebut mampu bertahan dan bahkan berkembang, maka diperlukan perencanaan suksesi. Subyek penelitian ini yaitu PT. Indoraya Sekaye. Obyek penelitian ini adalah perencanaan suksesi dari family system, management system, dan ownership system. Jenis penelitian ini adalah deskriptif kualitatif, yang menggunakan metode wawancara dan observasi. Dalam menetapkan narasumber, peneliti menggunakan teknik purposive sampling. Penelitian ini menggunakan triangulasi sumber untuk menguji keabsahan data. Hasil yang diperoleh pada penelitian ini adalah perencanaan suksesi pada PT. Indoraya Sekaye dilakukan secara non formal dan tidak terstruktur. Perencanaan suksesi ini mencakup tiga sistem keluarga yaitu sistem keluarga (family), sistem manajemen (management), dan sistem kepemilikan (ownership) dimana ketiga sistem tersebut sudah cukup baik dan saling berkolerasi satu dengan yang lain. PT. Indoraya Sekaye diharapkan dapat mengembangkan metode lebih lanjut untuk mengembangkan perusahaannya di level multi nasional.*

**Kata Kunci—** Perencanaan Suksesi, Perusahaan Keluarga, Family System, Management System, dan Ownership System

### I. PENDAHULUAN

Banyak perusahaan keluarga yang terdapat di dunia maupun di Indonesia, sehingga perusahaan keluarga merupakan faktor yang sangat penting bagi perekonomian di dunia. Poza (2010) mengatakan bahwa 80 – 98 persen bisnis di dunia merupakan usaha keluarga. Dengan banyaknya perusahaan keluarga di dunia maka dapat dipastikan pula bahwa sebagian besar hasil usaha di setiap negara merupakan hasil dari perusahaan keluarga.

Menurut Jasani (2002, dalam Buang; Ganefri; Sidek, 2013) studi mengenai bisnis keluarga di Malaysia menunjukkan 59 persen bisnis keluarga yang dijalankan oleh pendiri, hanya 30 persen yang dikelola oleh generasi kedua dan yang diwarisi oleh anak – anak pendiri. Demikian pula, studi mengenai UKM di 27 negara juga menemukan bahwa 75 persen bisnis dikendalikan oleh pendiri dari bisnis keluarga, 30 persen bisa diteruskan ke generasi kedua dan hanya 10 persen bisa diteruskan generasi ketiga (Sreih et al., 2008). Menurut Le Breton Miler et al. (2004), ketika pemilik pensiun, dari generasi ke generasi bisnis keluarga semakin menurun. Temuan ini menunjukkan kemampuan bisnis keluarga sulit untuk bertahan dalam jangka waktu yang panjang. Dalam penelitian yang berhubungan dengan bisnis keluarga, faktor kunci yang sering menjadi tantangan untuk mempertahankan

isu – isu suksesi bisnis keluarga (Yong, 2002; Sharma, 2003; Chua, 2003; Pyromalis et al., 2006; Lam, 2009; Moha Asri et al., 2011; Brenes et al., 2011).

Dalam penelitian ini, PT. Indoraya Sekaye digunakan sebagai subyek penelitian. PT. Indoraya Sekaye merupakan perusahaan keluarga yang bergerak di bidang konstruksi pembangunan properti yang sekarang masih dikelola oleh generasi pertama. PT. Indoraya Sekaye dikategorikan ke dalam bisnis keluarga karena mayoritas manajemennya dikendalikan oleh anggota keluarga sendiri. Dalam penelitian ini akan diteliti perencanaan suksesi generasi pertama untuk generasi kedua. Pemilik yang telah menjalankan perusahaan selama bertahun – tahun harus mempersiapkan perencanaan suksesinya dengan baik, agar generasi kedua tidak terlalu kesulitan untuk meneruskan perusahaannya kelak.

Salah satu kelemahan dari bisnis keluarga disebabkan sering adanya perbedaan kepentingan bisnis dan keluarga yang mengandung konflik. Konflik sering terjadi baik dengan sesama anggota keluarga, anggota keluarga dengan bukan keluarga, keluarga dengan sistem bisnis yang dijalankan ataupun bisnis keluarga antara yang satu dengan yang lainnya. Konflik seringkali menjadi pemicu keretakan bisnis keluarga yang berdampak pada keberlangsungan bisnis.

Dalam literatur bisnis keluarga, perencanaan suksesi sedikit lebih unik. Handler (1991, dalam Ismail dan Mahfodz, 2000) mengidentifikasi tiga tahap tertentu dalam proses transisi dari sebuah bisnis keluarga: perkembangan diri saat bekerja dalam perusahaan, keterlibatan dalam perusahaan, dan suksesi kepemimpinan.

Meskipun ada banyak penelitian yang berhubungan dengan suksesi, tetapi penekanan ada pada persiapan ahli waris yang menjadi aspek terpenting dari proses suksesi (Sardeshmukh 2008, dalam Buang; Ganefri; Sidek, 2013). Dalam seluruh proses suksesi, untuk mencapai bimbingan yang efektif, pada tahap awal pemilik harus berkonsultasi (Wang et al., 2004), ketika bisnis masih dalam kontrol (Jasani, 2002). Hal ini dikarenakan kunci efektivitas suksesi adalah mendapatkan bimbingan yang optimal pada waktu yang tepat dari orang tua mereka. (Carlock, 2010). Menurut Smyrnois dan Dana (2006), faktor kunci untuk masalah bisnis keluarga berkaitan dengan pendiri atau pemilik. Pemilik menolak untuk menyerahkan bisnisnya karena kurangnya kesiapan untuk memberikan kontrol manajemen ke generasi berikutnya (Sharma et al., 2001 Norria, 2007). Oleh karena itu, sebagian besar perusahaan memiliki kekuatan tapi sebagian besar akhirnya gagal karena tidak ada rencana untuk melanjutkan bisnisnya bagi penerus (Parish, 2009).

Sementara itu Moores and Barrett (2002) menyatakan bahwa “*sustainability of Family Business depends on success of succession*”. Sehingga tidak bisa dipungkiri bahwa masa depan perusahaan keluarga tergantung pada keberhasilan suksesi. Moores and Barrett (2002) mendefinisikan suksesi adalah peralihan kepemilikan perusahaan keluarga kepada suksesor dari pemilik sebelumnya. 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. Di sisi lain, generasi tua sulit untuk menerima kenyataan bahwa faktor ketuaan dan dominasi patriarkhal sudah tidak bisa diterima atau tidak sesuai lagi. Ketika pengelola dan pemilik awal pensiun, terdapat dua isu terpisah, yaitu pensiun dari menjalankan bisnis atau pensiun sebagai pemilik dan pengendali utama.

Beberapa hal yang terjadi seperti permohonan saran dari generasi yang lebih muda adalah hal yang baik. Hal ini menyadarkan generasi tua bahwa roda bisnis sekarang telah beralih ke tangan generasi yang lebih muda. Meskipun demikian, selama kepemilikan masih berada di tangan generasi yang lebih tua, perasaan gundah dari generasi tua bisa diminimalisir. Perasaan inilah yang membuat banyak orang merasa nyaman untuk mencoba menjalankan bisnis meskipun mereka tidak memiliki kendali mutlak. Merujuk pada permasalahan kepemilikan dan pengendalian, Connolly and Jay (1996) merekomendasikan sejumlah 30 persen dari kepemilikan yang dipindahkan kepada generasi yang lebih muda agar generasi yang lebih muda bersemangat dalam mengelola dan memajukan perusahaan keluarga serta bagi generasi yang lebih tua akan merasa aman dan tanpa rasa khawatir atas kelanjutan bisnisnya di perusahaan keluarga.

Dalam banyak kasus perusahaan kecil gagal dalam perencanaan suksesi (Leach 1991; Lynn, 1974; De Vries, 1988; Scase dan Goffee, 1987, dalam Buang; Ganefri; Sidek, 2013) menunjukkan akan sejumlah alasan mengapa perencanaan suksesi tidak terjadi, bahkan ketika pemilik atau manajer mengetahui yang seharusnya akan loyalitas, kurangnya pengganti yang tepat, ketakutan akan pensiun.

Hanya lima persen bisnis keluarga di Indonesia yang mampu bertahan hingga generasi keempat (G4) dan memiliki kontribusi terhadap perekonomian nasional, seperti yang diungkapkan oleh Susanto (2005), Chairman The Jakarta Consulting Group (JCG). Hasil survei JCG menunjukkan tren kelangngan yang terus menurun pada perusahaan keluarga di generasi kedua tinggal 61 persen, generasi ketiga 24 persen dan tinggal lima persen saja pada generasi berikutnya. Beberapa perusahaan keluarga yang bisa bertahan hingga generasi berikutnya antara lain, Kalla Group, Kalbe Farma, Mustika Ratu, Bosowa Group, Samudera Indonesia, Sinar Mas, Nyonya Meneer, Danarhadi dan lainnya. Tren kelangngan yang terus menurun pada generasi selanjutnya juga terjadi di Amerika Serikat, Australia, dan negara – negara Asia lainnya.

