

ANALISA SISTEM PERUSAHAAN KELUARGA DI DALAM PERUSAHAAN PT. WIJAYA

Sugihyono Hantoro

Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra

Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya

E-mail: Sugihyono@gmail.com

Abstrak—Perusahaan keluarga memiliki banyak isu – isu berhubungan dengan kepemimpinan dan suksesi, tetapi pada prakteknya sistem perusahaan keluarga juga memegang peranan penting dalam keberhasilan perusahaan. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan dan menganalisa ketiga sistem perusahaan keluarga meliputi: *Management System*, *Ownership System*, *Family System* serta hubungan interelasi antara ketiganya. Jenis penelitian kualitatif deskriptif dengan metode eksploratif dan melakukan pengumpulan data dengan wawancara dan observasi pada pendiri PT Wijaya, anak dari pendiri, dan kepala cabang. Pada sistem manajemen belum terstruktur dengan baik dan cenderung menunjukkan “one man show”. Sistem kepemilikan tidak memperlihatkan pembagian pendapatan berdasarkan saham tetapi mengikuti jumlah aset yang dimiliki. Sedangkan pada sistem keluarga cenderung berjalan alamiah dan belum mengenal sistem dewan keluarga yang digunakan sebagai acuan seluruh anggota keluarga. Hubungan interelasi antara ketiga sistem tersebut belum ada pemilahan yang tegas dan lebih menunjukkan dominasi oleh sistem keluarga.

Kata Kunci : *Management System*, *Ownership System*, *Family System*.

I. PENDAHULUAN

Bisnis keluarga (*Family Business*) merupakan suatu fenomen tersendiri di dalam dunia bisnis. Selain jumlahnya yang sangat banyak, perusahaan keluarga juga mempunyai andil yang cukup signifikan bagi pendapatan Negara. (Susanto A. B. ,2005).

Beberapa faktor yang menyebabkan perusahaan keluarga tidak berumur panjang, salah satunya yang utama adalah kurang suksesnya generasi pertama mempersiapkan atau melakukan transfer pengetahuan kepada generasi kedua dan berikutnya. Akibatnya, pemimpin baru perusahaan keluarga ini menjadi kurang matang dan tidak mampu beradaptasi dengan persaingan yang dihadapi, padahal menurut Kotter (1996) mengatakan bahwa peran seorang pemimpin sangatlah penting sebagai penentu kesuksesan kinerja perusahaan (dalam Soedibyo, 2012)

Penelitian dari Thomas dan Jill (2002) mengatakan bahwa kebanyakan dari perusahaan keluarga akan dihadapkan pada konflik yang muncul dari adanya tumpang tindih dari system manajemen dan system keluarga. Tetapi ketika ke 3 sistem perusahaan keluarga dapat dijalankan sesuai dengan baik maka keberhasilan dari perusahaan keluarga akan terjamin. Dan kesuksesan dari perencanaan suksesi yang secara langsung juga menjamin keberlangsungan perusahaan keluarga juga terjamin.

Succession Plan atau perencanaan suksesi adalah salah satu kunci bagi bisnis keluarga untuk tetap bias *survive*. Tanpa perencanaan suksesi perusahaan keluarga akan dihadapkan kepada dampak dan resiko akan kelangsungan hidup bisnis keluarga. Penelitian di *Institute of Chartered Accountants In Ireland* tahun 2006 menyatakan bahwa 1 dari 5 perusahaan keluarga dengan pemilik perusahaan yang berada di usia 60 tahun keatas belum memiliki perencanaan suksesi. Banyak juga dari perusahaan – perusahaan tersebut ditemukan bahwa, konflik justru banyak muncul dari calon suksesor yang justru berasal dari dalam keluarga dari pada calon suksesor yang berasal dari luar keluarga. (Anonymous, 2006)

