

## FAKTOR-FAKTOR PENENTU DALAM PEMILIHAN SUCCESSOR PADA PERUSAHAAN KELUARGA

Stefanny Liana Gunawan

Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra

Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya

*E-mail:* stefannygunawann@gmail.com

**Abstrak**—PT Binamasa Adikerja adalah perusahaan keluarga yang bergerak di bidang distributor besi yang berada di Surabaya. Penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui faktor-faktor penentu dalam pemilihan *successor* pada PT Binamasa Adikerja. Perusahaan ini dipilih karena merupakan perusahaan keluarga yang sedang dalam masa transisi dari generasi pertama ke generasi kedua. Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode deskriptif kualitatif. Penetapan narasumber yang digunakan dalam penelitian ini yaitu *non probability sampling* dengan jenis *purposive sampling* yang dilakukan dengan menggunakan metode wawancara. Kemudian data yang didapat diuji dengan metode triangulasi. Dari hasil penelitian ini bisa dilihat bahwa PT Binamasa Adikerja dalam memilih calon *successor* ditentukan dengan beberapa kriteria antara lain dari segi pendidikan formal, pengalaman kerja diluar perusahaan, kepercayaan, dan bakat. *Successor* memiliki pendidikan tinggi yang baik, pengalaman kerja yang lama, serta mendapat kepercayaan penuh dari keluarga karena kemampuan mengurus perusahaan yang tinggi, dan bakat kepemimpinan yang telah dididik dari kecil.

**Kata Kunci**— Perencanaan Suksesi, Perusahaan Keluarga, Suksesor.

### I. PENDAHULUAN

Para wirausahawan menjadi ujung tombak kemajuan sebuah negara. Negara yang relatif maju terdapat wirausahawan yang kuat, cekatan, dan kreatif dalam mengembangkan bisnisnya. Para wirausahawan tidak terlepas dari ide dan inovasi yang baru serta cara merealisasikan setiap ide serta inovasinya tersebut. Sebuah negara yang berkembang dapat dilihat dari semakin rendah angka pengangguran, maka kesejahteraan masyarakat akan meningkat. Menurut Badan Pusat Statistik (BPS) mencatat bahwa Februari 2014–Februari 2015 jumlah pengangguran di Indonesia mencapai 7,45 juta orang (*Sindo online*, Mei 2015). Tingkat pengangguran ini dapat berkurang dengan adanya peran penting para wirausaha untuk membuka lapangan kerja baru, melalui ide kreatif mereka. Bisnis keluarga memiliki pengaruh yang besar terhadap pengurangan angka pengangguran suatu negara, hal ini terbukti dari hasil survei yang dilakukan oleh *Price Waterhouse Copper* mengatakan bahwa 95% perusahaan di Indonesia merupakan bisnis keluarga (“PwC: 95 persen Perusahaan Indonesia adalah Bisnis Keluarga”, *CNN online*, Desember, 2014). Selain itu berdasarkan riset yang dilakukan mengatakan bahwa bisnis keluarga memberi total laba kumulatif sebesar 261 persen dan tingkat pertumbuhan tahunan gabungan sebesar 13,7 persen selama periode 2010/2011 (*Kompas online*, Oktober 2011). Di Indonesia

persepsi mengenai bisnis keluarga identik dengan adanya mitos yang melekat yaitu: “Generasi pertama membangun, generasi kedua menikmati, dan generasi ketiga menghancurkan” pada umumnya tidak ada perusahaan yang dibangun untuk dihancurkan, semua pasti akan berkeinginan untuk mengembangkan usaha tersebut lebih lagi dalam menghasilkan profit (Susanto, 2005). Mitos ini, muncul karena beberapa perusahaan keluarga identik melihat generasi ketiga lebih sedikit yang berhasil untuk mempertahankan dan mengembangkan usaha tersebut. Untuk mengatasi hal itu, pemilik usaha harus melakukan perencanaan suksesi bagi penerusnya.

