

# ANALISIS PELAKSANAAN SUKSESI PADA PERUSAHAAN KONSTRUKSI

Yusika Theresa dan Ronny H. Mustamu

Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra

*E-mail:* yusika\_11146@yahoo.com; mustamu@petra.ac.id

**Abstrak-** Penelitian ini dilakukan untuk menganalisis pelaksanaan suksesi pada Perusahaan Konstruksi. Jenis penelitian menggunakan penelitian 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 performa perusahaan pasca suksesi. Kriteria calon suksesor dilihat dari kemampuan calon suksesor beradaptasi. Proses pengembangan dan pemeliharaan calon suksesor yang sangat berperan dilakukan dengan mengajak calon suksesor untuk ikut ke perusahaan sejak dini. Performa perusahaan pasca suksesi menunjukkan bahwa pelaksanaan suksesi sudah berjalan dengan optimal karena dari segi hubungan dengan keluarga berjalan baik dan segi bisnis terjadi peningkatan omset penjualan.

**Kata kunci:** Perusahaan Keluarga, Proses Keluarga, Pasca Suksesi

## I. PENDAHULUAN

Bisnis keluarga merupakan aspek bisnis yang paling berkembang dan dominan di era globalisasi ini, tidak hanya di Indonesia tetapi di seluruh dunia. Perusahaan keluarga menjadi salah satu faktor yang mempengaruhi perekonomian suatu negara karena menjadi peran yang sangat besar dalam menciptakan lapangan kerja. Sekitar 80%-98% bisnis di dunia merupakan usaha keluarga di mana diperkirakan ada 17 juta perusahaan keluarga (Poza, 2010). Di dalam perusahaan keluarga, untuk mempertahankan keberlanjutannya sangat penting bagi pendiri untuk melakukan perencanaan suksesi. Menurut White, Krinke dan Geller (2004) suksesi dalam perusahaan keluarga merupakan proses pembentukan dan perencanaan penerus pada perusahaan keluarga yang dibuat sesuai dengan kebutuhan dari pemilik, keluarga dan perusahaan. Ketika perencanaan suksesi telah dilakukan, maka akan masuk dalam fase yang dinamakan proses suksesi. Hal terpenting yang berpengaruh terhadap suksesi adalah sikap keluarga (Brockhaus, 2004). Sikap keluarga yang tidak mendukung akan berpengaruh buruk terhadap bisnis keluarga. Oleh karena itu, penerus yang potensial harus mendapat dukungan dan kepercayaan dari keluarga. Selain faktor sikap keluarga terhadap generasi penerus, ada pula faktor pendukung keberhasilan lainnya yaitu komunikasi.

Perusahaan yang dipilih dalam penelitian ini adalah perusahaan jasa konstruksi. Perusahaan jasa konstruksi adalah perusahaan yang hasil akhirnya berupa bangunan/konstruksi yang menyatu dengan lahan tempat kedudukannya, antara lain: gedung, jalan, jembatan, rel dan jembatan kereta api, terowongan, bangunan air dan drainase, bangunan sanitasi, bandara, jaringan listrik dan telekomunikasi dan lain-lain (Badan Pusat Statistik, 2010). Data Badan Pusat Statistik (BPS) menyatakan bah-

wa pada tahun 2013 jumlah perusahaan konstruksi di Indonesia sebanyak 131.080 perusahaan yang tersebar di 33 provinsi. Melihat fenomena yang ada tentang maraknya industri konstruksi seiring dengan perkembangan jaman. Persaingan di industri konstruksi sekarang sangat ketat, maka penting bagi perusahaan konstruksi untuk melakukan suksesi demi keberlanjutan perusahaan.

Penelitian ini akan dilakukan kepada perusahaan keluarga yang bergerak di bidang konstruksi yang telah didirikan pada tahun 2003 berbentuk CV, dan mulai menjadi PT pada tahun 2006. Untuk mempertahankan perusahaan tersebut, pada Januari 2014 pendiri menyerahkan kekuasaan penuh kepada generasi penerusnya yaitu anak laki-lakinya. Pendiri beranggapan bahwa suksesor sudah memiliki latar belakang yang sesuai dengan pekerjaan di industri konstruksi dan dianggap mampu memajukan perusahaan. Proses suksesi yang terjadi begitu singkat yaitu kurang dari satu tahun, penelitian ini dilakukan untuk memahami bagaimana proses yang dilakukan oleh perusahaan tersebut mulai dari pemilihan suksesor, pengembangan suksesor dan bagaimana performa di dalam perusahaan setelah suksesor mengambil alih kepemimpinan. Tujuan penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan tahapan suksesi yang telah dilakukan oleh perusahaan konstruksi dan mendeskripsikan performa perusahaan setelah proses suksesi yang dilakukan oleh perusahaan.

Dari pernyataan diatas, penulis tertarik untuk melihat seperti apakah rancangan-rancangan yang telah dibuat oleh generasi pertama selaku pemimpin, untuk mempersiapkan penerusnya demi keberlangsungan perusahaan.