Sistem di dalam perusahaan keluarga wajib menjadi sistem yang kompeten. Sistem bisnis yang terdiri dari misi dan strategi organisasi dan juga mencakup elemen rancangan yang beragam yang mendukung strategi bisnis, seperti struktur organisasi, sistem dan teknologi, yang bersama – sama dengan proses – proses kunci yang membantu organisasi mencapai tujuannya. Sistem kepemilikan atau pengelolaan mencakup status badan hukum perusahaan, distribusi kepemilikan dewan direksi atau mekanisme pengelolaan lainnya, serta tujuan dan aspirasi pemilik dan pengelola bisnis perusahaan. Akhirnya, sistem keluarga mencakup keluarga yang memiliki kaitan dengan bisnis. Tujuan aspirasi keluarga, peran dan hubungan masing – masing budaya yang ada merupakan bagian – bagian dari sistem keluarga (Susanto dkk, 2008). Hubungan ketiga sistem ini juga melihat pentingnya perencanaan suksesi yang terdapat di dalam sistem perusahaan keluarga. Hasil Penelitian Sebelumnya

Mandl (2008) mengemukakan bahwa sistem perusahaan keluarga yang baik dapat menjamin kelangsungan bisnis serta keberhasilan dalam hal finansial manajemen.

Tetapi kebanyakan perusahaan malah memiliki kebiasaan dengan tidak memperhatikan detail – detail kecil dalam sistem perusahaan keluarga sebagai contoh yang dikemukakan oleh Gurd (2012), kebanyakan dari perusahaan keluarga tidak menaruh struktur yang baik dengan membedakan *family system* dengan *management system*. Terdapat banyak relasi dalam keluarga yang mempengaruhi posisi jabatan dalam menjalankan perusahaan tanpa melihat kompetensi dari orang tersebut. Selain itu masih ada campur tangan pihak keluarga yang secara tidak langsung menjalankan perusahaan. Hal – hal seperti ini mempengaruhi secara langsung keberhasilan bisnis keluarga dengan berdampak negative yaitu, muncul nya konflik – konflik yang tidak perlu. Seperti contohnya masalah – masalah internal dalam keluarga bercampur dengan implementasi kerja (Mandl, 2008).

Di dalam ketiga sistem perusahaan keluarga memang saling berhubungan tetapi hal yang penting adalah (Roang, 2010) :

1. Adanya sistem secara terstruktur untuk membatasi dan mencegah konflik – konflik yang tidak seharusnya muncul.
2. Terdapat aturan secara tertulis mengenai sistem kepemilikan (*ownership system*).
3. Adanya komitmen yang kokoh dari dalam keluarga untuk menjalankan perusahaan keluarga ini.
4. Terdapat *family council* yang diadakan untuk membangun nilai – nilai dasar dalam keluarga

Di dalam penelitian ini peneliti akan membahas tentang PT Wijaya yang merupakan salah satu perusahaan keluarga yang bergerak di bidang jasa ekspedisi. PT Wijaya termasuk kedalam perusahaan keluarga karena dilihat dari pendiri perusahaan dan suksesornya berasal dari keluarga, selain itu kebanyakan pemegang sahamnya adalah anggota keluarga. Perusahaan keluarga ini bergerak di dalam bidang jasa ekspedisi barang yang berfokus di dalam wilayah Jawa – Bali. Dan telah berdiri sejak 1990. PT Wijaya didirikan oleh pendirinya Budi Hartono (60 tahun) generasi pertama, memiliki 2 orang anak perempuan yaitu Lina Hartono (25 Tahun) yang telah ikut di dalam proses operasional perusahaan ini, dan Fanny Hartono (22 Tahun) yaitu anak kedua yang telah lulus dan kembali dari sekolahnya dan juga mulai ikut serta di dalam perusahaan keluarga ini. Dua kandidat di atas merupakan calon suksesor yang potensial di dalam perusahaan ini.