Keberhasilan suksesi dalam bisnis keluarga seharusnya dimulai dari sebelum suksesor secara penuh memegang kendali perusahaan melalui perencanaan suksesi yang telah dirancang oleh generasi sebelumnya. Tahapan perencanaan suksesi ini memerlukan proses yang cukup lama bagi generasi sebelumnya, karena itu perencanaan suksesi harus dipikirkan secara matang. Serta yang terpenting adalah anggota keluarga menyetujui dan menyepakati ahli waris yang ditunjuk.

Perencanaan suksesi penting untuk kelangsungan hidup lanjutan bagi perusahaan. Salah satu perhatian utama dari seorang pemilik usaha adalah bagaimana mengatur suksesi bisnis secara teratur dan terjangkau sambil memastikan bahwa bisnis akan menyediakan kebutuhan pemilik selama masa pensiun (Grassi, Sebastian, Gianmarco, 2009) menurut Miller (2003) dikarenakan banyak pendiri perusahaan keluarga berusaha untuk mengabdikan warisan mereka dan tetap memegang kendali perusahaan melalui suksesi antar generasi, saat mereka mewariskan kepada keturunannya (dalam Marpa, 2012), Berdasarkan *Making a difference: The Pricewaterhouse Coopers Family Business Survey 2007/2008*. Delapan persen perusahaan keluarga akan menyerahkan kontrol perusahaan kepada generasi penerus. Namun banyak yang tidak siap karena suksesi tersebut hanya terjadi satu kali pada tiap generasi. Menurut hasil survei yang dilakukan Lansberg (1999) yang diadakan diseluruh dunia, menunjukkan rendahnya “*survival rate*” dari perusahaan keluarga, dimana hanya 30 persen perusahaan keluarga di seluruh dunia bertahan hingga generasi kedua dan salah satu faktor utama yaitu karena terletak pada lemahnya perencanaan suksesi. Jika dilihat dari sisi finansial, survei dari Monash University (1997) menunjukkan bahwa rata – rata kekayaan generasi pertama 690 juta dolar AS, kekayaan generasi kedua menurun menjadi 293 juta dolar AS, dan kekayaan generasi ketiga turun 170 juta dolar AS (dalam Soedibyo, 2012).

Melihat pentingnya perencanaan suksesi yang ada di PT. Indoraya Sekaye yang sedang merencanakan suksesi di perusahaannya yang kelak akan diwariskan kepada anak – anaknya, peneliti tertarik untuk melihat perencanaan suksesi yang sedang dijalankan oleh pemilik perusahaan lebih lanjut. Dilihat dari tiga irisan dalam *family system, management system, dan ownership system*. Ketiga sistem ini yang seringkali menjadi masalah dalam merencanakan suksesi.

Dalam penelitian ini akan melihat perencanaan seperti apa yang dilakukan oleh *incumbent* atau pemilik perusahaan dalam merencanakan suksesinya. Sebagian besar perencanaan yang banyak dilakukan oleh perusahaan – perusahaan hanya bertahan hanya pada generasi kedua saja. Banyak sekali perusahaan yang gagal dalam mempertahankan perusahaannya pada generasi ketiga ataupun keempat, biasanya perusahaan hanya berhasil bertahan pada generasi kedua saja. Perusahaan biasanya gagal untuk mempertahankan pada generasi selanjutnya karena kurang mempersiapkan perencanaan suksesi dengan baik.

Fenomena – fenomena yang sering terjadi dalam bisnis keluarga yang erat hubungannya dengan merencanakan suksesi sangat menarik untuk diteliti lebih lanjut. Peneliti ingin lebih mendalami perencanaan suksesi di PT. Indoraya Sekaye yang akan melakukan perencanaan suksesi untuk generasi berikutnya yang sedang dipegang oleh generasi pertama.

Perencanaan suksesi membutuhkan waktu yang cukup lama untuk dilakukan, sehingga perencanaannya harus disiapkan sejak dini agar berjalan dengan baik. Suksesi merupakan bagian yang tidak dapat terlepas dari perusahaan keluarga. Banyaknya konflik yang ada dalam perusahaan keluarga juga tidak lepas dari suksesi, karena itu topik ini menarik untuk diteliti lebih lanjut.

## II. METODE PENELITIAN

Jenis penelitian yang digunakan oleh peneliti adalah penelitian deskriptif – kualitatif. Peneliti ingin memahami fenomena - fenomena secara praktis atau dalam rangka menyusun atau merumuskan teori, prinsip, konsep, atau pengetahuan baru (Wibowo, 2011) berdasarkan data yang dikumpulkan peneliti yang terjadi dalam PT. Indoraya Sekaye. Peneliti ingin melihat lebih dalam lagi berkaitan dengan persiapan perencanaan suksesi yang dilihat dari tiga sistem (*family system, management system, dan ownership system*).

Menurut Poza (2010) pengertian *family business* dikategorikan sebagai adanya kontrol perusahaan berdasarkan kepemilikan (15% atau lebih) dengan dua atau lebih anggota keluarga. Strategi yang dipengaruhi oleh anggota keluarga dalam manajemen dapat menjadi aktif di dalam manajemen yang berfungsi untuk melanjutkan dan memperdalam budaya, sebagai *advisor* dalam anggota dewan, atau menjadi pemegang saham, serta adanya impian yang telah diteruskan antar generasi.

Dalam penelitian ini akan dibahas mengenai perencanaan suksesi yang dilakukan oleh PT. Indoraya Sekaye yang di dalamnya akan menghubungkan antara ketiga sistem dalam merencanakan suksesinya. Dalam pendekatan teori sistem, perusahaan keluarga dimodelkan terdiri dari tiga bagian yang saling beririsan, berinteraksi, dengan subsistem yang saling bergantung dari keluarga, manajemen, dan kepemilikan (Davis, 1983 dalam Poza, 2010)

Kategori ini berkaitan dengan hubungan pribadi dalam keluarga dan karyawan yang bukan keluarga di perusahaan. Isu – isu utama di sini berfokus pada kepercayaan dan komunikasi antar anggota keluarga (Brockaw, 1992; de Vries, 1993; Ward dan Arronoff, 1992, dalam Ismail dan Mahfodz, 2000). Peneliti mendefinisikan *family system* yang dilihat dari hubungan antara keluarga dan bisnis, yang berfokus pada komunikasi dan kepercayaan antar anggota keluarga. Indikator – indikator dalam hubungan antara anggota keluarga dan bisnis akan membahas mengenai :

1. Nilai – nilai dan tradisi yang dianut oleh perusahaan PT. Indoraya Sekaye. Menurut Leach (2007) nilai – nilai yang ada ada perusahaan ada empat yaitu kejujuran dan integritas, saling peduli dan berbagi, hormat dan adil, serta persatuan. Tradisi akan dilihat dari tradisi yang dianut oleh perusahaan.
2. Komunikasi dan kepercayaan antara anggota keluarga di perusahaan PT. Indoraya Sekaye. Menurut Astrachan dan McMillan (2003) komunikasi yang baik ada sepuluh cara.
3. Konflik yang terjadi di perusahaan PT. Indoraya Sekaye. Sedangkan menurut Astrachan dan McMillan (2003) konflik – konflik muncul dari

cinta dan kepedulian dari anggota keluarga satu dengan yang lainnya, yaitu dari kompensasi, Entry dan promosi, kepemilikan, komunikasi dan bagaimana calon suksesor diperlakukan.

Peneliti hanya memakai komunikasi, kepercayaan, komitmen dan konflik, nilai – nilai dan tradisi karena berdasarkan teori – teori yang telah dibaca oleh peneliti indikator – indikator tersebut yang paling sering menjadi masalah dalam perencanaan suksesi. Persaingan saudara dan kecemburuan tidak dimasukkan karena sudah masuk dalam konflik yang terjadi di perusahaan.