Perencanaan suksesi yang dilakukan pertama dengan menentukan kriteria. Alcorn (1982) mengatakan ada beberapa kriteria yang dibutuhkan oleh calon suksesor:

1. Memiliki kemampuan beradaptasi
2. Memiliki minat dan partisipasi
3. Memiliki visi dalam keberlanjutan perusahaan

Setelah menentukan kriteria, diperlukan pengembangan dan proses pemeliharaan calon suksesor. Miller *et al.*, (2004) mengatakan ada beberapa tahap yang perlu dilakukan untuk mengembangkan calon suksesor:

1. Program pendidikan formal
2. Program pelatihan
3. Tranfer pengetahuan
4. Pengembangan kerja di luar

Dalam penelitian ini juga melihat bagaimana performa pasca suksesi dari perusahaan ini dari dua sudut pandang, yaitu dimensi keluarga menurut Ismail & Mahfodz (2009) dan dimensi bisnis menurut Maltz, Shenhar & Reilly (2003):

1. Dimensi keluarga
  - a. Hubungan dan komunikasi anggota keluarga
  - b. Kepercayaan antar anggota keluarga
  - c. Ada tidaknya rasa iri hati antara saudara dalam keluarga
  - d. Konflik yang timbul di dalam keluarga
2. Dimensi bisnis
  - a. Mengukur perkembangan program dalam perusahaan
  - b. Omset yang dicapai oleh perusahaan setelah suksesi
  - c. Kondisi arus kas perusahaan

II. METODE PENELITIAN

Jenis penelitian yang digunakan oleh peneliti adalah penelitian kualitatif. Penelitian kualitatif merupakan penelitian yang bersifat deskriptif dengan melihat secara langsung serta menganalisa fenomena apa yang terjadi, melalui proses interaksi. Dalam penelitian ini menggunakan jenis penelitian kualitatif karena ingin mengamati dan menganalisa fenomena suksesi pada perusahaan konstruksi yang akan diketahui melalui interaksi secara langsung.

Penelitian ini menggunakan teknik pengumpulan data yaitu wawancara. Wawancara merupakan salah satu cara mengumpulkan data dengan bertukar informasi melalui tanya jawab yang dilakukan pada saat pertemuan (Sugiyono, 2013). Jenis wawancara yang digunakan dalam penelitian ini merupakan wawancara semi terstruktur yang merupakan wawancara yang dikembangkan dari pedoman wawancara yang telah dipersiapkan sebelumnya dan bertujuan untuk mengetahui informasi lebih dalam.

Penelitian ini juga menggunakan teknik pengumpulan data melalui proses pengamatan pada aktivitas-aktivitas subjek yang ingin diteliti yang disebut sebagai observasi. Menurut Sugiyono (2013), teknik pengumpulan data dengan observasi digunakan apabila penelitian berkenaan dengan perilaku manusia, proses kerja, gejala-gejala alam dan bila responden yang diamati tidak terlalu besar. Selain itu, teknik pengumpulan data dengan observasi dapat diklarifikasikan ke dalam observasi perilaku dan observasi non perilaku (Cooper dan Schindler, 2008). Peneliti menggunakan metode observasi non perilaku, yaitu melakukan pengamatan terhadap dokumen perusahaan dan kondisi serta proses secara fisik yang terdapat di perusahaan. Data hasil observasi sangat dibutuhkan dalam proses penelitian ini untuk memperkuat data lainnya seperti data hasil wawancara.

Dalam penelitian ini, uji keabsahan data yang digunakan adalah triangulasi sumber. Triangulasi sumber dilakukan dengan cara memeriksa data yang diperoleh melalui beberapa narasumber yang telah diwawancarai dan membandingkan data hasil wawancara tersebut, kemudian dideskripsikan dan dikategorisasikan sehingga menghasilkan suatu kesimpulan.

Kerangka Berpikir



Gambar 1 : Kerangka Kerja Penelitian Penerapan Suksesi pada Perusahaan Konstruksi

Sumber : Alcorn (1982), Miller *et al.*, (2004), Ismail & Mahfodz (2009), Maltz, Shenhar & Reilly (2003)

Pelaksanaan suksesi dalam sebuah perusahaan melalui beberapa tahapan, di mulai dari perencanaan suksesi yaitu menentukan kriteria calon suksesor yang diinginkan dengan melihat beberapa aspek yaitu kemampuannya beradaptasi, ada tidaknya minat dan partisipasi untuk masuk dalam perusahaan dan pengetahuannya akan visi dalam keberlanjutan perusahaan. Setelah menentukan kriteria calon suksesor, langkah berikutnya adalah melakukan pengembangan dan pemeliharaan calon suksesor yang dilakukan dengan mempersiapkan pendidikan formal untuk calon suksesor, program pelatihan yang dilakukan, transfer pengetahuan dari pendiri kepada calon suksesor dan ada tidaknya pengalaman bekerja calon suksesor selain di perusahaan. Setelah melalui proses perencanaan suksesi, dapat dianalisis bagaimana performa perusahaan pasca suksesi dilihat dari dua dimensi. Dimensi pertama adalah dimensi keluarga dilihat dari beberapa aspek yaitu bagaimana hubungan dan komunikasi anggota keluarga, kepercayaan antar anggota keluarga, ada tidaknya rasa iri hati antara saudara dan konflik yang timbul dalam keluarga. Dimensi kedua adalah dimensi bisnis dilihat dari beberapa aspek yaitu mengukur perkembangan proses dalam perusahaan sebelum dan sesudah suksesor masuk ke dalam perusahaan, omset yang dicapai oleh perusahaan dan kondisi arus kas perusahaan.

III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Menentukan kriteria calon suksesor

Dalam menentukan kriteria calon suksesor, Alcorn (1982) mengatakan ada beberapa kriteria yang dibutuhkan oleh calon suksesor:

1. Memiliki kemampuan adaptasi
 

Dalam penelitian ini, sesuai dengan keterangan dari para narasumber yang menyebutkan bahwa suksesor telah diperkenalkan dengan aktifitas-aktifitas yang ada di perusahaan sejak duduk di bangku Sekolah Menengah Atas. Narasumber 1 sering mengajak suksesor ke lapangan untuk mengontrol proyek-proyek pembangunan gudang. Dengan pengalaman-