Berdasarkan dari pemaparan diatas peneliti akan menjawab pertanyaan tentang, bagaimana sistem perusahaan keluarga menjamin keberhasilan PT Wijaya

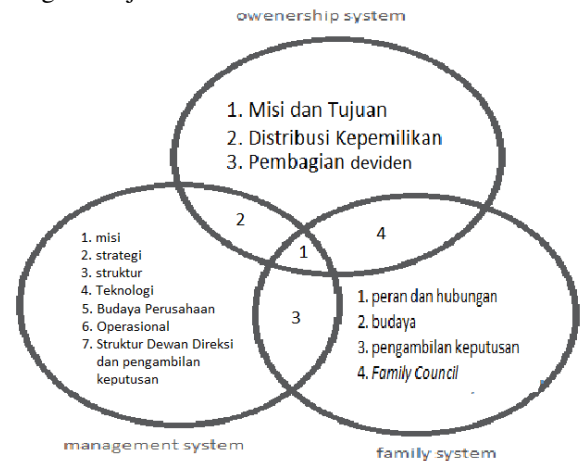
- Tujuan Penelitian
1. Mendeskripsikan dan menganalisis *Family system, business / management system*, dan *ownership system* yang ada dalam PT Wijaya.
 2. Mendeskripsikan dan menganalisis hubungan interelasi antara sistem – sistem perusahaan keluarga di dalam PT Wijaya.

II. METODE PENELITIAN

Dalam penelitian ini menggunakan jenis penelitian kualitatif deskriptif. Penulis menggunakan penelitian kualitatif deskriptif karena penulis ingin lebih menekankan atau fokus kepada alasan dan latar belakang dari *family system, management system*, dan *ownership system* beserta hubungan interelasi yang ada di dalam PT Wijaya. Menurut Moeleng (2005, p. 6) penelitian kualitatif adalah penelitian yang bermaksud untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subjek penelitian misalnya perilaku, persepsi, motivasi, tindakan, dll. Azwar (2005, p. 5) mengungkapkan bahwa penelitian dengan menggunakan pendekatan kualitatif lebih menekankan pada analisis terhadap dinamika hubungan antar fenomena yang diamati, dengan menggunakan logika ilmiah. Penelitian kualitatif dipengaruhi oleh refleksi pribadi, pengetahuan, latar belakang sosial, kreatifitas, dan kemampuan personal peneliti (Semiawan, 2010, p. 10). Sedangkan menurut Mukhtar (2013, p. 10) penelitian deskriptif merupakan penelitian yang dimaksudkan untuk mengumpulkan

informasi mengenai subyek penelitian dan perilaku subjek penelitian.

Kerangka Kerja Penelitian



Gambar 1. Kerangka Kerja Penelitian

Sumber : Olahan Peneliti

Obyek pada penelitian ini adalah *family business systems* yang terdiri dari *family system, management system*, dan *ownership system*, serta hubungan interelasi di antara ketiga sistem tersebut di dalam perusahaan keluarga in

Subyek pada penelitian ini adalah orang – orang yang berhubungan dengan ketiga sistem yang ada yaitu Ayah / pendiri, Ibu, anak pertama dengan anak kedua, beserta pihak manajemen yang ada di dalam perusahaan tersebut, karena Ayah dalam hal ini menjadi pemimpin beserta pemilik dan kepala di dalam keluarga tersebut. Ibu memiliki peran dalam perusahaan dan memiliki jabatan serta kepemilikan dalam bentuk saham dalam perusahaan, begitu juga dengan ke dua anaknya yang juga mempunyai peran di dalam perusahaan dan juga menjadi kandidat tetap sebagai calon suksesor di dalam PT Wijaya yang beralamat di Jalan Margo Mulyo 66f. PT Wijaya merupakan perusahaan yang berbentuk Perusahaan Angkutan dengan jumlah karyawan berjumlah 80 orang. PT Wijaya merupakan perusahaan yang bergerak dibidang ekspedisi (jasaangkut).