Isu – isu ini utamanya adalah cara untuk menghindari kewajiban perpajakan, penataan surat wasiat, penggunaan dan konstitusi dewan direksi, peran potensi konsultan perusahaan keluarga dan pembentukan dari dewan keluarga (Handler, 1992; Ward and Aronoff, 1993, dalam Ismail, Noraini; Mahfodz, Ahmad Najmi, 2000). Peneliti mendefinisikan *Management system* yang dilihat dari perencanaan dan pengendalian kegiatan usaha. Indikator – indikator dalam perencanaan dan pengendalian kegiatan usaha akan membahas mengenai :

1. Pembentukan dewan keluarga dan rapat keluarga di perusahaan PT. Indoraya Sekaye. Menurut Hoover dan Hoover (2000) tujuan struktur manajemen adalah memastikan kesesuaian antara tujuan, prioritas dan operasi. Ini dilakukan dengan membentuk dan mempertahankan tiga kriteria kritis hubungan tim yang berhasil. Menurut Astrachan dan McMillan (2003) rapat yang efektif dapat dijalankan melalui lima cara.
2. Penasihat keluarga dari luar dewan di perusahaan PT. Indoraya Sekaye. Menurut Hoover dan Hoover (2000) ukuran keberhasilan hubungan penasihat bisnis keluarga adalah pada pemecahan dan pencegahan masalah. Menurut Astrachan dan McMillan (2003) professional dapat membantu menyelesaikan konflik dan komunikasi dari berbagai bidang.

Peneliti hanya memakai pembentukan dewan keluarga dan rapat keluarga, serta penasihat keluarga dari luar dewan karena peneliti hanya ingin meneliti perencanaan suksesi dan mempunyai batasan penelitian yang hanya membahas aspek non - finansial, karena itu perencanaan pajak tidak dimasukkan. Sedangkan penasihat keluarga digabungkan dengan di luar dewan karena penasihat keluarga biasanya ada di luar dewan.

Isu – isu tingkat persiapan penerus / pewaris. Sejauh mana penerus / ahli waris memiliki keterampilan yang diperlakukan bisnis, kemampuan manajerial, pengetahuan tentang operasi perusahaan dan sejenisnya (Doescher, 1983; Fenn, 1994; Osborne, 1991 dalam Ismail, Noraini; Mahfodz, Ahmad Najmi, 2000). Peneliti mendefinisikan *ownership system* yang dilihat dari persiapan penerus, yang melihat sejauh mana kemampuan calon suksesor dalam perusahaan keluarga. Indikator – indikator dalam kesiapan calon suksesor akan membahas mengenai :

1. Pelatihan yang telah dipersiapkan untuk calon suksesor di perusahaan PT. Indoraya Sekaye. Program pelatihan (Churchill dan Hatten, 1987, dalam Buang, Nor Aishah; Ganefri; Sidek, Saliza, 2013) merupakan

faktor berkorelasi positif dengan suksesi yang mulus bagi generasi mendatang yang akan dipertimbangkan.

2. Motivasi dan komitmen calon suksesor untuk bergabung dalam perusahaan PT. Indoraya Sekaye. Persyaratan mendasar lainnya adalah motivasi penerus memasuki perusahaan. Komitmen penerus yang termotivasi dianggap sebagai atribut yang diinginkan dalam proses suksesi (Chrisman et al, 1998; Dan Chirico dan Salvato, 2008, dalam Bracci dan Vagnoni, 2011).
3. Pendidikan formal yang diambil oleh calon suksesor perusahaan PT. Indoraya Sekaye. Pendidikan formal adalah hal yang penting bagi calon suksesor (Goldberg, 1996; Dan Morris et al, 1997). Keahlian dan bekal pengetahuan penerus menentukan daya serap (Cohen dan Levithal, 1990) yang menghindari penundaan dan mendorong kemampuan untuk mengeksploitasi pengetahuan baru (dalam Buang, Nor Aishah; Ganefri; Sidek, Saliza, 2013).

Peneliti hanya memakai pelatihan, motivasi dan komitmen, serta pendidikan formal karena calon suksesor yang akan diteliti masih bersekolah karena itu calon suksesor belum mempunyai pengalaman kerja, dan belum mempunyai persepsi persiapan diri secara matang.

Obyek penelitian yang dipakai pada penelitian ini adalah perencanaan suksesi dalam *family system, management system, dan ownership system*. Perencanaan suksesi pada perusahaan keluarga akan dipengaruhi oleh ketiga sistem tersebut, yang dilihat dari hubungan antara keluarga dan bisnis, perencanaan dan pengendalian kegiatan usaha, serta tingkat persiapan penerus. Peneliti mengharapkan ketiga sistem tersebut mencakup keseluruhan aspek yang ada dalam bisnis keluarga yang akan diteliti pada perusahaan.

Subyek Penelitian yang dipakai pada penelitian ini adalah PT. Indoraya Sekaye yang beralamat di jalan Satelite Town Square 5 F 15 Sukomanunggal, Surabaya. PT. Indoraya Sekaye merupakan perusahaan yang berbasis Perseroan Terbatas yang memiliki karyawan dengan jumlah 58 orang dan merupakan perusahaan yang bergerak di bidang konstruksi pembangunan properti. Peneliti memilih PT. Indoraya Sekaye sebagai subyek penelitian karena perusahaan sekarang masih dikelola oleh generasi pertama dan sedang melakukan perencanaan suksesi bagi calon penerusnya.

Menurut Pawito (2007) penetapan sampel merupakan persoalan yang krusial dalam penelitian kualitatif. Logika sampel pada penelitian kualitatif merupakan keterwakilan (*representativeness*) dari sebagian populasi yang secara efektif diamati atau diteliti untuk mewakili seluruh populasi. Prinsip *representativeness* dalam penelitian kualitatif adalah *representativeness* informasi atau data.

Menurut Sugiyono (2008) *purposive sampling* adalah teknik pengambilan sampel sumber data dengan pertimbangan tertentu yakni sumber data dianggap paling tahu tentang apa yang diharapkan, sehingga mempermudah peneliti menjelajahi obyek atau situasi yang diteliti. Peneliti memilih *purposive sampling* untuk penelitian ini karena sampel sumber data yang diambil dalam penelitian ini harus tahu tentang apa yang diharapkan.

Peneliti menetapkan beberapa kriteria sebagai syarat penetapan narasumber pada PT. Indoraya Sekaye:

1. Anggota keluarga yang berada pada posisi puncak manajemen dalam perusahaan (*incumbent* dan calon suksesor).
2. Memiliki peran penting dalam proses perencanaan serta pelaksanaan suksesi yang ada dalam perusahaan. Minimal orang yang bekerja 5 tahun dalam perusahaan (anggota keluarga, maupun non anggota keluarga).

Menurut peneliti teori yang paling tepat untuk dipakai dalam penelitian ini adalah teori yang dikemukakan oleh Pawito (2007) yaitu pengumpulan data dari PT. Indoraya Sekaye akan diambil melalui wawancara dan observasi, serta data sekunder berupa dokumen maupun teks.

Dalam riset, data primer diperoleh secara langsung dari sumbernya, sehingga periset merupakan “tangan pertama” yang memperoleh data tersebut.

Dalam pengambilan data sekunder yang akan dilakukan yaitu dengan mengambil seperti dokumen – dokumen untuk mendukung data primer pada PT. Indoraya Sekaye.

Penelitian pada PT. Indoraya Sekaye akan menggunakan teknik wawancara semi terstruktur. Menurut Daymon dan Holloway (2002) wawancara semi terstruktur atau wawancara terfokus sering digunakan untuk riset kualitatif.

Peneliti akan melakukan observasi di PT. Indoraya Sekaye dengan mengidentifikasi tindakan – tindakan sadar ataupun tindakan tidak sadar antara *incumbent*, calon suksesor, keluarga *incumbent* serta karyawan yang ada di dalam perusahaan.

Dalam penelitian ini peneliti akan menggunakan teknik analisis data dari Moleong (2010), teknik yang dikemukakan Moleong karena mudah untuk digunakan dan dipahami oleh peneliti, serta tidak memakan banyak waktu.

Dalam tahap pengumpulan data peneliti akan mengumpulkan seluruh data hasil penelitian yang didapat dari hasil wawancara, observasi, foto, rekaman suara dan data sekunder.

Pada tahap reduksi data peneliti akan merangkum seluruh data yang didapat melalui hasil pengumpulan data. Data akan dirangkum dengan cara mengelompokkannya berdasarkan variabel, indikator dan sub – indikator yang telah dibuat, dan akan diuji keabsahannya. Tujuannya adalah untuk menemukan keterkaitan antar data temuan di lapangan dengan dimensi dan konsep yang ingin diteliti, yaitu melihat perencanaan suksesi pada perusahaan keluarga PT. Indoraya Sekaye berdasarkan variabel, indikator – indikator dan sub – sub indikator yang sudah ditetapkan.

Pada tahapan penafsiran data peneliti akan menafsirkan keterkaitan kategori data yang didapatkan melalui hasil analisis, kemudian data tersebut akan disajikan dalam bentuk deskriptif. Selain itu peneliti juga menyajikan data dalam bentuk gambar dan transkrip wawancara sebagai data pendukung dari hasil temuan.