pengalaman tersebut, suksesor mulai banyak mengenal dan memahami semua tugas-tugas di dalam perusahaan terutama di bagian lapangan. Dalam menjalankan semua aktivitas pekerjaan yang ada di perusahaan, tentu tidak terlepas dari interaksi atau hubungan dengan para karyawan. Dalam wawancara dengan ayah suksesor dikatakan bahwa suksesor dibimbing untuk mampu berinteraksi dengan para karyawan dan ternyata respon dari mereka bagus karena suksesor juga orang yang ramah dan menganggap karyawan itu tidak seperti bawahannya, dia juga tidak malu untuk banyak belajar dari para karyawan. Rasa nyaman pun dapat diperoleh karena suksesor dan para karyawan mampu berinteraksi dengan baik. Menurut keterangan dari narasumber 4, selaku karyawan mengatakan bahwa interaksi dapat berjalan dengan baik karena suksesor dan para karyawan saling menghormati. Para karyawan memiliki rasa hormat meskipun suksesor masih muda karena mereka tahu bahwa nantinya dia yang akan memimpin perusahaan dan mereka begitu antusias untuk menerima suksesor. Adanya rasa antusias dari karyawan ini yang membuat rasa nyaman bagi suksesor untuk bekerja di perusahaan dan dapat menunjang cepatnya adaptasi dari suksesor. Suksesor juga mengatakan bahwa beliau tidak semena-mena terhadap karyawan dan harus perhatian terhadap mereka. Mereka akan memberikan respon yang baik apabila kita memperlakukan mereka dengan baik.

Seperti yang dikatakan Collins *et al* (2010) bahwa ketika di dalam perusahaan terjalin hubungan baik antara calon suksesor dengan para karyawan, menandakan bahwa calon suksesor memiliki kemampuan dalam menyesuaikan diri dan mampu menjadi pemimpin yang baik. Pernyataan tersebut sudah sesuai dengan keterangan dari para narasumber bahwa interaksi antara Suksesor dengan para karyawan berjalan dengan baik. suksesor yang sudah mulai beradaptasi dengan perusahaan sejak dini tidak hanya merasa nyaman saja, tetapi juga sudah mampu memahami tugas-tugas yang ada di perusahaan. Narasumber 3, selaku ibu dari suksesor dan juga memahami keadaan perusahaan mengatakan bahwa suksesor memiliki minat yang sangat besar untuk meneruskan perusahaan ini. Terbukti dari kinerjanya yang baik ketika dia masih dini dan belum resmi memiliki jabatan di perusahaan. Hal tersebut sesuai dengan pernyataan dari Pandergast, Ward & Pontet (2011) yang mengatakan bahwa seseorang yang mampu menjalankan pekerjaannya berarti merasakan nyaman dalam bekerja. Kemampuan suksesor dalam berinteraksi dengan karyawan dan kemampuannya dalam memahami tugas-tugas di perusahaan menandakan bahwa Narasumber 2 sejak dini sudah mempunyai kemampuan untuk beradaptasi di perusahaan.

## 2. Memiliki Minat dan Partisipasi

Narasumber 1 selaku pendiri dari perusahaan mengatakan bahwa calon suksesornya

adalah seorang yang memiliki niat dan sungguh-sungguh dalam melakukan segala sesuatu sehingga mampu dengan cepat memahami tugas-tugas yang ada di perusahaan. Menurut keterangan dari calon suksesor sendiri, yaitu suksesor juga mengatakan bahwa minatnya dalam meneruskan perusahaan sangat besar karena ini merupakan tanggung jawabnya sebagai anak laki-laki satu-satunya dan dengan senang hati siap untuk belajar. Minat dan partisipasi dari suksesor terbukti dari keterangan Narasumber 4 selaku karyawan di mengatakan bahwa suksesor memiliki minat yang sangat besar untuk melanjutkan perusahaan dan beliau pernah turut berpartisipasi dengan membantu Narasumber 4, yaitu membantu bernegosiasi dalam pembelian bahan baku. Begitu pula menurut keterangan dari Narasumber 3 selaku ibu dari suksesor yang merupakan manajer keuangan di perusahaan mengatakan bahwa suksesor memiliki kinerja yang bagus ketika dia masih dini dan membantu di perusahaan.

Susanto (2007) mengatakan bahwa generasi yang baik adalah generasi yang memiliki minat untuk bekerja di perusahaan dan dia sendiri yang harus memutuskan apakah dia ingin bergabung di perusahaan. Pernyataan ini sangat mendukung dalam pemilihan calon suksesor yang tepat karena seorang calon suksesor tidak dapat dipaksakan untuk mengambil alih kepemimpinan di perusahaan jika tidak menginginkannya. Pernyataan tersebut juga sesuai dengan keterangan dari para Narasumber yang mengatakan bahwa suksesor memiliki minat dan partisipasi untuk mampu menjadi pemimpin yang baru di perusahaan. Kemauan dan minat yang timbul dari dalam diri seorang penerus sangat penting karena akan membawa perusahaan ke arah yang lebih baik. Minat dan partisipasi dari suksesor terlihat sejak dini saat beliau masih duduk di bangku SMA sudah mampu memahami aktivitas di dalam perusahaan dan ikut berpartisipasi. Dari keterangan beberapa Narasumber dapat dilihat bahwa suksesor memiliki minat dan partisipasi untuk memimpin perusahaan dan beliau memiliki jiwa menjadi seorang pemimpin.

## 3. Memiliki Visi dalam Keberlanjutan Perusahaan

Visi dalam sebuah perusahaan sangat penting karena mencerminkan bahwa perusahaan tersebut memiliki pendirian dan tahu kemana perusahaan tersebut akan diarahkan. Oleh karena itu, Narasumber 1 mengatakan bahwa sejak pertama kali membawa calon suksesor ke perusahaan, beliau memperkenalkan Visi dan Misi perusahaan agar calon suksesor memiliki tujuan ketika nantinya memimpin perusahaan. Narasumber 2 juga mengaku bahwa akan terus memegang Visi perusahaan yang telah di buat Narasumber 1 dan akan berusaha untuk mewujudkannya karena menurutnya Visi perusahaan adalah cita-cita dari sebuah perusahaan dan suksesor merasa memiliki tanggung jawab terhadap perusahaan. Menurut keterangan dari Narasumber 3, dia juga sudah pernah