Perencanaan suksesi merupakan hal penting dan menjadi tantangan tersendiri bagi keberlangsungan perusahaan dalam jangka panjang. Pada penelitian yang dilakukan oleh Venter & Boshoff (2006) mengemukakan bahwa hal yang mempengaruhi suksesi dalam bisnis keluarga adalah saling menerima peran dalam bisnis, kesepakatan untuk melanjutkan bisnis, keharmonisan keluarga, dan hubungan pemilik-manajer dan penggantinya. Namun dalam proses pelaksanaannya tidak lebih dari dua per tiga perusahaan keluarga kelas menengah ke atas di Indonesia yang mempersiapkan penerusnya melalui perencanaan suksesi (Susanto, 2007).

Proses perencanaan suksesi bukan sesuatu hal yang mudah untuk mempersiapkannya dan membutuhkan rentang waktu yang lama. Untuk itu pemilik usaha harus cermat dan cekatan dalam memilih generasi penerusnya. Menurut Fishman (2009), dalam proses pemilihan *successor* erat kaitannya dengan nilai komunikasi dalam proses pemilihan dan nilai objektivitas dalam proses pemilihan *successor*. Temuan menurut Ismail & Mahfodz (2009) membuktikan bahwa untuk mencapai keberhasilan suksesi, maka diperlukan kesiapan penerus dan hubungan anggota keluarga. Namun ada beberapa hal yang harus dihindari dalam perencanaan suksesi adalah hubungan keluarga yang tidak baik akan membuat mental *successor* ter-tekan, sehingga membuat kekacauan dalam bisnis baru yang diwarisi (Karunia & Mustamu, 2015)

Menurut Susanto (2005) peran keterlibatan keluarga dalam menyiapkan *successor* sangat penting. Hal ini menjadi titik penentu keberlangsungan bisnis keluarga apakah semakin berkembang atau tidaknya. Keluarga sering melibatkan generasi penerusnya sejak kecil dengan mengajarkan teknik manajemen bisnis, sehingga secara tidak sengaja mengajarkan peran tanggung jawab dalam menjalankan bisnis keluarga.

Beberapa temuan lain oleh Menezes, Coutinho, & Pinho (2014) bahwa latar pendidikan yang kuat, maka *successor* memiliki ide yang inovatif dan kreatif untuk pengambilan keputusan yang tepat dalam menghadapi permasalahan. Kega-

galan bisnis keluarga salah satunya mencakup tidak adanya kesiapan *successor* dan kemampuan yang dimiliki tidak memadai.

Di era globalisasi saat ini untuk dapat bertahan dalam bisnis keluarga banyak hal yang harus diperhatikan pemilik dari setiap permasalahan yang sering terjadi dalam proses perencanaan suksesi. Pemilik enggan menerapkan perencanaan suksesi karena kekhawatiran bahwa perusahaan yang dibangun dan dibesarkan susah payah itu akan mati, ketakutan akan hilangnya identitas diri, dan tidak adanya ketertarikan generasi penerus di perusahaan (Susanto, 2007).

Subjek penelitian yang dipilih adalah PT Binamasa Adikerja yang berada di Surabaya. Berdiri sejak 23 Februari 1989, dipimpin oleh Herman Jayadi dan juga Hari Jayadi, Herman dan Hari merupakan saudara kandung, anak dari Hari itu sendiri ada 5 anak yang masih sekolah dan kuliah, sedangkan anak dari Herman sudah memasuki umur yang matang untuk dicalonkan sebagai *successor*. Herman memiliki 3 anak, dan dari ketiga anak itu, Hari dan juga Herman merasa bahwa anak pertama dari Herman yang bernama Adi Cipta Jayadi lebih cocok sebagai calon pengganti di perusahaan ini, karena kriteria pendidikan yang diambil sesuai dengan bidang kerja perusahaan, lalu bakat yang dimiliki juga sama, dan pengalaman kerja di luar perusahaan juga cukup lama dibandingkan dengan adik-adiknya.