Dengan kriteria sebagai perusahaan Perseroan Terbatas (PT), Memiliki karyawan dengan jumlah lebih dari 25 orang mengacu pada Pasal 5 ayat (2) Undang-Undang Nomor 21 Tahun 2000 yang menyatakan syarat minimal pembentukan serikat pekerja adalah 10 orang,

Dalam penelitian ini, penulis menggunakan teknik *purposive sampling*. Menurut Sugiyono (2008, p. 218), *purposive sampling* adalah teknik pengambilan sample sumber data dengan pertimbangan tertentu yakni sumber data dianggap paling tahu tentang apa yang diharapkan, sehingga mempermudah peneliti menjelajahi obyek atau situasi yang sedang diteliti. Dalam penelitian ini, penulis sudah mendapatkan kepastian status beserta jabatan yang telah diperoleh dari informasi, yang penulis dapatkan dari kunjungan awal ke perusahaan PT Wijaya.

Maka dari itu penulis telah menetapkan tiga narasumber yaitu :

1. *Incumbent* PT Wijaya yaitu Budi Hartono
2. Suksesor PT Wijaya yaitu Lina Hartono
3. Kapala Cabang PT Wijaya, Ucok Herry Dwi Siswanto

Penulis melakukan penelitian dengan 2 metode pengumpulan data yaitu:

1 Wawancara

Teknik wawancara adalah teknik memperoleh informasi secara langsung melalui permintaan keterangan – keterangan kepada pihak pertama yang dipandang dapat memberikan keterangan atau jawaban terhadap pertanyaan yang diajukan (Mukhtar, 2013, p. 101). Pada penelitian ini, penulis menggunakan teknik wawancara *in depth interview*. Menurut Cooper dan Schlinder (2006, p. 241)

2 Observasi

Teknik observasi merupakan teknik pengamatan yang mempunyai sifat dasar naturalistik yang berlangsung dalam konteks natural dari kejadian, dimana pelakunya berpartisipasi secara wajar dalam interaksi dan aliran alamiah dari kehidupan sehari – hari (Sedarmayanti dan Hidayat, 2011, p. 75). Cooper dan Schlinder (2008, p. 93) menyatakan bahwa terdapat dua metode dalam observasi yaitu observasi perilaku dan observasi non perilaku. Pada penelitian ini penulis menggunakan baik observasi perilaku maupun observasi non perilaku.

Analisis data adalah proses mengolah, memisahkan, mengelompokkan, dan memadukan sejumlah data yang dikumpulkan di lapangan secara empiris menjadi sebuah kumpulan informasi ilmiah yang terstruktur dan sistematis yang selanjutnya dikemas menjadi laporan hasil penelitian (Mukhtar, 2013, p. 120). Menurut Moleong (2011), berikut teknik analisis data yang penulis pakai:

1. Menelaah seluruh data Reduksi data, membuat rangkuman inti, proses dan pernyataan tetap sesuai dengan tujuan penelitian. Setelah melakukan reduksi data, kemudian data-data tersebut disusun dalam satuan-satuan (*unitizing*).
2. Kategorisasi, yaitu memberikan *coding* pada gejala-gejala atau hasil-hasil dari seluruh proses penelitian. Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan *axial coding*.
3. Pemeriksaan keabsahan data. Untuk menetapkan keabsahan data diperlukan teknik pemeriksaan yang disebut dengan triangulasi. Dalam penelitian ini, peneliti akan melakukan uji validitas informasi dengan cara *crosscheck* pada informan lainnya.
4. Penafsiran data, dilakukan untuk menjawab rumusan masalah dilakukan dengan deskripsi analitik.

III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Analisis dan Pembahasan Deskripsi Sistem – Sistem Perusahaan Keluarga (*Managemen System, Ownership System, Famil System*)

Dalam penelitian ini peneliti akan menganalisa tentang Sistem perusahaan keluarga (*Management System, Ownership System, Family System*) dan hubungan Interelasi antara ketiga sistem tersebut di dalam perusahaan PT Wijaya.