memberitahukan kepada suksesor Visi dan Misi dari perusahaan, dan memberikan nasehat untuk menjaga dan mewujudkan Visi tersebut. Pendiri perusahaan sangat mempersiapkan calon suksesornya agar nantinya berhasil dalam melanjutkan kepemimpinan di perusahaan. Begitu pula dengan suksesor yang mau menerima bentuk persiapan dari pendiri dan siap untuk memimpin perusahaan. Keberlanjutan perusahaan keluarga tergantung dari bagaimana kesiapan generasi tua untuk mempersiapkan penerusnya dan generasi penerus yang siap dan mau untuk melanjutkan kepemimpinan di perusahaan keluarga (Soedibyo, 2012). Dalam mempersiapkan penerus perusahaan, Ayah suksesor menanamkan Visi perusahaan kepada Suksesor. Pernyataan tersebut sesuai dengan pernyataan dari Suksesor yang mengatakan bahwa siap untuk melanjutkan kepemimpinan di perusahaan dengan berpegang pada Visi dan Misi perusahaan. Oleh karena itu dapat dinilai bahwa Narasumber 2 memiliki pandangan ke depan yang bagus untuk keberlangsungan perusahaan.

### Pengembangan dan pemeliharaan calon suksesor

Setelah menentukan kriteria, diperlukan pengembangan dan proses pemeliharaan calon suksesor. Miller *et al.*, (2004) mengatakan ada beberapa tahap yang perlu dilakukan untuk mengembangkan calon suksesor:

#### 1. Program Pendidikan Formal

Program Pendidikan formal merupakan pendidikan di sekolah yang di peroleh secara teratur dan bertingkat. Pendidikan formal umumnya kita kenal dengan jenjang sekolah yaitu SD, SMP, SMA dan kemudian dilanjutkan dengan jenjang perkuliahan. Narasumber 1 menyebutkan bahwa memperoleh pendidikan formal sangat penting karena merupakan dasar dari sebuah pengambilan keputusan dalam bekerja. Oleh karena itu, pendidikan formal merupakan salah satu persiapan dari ayah suksesor dalam mempersiapkan calon penerusnya. Narasumber 3 selalu mendukung dalam pendidikan dan mengajarkan untuk selalu berprestasi di sekolah. Narasumber 3 yakin bahwa prestasi yang di peroleh di bangku pendidikan akan bermanfaat ke depannya untuk mampu menekuni dunia kerja dengan baik.

Suksesor sendiri mengakui bahwa memperoleh pendidikan formal sangat penting karena mendapatkan banyak hal seperti *knowledge*, *skill* dan *networking* yang sangat di butuhkan di dunia kerja. Di dalam pendidikan formal, kita akan mendapatkan *knowledge* atau pengetahuan dari mata pelajaran atau mata kuliah yang kita pelajari seperti pengetahuan alam, pengetahuan sosial, matematika dan bahasa. *Skill* atau kemampuan yang biasanya kita peroleh dari kegiatan tambahan di sekolah atau biasa disebut dengan ekstrakurikuler. *Networking* atau jaringan merupakan hal yang sangat penting dalam berbisnis karena dengan jaringan yang luas, maka bisnis akan semakin berkembang karena kita banyak mengenal orang yang kemungkinan besar

akan menjadi klien kita. Menurut Glance (2011), keberhasilan dalam pendidikan formal di tandai dengan gelar akhir yang di dapat dan ipk perkuliahan yang di dapat. Berdasarkan hasil wawancara dengan seluruh Narasumber mengatakan bahwa Suksesor memperoleh gelar akhir Sarjana S1 dari Universitas Kristen Petra jurusan Teknik Sipil dengan nilai yang cukup memuaskan. Hal tersebut menunjukkan bahwa Suksesor memenuhi kriteria dari seseorang yang berhasil dalam pendidikan formalnya karena mampu memperoleh gelar pendidikan yang tinggi yaitu menjadi sarjana. Berdasarkan keterangan dari para Narasumber, dapat di simpulkan bahwa pendidikan formal menjadi hal yang penting dalam pengembangan dan pemeliharaan calon suksesor yang akan berdampak kepada keberlangsungan perusahaan.

#### 2. Program Pelatihan

Selain pendidikan formal, program pelatihan juga di perlukan sebagai pengetahuan tambahan bagi calon suksesor yang dipersiapkan oleh pendiri agar dapat berdampak pada perusahaan. Program pelatihan yang dapat di ikuti misalnya seperti program pelatihan ketrampilan bekerja dan mengikuti seminar. Berdasarkan hasil wawancara dengan seluruh Narasumber dikatakan bahwa suksesor tidak pernah mengikuti program pelatihan seperti mengikuti pelatihan ketrampilan kerja, tetapi pernah mengikuti seminar. Narasumber 2, mengatakan bahwa sering mengikuti seminar bidang konstruksi dan seminar kepemimpinan karena selain mendapat pengetahuan yang luas, juga belajar bagaimana menjadi pemimpin yang baik. Dukungan juga datang dari ayah suksesor yang selalu mengingatkan suksesor di saat waktu luangnya kuliah untuk mengikuti seminar-seminar agar menambah pengetahuan dan wawasan yang mungkin belum di dapatkan selama menempuh pendidikan formal. Pernyataan bahwa suksesor tidak pernah mengikuti program pelatihan ketrampilan bekerja diperkuat oleh karyawan yang mengetahui sendiri bahwa sejak lulus kuliah, suksesor langsung masuk ke perusahaan. Menurut Thurman & Cardner (2006) pendidikan informal dapat diperoleh melalui partisipasi dalam seminar karena akan membantu dalam setiap pengambilan keputusan terutama saat terjadi konflik. Pernyataan tersebut sangat sesuai dengan tujuan suksesor mengikuti seminar yaitu untuk memperoleh pengetahuan dan wawasan yang nantinya akan membantu dalam setiap pengambilan keputusan.