Selain beberapa kriteria tersebut dalam memilih *successor* sebelumnya diperlukan suatu perencanaan suksesi yang matang. Perencanaan suksesi tersebut dengan mempersiapkan Adi menjadi pemimpin yang paham tentang seluk-beluk perusahaan sejak dibangku SMA, Adi mengawali jabatan dari bawah seperti menjadi staff yang mengurus penagihan. Proses tersebut membuat Adi menjadi pribadi yang mengerti bagaimana cara menghadapi *customer* yang beraneka ragam contohnya saja seperti *customer* yang sangat susah untuk ditagih, baik yang sudah menjadi pelanggan lama maupun baru. Dari situ Adi mulai belajar untuk mengatasi adanya hal semacam itu. Lalu setelah menjadi staff dalam penagihan posisi Adi naik menjadi bagian penjualan. Melihat kinerja yang baik dan rajin akhirnya Adi mendapat promosi dari Herman untuk menjadi general manager perusahaan.

Pemilihan perusahaan ini, karena merupakan perusahaan keluarga yang sedang dalam proses pengalihan kepemimpinan dari generasi pertama ke generasi kedua. Pemilik pertama perusahaan menerapkan perencanaan dalam memilih calon *successor* secara selektif dengan mempertimbangkan berbagai faktor, sehingga dapat meneruskan keberhasilan ke generasi-generasi berikutnya. Berbagai isu-isu perusahaan keluarga yang terjadi dari tiap generasi ke generasi berikutnya menjadi topik yang menarik untuk menyusun skripsi yang berjudul "Faktor-faktor penentu dalam pemilihan *successor* pada perusahaan keluarga PT Binamasa Adikerja".

Menurut Leach (2011) perusahaan keluarga adalah perusahaan yang dipengaruhi oleh keluarga atau hubungan keluarga. Dalam hal ini keluarga memiliki kontrol secara efektif, karena memiliki lebih dari 50% saham atau karena anggota keluarga mengisi sebagian besar posisi *Top Management*. Temuan lain menurut Donnelley (2002) suatu organisasi dinamakan perusahaan keluarga apabila paling sedikit ada keterlibatan dua generasi dalam keluarga itu dan

mereka mempengaruhi kebijakan perusahaan (dalam Susanto, 2007, p. 5)

Ward & Aronoff (2002), suatu perusahaan dinamakan perusahaan keluarga apabila terdiri dari dua atau lebih anggota keluarga yang mengawasi keuangan perusahaan (dalam Susanto, 2007, p. 5). Menurut Mroczkowski & Tanewski (2006) mendefinisikan perusahaan keluarga sebagai suatu usaha yang dikendalikan oleh beberapa individu, secara langsung maupun tidak langsung, dalam hubungannya dengan anggota keluarga dekat (dalam Tjiang & Mustamu, 2014).

Menurut Poza (2004) menyatakan bahwa perusahaan keluarga memiliki empat karakter yakni:

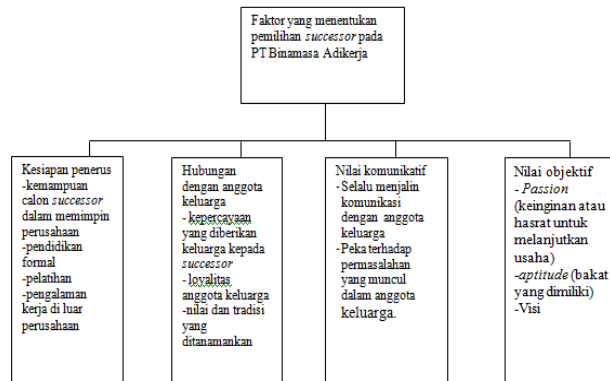
1. Keterlibatan anggota keluarga salah satu definisi perusahaan keluarga adalah perusahaan yang anggota keluarganya secara langsung terlibat didalam kepemilikan dan/ atau jabatan atau fungsi pada perusahaan.
2. Tujuan perusahaan diwariskan dari generasi ke generasi. Perusahaan keluarga memiliki tujuan, karakter, budaya yang berbeda-beda antara perusahaan keluarga yang satu dengan yang lain. Generasi penerus akan menjaga kekhasan perusahaan keluarga dengan mewarisi tujuan, karakter dan budaya perusahaan. Kondisi eksternal perusahaan menuntut perubahan dalam perusahaan untuk dapat bersaing dalam bisnis, namun ciri khas akan tetap dipertahankan oleh generasi penerus sebagai identitas perusahaan keluarga.
3. Tumpang tindih antar keluarga, manajemen perusahaan dan kepemilikan keterlibatan setiap anggota keluarga dalam perusahaan keluarga memiliki kepentingan dan pandangan yang berbeda.