Management System pada PT Wijaya terdeskripsikan atau terungkap dari data berikut ini, Mempunyai visi yaitu menjadi perusahaan jasa angkutan No. 1 di Indonesia yang tidak hanya bergerak di bidang truk tetapi juga perkapalan, dan kereta api. Misinya yaitu menjamin keselamatan muatan dan menjaga ketepatan waktu pengiriman. Perusahaan ini mempunyai cara tersendiri untuk menjalankan strategi yang digunakan untuk mencapai visi yaitu dengan menjaga *Customer Trust*. Visi, misi dan Strategi yang ada di dalam perusahaan nampak

berhubungan. Sedangkan untuk Struktur di dalam perusahaan sudah jelas dalam artian sudah tertulis, dan resmi seperti terlihat pada Gambar 2.3. Tetapi pada penerapannya, pembagian tugas masi saling bantu satu sama lain dan belum terfokus. Teknologi yang digunakan yaitu *GPS Tracking*, hal ini digunakan untuk menambah kapasitas perusahaan dalam menjaga keamanan dan ketepatan waktu. Hal ini juga digunakan oleh perusahaan untuk menunjang pencapaian misi.

Budaya perusahaan yang dimiliki tercermin dari nilai yang ditanamkan pendiri, yaitu mau mendengar dan saling menghargai. Sedangkan untuk kegiatan Operasional di perusahaan dalam hal pencarian DO (*Delivery Orders*), Tetap dilakukan tetapi berbeda ketika pelanggan sudah tetap mereka akan menelpon dan meminta DO dengan sendirinya. Selain itu juga sda target harian yang harus dicapai. Struktur dewan direksi ada 3 orang yang menjabat paling besar dimiliki oleh narasumber 1. Akan Tetapi Sistem Pengambilan keputusan oleh dewan direksi memiliki keunikan yaitu tetap keputusan diakhir diambil oleh narasumber 1. Pengambilan Keputusan Top Level management tetap berada di tangan pendiri atau narasumber 1, karena memiliki saham paling besar.

Dilihat dari analisis *Management System* di atas sudah jelas bahwa pada implementasinya sistem ini dijalankan dengan baik, akan tetapi masi ada bagian – bagian di dalam unit bisnis yang belum dijalankan sesuai dengan apa yang sudah dibentuk dan disepakati (belum teratur).

Management System pada PT Wijaya terdeskripsikan atau terungkap dari data berikut ini, untuk Misi dan tujuan yang ada di dalam perusahaan dan yang ada di dalam keluarga pemilik masi sama. Sistem dalam penentuan tujuan masih secara informal yaitu dengan dirembukan di dalam keluarga dan jadilah tujuan tersebut. Sudah ada sistem distribusi kepemilikan akan tetapi dalam hal ini PT Wijaya mempunyai cara tersendiri yaitu dengan perhitungan aset yang dimiliki oleh tiap – tiap individu. Akan tetapi sistem distribusi kepemilikan nampak sangat sederhana dan belum menjadi fokus perusahaan yang dianggap penting. Terlihat dari bagaimana PT Wijaya disini menjalankan dengan tanpa surat resmi. Untuk sistem pembagian deviden juga dilakukan dengan cara perhitungan aset kepemilikan yang ada di dalam perusahaan tersebut. Jadi perhitungan Nampak sangat sederhana. Sistem kepemilikan pada PT Wijaya terlihat hanya sebagai formalitas, memang sudah dibentuk tetapi belum dijalankan secara sistematis.

Family System pada PT Wijaya terdeskripsikan atau terungkap dari data berikut ini, Peran dan hubungan di keluarga Hartono terlihat baik dan harmonis. Terlihat ketika peneliti melakukan observasi di perusahaan maupun di rumah keluarga Hartono. Banyak Nilai yang ditanamkan oleh pendiri kepada anggota keluarga. Kebanyakan dari nilai – nilai tersebut juga diterapkan di dalam perusahaan, dalam artian mempunyai nilai yang sama. Nilai yang sering ditanamkan adalah nilai Kristiani melekat erat di dalam budaya keluarga. Selain itu juga budaya tiong hoa di dalam Sistem pengambilan keputusan, dimana keputusan akhir tetap diambil oleh Kepala Keluarga meskipun awalnya tetap di rundingkan. Akan tetapi dari semua nilai yang ditanamkan nilai yang paling menonjol adalah nilai – nilai

kristiani. Untuk sistem *Family Council* diadakan dengan tidak resmi. Diadakan pada waktu – waktu ketika ada event kumpul keluarga, seperti natal, lebaran, dan taun baru. Sistem pewarisan sudah ada, sudah disiapkan, dan akan dibuat, oleh pendiri. Tetapi belum dibuat secara resmi di dalam notaris.