#### 3. Transfer Pengetahuan

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 pendiri kepada penerusnya, suksesor. Berdasarkan hasil wawancara dengan narasumber 1, transfer pengetahuan telah di lakukan sejak Suksesor masih dini, saat suksesor mulai diajak untuk mengenal perusahaan, ayah

suksesor memperkenalkan suksesor dengan pekerjaan yang ada agar tahu cara kerjanya bagaimana, tahu lingkungan di perusahaan dan memperkenalkan orang-orang yang ada di perusahaan. ayah suksesor juga menyampaikan untuk menanamkan nilai keluarga di dalam perusahaan.

Miller *et al* (2004) mengatakan bahwa transfer pengetahuan merupakan pengetahuan yang berikan oleh pendiri kepada calon suksesor seperti pengajaran atau ilmu dalam menjalankan perusahaan, nilai-nilai keluarga yang diterapkan dalam perusahaan dan bagaimana carabersikap yang benar di dalam perusahaan. Pernyataan tersebut sesuai dengan hasil wawancara dengan seluruh narasumber. Suksesor mengatakan bahwa transfer pengetahuan yang diberikan dari ayahnya merupakan ilmu-ilmu dalam berbisnis yang belum pernah di dapatkan di pendidikan formal maupun dalam seminar-seminar dan ilmu tersebut sangat penting untuk di terapkan di perusahaan. Menurut keterangan dari narasumber 3, transfer pengetahuan tidak hanya dilakukan di kantor saja, tetapi juga di rumah. Hingga saat ini transfer pengetahuan tetap dijalankan karena masih banyak ilmu-ilmu dari ayah suksesor yang harus di sampaikan kepada suksesor sehingga interaksi terus terjaga.

#### 4. Pengalaman Kerja di Luar

Memiliki pengalaman kerja di luar mampu menunjang calon suksesor untuk belajar lebih banyak dan memiliki pengalaman yang lebih. Morris *et al* (1996) mengatakan bahwa semakin lama pengalaman kerja di luar dari calon suksesor, kemungkinan pengetahuan yang dimiliki semakin luas dan semakin berkompeten dalam memimpin perusahaan. Tetapi calon suksesor beranggapan bahwa tidak perlu mencari pengalaman bekerja di luar, lebih baik mencari pengalaman di perusahaan sendiri dengan langsung terjun ke dalam perusahaan agar penguasaan terhadap pekerjaan di perusahaan semakin baik dengan jam terbang yang lebih lama. Narasumber 1 juga mengatakan bahwa suksesor tidak memiliki pengalaman bekerja di luar perusahaan karena menginginkan suksesor cepat masuk dalam perusahaan agar mampu menguasai pekerjaan dan segera mengalihkan kepemimpinan kepada suksesor.

### Performa pasca suksesi

Dalam penelitian ini juga melihat bagaimana peforma pasca suksesi dari perusahaan konstruksi dari dua sudut pandang, yaitu dimensi keluarga menurut Ismail & Mahfodz (2009) dan dimensi bisnis menurut Maltz, Shenhar & Reilly (2003):

#### Dimensi keluarga

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

Berdasarkan hasil wawancara dengan Narasumber 1, hubungan dan komunikasi antara keluarga setelah suksesor memimpin perusahaan tetap berjalan dengan baik dan lancar. Meskipun telah memimpin perusahaan, suksesor tetap

menghargai masukan-masukan yang diberikan oleh anggota keluarga dan Suksesor 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 diterima oleh suksesor karena yakin bahwa keluarga akan memberikan ide dan saran yang akan membangun dan membawa perusahaan ke arah yang lebih baik. Narasumber 4 selaku karyawan juga berpendapat bahwa hubungan antara suksesor dengan keluarga terlihat tetap harmonis setelah kepemimpinan diambil

alih oleh suksesor yang jauh lebih muda, Narasumber 4 menyimpulkan bahwa hubungan antara keluarga berjalan baik dilihat dari cara mereka berkomunikasi yaitu saling menghargai satu dengan yang lain.

Frekuensi komunikasi menentukan seberapa baik hubungan antara anggota keluarga (Whiteside, Aronoff & Ward, 1993). Narasumber 1 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 diadakan rapat keluarga untuk membahas mengenai pekerjaan di perusahaan. Frekuensi komunikasi yang tinggi terjadi antara anggota keluarga di perusahaan dan hal ini menunjukkan bahwa hubungan keluarga dalam perusahaan tetap berjalan baik dan harmonis.

##### 2. Kepercayaan Antara Anggota Keluarga

Narasumber 2 mengatakan bahwa dalam anggota keluarga rasa percaya satu dengan yang lain sangat kuat. Hal ini dapat dilihat dari pernyataan Narasumber 1 yang mengatakan bahwa kepercayaan penuh diberikan kepada suksesor untuk memimpin perusahaan, Narasumber 1 percaya suksesor akan mampu memimpin perusahaan dengan baik, begitu pula dengan Narasumber 3 yang percaya suksesor akan membawa perusahaan ke arah yang lebih baik karena latar belakang pendidikannya yang sesuai. Hal tersebut dapat di rasakan oleh suksesor bahwa dukungan dan kepercayaan datang dari keluarga dan suksesor mengatakan bahwa setiap keputusan yang diambil, anggota keluarga selalu percaya dan mendukungnya. Tidak hanya kepercayaan dalam hal pengambilan keputusan dan kepemimpinan dari suksesor 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 perusahaan dimana kepercayaan yang diberikan kepada suksesor selaku pemimpin akan memperlancar tata kelola perusahaan karena kegiatan yang di atur oleh suksesor dipercaya oleh seluruh anggota keluarga.