Dalam penelitian ini hanya memakai triangulasi data (seringkali juga disebut dengan triangulasi sumber). Triangulasi data merupakan upaya peneliti untuk mengakses sumber – sumber yang lebih bervariasi guna memperoleh data berkenaan dengan persoalan yang sama. Hal ini berarti peneliti

bermaksud menguji data yang diperoleh dari satu sumber (untuk dibandingkan) dengan data dari sumber lain.

Keabsahan data akan diuji dengan cara membandingkan hasil data yang diperoleh dari satu sumber (untuk dibandingkan) dengan data dari sumber lain dari PT. Indoraya Sekaye melalui triangulasi data atau sumber. Hasil temuan data akan dibandingkan dari hasil data dari wawancara, maupun hasil data dari observasi sebagai pendukung. Sehingga peneliti dapat menunjukkan bukti empirik untuk meningkatkan pemahaman terhadap realitas atau gejala yang diteliti. Peneliti akan menemukan kenyataan bahwa data dalam suatu penelitian kualitatif bersifat sejalan (*consistent*) ketika diuji dengan data lain, atau mungkin tidak sejalan (*inconsistent*), atau bahkan bertolak belakang (*contradictory*). Kemudian menguji seberapa tingkat validitasnya. Setelah itu peneliti akan dapat mengungkapkan gambaran yang lebih memadai (beragam prespektif) mengenai gejala yang diteliti melalui triangulasi sumber.

### III. ANALISA DAN PEMBAHASAN

#### Profil perusahaan

PT. Indoraya Sekaye yang beralamat di jalan Satelite Town Square 5 F 15 Sukomanunggal, Surabaya merupakan perusahaan yang berbasis Perseroan Terbatas yang memiliki karyawan dengan jumlah kurang lebih 58 orang dan merupakan perusahaan yang bergerak di bidang konstruksi pembangunan properti. PT. Indoraya Sekaye secara mandiri melakukan pembangunan sendiri di berbagai tempat, yaitu di Graha Family, Citraland, Bukit Darmo Golf dan lainnya. Namun PT. Indoraya Sekaye juga melakukan kerjasama dengan CV. Jati Buminata, PT. Intiland Grande, dan PT. Grande Family View untuk menambah pembangunannya. Biasanya proyek – proyek yang dikerjakan sendiri ditawarkan melalui perantara ataupun ditawarkan langsung ke perorangan. Proyek – proyek yang dikerjakan sendiri sebagian besar adalah rumah – rumah yang siap untuk dihuni. Sedangkan yang bekerjasama dengan perusahaan lain biasanya langsung membangun suatu perumahan besar.

Visi PT. Indoraya Sekaye : Menjadi perusahaan konstruksi yang sukses dan besar di Indonesia.

Misi PT. Indoraya Sekaye : Memberikan kepuasan yang terbaik kepada pelanggan dengan mengutamakan kualitas bangunan.

#### Uji Triangulasi

Data dinyatakan valid berdasarkan hasil wawancara dengan empat orang narasumber di PT. Indoraya Sekaye dan hasil observasi secara langsung peneliti menggunakan pendekatan konsistensi data berdasarkan informasi yang didapatkan dari beberapa narasumber sebagai acuan dalam menentukan validitas data (dalam Moleong, 2010). Indikator hubungan antara keluarga dan bisnis dikategorisasikan dengan simbol “H”. Indikator perencanaan dan pengendalian kegiatan usaha dikategorisasikan dengan simbol “P”. Indikator tingkat kesiapan penerus akan dikategorisasikan dengan simbol “T”. Sub indikator akan ditulis dengan kode sesuai indikator namun dibedakan dengan angka – angka. Hasil wawancara kepada empat narasumber disimpulkan menjadi satu. Bila hasil wawancara pada narasumber minimal tiga orang setuju tetap dinyatakan “valid” walaupun tidak ada bukti observasi sebagai

pendukung. Sedangkan bila tidak ada data dari wawancara minimal dua orang setuju dan tidak ada data observasi dikatakan “*not applicable*”. Hasil triangulasi data dapat dilihat pada lampiran sebelas.

Berdasarkan hasil analisis di atas terdapat beberapa karakteristik perusahaan yang dimiliki oleh PT. Indoraya Sekaye yang mendeskripsikan bahwa perusahaan termasuk dalam perusahaan keluarga.

Menurut Poza (2010) sebuah bisnis keluarga adalah sintesis yang unik sebagai berikut:

1. Kontrol kepemilikan (15 persen atau lebih tinggi) dengan dua atau lebih anggota keluarga atau kemitraan keluarga : dapat dilihat dari PT. Indoraya Sekaye saat ini dimiliki oleh tiga orang yaitu narasumber satu, Elizabeth Tri Wisdiatuti dan narasumber tiga. Ketiga pemilik tersebut merupakan anggota keluarga.
2. Pengaruh strategis oleh anggota keluarga pada manajemen perusahaan, apakah dengan menjadi aktif dalam manajemen, dengan terus membentuk budaya, atau dengan melayani sebagai penasihat atau anggota dewan : Pengelolaan manajemen perusahaan PT. Indoraya Sekaye sebagian dikelola oleh *family member* yang dapat dilihat pada sub bab 4.4.1.
3. Kepedulian terhadap hubungan keluarga : yang dibuktikan oleh James dengan mempekerjakan anggota keluarga pada posisi – posisi penting dalam perusahaan.
4. Mimpi atau kemungkinan kontinuitas lintas generasi : Perusahaan juga kelak akan diteruskan oleh anak dari narasumber satu, yaitu anak kedua yang bernama Timothy Asher Soekardi.

Menurut Poza (2010) karakteristik yang mendefinisikan esensi dari kekhasan perusahaan keluarga, yaitu:

1. Kehadiran keluarga : dapat dilihat pada data struktur organisasi pada gambar 4.2.
2. Mimpi pemilik untuk menjaga bisnis dalam keluarga (tujuan kelangsungan bisnis dari generasi ke generasi) : anak dari narasumber satu yang kelak akan meneruskan perusahaan.
3. Irisan dari keluarga, manajemen, dan kepemilikan, dengan kecenderungan *zero – sum* (menang – kalah), yang membuat bisnis keluarga khususnya rentan selama suksesi : yang akan dibahas pada poin 4.7. sistem keluarga, 4.8. sistem manajemen dan 4.9. sistem kepemilikan.
4. Sumber unik keunggulan kompetitif berasal dari interaksi keluarga, manajemen, dan kepemilikan, terutama dalam keutuhan keluarga : yang akan dibahas pada poin 4.7. sistem keluarga, 4.8. sistem manajemen dan 4.9. sistem kepemilikan.

Menurut Davis dan Taguiri (1996, dalam Hoover dan Hoover, 2000) tiga sistem dalam bisnis keluarga yang sering menimbulkan masalah dalam bisnis keluarga dan mempengaruhi perencanaan suksesi. Diagram lingkaran dari tiga sistem tersebut adalah keluarga, bisnis, kepemilikan yang saling tumpang tindih. Diagram tersebut melukiskan hubungan ganda dan tumpang tindih: hubungan dalam masing – masing tiga sistem tersebut, antara anggota keluarga, antara karyawan

dan manajer, dan antara pemilik perusahaan. Hubungan ganda tersebut masing – masing mempengaruhi yang lain dan sebaliknya. Dalam perusahaan PT. Indoraya Sekaye bisa dilihat bahwa ketiga sistem tersebut memang mempengaruhi perencanaan suksesi, yang dilihat dari hubungan antara keluarga dan bisnis sudah baik, perencanaan dan pengendalian manajemen yang dikelola oleh anggota keluarga sendiri, dan tingkat persiapan penerus yang sudah tahu dan siap untuk meneruskan perusahaan.

Berdasarkan ketiga sistem pada perusahaan keluarga yaitu *family system, management system, dan ownership system*. dapat dilihat bahwa *family system* yang paling diutamakan dalam perusahaan PT. Indoraya Sekaye karena perusahaan dipersiapkan untuk keluarga narasumber satu. Stereotip dan nepotisme masih mendominasi di bisnis keluarga, karena generasi penerus harus dari keluarga sendiri, yaitu anak dari narasumber satu. Maka PT. Indoraya Sekaye memakai pendekatan *family – first business*. Sesuai dengan teori yang diungkapkan oleh Poza (2010) bahwa stereotip dan nepotisme yang masih mendominasi pandangan kebanyakan orang di bisnis keluarga berasal dari suboptimisasi yang ada pada sistem bisnis keluarga di dalam *family – first business*. PT. Indoraya Sekaye tidak mencegah anggota keluarga untuk bekerja dalam bisnis atau membutuhkan pengalaman kerja di luar bisnis sebagai prasyarat bekerja. PT. Indoraya Sekaye juga membedakan kompensasi bukan pada tanggung jawab ataupun kinerja tetapi melihat anggota keluarga dengan non anggota keluarga karena itu *management – first business* tidak diutamakan, sesuai dengan teori Poza (2010). *Ownership – first business* tidak digunakan oleh PT. Indoraya Sekaye karena jangka waktu investasi dan resiko bukan masalah yang paling signifikan. Apalagi pemegang saham dipegang sendiri oleh anggota keluarga dan saham tidak dijual ke khalayak umum, sesuai dengan teori Poza (2010) tentang *ownership – first business*.