Sistem Keluarga yang ada di keluarga Hartono jika dilihat secara keseluruhan sudah baik, tetapi banyak hal yang perlu diperhatikan jika perusahaan keluarga ini ingin menjadi besar atau mencapai tujuannya.

Analisis Hubungan Interelasi Antara sistem – sistem bisnis keluarga di PT. Wijaya

Dalam hubungan tiap sistem perusahaan keluarga di perusahaan PT Wijaya ini memiliki ketergantungan, seperti tujuan di dalam perusahaan dengan yang ada di dalam keluarga sama. Selain itu mekanisme – mekanisme di dalam sistem kepemilikan seperti sistem pengambilan keputusan dewan direksi, dan pengambil keputusan keluarga sama. Maka dari itu terlihat bahwa *Family System* yang ada terlalu dominan.

Pembahasan *Management System* Pada PT Wijaya

Di dalam manajemen sistem yang ada di dalam perusahaan memang sudah memiliki visi dan misi serta strategi yang sistematis, dapat dicapai, dan bahkan hubungan antar ketiga nya saling berketerkaitan didukung juga oleh teknologi yang dapat digunakan untuk membantu atau sebagai alat yang memang berguna untuk mencapai visi atau tujuan yang diinginkan perusahaan. Selain itu struktur yang baik dan pembagian tanggung jawab yang jelas juga telah ada dan diimplementasikan dengan baik baik dan merupakan sistem Manajemen yang baik seperti diungkan kan oleh Moores dan Barret, (2002),

Tetapi selain itu dibutuhkan fokus – fokus terhadap unit bisnis yang lain seperti teknologi, dan operasional perusahaan juga harus diperhatikan. Selain itu juga harus ada sub – sub sistem yang lain yang bisa digunakan untuk mencapai visi perusahaan tersebut. Teknologi, budaya, dan operasional perusahaan sudah berhubungan dan selaras dalam mencapai misi dan tujuan dari perusahaan.

Dan seluruh mekanismenya juga harus jelas, contohnya seperti sistem pengembangan tiap – tiap individu agar secara skill juga bisa berkembang dan membantu di dalam kinerja operasional sehari – hari. Tetapi memang selama ini belum mengakibatkan masalah yang krusial.

Pembahasan *Ownership System* Pada PT Wijaya

Sistem kepemilikan seharusnya mempunyai sistem distribusi kepemilikan dan sistem dewan direksi yang baik. Mengingat di dalam perusahaan yang sedang berkembang sangat memerlukan hal ini (Moores dan Barret, 2002).

Jadi bisa dikatakan bahwa sistem distribusi kepemilikan harus sudah dijaikan fokus penting di dalam perusahaan dan juga harus ada sistem yang jelas dan yang mengatur tentang distribusi kepemilikan, tetapi di dalam perusahaan ini Distribusi kepemilikan adalah tentang pembagian aset dalam wujud truk. Sistem yang mengatur tentang pengambilan keputusan dewan direksi dan bagaimana mekanisme jelas yang mengatur tentang kepemilikan saham dan pengambilan keputusan berdasar kan kepemilikan saham juga harus jelas. Juga harus ada yang mengatur secara pasti dan menjadi acuan bagi perusahaan. (Upton, 1993)

Maka dari itu seharusnya juga ada mekanisme yang

pasti tentang penetapan tujuan dan misi yang ada di dalam perusahaan maupun di dalam keluarga tidak dapat memiliki sistem yang sama. (Mandl, 2008).