### 3. Ada Tidaknya Rasa Iri Hati Antara Saudara

Melalui hasil wawancara, narasumber 2 mengaku hanya memiliki satu saudara perempuan, saudaranya tidak menunjukkan rasa iri hati kepada Suksesor karena menurutnya, adik perempuannya mengerti bahwa yang di tunjuk sebagai penerus perusahaan adalah anak laki-laki. Menurut Narasumber 3, adik perempuan suksesor tidak menunjukkan rasa iri hati dan malah memberikan semangat dan motivasi dalam menjalankan perusahaan. Pihak non keluarga juga dapat memahami hal tersebut terbukti dari hasil wawancara dengan Narasumber 4 selaku karyawan yang mengatakan bahwa tidak ada iri hati antara saudara karena Narasumber 1 hanya memiliki satu anak satu laki-laki dan satu anak perempuan, anak laki-laki nya juga yang tertua. Narasumber 4 beranggapan bahwa adiknya tentu sudah mengerti budaya Tionghua yaitu menyerahkan bisnis keluarga kepada anak laki-laki satu-satunya, maka dari itu tidak mungkin ada rasa iri hati antar saudara. Narasumber 1 juga mengatakan bahwa anaknya perempuan sekarang sedang bekerja di Surabaya tetapi tidak menutup kemungkinan nantinya akan ikut bergabung di perusahaan.

Sering tidak diakui atau selalu menjadi nomor sekian dalam perusahaan dapat menimbulkan perasaan iri hati yang mendalam, marah, mengasihani diri sendiri dan balas dendam, oleh karena itu perlu dilakukan evaluasi sebelum terjadinya masalah. (Vries & Carlock, 2010). Di dalam perusahaan tidak perlu dilakukan evaluasi karena anak dari pendiri yang bekerja di perusahaan hanya anak laki-lakinya sedangkan anak perempuannya bekerja di Surabaya dan seluruh narasumber sudah mengatakan bahwa tidak ada persaingan dan iri hati antara saudara.

### 4. Konflik yang timbul di dalam keluarga

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 pahamanan dan perbedaan pendapat, langsung diadakan rapat untuk mencari jalan keluar yang terbaik dan masalah tidak dibiarkan berlarut-larut.

Narasumber 4 mengatakan bahwa sistem ruangan yang ada di perusahaan bersifat transparan yaitu pembatas ruangan terbuat dari kaca, jadi baik karyawan, pemimpin, dan anggota keluarga yang turut bekerja di dalam perusahaan dapat saling mengetahui apa yang dilakukan selama di kantor. Narasumber 4 mengaku bahwa dengan sistem ruangan yang transparan, seha-

rusnya dapat terlihat apabila terjadi konflik antar keluarga, tetapi selama ini Narasumber 4 tidak pernah melihat adanya konflik yang terjadi. Menurut Morris *et al* (1997) konflik yang terjadi di dalam sebuah perusahaan harus segera diselesaikan karena akan memberikan dampak yang besar terhadap keberhasilan perusahaan. Langkah yang diambil oleh anggota keluarga sudah tepat dalam menghadapi konflik yaitu dengan segera melaksanakan rapat keluarga untuk mencari jalan keluar. Hal ini sesuai dengan pendapat dari Morris *et al* (1997) bahwa konflik dalam perusahaan keluarga harus segera di selesaikan.

### Dimensi bisnis

#### 1. Mengukur Perkembangan Program dalam Perusahaan

Dalam setiap pergantian kepemimpinan tentunya perusahaan akan dihadapkan dengan pengevaluasian keefektifan perusahaan. Biasanya akan ada perubahan-perubahan program di dalam perusahaan sesuai dengan keinginan dari calon suksesor. Calon suksesor bertanggung jawab untuk memajukan perusahaan melalui program-program yang diinginkan, oleh karena itu harus dilihat dan dibandingkan program apa saja yang sebelumnya tidak ada dan yang telah dilakukan oleh penerus dalam upayanya mengembangkan perusahaan. Sesuai dengan pernyataan dari Maltz, Shenhar dan Reilly (2003) yang mengatakan perkembangan dari program dalam perusahaan yang melakukan suksesi dapat diukur dengan membandingkan program yang telah dilaksanakan sebelum suksesi dan bagaimana pengembangan dan kemajuan program tersebut setelah suksesi itu dijalankan.

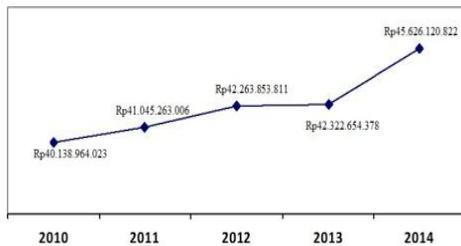
Program yang sebelumnya sudah ada dan dijalankan oleh generasi pertama seperti program pemberian bonus untuk para karyawan yang memiliki kinerja baik, memberikan beberapa persen dari hasil penjualan barang bekas yang selama ini telah dikumpulkan oleh karyawan di gudang dan adanya sistem pengaktifan satpam dimana satpam tidak hanya bertugas untuk menjaga keamanan tetapi juga mengontrol alat-alat berat dan truk yang keluar masuk gudang apakah layak digunakan.

Berdasarkan keterangan dari seluruh narasumber, menyebutkan bahwa tidak ada pengembangan program yang dilakukan oleh suksesor. Suksesor hanya melanjutkan program yang sebelumnya sudah dijalankan oleh generasi pertama. Narasumber 1 mengatakan bahwa suksesor tidak melakukan pengembangan program tetapi hanya memperketat pengawasan terutama di lapangan karena kecurangan banyak terjadi di lapangan, seperti tukang bangunan yang mencuri absen misalnya. Narasumber 2 mengatakan bahwa tidak ada pengembangan program tetapi hanya melakukan pengembangan teknik seperti meningkatkan kualitas yang dilakukan dengan pengawasan yang lebih ketat, berbagai pekerjaan di lapangan kita buat lebih efisien dan untuk

bagian administrasi juga di buat lebih terkontrol. Narasumber 4 juga mengatakan bahwa tidak ada pengembangan program yang spesifik karena apabila ada pengembangan program, tentu akan diberitahukan kepada seluruh karyawan. Dapat disimpulkan bahwa suksesor tidak melakukan pengembangan program yang telah ada sebelumnya, dan hanya melanjutkan program-program yang telah disebutkan di atas. Seharusnya suksesor mengambil langkah untuk mengembangkan program-program yang telah ada atau menciptakan program-program baru untuk meningkatkan performa perusahaan.