Berdasarkan hasil analisis walaupun ada perubahan kepemimpinan ganda yang terjadi kelak, strategi bisnis dan budaya belum tentu berubah karena narasumber satu masih ikut dan tidak langsung lepas tangan. Gaya kepemimpinan dan cara bernegosiasi dengan anggota keluarga mungkin saja berubah karena narasumber dua belum tentu sama dengan narasumber satu, sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Hess (2006) mendefinisikan suksesi sebagai perubahan kepemimpinan ganda. Perubahan kepemimpinan di dalam bisnis dan di perubahan kepemimpinan di dalam keluarga.

Perencanaan suksesi yang dilakukan oleh PT. Indoraya Sekaye adalah upaya yang disengaja oleh narasumber satu untuk menjamin kelangsungan kepemimpinan dan posisi – posisi kunci, masa depan dan mendorong kemajuan individu. Dijalankan melalui transfer kepemimpinan dari narasumber satu ke narasumber dua, berdasarkan teori dari Rothwell (2001, dalam Ismail dan Mahfodz, 2000).

PT. Indoraya Sekaye merupakan perusahaan keluarga karena dimiliki dan dikelola oleh anggota keluarga. PT. Indoraya Sekaye dikelola oleh keluarga dari James Soekardi yang dapat dilihat di gambar 4.2. data struktur organisasi. Pengelolaan untuk memanfaatkan alokasi dana proyek dipegang oleh *family member*. Sedangkan perantara pemakaian dana untuk implementasi di lapangan dipegang oleh *non family member*. Di sini dapat dilihat bahwa posisi –

posisi penting dipegang oleh anggota keluarga sendiri. Sedangkan pengambilan keputusan tetap melalui pendapat dari banyak pihak namun yang memutuskan tetap narasumber satu sendiri. Orang kepercayaan atau tangan kanan dari narasumber satu sendiri adalah adik kandungnya yaitu narasumber tiga, dia seringkali memberikan saran pada narasumber satu. Sedangkan orang yang dipercaya oleh istri narasumber satu sendiri tidak lain adalah istri dari narasumber tiga. Sehingga arah dan tujuan perusahaan PT. Indoraya Sekaye ditentukan oleh keluarga narasumber satu. Pada sistem ini akan membahas hubungan antara keluarga dan bisnis di PT. Indoraya Sekaye. Hubungan antara keluarga dan bisnis akan dilihat dari nilai dan tradisi, komunikasi dan kepercayaan, dan konflik yang terjadi di PT. Indoraya Sekaye. Pertama, nilai dan tradisi yang dianut oleh perusahaan PT. Indoraya Sekaye. Peneliti mendeskripsikan nilai yang diutamakan oleh PT. Indoraya Sekaye adalah kejujuran dan integritas karena dalam perusahaan memang dibutuhkan orang yang jujur dan berintegritas (lihat lampiran tiga, empat, lima dan enam). Serta adanya nilai Kristiani yang dianut oleh narasumber satu yang diberlakukan sebagai tradisi perusahaan, yaitu adanya kebaktian setiap jumat pagi untuk semua anggota perusahaan yang beragama Kristen maupun tidak. Tradisi ini juga akan diteruskan oleh narasumber dua, karena ini merupakan tradisi perusahaan yang penting. Menurut Leach (2007) setiap perusahaan keluarga memiliki nilai – nilai yang diyakini dan menjadi dasar bagi perusahaan. Nilai – nilai yang ada pada perusahaan, yaitu :

1. Kejujuran dan integritas : narasumber satu selalu menekankan kepada anak dan karyawannya agar selalu berlaku jujur dalam bekerja sehingga tidak terjadi pemecatan (lihat lampiran tiga dan tujuh).
2. Saling peduli dan berbagi : dalam perusahaan seluruh anggota perusahaan yang anggota keluarga maupun non anggota keluarga tetap saling peduli, dibuktikan dengan saling membantu bila pekerjaan orang lain ada yang belum selesai. Sedangkan berbagi dilakukan dengan cara memberikan bonus sesuai target yang telah dicapai (lihat lampiran tiga, empat, lima, enam dan sembilan).
3. Hormat dan adil : dalam perusahaan semua anggota dianggap sama tetapi harus tetap sopan dan ditunjuksn dengan hasil kerja baik, sedangkan keadilan diterapkan melalui pembagian kerja yang sesuai. Karyawan berbicara dengan sopan menunjukkan adanya rasa hormat kepada narasumber satu. Narasumber satu tidak membeda – bedakan antara karyawan keluarga dan non keluarga (lihat lampiran tiga, empat, lima, enam dan delapan).
4. Persatuan : menurut narasumber satu persatuan keluarga penting, dibuktikan dari jabatan administrasi dan keuangan adalah Elizabeth Tri Wisdiatuti, direktur teknik adalah narasumber tiga dan kepala bagian operasi adalah Erwin Setyowati. Narasumber satu juga melindungi narasumber tiga dari adanya rasa iri dari karyawan non keluarga karena narasumber tiga adalah adiknya (lihat lampiran tiga). Pengelolaan untuk memanfaatkan alokasi dana proyek dipegang oleh *family member*. Sedangkan

perantara pemakaian dana untuk implementasi di lapangan dipegang oleh *non family member*.

Dengan adanya nilai – nilai dan tradisi yang ditanamkan dalam perusahaan, maka perusahaan akan dapat membentuk seluruh sistem bisnis keluarga, yaitu *family system, management system, dan ownership system*. Dengan terbentuknya ketiga sistem tersebut maka akan terbentuk keunggulan kompetitif bagi perusahaan. Hal tersebut bisa juga menjadi sumber kerentanan yang signifikan dalam menghadapi perubahan generasi yang kompetitif, berdasarkan Poza (2010).

Kedua, komunikasi dan kepercayaan yang ada dalam perusahaan PT. Indoraya Sekaye. Hubungan antara narasumber satu, narasumber dua, narasumber tiga, dan, narasumber empat sudah terjalin dengan cukup baik (lihat lampiran tiga, empat, lima, enam, tujuh, delapan, dan sembilan). Menurut Astrachan dan McMillan (2003) komunikasi yang baik dalam keluarga dan perusahaan :

1. Belajar menjadi pendengar yang baik : semua anggota perusahaan PT. Indoraya Sekaye selalu menjadi pendengar yang baik pada waktu rapat ataupun tidak.
2. Hindari kesalahan dalam menafsirkan : kesalahan penafsiran dapat diminimalkan karena dalam rapat umum karyawan satu per satu membicarakan masalahnya langsung kepada narasumber satu.
3. Membangun dan menjaga kepercayaan : dalam PT. Indoraya Sekaye kepercayaan dibangun sesuai dengan kepercayaan masing – masing terhadap orang lain di sekitarnya. Dalam berbicara juga harus konsisten kalau tidak akan mendapat teguran ataupun akan menimbulkan rasa tidak percaya lagi satu dengan yang lain.
4. Membiarkan orang lain mengungkapkan perasaan mereka saat bersama kita tanpa menjatuhkan mereka : di PT. Indoraya Sekaye setiap orang dapat mengungkapkan perasaannya masing – masing kepada narasumber satu, bila ada perbedaan pendapat dapat langsung disampaikan ke narasumber satu. Keputusan akan diambil oleh narasumber satu dari pendapat atau saran yang terbaik sehingga dapat meminimalkan saling menjatuhkan antar karyawan.
5. Perbedaan pendapat sebagai emosi yang netral : di pertemuan keluarga maupun rapat umum, narasumber satu membiarkan adanya perbedaan pendapat asal tidak sampai mengesampingkan asas kekeluargaan. Keputusan akhir tetap ada diputuskan oleh narasumber satu.
6. Komunikasi langsung : komunikasi yang terjadi di PT. Indoraya Sekaye dilakukan secara langsung kepada orang yang dituju, untuk mengurangi salah penyampaian lewat pihak ketiga.
7. Mencari masalah yang paling mendasar : dalam rapat dicari dulu masalah yang mendasar dan cenderung langsung diselesaikan agar masalah tersebut tidak menjadi semakin besar. Narasumber satu sendiri yang memutuskan bagaimana baiknya masalah tersebut diselesaikan.
8. Buatlah semua level komunikasi yang konsisten satu dengan yang lain : di PT. Indoraya Sekaye semua anggota perusahaan harus konsisten, kalau tidak

maka akan ditegur. Serta untuk menghindari rasa tidak percaya dari orang lain.