Sumber daya yang unik dan menguntungkan dari interaksi antara keluarga, manajemen perusahaan dan kepemilikan. Keterlibatan anggota keluarga pada perusahaan keluarga tidaklah sama dengan keterlibatan karyawan pada perusahaan umum. Keterlibatan anggota keluarga memberikan berbagai keuntungan bagi perusahaan. Ikatan keluarga yang kuat dapat memperkuat komitmen mereka pada perusahaan, baik dalam kondisi susah atau senang. Anggota keluarga akan tetap bertahan di perusahaan keluarga daripada keluar dari perusahaan dan mencari pekerjaan lain meskipun kondisi keuntungan perusahaan keluarga menurun. Anggota keluarga juga dapat mengorbankan penghasilannya untuk kelangsungan perusahaan.

Dari gambar kerangka kerja penelitian di bawah ada empat faktor yang menentukan pemilihan *successor* pada PT Binamasa Adikerja. Faktor pertama adalah kesiapan penerus yang dilihat dari kemampuan calon *successor* tersebut dalam memimpin perusahaan apakah sanggup atau tidak, pendidikan formal, pelatihan dan pengalaman kerja di luar perusahaan. Faktor kedua adalah hubungan anggota keluarga dilihat dari kepercayaan, loyalitas dan nilai dan tradisi yang ditanamkan. Kepercayaan sangat dibutuhkan calon *successor* untuk menjalankan perusahaan, sehingga dapat berjalan dengan baik. Loyalitas dan nilai tradisi dibutuhkan agar calon *successor* dapat setia dan menerapkan nilai dan tradisi yang ditanamkan untuk menjalankan perusahaan. faktor ketiga dan keempat dalam pemilihan calon *successor* berbicara mengenai nilai komunikatif dan nilai objektif. Nilai komunikatif adalah nilai yang harus dimiliki generasi penerus untuk menjalin komunikasi dengan anggota keluarga yang bekerja dan tanggap dalam permasalahan yang terjadi di anggota

keluarga. secara objektif generasi penerus harus memiliki *passion/* semangat untuk melanjutkan usaha, serta didukung oleh bakat yang dimiliki untuk mencapai visi perusahaan.

Gambar 1. Kerangka kerja penelitian



## II. METODE PENELITIAN

Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian deskriptif kualitatif. Pendekatan kualitatif adalah penelitian yang menggunakan deskripsi lewat kata-kata. Kajian tidak memanfaatkan perhitungan angka seperti pada pendekatan kuantitatif (dalam Hermawan & Mustamu, 2014). Penelitian deskriptif bertujuan untuk menjelaskan, meringkaskan berbagai kondisi, berbagai situasi, atau berbagai variabel yang timbul di masyarakat yang menjadi obyek penelitian itu berdasarkan apa yang terjadi, kemudian mengangkat ke permukaan karakter atau gambaran tentang kondisi, situasi, ataupun variabel tersebut (Bungin, 2010, p. 36). Data tersebut berupa wawancara yang dapat menjelaskan faktor-faktor penentu dalam pemilihan *successor* di PT Binamasa Adikerja yang akan dideskripsikan melalui kata-kata.

### A. Definisi Konseptual

#### a. Kesiapan Penerus

Kesiapan penerus yang dimaksud dalam penelitian ini adalah kemampuan apa yang harus dimiliki *successor* untuk dapat menjalankan perusahaan. Kemampuan tersebut meliputi:

1. Pendidikan formal, seberapa tinggi calon *successor* menempuh pendidikan formal,
2. Pelatihan, yaitu calon *successor* menjalani pendidikan atau pelatihan yang dapat meningkatkan kemampuan di luar pendidikan formal,
3. Pengalaman kerja di luar perusahaan yaitu calon *successor* mencari pengalaman kerja pada kegiatan bisnis nyata sebelum bergabung dengan perusahaan keluarga.

#### b. Hubungan Anggota Keluarga

Hubungan anggota keluarga adalah hubungan calon *successor* dengan anggota keluarga. Hubungan anggota keluarga dapat dilihat dari:

1. Kepercayaan  
Kepercayaan anggota keluarga terhadap kemampuan *successor*
2. Loyalitas

Kesetiaan yang ditunjukkan oleh anggota keluarga yang bekerja di perusahaan setelah *successor* ditunjuk sebagai penerus.