Pembahasan *Family System* Pada PT Wijaya

Sistem keluarga yang ada di dalam keluarga Budi Hartono memiliki dasar nilai yang kuat dan terlihat bahwa hubungan yang ada dan sistem pengambilan keputusan yang ada di dalam keluarga sudah berjalan dengan baik.

Seperti yang dikatakan oleh Roang (2010), berpendapat bahwa sistem keluarga yang sukses memiliki kebiasaan dalam membagi nilai-nilai mereka dan saling terbuka antar satu dengan yang lainnya. Antar anggota keluarga sangat menyadari bahwa anggota keluarga merupakan bagian dari aset perusahaan dan sebagian besar sistem dijalankan berdasarkan perilaku dan persepsi anggota keluarga. Oleh karena itu, penting dalam perusahaan keluarga untuk menyamakan tujuan mereka, saling jujur dan terbuka, dan memiliki kesamaan nilai. Di dalam keluarga ini terlihat bahwa memang ada penanaman nilai yang baik dan hubungan yang terjaga dengan baik. Bahkan ada budaya di dalam keluarga yang mendukung kedekatan hubungan antar keluarga Hartono ini.

Akan tetapi, *Family Council* yang ada di dalam perusahaan seharusnya sudah mulai diadakan secara formal. Maka dari itu sistem tipologi harus dilakukan di dalam sub sistem dari sistem ini, sistem tipologi adalah sistem yang mengatur tentang adanya struktur keluarga yang jelas yang menjelaskan mengenai anggota keluarga yang ikut di dalam perusahaan, anggota keluarga yang hanya menjadi pemegang saham, anggota keluarga yang memimpin *Family Council*, sampai pada sistem warisan yang mengatur tentang transfer kepemilikan dan pemegang suara. Selain itu juga sistem warisan juga harus dipikirkan mengingat banyak hal yang mungkin terjadi kedepannya. Yang mungkin akan mengganggu perusahaan keluarga ini. (Roang, 2010)

Pembahasan Hubungan Interelasi Antara sistem – sistem Perusahaan keluarga di PT Wijaya

Hubungan antar sistem tampak di dominasi oleh *Family System*, ada beberapa hal yang belum dibentuk dan memang masi bergantung satu sama lain, tetapi selama ini belum membuat konflik. Tetapi ketika perusahaan keluarga ini ingin mencapai tujuan perusahaan, Hal ini perlu diperbaiki karena hubungan antar ketiga sistem tidak boleh ada yang lebih dominan (mandl, 2008).

Implikasi Manajerial

Implikasi manajerial merupakan suatu proses pengambilan keputusan manajerial yang dapat diambil oleh suatu organisasi. Implikasi manajerial yang dapat dilakukan oleh PT. Wijaya dalam Sistem – sistem perusahaan keluarga :

1. *Management System*

Sistem bisnis atau sistem manajemen yang ada di PT Wijaya untuk misi, strategi, struktur teknologi, budaya, dan operasional sudah berjalan secara baik dibuat dan dijelaskan secara tertulis.

Akan tetapi pada implementasi atau penerapan sistem ini masih banyak hal yang belum sesuai. Seperti pembagian tugas dan tanggung jawab masi ada yang belum di sesuaikan dengan apa yang telah ditulis dan dibuat.

Maka dari itu harus ada sistem dan acuan dalam evaluasi yang tidak hanya ada di dalam evaluasi kinerja tetapi juga harus memperhatikan evaluasi dari pembagian

tanggung jawab itu sendiri.

2. *Ownership System*

Di dalam sistem kepemilikan pada PT Wijaya sistem distribusi kepemilikan dan sistem yang mengatur tentang direksi belum sepenuhnya dilakukan atau dijalankan sesuai yang telah dibuat. Tetapi memang hal ini juga belum menyebabkan konflik yang krusial di lihat dari jumlah kepemilikan saham yang terbesar masi dipegang oleh Bapak Budi Hartono atau hanya 1 orang yang memiliki jumlah yang paling besar.