9. Membantu orang lain untuk membentuk rasa percaya diri mereka : dalam membantu orang membangun rasa percaya diri, narasumber satu mengharuskan semua karyawan yang berada dalam rapat untuk aktif.
10. Jangan terjebak dengan masa lalu : narasumber satu kelak akan menganggap narasumber dua sebagai seorang yang sudah mampu bekerja dalam perusahaan.

Kepercayaan yang ada dalam PT. Indoraya Sekaye sudah baik antara narasumber satu, narasumber dua, narasumber tiga, dan narasumber empat (lihat subab 4.7.1.)

Saling percaya dan kejujuran dianggap sebagai kondisi yang menguntungkan untuk mengurangi biaya transaksi (direktur teknik tidak perlu untuk membentuk divisi pengawasan), serta meningkatkan proses komunikasi yang menghasilkan transmisi informasi dan pengetahuan, berdasarkan Szulansky (2000, dalam Bracci dan Vagnoni, 2011).

Ketiga, konflik yang terjadi di PT. Indoraya Sekaye (lihat lampiran tiga, empat, lima dan enam). Menurut Astrachan dan McMillan (2003) konflik muncul dari cinta dan kepedulian dari anggota keluarga satu dengan yang lainnya. Ketidakepakatan muncul di dalam berbagai isu yang seharusnya penting untuk dinegosiasikan, yaitu :

- Kompensasi : gaji yang dibayar kepada anggota keluarga bekerja dalam PT. Indoraya Sekaye berbeda – beda sesuai dengan jabatan, bonus yang akan diterima masing – masing juga berbeda sesuai dengan prestasi, hak deviden yang dibagi ke keluarga pemegang saham juga berbeda. Didukung teori yang dikemukakan oleh Hoover dan Hoover (2000) terdapat persoalan tipikal antara sistem keluarga, manajemen dan kepemilikan, yaitu penentuan kompensasi dan keuntungan bagi karyawan keluarga.
- *Entry* dan promosi : anggota keluarga menduduki posisi penting dalam perusahaan PT. Indoraya Sekaye, sedangkan yang diutamakan dalam promosi adalah anggota keluarga, yang akan menjalankan perusahaan setelah pensiun adalah anak dari narasumber satu, yaitu narasumber dua.
- Kepemilikan : Kepemilikan saat ini dipegang oleh narasumber satu, Elizabeth Tri wisdiatuti dan narasumber tiga, namun yang memegang peranan paling besar adalah narasumber satu, dia yang memutuskan semua keputusan yang diputuskan dalam PT. Indoraya Sekaye. Namun ke depannya kepemilikan yang akan diberikan kepada narasumber dua.
- Komunikasi : dalam PT. Indoraya Sekaye seluruh anggota perusahaan bebas mengekspresikan pendapat masing – masing sesuai dengan aturan yang berlaku.
- Bagaimana cucu / calon suksesor diperlakukan : ke depannya narasumber satu akan memperlakukan narasumber dua secara profesional karena beliau akan memberikan kepemilikan saat narasumber dua sudah mampu menjalankan perusahaan, namun narasumber tiga masih ragu pada narasumber dua karena masih belum berpengalaman dan masih butuh

belajar banyak. Sedangkan narasumber empat masih belum mengetahui ke depannya bagaimana karena tidak terlalu mengenal narasumber dua.

Konflik yang terjadi di perusahaan PT. Indoraya Sekaye mungkin akan menimbulkan rasa iri, kecemburuan dan rasa tidak adil dari karyawan non keluarga terhadap karyawan anggota keluarga. Sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Poza (2010) yaitu adanya kemarahan atas ketidakadilan praktik perekrutan, promosi, tunjangan keluarga, dan kesempatan lain yang dinikmati oleh beberapa orang tapi tidak oleh orang lain. Narasumber dua sendiri tidak ingin membedakan kompensasi dan promosi bila memimpin perusahaan. Terdapat pula konflik yang terjadi yaitu mengenai masalah kualitas bahan yang baik namun susah untuk didapatkan oleh PT. Indoraya Sekaye. Konflik tersebut akan merugikan banyak pihak dari narasumber empat sebagai penyedia logistik, kemudian Kasianto sebagai kepala proyek sehingga akan memperburuk citra perusahaan.

Sistem manajemen penting bagi perencanaan suksesi karena sistem ini akan membahas mengenai perencanaan dan pengendalian kegiatan usaha yang dilakukan PT. Indoraya Sekaye. Dalam perencanaan dan pengendalian kegiatan usaha akan dilihat dari bagaimana pembentukan dewan keluarga dan rapat keluarga di perusahaan, serta apakah ada pembentukan penasihat keluarga dari luar dewan perusahaan.

Pertama, pembentukan dewan keluarga dan rapat keluarga di perusahaan PT. Indoraya Sekaye. Menurut Poza (2010), salah satu manfaat dari pertemuan keluarga adalah forum yang mereka sediakan untuk meminimalkan potensi konflik dan mengatasi masalah – masalah yang dihadapi keluarga multigenerasi. Pembentukan dewan keluarga dan rapat keluarga ada tetapi secara informal atau tidak tertulis. Menurut Hoover dan Hoover (2000), tujuan struktur manajemen adalah memastikan kesesuaian antara tujuan, prioritas dan operasi. Ini dilakukan dengan membentuk dan mempertahankan tiga kriteria kritis hubungan tim yang berhasil. Setiap anggota manajemen perlu tahu dengan kejelasan mutlak apa yang ingin dicapai oleh timnya. Anggota juga perlu tahu peran apa yang mereka mainkan dan apa yang diharapkan oleh mereka dari peran – peran ini. Ketika tujuan, peran, dan prosedur jelas dinyatakan maka struktur manajemen dapat melakukan pekerjaannya dan mengelola kekomplekan dan bukan menjauhinya. Walaupun tidak formal tapi rapat keluarga tetap dijalankan dengan baik saat narasumber satu dan istrinya serta narasumber tiga dan istrinya berkumpul bersama membicarakan persoalan dan membuat keputusan yang terbaik, walaupun prosedurnya tidak didokumentasikan. Sedangkan pembentukan dewan umum juga baik walaupun juga tidak tertulis atau formal, karyawan dalam perusahaan mengetahui peran masing – masing dan narasumber satu yang akan mengambil keputusan walaupun tidak ada pendokumentasian prosedur. Menurut Poza (2010) efek positif dari pertemuan keluarga yang berasal dari berbagai level memiliki kepentingan untuk menyampaikan dan mendapatkan pemahaman satu sama lain dan dengan demikian menjadi lebih mungkin untuk membuat keputusan yang saling menguntungkan bagi semua pihak. Pembentukan dewan keluarga di PT. Indoraya Sekaye ditujukan untuk menyelesaikan masalah internal perusahaan serta masa depan keluarga. Sedangkan pembentukan dewan umum dibentuk

untuk menyelesaikan masalah eksternal dan masa depan perusahaan. Sesuai dengan teori Susanto (2005) bahwa perusahaan keluarga sebaiknya membentuk dewan direksi independen dan memulai proses pertemuan keluarga secara regular. Dewan direksi independen bertindak sebagai forum regular di mana direktur bersama keluarga membicarakan masa depan bisnis itu. Sedangkan pertemuan – pertemuan keluarga menjadi forum komunikasi yang menyangkut masa depan keluarga.

Menurut Astrachan dan McMillan (2003) menjalankan rapat yang efektif, adanya orang yang tepat untuk menjalankan rapat dan memastikan :

1. Semua orang dapat berbicara tanpa disela dan tidak terlalu lama : dalam rapat di PT. Indoraya Sekaye semuanya dapat berbicara satu persatu kepada narasumber satu.
2. Semua orang tidak boleh keluar dari topik pembicaraan kecuali semuanya setuju : permasalahan yang diungkapkan berbeda – beda namun tetap saja topiknya sama yaitu permasalahan tentang perusahaan.
3. Kesepakatan akan dicapai berdasarkan proses pengambilan keputusan yang disepakati bersama – sama : kesepakatan yang diambil memang bersama tapi yang memutuskan tetap narasumber satu, biasanya dia memutuskan yang terbaik bagi perusahaan.
4. Semuanya mendapat kesempatan berbicara : di dalam rapat semua karyawan keluarga dan non keluarga mendapatkan kesempatan untuk berbicara dan memberikan sarannya. Narasumber satu lebih suka orang yang aktif daripada pasif, beliau juga bisa menerima masukan dari orang lain.
5. Membantu orang lain melihat batasan antara masalah keluarga dan bisnis : batasan masalah antara bisnis dan keluarga di PT. Indoraya Sekaye memang dibedakan yaitu melalui rapat keluarga yang membahas masalah internal seperti keuangan sedangkan rapat umum yang membahas masalah eksternal seperti masalah terhambatnya proyek.