### 3. Nilai-nilai dan tradisi

Penanaman nilai-nilai dan tradisi pada budaya perusahaan.

## B. Penetapan Narasumber

Penetapan narasumber yang digunakan dalam skripsi ini yaitu *non probability sampling* dengan jenis *purposive sampling* yaitu teknik pengambilan sampel sumber data dengan pertimbangan tertentu (Sugiyono, 2009, p. 392). Dalam skripsi ini, sudah ditetapkan berbagai karakteristik untuk memenuhi pemilihan narasumber yang tepat yaitu:

1. Komisaris PT Binamasa Adikerja yaitu Herman Jayadi. Hal ini dimaksudkan agar penelitian yang dilakukan mendapat sumber yang akurat mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi pemilihan *successor* dan akan dicocokkan dengan sumber yang lain.
2. Direktur PT Binamasa Adikerja yaitu Hari Jayadi. Narasumber ini dipilih karena sebagai adik kandung dari Herman dan pemilik saham di perusahaan yang memberi pengaruh juga pada pemilihan *successor* pada perusahaan ini.
3. Anak kandung dari pendiri PT Binamasa Adikerja yaitu Adi Cipta Jayadi. Anak kandung yang dipilih sebagai narasumber adalah anak pertama dari Herman, anak pertama yang dipilih karena dapat menggali informasi *skill* apa yang diperlukan calon *successor* untuk menjalankan usaha dan mengetahui penerapan nilai dan tradisi yang ditanamkan oleh keluarga akan diteruskan atau tidak.
4. Pihak kerabat keluarga yang bekerja diperusahaan yaitu Han Yudhie Hermanto. Narasumber ini dipilih karena dari kerabat keluarga yang bekerja lama, dapat memperoleh informasi mendalam mengenai kriteria pemilihan *successor* dan faktor apa saja yang harus dimiliki oleh generasi penerus.

## C. Sumber Data

### 1. Sumber Data Primer

Sumber data primer adalah sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpulan data (Sugiyono, 2009, p. 193). Sumber data yang akan dikumpulkan yaitu hasil transkrip wawancara dengan narasumber PT Binamasa Adikerja dan catatan observasi. Transkrip wawancara tersebut berisi pertanyaan mengenai faktor-faktor apa yang menjadi penentu dalam pemilihan *successor* yang dilihat dari segi pendidikan, pengalaman kerja, pelatihan yang harus diikuti. Catatan observasi akan memberi tanggapan terhadap apa yang akan diamati dalam penelitian ini.

### 2. Sumber Data Sekunder

Sumber data sekunder merupakan sumber yang tidak langsung memberikan data kepada pengumpulan data, misalnya lewat orang lain atau lewat dokumen (Sugiyono, 2009, p. 193). Sumber data sekunder pada skripsi ini yang akan digunakan merupakan profil perusahaan PT Binamasa Adikerja, dan struktur kepengimpinannya.

## E. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah wawancara dan dokumentasi. Jenis wawancara yang digunakan adalah wawancara semi terstruktur, dimana tidak ada per-

tanyaan yang ditentukan sebelumnya dan hanya membuat poin-poin penting masalah yang akan digali dari responden.

Dokumentasi pada penelitian ini diambil dari foto bersama Direktur PT Binamasa Adikerja, anak kandung, serta kerabat keluarga yang bekerja di perusahaan. Hal ini dilakukan untuk memberikan bukti penelitian dilakukan.