Hal inilah yang harus diperhatikan kedepannya mungkin sekarang belum menjadi masalah besar tetapi dilihat dari tujuan perusahaan yang utama jika hal ini tidak diperbaiki maka tidak akan bisa mencapai tujuan tersebut. Maka dari itu sistem kepemilikan yang telah dibuat harus mulai dijalankan dan diterapkan.

3. *Family System*

Sedangkan di dalam sistem keluarga yang ada memang keluarga Hartono ini mempunyai hubungan antar keluarga dan pembagian peran yang baik. Selain itu juga budaya yang tercipta juga didasari oleh nilai yang ditanamkan oleh Bapak budi sendiri. Dan sistem pengambilan keputusan yang selama ini sudah berjalan tanpa ada masalah.

Hanya saja sistem *Family Council* harus diubah agar menjadi lebih baik. Harus mulai dipikirkannya untuk menciptakan *Family Council* ini menjadi lebih formal, selain itu juga harus lebih serius dan resmi. Struktur pohon keluarga juga harus dibentuk.

Sistem warisan juga harus dipikirkan, dibuat secara resmi, mengingat pentingnya hal ini dan kita juga tidak akan bisa tau tantangan apa kedepannya yang bisa menjadi masalah untuk perusahaan keluarga ini.

IV. KESIMPULAN/RINGKASAN

Melihat dari tujuan penelitian maka, kesimpulan pada penelitian ini :

1. Pada sistem manajemen, belum terstruktur dengan baik dan cenderung menunjukkan “one man show” dalam mengambil keputusan serta tidak ada diskripsi pekerjaan yang tegas. Pada sistem kepemilikan, tidak memperlihatkan ada pembagian pendapatan berdasarkan saham tetapi mengikuti jumlah aset yang dimiliki. Sedangkan pada sistem keluarga, cenderung berjalan alamiah dan belum mengenal sistem dewan keluarga yang digunakan sebagai acuan bagi seluruh anggota keluarga.
2. Hubungan interelasi antara ketiga sistem tersebut belum ada pemilahan yang tegas dan lebih menunjukkan dominasi oleh sistem keluarga.

Berdasarkan dari implikasi manajerial di atas, peneliti dapat menyampaikan beberapa saran untuk PT Wijaya yaitu :

1. Segera mulai menata khususnya pada system manajemen dengan diskripsi pekerjaan yang tegas dan disusun secara formal.
2. Segera mengurangi dominasi anggota keluarga dalam sistem manajemen dengan menempatkan dan mempercayakan kepada professional dari luar atau dalam anggota keluarga.

DAFTAR PUSTAKA

Azwar., S. (2005). *Metode Penelitian*. Yogyakarta: Pustaka

Pelajar Offset.

Cooper, D., & Schlinder, P. (2006). *Business Research Methods*. Rockefeller: Mc GrawHill Companies.

Gurd, Bruce; Thomas, Jill (2012) *Family business management*

Irene Mandl (2008) *Overview of Family Business Relevant Issues*

Moore, K., & Barret, M. (2002). *Learning Family Business : Paradoxes and Pathways*. Burlington: Ash Gate Publishing.

Moleong, Lexy.J. (2007). *Metodologi penelitian kualitatif*. Bandung : Rosdakarya

Mukhtar, P. D., & M.Pd. (2013). *Metode Praktis Penelitian Deskriptif Kualitatif*. Jakarta: GP Press Group.

Semiawan, C. (2010). *Metode Penelitian Kualitatif Jenis Karakteristik dan Keunggulannya*. Jakarta: Grasindo.

Soedibyo, M. (2012). *Family Business Responses to Future Competition*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.

Sugiyono. (2008). *Metode Penelitian Kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.

Susanto, A., Susanto, P., Wijanarko, H., & Mertosono, S. (2008). *The Jakarta Consulting Group on Family Business*. Jakarta: Jakarta Consulting Group

Sverre David Roang (2010) *Family and Business Succession Planning*

Wahyono. (2009). *Sukses dalam Perusahaan Keluarga*.