2. Omset yang Dicapai oleh Perusahaan Setelah Sukses

Melalui hasil wawancara dengan Narasumber 1, 2 dan 3, dikatakan bahwa Narasumber 2 dapat membawa perusahaan untuk menghasilkan omset yang meningkat setiap tahunnya. Dapat dilihat dari gambar 4.1 yang merupakan gambar omset perusahaan pada tahun 2010, 2011, 2012, 2013 dan 2014. Pertumbuhan omset yang dicapai perusahaan setiap tahunnya dapat dikatakan konstan, tetapi saat suksesor mengambil alih kepemimpinan di awal tahun 2014, terjadi peningkatan omset secara drastis sampai akhir Novermber 2014. Berdasarkan data penjualan / data kontrak pembangunan gudang, peneliti melihat bahwa klien semakin bertambah sejak perusahaan di pimpin oleh suksesor. Klien di tahun 2010, 2011, 2012 dan 2013 ada sekitar 30 orang dan di tahun 2014 ada 46 klien dan 50% diantaranya adalah klien baru. Berdasarkan keterangan dari narasumber 2, klien baru berasal dari hasilnya mengikuti tender di luar kota dan sering nge *lobby* untuk menarik konsumen. Berikut ini merupakan gambar omset perusahaan dari tahun 2010 sampai 2014.



Gambar 2: Omset perusahaan konstruksi  
 Sumber : Dokumen Resmi perusahaan konstruksi

Maltz, Shenhar & Reilly (2003) mengatakan bahwa keberhasilan sebuah perusahaan dapat diukur dengan melihat data penjualan dan keuntungan. Berdasarkan tabel 4.1 dapat dilihat bahwa pada tahun 2014 di masa kepemimpinan yang baru, omset perusahaan meningkat dan dapat dikatakan bahwa performa perusahaan semakin baik dan berhasil.

3. Kondisi Arus Kas Perusahaan

Narasumber 2 mengatakan bahwa kondisi dari arus kas perusahaan lancar-lancar saja dan tidak ada masalah. Dari data penjualan tabel 4.1, dapat kita lihat bahwa omset perusahaan semakin meningkat dan seharusnya kondisi arus kas pun juga sehat, karena tentu pemasukan akan lebih banyak dengan omset yang meningkat. Pernyataan ini diperkuat oleh Narasumber 3. Narasumber 3 mengatakan bahwa kondisi arus kas lancar dan sehat, pemasukan perusahaan lebih tinggi dari pengeluarannya dan saat suksesor memimpin perusahaan, pengeluaran perusahaan sedikit berkurang. Pengeluaran perusahaan dapat berkurang karena efisiensi di lapangan yang dilakukan sejak kepemimpinan Narasumber 1. Kelancaran produksi baja dan pembangunan gudang berjalan dengan baik dan terus meningkat. Menurut Carlock & Ward (2001) menganalisis arus kas dapat membantu untuk mengembangkan proyeksi keuangan masa depan dan juga menilai kinerja operasi, banyak masalah bisnis yang terungkap dalam analisis arus kas. Narasumber 2 mengatakan bahwa sejak memimpin perusahaan, ada peningkatan kontrol terhadap setiap divisi di perusahaan termasuk kontrol terhadap arus kas perusahaan.

IV. KESIMPULAN/RINGKASAN

Kesimpulan/Ringkasan

Dalam tahapan suksesi yang dilakukan pada perusahaan konstruksi, dapat ditarik kesimpulan bahwa **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. Oleh karena itu, pendiri dari perusahaan memberikan 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.

Dalam analisis yang dilakukan terhadap proses pelaksanaan suksesi pada perusahaan konstruksi, maka kesimpulan yang didapat adalah bahwa **pelaksanaan suksesi sudah berjalan dengan optimal**, hal ini juga dapat dilihat dari analisis yang dilakukan di perusahaan setelah suksesi dimana hubungan keluarga terjalin tetap harmonis setelah adanya pergantian kepemimpinan. **Performa perusahaan dari sudut pandang bisnis setelah proses suksesi juga semakin baik**, terlihat dari omset yang dicapai perusahaan semakin meningkat, teknik pengembangan yang dilakukan oleh pemimpin baru mampu membawa perusahaan ke arah yang lebih baik dan kondisi arus kas perusahaan juga sehat karena suksesor meningkatkan kontrol di bidang administrasi

dan keuangan. Peningkatan tersebut didukung dengan biaya yang semakin ditekan dalam perusahaan dengan optimalisasi pemanfaatan dan pemaksimalan aset yang ada.

#### Saran

Saran yang dapat diberikan setelah melakukan penelitian di perusahaan dan melakukan wawancara dengan seluruh Narasumber dari perusahaan adalah sebagai berikut:

1. Mempertahankan dan meningkatkan kinerja perusahaan untuk hasil yang lebih baik dikemudian hari dengan cara mengembangkan program-program yang ada di perusahaan, tetap meningkatkan kontrol di setiap divisi di perusahaan dan menekan biaya untuk memaksimalkan profit perusahaan.
2. Disarankan untuk melakukan penelitian lebih lanjut mengenai perlu tidaknya perencanaan suksesi secara tertulis agar tahapan dalam suksesi dapat berjalan dengan lancar.