#### F. Teknik Analisis Data

Analisis data adalah “proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang akan diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan, dan dokumentasi, dengan cara mengorganisasikan data ke dalam kategori, menjabarkan ke dalam unit-unit, melakukan sintesa, menyusun ke dalam pola, memilih mana yang penting dan yang akan dipelajari, dan membuat kesimpulan sehingga mudah dipahami oleh diri sendiri maupun orang lain” (Sugiyono, 2009, p. 428). Menurut Moloeng (2013) teknik analisis data yang digunakan adalah sebagai berikut:

1. Mencatat dan menelaah seluruh data dari berbagai sumber data yaitu hasil wawancara, observasi, serta dokumen-dokumen atau data perusahaan.
2. Mereduksi data, berarti mengumpulkan, memilih hal-hal penting untuk memberikan gambaran yang jelas bagi penelitian.
3. Melakukan kategorisasi, yaitu berpikir, menyusun kategori, mencari dan menemukan pola dan hubungan-hubungan, mengelompokkan dan memberikan coding pada gejala dan hasil penelitian
4. Melakukan uji keabsahan data, dalam penelitian kualitatif diperlukan adanya pengujian terhadap keabsahan data agar penelitian dapat dipertanggungjawabkan darisegala segi untuk meningkatkan derajat kepercayaan data. Pada penelitian ini, akan menggunakan triangulasi.
5. Penafsiran data, penafsiran data digunakan untuk menjawab rumusan masalah dengan deskripsi semata-mata yaitu menafsirkan data dengan jalan menemukan kategori-kategori dalam data yang berkaitan, analisis menerima dan menggunakan teori, atas dasar itu, penelitian ini akan disusun dengan menghubungkan kategori-kategori ke dalam kerangka sistem yang diperoleh dari data.

#### G. Uji Keabsahan Data

Uji keabsahan data dalam penelitian kualitatif yaitu data atau temuan yang dinyatakan valid apabila tidak ada perbedaan antara yang dilaporkan dengan apa yang sesungguhnya terjadi pada obyek yang diteliti (Sugiyono, 2009, p. 457). Dalam penelitian ini, akan menggunakan teknik uji triangulasi yaitu dengan melakukan pengecekan data dari berbagai narasumber mana yang spesifik untuk dikategorikan dan dideskripsikan. Selanjutnya secara teknik wawancara tersebut dilihat kebenarannya saat dilakukan observasi pada PT Binamasa Adikerja untuk mendapat informasi yang akurat.

### III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

PT. Binamasa Adikerja adalah perusahaan keluarga yang sedang melakukan transisi kepemimpinan dari generasi pertama ke generasi penerusnya. Berbagai perencanaan telah dipersiapkan terlebih dahulu dalam memilih calon penerusnya.

#### Kesiapan Penerus

Memilih calon *successor* bukan merupakan suatu hal yang mudah, karena diperlukan perencanaan sebelumnya. Salah satunya adalah kesiapan penerus, sebelum mereka melanjutkan kepemimpinan di perusahaan keluarga. Hasil wawancara dengan narasumber 1 mengatakan bahwa calon penerus harus memiliki beberapa kriteria di antaranya pendidikan tinggi yang diambil memberikan wawasan yang luas. Maka dari itu narasumber 1 selalu memberikan masukan kepada calon

Narasumber 2 menyatakan bahwa yang dibutuhkan *successor* sendiri adalah kesiapan dalam memimpin perusahaan. Tanpa pengetahuan yang luas maka memberikan kinerja yang buruk dan pengalaman yang ada membuat dirinya itu terlatih, belajar untuk menjadi yang lebih baik lagi, dan berdisiplin kerja. Narasumber 2 menempuh pendidikan tinggi S1 bisnis di UNSW *Business School* di Australia, dan pengalaman kerja di perusahaan CV Perjuangan yang berada di Surabaya sebagai marketing. Dari pengalaman itu narasumber 2 dapat belajar mengenai penjualan, memasok barang, dan pengiriman barang

#### Hubungan Anggota Keluarga

Hubungan anggota keluarga tercermin dari kepercayaan yang diberikan keluarga membuat kinerja *successor* lebih percaya diri dan bekerja keras dalam menjalankan perusahaan, karena mendapat dukungan dari pihak keluarga.

Narasumber 1 menyatakan bahwa untuk dapat bekerja baik perusahaan keluarga atau perusahaan lain diperlukan kepercayaan. Kepercayaan itu tercermin dari kemampuan yang dimiliki memadai dan dapat mencapai target-target yang diberikan. Hal ini dapat tercipta jika ada hubungan yang harmonis. Ketika hubungan tersebut terjalin dengan baik maka kepercayaan untuk calon *successor* terbangun dan memberikan loyalitas kerja terhadap kerjanya.