Kedua, adanya penasihat keluarga dari luar dewan di perusahaan PT. Indoraya Sekaye. Tidak ada penasihat keluarga dari luar dewan yang dipakai oleh PT. Indoraya Sekaye karena selama ini konflik dapat diselesaikan sendiri. Menurut Astrachan dan McMillan (2003) konsultan bisnis keluarga, terapis keluarga, dan mediator dapat membantu menyelesaikan konflik dan komunikasi dari berbagai bidang. Namun PT. Indoraya Sekaye tidak mempunyai konsultan bisnis keluarga, terapis keluarga, dan mediator. Menurut Hoover dan Hoover (2000) peran penasihat dalam hubungan itu adalah memfasilitasi perubahan yang diperlukan untuk mencapai tujuan memecahkan masalah, mencegah masalah, memfasilitasi perubahan positif dalam pikiran, tindakan, dan tujuan klien. Sedangkan PT. Indoraya Sekaye menyelesaikan konflik internal maupun eksternal melalui rapat keluarga dan rapat umum yang dijalankan selama ini. Semua anggota dalam perusahaan dari jabatan apapun akan saling membantu satu dengan yang lain untuk menyelesaikan masalah apapun. Sehingga kemungkinan suatu saat akan timbul konflik yang

tidak dapat diselesaikan karena perusahaan tidak memiliki penasihat keluarga dari luar dewan untuk menjadi penengah.

Sistem kepemilikan sangat penting bagi perencanaan suksesi karena membahas tingkat persiapan penerus, yang melihat sejauh mana kemampuan calon suksesor dalam perusahaan keluarga. Tingkat persiapan penerus dilihat dari pelatihan yang telah dipersiapkan untuk calon suksesor, motivasi, dan komitmen calon suksesor untuk bergabung dalam perusahaan, serta pendidikan formal yang diambil oleh calon suksesor.

Pertama, pelatihan yang telah dipersiapkan untuk narasumber dua di perusahaan PT. Indoraya Sekaye. Pelatihan yang dipersiapkan untuk narasumber dua masih belum ada. Seperti yang dikemukakan oleh (Churchill dan Hatten, 1987) program pelatihan merupakan faktor yang berkorelasi positif dengan suksesi yang mulus bagi generasi mendatang yang akan dipertimbangkan (dalam Buang; Ganefri; Sidek, 2013). Pelatihan yang disiapkan oleh narasumber satu bagi narasumber dua berupa pelatihan mental dengan cara narasumber dua harus bekerja dulu di perusahaan lain di bidang konstruksi. Pelatihan lainnya juga berupa narasumber dua akan diberi jabatan di bagian bawah agar dia mengetahui rasanya kerja dari bawah.

Kedua, motivasi dan komitmen narasumber dua untuk bergabung dalam perusahaan PT. Indoraya Sekaye. Komitmen penerus yang termotivasi dianggap sebagai atribut yang diinginkan dalam proses suksesi (Chrisman et al, 1998; Chirico dan Salvato, 2008, dalam Bracci dan Vagnoni, 2011). Motivasi yang diberikan selama ini dilakukan oleh narasumber satu, narasumber tiga, dan narasumber empat adalah secara verbal agar narasumber dua bersedia meneruskan perusahaan, serta adanya dukungan berupa pendidikan formal kelak dari narasumber satu. Seperti teori yang dikemukakan oleh Krueger (1993, dalam Bracci dan Vagnoni, 2011) niat yang dibentuk oleh sikap individu, seperti keinginan yang dirasakan dari hasil ke inisiatif, penerimaan hasil, dan persepsi bahwa perilaku benar – benar akan mengarah pada hasil yang diinginkan. Sementara ini yang dibutuhkan memang motivasi secara verbal dan melalui pendidikan, melihat narasumber dua yang masih di bangku SMA saat ini. Seperti yang dikemukakan oleh Szulansky (2000, dalam Bracci dan Vagnoni, 2011), kurangnya motivasi dapat mengakibatkan penundaan, reaksi pasif atau bahkan penolakan dalam penerapan dan penggunaan pengetahuan baru. Komitmen yang dimiliki oleh narasumber dua dan narasumber satu juga sama karena dari kecil anak – anak narasumber satu diajarkan dalam bekerja kelak harus rajin, kerja keras, dan tekun. Narasumber tiga juga menambahkan agar narasumber dua tetap juga agar tidak malas untuk berkeliling proyek untuk pengawasan. Sejauh ini komitmen yang dimiliki oleh narasumber satu, narasumber dua, narasumber tiga, dan narasumber empat sama dalam menjalankan perusahaan sebaiknya harus rajin, tekun, kerja keras agar berhasil. Seperti yang dikemukakan oleh Leach (2007) ikatan yang kuat diterjemahkan sebagai dedikasi dan komitmen semua anggota keluarga yang merasa ikut dalam kesuksesan perusahaan. Mereka merasa memiliki tanggung jawab untuk bekerjasama dan apabila tidak ada konflik semua orang akan memberikan waktu dan energi lebih bagi kesuksesan perusahaan. Antusiasme keluarga dalam mengembangkan komitmen dan loyalitas dari kekuatan

pekerja membuat orang – orang akan lebih peduli dan merasa mereka ada dalam tim yang sama, dan mendorong ke dalam tujuan umum.

Ketiga, pendidikan formal yang diambil oleh calon suksesor perusahaan PT. Indoraya Sekaye. Pendidikan formal saat ini yang diambil masih belum menunjukkan adanya ketepatan dalam meneruskan perusahaan PT. Indoraya Sekaye karena narasumber dua masih di bangku SMA. Sedangkan pendidikan yang kelak dipersiapkan untuk narasumber dua sudah tepat karena akan mengambil jurusan arsitek atau teknik sipil. Pendidikan formal yang diambil oleh narasumber dua akan ditentukan sendiri olehnya, apalagi narasumber dua memang senang berada di bidang seni. Seperti yang dikemukakan oleh Goldberg (1996) dan Morris (1997, dalam Buang; Ganefri; Sidek, 2013) bahwa pendidikan formal merupakan faktor yang berkorelasi positif dengan suksesi yang mulus bagi generasi mendatang yang akan dipertimbangkan. Sehingga kelak pendidikan formal yang akan ditempuh oleh narasumber dua akan membantu perusahaan karena sudah tepat.

Secara keseluruhan pembahasan dan analisis perencanaan suksesi di PT. Indoraya Sekaye dibagi menjadi tiga sistem, yaitu *family system*, *management system* dan *ownership system*, menurut Davis (1983, dalam Poza, 2010). Ketiga sistem tersebut yang akan mempengaruhi perencanaan suksesi dalam perusahaan keluarga, menurut Davis dan Taguiri (1996, dalam Hoover dan Hoover, 2000).

#### Implikasi Manajerial

Pertama, *family system* yang dilihat dari hubungan antara keluarga dan bisnis sudah cukup baik, tetapi masih butuh pertimbangan lebih lanjut dalam hal kompensasi dan promosi. Peneliti mendeskripsikan bahwa perusahaan mempunyai nilai dan tradisi yang baik. Hal ini dibuktikan dengan adanya nilai – nilai dan tradisi yang diyakini dan diterapkan dalam perusahaan. Komunikasi dan kepercayaan yang ada di perusahaan sudah baik. Dibuktikan dengan adanya komunikasi secara langsung, semua anggota perusahaan menjadi pendengar yang baik dan adanya kepercayaan yang dijaga. Kepercayaan ada dibuktikan dengan adanya rasa saling percaya antara narasumber satu, narasumber dua dan karyawan perusahaan. Konflik yang ada di perusahaan Dibuktikan dengan adanya perbedaan kompensasi dan promosi di perusahaan berdasarkan keluarga atau non keluarga.

Kedua, *management system* yang dilihat dari perencanaan dan pengendalian kegiatan usaha sudah cukup baik, tetapi masih butuh pertimbangan lebih lanjut karena tidak adanya penasihat keluarga dari luar dewan. Hal ini dibuktikan tidak adanya dewan penasihat di luar dewan karena perusahaan dapat menyelesaikan masalahnya sendiri, tanpa mediator sebagai pencegah konflik. Adanya pembentukan dewan keluarga dan rapat keluarga secara tidak tertulis, serta adanya pembentukan dewan umum dan rapat umum yang tidak tertulis juga. Dibuktikan dengan adanya pembentukan dewan keluarga dan rapat keluarga yang dilakukan bila bertemu untuk menyelesaikan masalah internal, adanya pembentukan dewan umum dan rapat umum yang dilakukan setiap Selasa dan Sabtu pagi untuk menyelesaikan masalah eksternal.