#### 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 malaysiam companies. *International Journal of Business and Social Science*, Vol. 1, kl bvv No. q
- Aronoff, C.E. (2003). *Business Succession: The Final Test of Greatness*. Family Enterprise Publisher.
- Aronoff, C.E., & Ward, J.L. (2002). *Family meetings How to Build A Stronger Family and A Stronger Business*. Family Enterprise Publisher. Marietta, GA.
- Atwood, C.G. (2007). *Succession Planning Basics*. United States of America: The American Society for Training and Development.
- Badan Pusat Statistik (2013). *Jumlah Perusahaan Konstruksi menurut Provinsi*. Retrieved September 5, 2014, from [http://www.bps.go.id/tab\\_sub/view.php?kat=2&tabel=1&daftar=1&id\\_subyek=04&notab=3](http://www.bps.go.id/tab_sub/view.php?kat=2&tabel=1&daftar=1&id_subyek=04&notab=3)
- Brockhaus, R.H. (2004). *Family business succession: suggestions for future research, family business review*, Vol. 17, No. 2, pp. 165-177.
- Carlock, R.S., & Ward, J.L. (2001). *Strategic planning for the family business parallel planning to unity the familand the business*. Houndimil.
- Collins et al., (2012) *The modern family busines: relationships, succession, transition*. UK: Palgrave Macmillan.
- Dhewanto, W., Dewi, Gunawan, Tirdasari. (2012). - *Family preneurship: Konsep bisnis keluarga*. Bandung: CV. Alfabeta.
- Donnelley, R.G. (2002). *The family businesses*. Marietta: Family Enterprise Publisher.
- Erdem, F., & Baser, G.G. Family and business values of regional family firms: a qualitative research. *International journal of islamic and middle eastern financa and management*, 3.1, 47-64. Retrieved August 25, 2014.
- Ganu, J., & Boateng, P.A. Creating a culture of enterprising women through succession planning. *American Journal of Management*, 12.2/3, 69-80. Retrieved August 28, 2014
- Garg, A.K., & Van Weele, E. 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*, 7.9, 96-107. Retrieved August 28, 2014
- 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
- Ismail, N., & Mahfodz, A, N. (2009). *Succession planning in family firms and its implication on business performance*. Journal of Asia Entrepreneurship and Sustainability, Vol 3 86-107.
- Lansberg. (2005). *Suksesi menggapai impian dalam bisnis keluarga*, Semarang: Dahara Prize
- Leach, P. (2007). *Family businesses : The essentials*. Great Britain: BDO Stoy Hayward.
- Levinson, H. 1971. Conflicts that plague the family business. *Harvard Business Review* 49(2):90-98.
- Maltz, A. C., Shenhar, A. J., & Reilly, R. R (2003). Beyond the balancescorecard: refining the search for organizationalsuccessmeasure. *longrangeplanningjournal*, 36, 187-204.
- McNamara, K., Watson, J. G., & Wittmeyer, C. B. (2009). The utilization of a succession plan to effectively change leadership and ownership in a small business enterprise. *Journal of American Academy of Business Cambridge*, 15.1, 31-42. Retrieved August 26, 2014.
- Miller, I.L.B, Miller, D., & Steier, L.P. (2004). *Toward an integrative model of effective FOB succession*. United States: Baylor University.
- Moleong, L.J. (2013). *Metodologi penelitian kualitatif*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Morris, M.H., Williams, R.W., and Nel, D. (1996), Factors influencing family business succession, *International journal of entrepreneurial behaviour & research*, Vol. 2, No. 3, 1996, pp. 68-81.
- Paisner, M.B. (1999) *Sustaining the family business*. United States of America: Basic Book
- Pendergast, J, M., Ward, J, L & Pontet, S, B., (2011) *Building a successful family business board: A guide for leaders, directors and families*. United States: Palgrave Macmillan.
- Poza, E, J. (2010). *Family business: Third Edition*. Cengage Learning Academic Resource Center: U.S.A.
- Robinson, K.E. (2009). *Evaluation of succession planning to improve court employees career development opportunities*. United States: Nova Southeastern University.

- Rothwell, W.J. (2010). *Effective succession planning fourth edition*. United States of America: American Management Association.
- Sekaran, U. (2006). *Metodologi penelitian untuk bisnis*. Jakarta: Salemba Empat.
- Sugiyono. (2013). *Metode penelitian pendidikan: pendekatan kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Soedibyo, Mooryati. (2012). *Family business response to future competition*. Jakarta: PT. GramediaPustakaUtama.
- Sonfield, M.C. & R.N. Lussier. (2002). First-generation and subsequent generation family firms: A comparison. *Proceedings of the National Entrepreneurship and Small Business Educators Conference* 153-161.
- Stavrou, E.T., & Swiercz, P.M. (1998). Securing the future of the family enterprise: A model of offspring intentions to join the business. *Entrepreneurship Theory and Practice*
- Susanto, A.B. (2005). *World class family business*. Jakarta: Quantum Bisnis & Manajemen (PT Mizan Pustaka).
- Susanto, AB. (2007). *The Jakarta Consulting Group on Family Business*. Jakarta: The Jakarta Consulting Group.
- Thurman, C. & Gardner, A. (2006) *Big Book of Business Lists*. Canada: Entrepreneur Media, Inc.
- Tjondrorahardja, D. (2005). *The greatest family business inspiration*. Jakarta: PT Elex Media Komputindo.
- Vries, M. F. R. K & Carlock, R. S.(2010). *Family Business on the Couch: A Psychological Perspective*. England: West Sussex PO19 8SQ.
- Ward, J.L (2004) *Perpetuating the family business*. New York : Palgrave Macmillan.
- White, W. S., Krinke, T. D., & Geller, D. L. (2004). Family business succession planning: Devising an overall strategy. *Journal of Financial Service Professionals*, 58.3, 67-86. Retrieved September 14, 2014.
- Whiteside, M. F., Aronoff, C. E. dan Ward, J. L (1993) *How Families Work Together*.