Narasumber 3 mengatakan bahwa kepercayaan yang diberikan dilihat dari hasil kinerja yang dapat mencapai target dan pemberian penghargaan dari kerja keras *successor* berupa pemberian saham 5 persen. Narasumber 4 juga melihat narasumber 2 adalah orang yang ramah dan bijak dalam memberi keputusan kerja ketika ada konflik perbedaan pandangan pendapat .

#### Nilai Komunikatif

Pada faktor nilai komunikatif memiliki peran penting, antar lain adanya komunikasi dengan anggota keluarga terhadap perencanaan kerja dan peka terhadap permasalahan yang terjadi di keluarga.

Narasumber 1 menyatakan bahwa direktur selalu terbuka terhadap permasalahan yang terjadi baik di keluarga maupun karyawan seperti adanya kesalahpahaman penyampaian mengenai harga besi . Hal ini dimaksudkan agar setiap permasalahan yang timbul bisa dipecahkan secara bersama tidak membuat keputusan sendiri demi kepentingan sendiri. Herman memberikan input pada *successor* maupun karyawan mengenai kerjanya.

Narasumber 2 menyatakan bahwa sikapnya terbuka dengan pemilik/ direktur misalnya terjadi pembatalan order barang pelanggan dalam jumlah besar, maka harus ada konfirmasi tertulis dan tidak boleh konfirmasi lisan kepada direktur, sehingga tidak terjadi kesalahpahaman informasi

terjadi. Hal ini ditunjukkan juga dari wawancara narasumber 3 bahwa melihat sifat Adi yang blak-blakan dalam menegur atau memberi saran terhadap kinerja karyawan yang tidak sesuai standard prosedur kerja,. Hal ini juga di dukung dengan pernyataan penelitian oleh Fishman (2009) bahwa pemilihan *successor* berbicara mengenai nilai komunikatif.

#### Nilai Objektif

Keinginan atau *passion* untuk melanjutkan usaha, bakat yang dimiliki dan visi itu adalah cara pandang seseorang secara objektif apakah orang tersebut termasuk kriteria pada pemilihan *successor*. Narasumber 1 keinginan untuk melanjutkan usaha adalah kunci untuk melihat seberapa besar *successor* tertarik untuk melanjutkan usaha keluarga. Secara nyata keinginan tersebut agak sedikit memaksa *successor* untuk melanjutkan bisnis, sehingga memberikan perubahan pola pikir terhadap anaknya.

Narasumber 2 keinginan melanjutkan usaha awalnya terpaksa bermula dari keinginnan untuk tidak melanjutkan perusahaan keluarga dengan membuat usaha sendiri dengan temannya, namun seiring jalannya waktu saat bekerja di perusahaan pola pikir tersebut berubah dan ingin melanjutkan usaha orang tua karena melihat usia papa yang sudah tua dan ingin menyenangkan hati orang tua. Calon *successor* juga sudah memahami visi perusahaan dengan jelas. Sedangkan untuk halnya visi perusahaan ke depan harapannya bisa menjadi distributor besi yang tidak hanya dikenal di Jawa timur namun di berbagai wilayah Indonesia.

Selain visi dan keinginan melanjutkan usaha, tanpa adanya bakat maka *successor* tidak dapat menjalankan perusahaan dengan baik. Bakat tersebut berupa kepemimpinan. Kepemimpinan bukan sekedar memimpin saja, tapi memimpin harus tanggap, tegas, dan mengetahui segala hal. Hal ini juga di dukung dengan pernyataan penelitian Fishman (2009) bahwa dalam penentuan pemilihan *successor* dilihat dari segi nilai objektif melalui *passion*, bakat, dan visi.

## IV. KESIMPULAN DAN SARAN

### Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan pada faktor-faktor penentu pemilihan *successor* pada PT Binamasa Adikerja, ada beberapa kesimpulan

Faktor-faktor yang menjadi prioritas dalam pemilihan *successor* pada perusahaan PT Binamasa Adikerja adalah dari pendidikan formal, pengalaman kerja, kepercayaan, dan juga bakat yang dimiliki oleh calon *successor*. Calon *successor* pada perusahaan ini yaitu *Adi* memiliki hal-hal tersebut yang terlihat dari latar pendidikan bisnis yang diambil, pengalaman kerja yang lama dari magang waktu kuliah dan di didik mulai SMA untuk mengenal dan mengerti seluk-beluk perusahaan. Sehingga hal ini membuat *Adi* menjadi calon penerus tunggal dan kepercayaan keluarga yang melihat kemampuannya dalam mengurus perusahaan begitu tinggi.