Ketiga, *ownership system* yang dilihat dari tingkat persiapan penerus yang sudah cukup baik. Peneliti mendeskripsikan bahwa narasumber dua memiliki motivasi dan komitmen yang tepat untuk meneruskan perusahaan. Hal ini dibuktikan dengan adanya motivasi dan komitmen yang diberikan kepada narasumber dua yang berasal dari orang – orang sekitarnya, terutama dari narasumber satu. Pelatihan juga sudah cukup untuk sementara ini, sedangkan pelatihan yang kelak dipersiapkan sudah tepat. Dibuktikan dengan ajakan *incumbent* kepada calon suksesor untuk ke proyek, sedangkan kelak narasumber dua harus bekerja di perusahaan lain terlebih dahulu. Pendidikan yang telah dipersiapkan bagi narasumber dua juga sudah tepat. Hal ini dibuktikan dengan narasumber dua yang akan kuliah di Jerman yang akan mengambil jurusan arsitek atau teknik sipil.

#### IV. KESIMPULAN/RINGKASAN

*Family system* di PT. Indoraya Sekaye sudah siap dimana keluarga James Soekardi sudah merencanakan suksesi dengan cukup baik jika dilihat dari hubungan antara keluarga dan bisnis, tetapi masih butuh pertimbangan lebih lanjut dalam hal kompensasi dan promosi. Hubungan antara keluarga yaitu adanya nilai dan tradisi yang dipakai di perusahaan. Nilai utama yang dianggap paling penting di perusahaan adalah kejujuran. Komunikasi dan kepercayaan yang baik antar anggota perusahaan. Terdapat konflik yang mungkin akan timbul dalam perusahaan karena adanya perbedaan antara karyawan keluarga dan non keluarga dalam kompensasi dan promosi.

*Management system* di PT. Indoraya Sekaye sudah cukup baik dilihat dari perencanaan dan pengendalian kegiatan usaha dalam perencanaan suksesi, tetapi masih butuh pertimbangan karena tidak ada penasihat keluarga dari luar dewan sebagai mediator untuk mencegah konflik. Dilihat dari pembentukan dewan keluarga dan rapat keluarga untuk membicarakan masalah internal perusahaan sedangkan pembentukan dewan umum dan rapat umum untuk membicarakan masalah eksternal perusahaan.

*Ownership system* di PT. Indoraya Sekaye sudah cukup siap dilihat dari tingkat persiapan penerus dalam perencanaan suksesi. Dapat dilihat dari motivasi calon suksesor untuk meneruskan perusahaan yang termotivasi oleh dukungan dari orang – orang sekitarnya. Komitmen yang diperlukan dan diajarkan kepada calon suksesor untuk meneruskan perusahaan sama dengan komitmen yang diinginkan seluruh anggota perusahaan. Pelatihan bagi calon suksesor sementara tidak ada, hanya ada ajakan dari James kepada calon suksesor untuk ke proyek – proyek. Pelatihan yang kelak akan disajikan yaitu calon suksesor harus bekerja di luar agara mendapat pengalaman dan bila masuk ke perusahaan calon suksesor akan ditempatkan di bagian bawah dulu. Pendidikan yang akan diambil oleh calon suksesor kelak sudah sesuai dengan perusahaan, yaitu calon suksesor akan mengambil jurusan arsitek atau teknik sipil.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Astrachan, Joseph H. dan McMillan, Kristi S. 2003. *Conflict and Communication in the Family Business*. Georgia: Family Enterprise Publishers
- Balshaw, Tony. 2004. *Governance in Family Business*. Johannesburg: Grant Thornton.
- Bracci, Enrico dan Vagnoni, Emidia. "Understanding Small Family Business Succession in a Knowledge Management Perspective." *IUP Journal of Knowledge Management* (Januari 2011). ProQuest Database. Petra Christian University Library, Surabaya, Indonesia. Retrieved March 21<sup>st</sup>, 2014. from <<http://search.proquest.com/docview/845800834?accountid=45762>>
- Buang, Nor Aishah; Ganefri; Sidek, Saliza. *Family Business Succession of SMEs and Post-Transition Business Performance*. Asian Social Science (September 2013). ProQuest Database. Petra Christian University Library, Surabaya, Indonesia. Retrieved March 21<sup>st</sup>, 2014. From <<http://search.proquest.com/docview/1470801333?accountid=45762>>
- Daymon, C. A. dan Holloway, I. *Metode – Metode Riset Kualitatif dalam Public Relations dan Marketing Communications*. 2002. Retrieved March 25<sup>th</sup>, 2014. From <<http://books.google.co.id>>
- Hoover, Edwin A dan Hoover, Colette Lombard. 2000. *Akrab dan Harmonis dalam Bisnis Keluarga : Meningkatkan Kecerdasan Hubungan*. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada.
- Endraswara, Suwardi. *Metode, Teori, Teknik Penelitian kebudayaan: Ideologi, Epistemologi, dan Aplikasi*. Agustus. 2006. Retrieved March 25<sup>th</sup>, 2014. From <<http://books.google.co.id>>
- Garg, Ajay K; Van Weele, Erich. Succession Planning and Its Impact on the Performance of Small Micro Medium Enterprises within the Manufacturing Sector in Johannesburg. *International Journal of Business and Management* (Mei 2012). ProQuest Database. Petra Christian University Library, Surabaya, Indonesia. Retrieved March 21<sup>st</sup>, 2014. From <<http://search.proquest.com/docview/1017874961?accountid=45762>>
- Hess, Edward D. 2006. *The Successful Family Business*. United states of America: Praeger Publisher.
- Isjiyanto. *Aplikasi Praktis Riset Pemasaran*. 2005. Retrieved March 27<sup>th</sup>, 2014. From <<http://books.google.co.id>>
- Ismail, Noraini; Mahfodz, Ahmad Najmi. *Succession planning in family firms and its implication on business performance*. *Journal of Asia Entrepreneurship and Sustainability* (December 2009). ProQuest Database. Petra Christian University Library, Surabaya, Indonesia. Retrieved March 21<sup>st</sup>, 2014. From <<http://search.proquest.com/docview/213639562?accountid=45762>>
- Jurinski, James John; Zwick, Gary. *Solving problems in succession planning for family businesses*. Practical Lawyer (July 1998). ProQuest Database. Petra Christian University Library, Surabaya, Indonesia.

- Retrieved March 21<sup>st</sup>, 2014. From <<http://search.proquest.com/docview/274376309?accountid=45762>>
- Leach, Peter. 2007. *Family Business The Essential*. Great Britain : Profile Books Ltd.
- Marpa. *Making a difference: The Pricewaterhouse Coopers Family Business Survey 2007/2008*. 2012. Retrieved March 26<sup>th</sup>, 2014. From <<http://pwc.com>>
- Moleong, L.J. 2010. *Metodologi Penelitian Kualitatif Edisi Revisi*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Moore, Ken and Mary Barrett. 2002. *Learning Family Business, Paradoxes and Pathways*. Aldershot, Hampshire: Ashgate Publishing Limited.
- Pawito. *Penelitian Komunikasi Kualitatif*. 2007. Retrieved March 21<sup>st</sup>, 2014. From <<http://books.google.co.id>>
- Poza, Ernesto J. 2010. *Family Business*, 3<sup>rd</sup> edition. South-Western.
- Raco, J.R. *Metode Penelitian Kualitatif : jenis, karakteristik dan keunggulannya*. November. 2010. Retrieved March 21<sup>st</sup>, 2014. From <<http://books.google.co.id>>
- Santana K., Setiawan. *Menulis Ilmiah: Metode Penelitian Kualitatif*. 25 November. 2007. Retrieved March 23<sup>rd</sup>, 2014. From <<http://books.google.co.id>>
- Sharma, Pramodita; Chua, Jess H; Chrisman, James J. *Perceptions about the extent of succession planning in Canadian family firms*. Canadian Journal of Administrative Sciences (September 2000). ProQuest Database. Petra Christian University Library, Surabaya, Indonesia. Retrieved March 21<sup>st</sup>, 2014. From <<http://search.proquest.com/docview/204873888?accountid=45762>>
- Sugiyono. 2008. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Susanto, A. B. *World Class Family Business*. Managing Partner The Jakarta Consulting Group. Maret 2005. Retrieved March 22<sup>nd</sup>, 2014. From <<http://books.google.co.id>>
- Wibowo, Wahyu. *Cara cerdas Menulis Artikel Ilmiah*. Januari, 2011. Retrieved March 22<sup>nd</sup> 2014. From <<http://books.google.co.id>>
- Withrow, S.C. *Practical Lawyer 43.4. Integrating Family Business Systems In Succession Planning*. 1997. Retrieved March 25<sup>th</sup>, 2014. From <<http://books.google.co.id>>