### Saran

Berdasarkan hasil penelitian, maka terdapat beberapa saran yang dapat diberikan kepada Herman Jayadi dan Hari Jayadi selaku pimpinan PT. Binamasa Adikerja adalah sebagai berikut:

1. Untuk permasalahan kepemilikan usaha kedepannya bisa dirundingkan kembali bagaimana persentase pembagian saham apakah tetap atau ada perubahan.
2. Dalam mempersiapkan *successor* ke depan, generasi lama bisa memberikan masukan ke generasi berikutnya untuk hal-hal apa yang dibutuhkan seorang pemimpin, agar calon *successor* bisa mengikuti kesuksesan generasi sebelumnya.

## DAFTAR PUSTAKA

- Atwood, C. G. (2007). *Succession planning basics*. Alexandria Virginia: American Society for Training and Development.
- Bungin, B. (2010). *Penelitian kualitatif. komunikasi, ekonomi, kebijakan publik dan ilmu sosial lainnya*. Jakarta: Kencana Prenama Media Group.
- CNN Indonesia. (2014). PwC: 95 persen perusahaan Indonesia adalah bisnis keluarga. Retrieved September 13, 2015, from <http://www.Cnnindonesia.com/ekonomi>.
- Fishman, A. E. (2009). *9 elements of family business success*. New York: Mcgraw-Hill Companies.
- Hadinugroho, E. & Mustamu, R. H. (2013). Studi deskriptif persiapan suksesi kepemimpinan pada perusahaan freight and forwarding. *Agora Vol. 1, No. 1*.
- Hermawan, G. C & Mustamu, R. H. (2014). Studi deskriptif perencanaan suksesi kepemimpinan pada perusahaan keluarga di bidang konstruksi di sidoarjo. *Agora Vol. 2, No. 2*
- Karunia, H. & Mustamu, R. H. (2015). Analisis perencanaan suksesi pada perusahaan keluarga industri baja. *Agora Vol. 3, No. 1*
- Khorlina, M. M. & Mustamu, R. H. (2015). Analisis proses perencanaan suksesi pada perusahaan yang bergerak di bidang transportasi. *Agora vol 3, no.1*
- Kompas. (2011). *Bisnis keluarga pilar penting bagi perekonomian asia*. Retrieved September 9, 2015, from <http://bisniskeuangan.kompas.com>.
- Leach, P. (2011). *Family business the essentials*. Great Britain: Profile books Ltd.
- Menezes, R. F., Coutinho, R., and Pinho, J. C., (2014) *The impact of succession on family business internationalisation: the successors' perspective*, *Journal Of Family Business Management*, Vol. 4 Iss: 1, pp.24 – 45.
- Moleong, L. J. (2013). *Metode penelitian kualitatif (Edisi revisi)*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Noraini, I & Mahfodz, A. N. (2009). *Succession planning in family firms and its implication on business performance*. *Journal Of Asia Entrepreneurship And Sustainability*. Vol V, Issue 3, p. 86-107.
- Poza, E. J. (2010). *Family business, 3<sup>rd</sup> Edition*. Mason, OH: South-Western Cengage Learning.
- Sindo. (2015). *Jumlah pengangguran bertambah jadi 7,45 juta orang*. Retrieved September 13, 2015, from <http://ekbis.sindonews.com>
- Staff, E. (2013). *Devaluing succession; people and pay-off; a kinder, softer planning process*, Retrieved,

- November, 22, 2015. from: <http://www.thinkadvisor.com/2013/10/28/devaluing-succession-people-and-pay-pay-off-a-kind>.
- Sugiyono. (2009). Metode penelitian bisnis (pendekatan kuantitatif, kualitatif, dan R&D). Bandung: Alfabeta.
- Susanto, A. B. (2005). World class family business. Jakarta: Penerbit Quantum Bisnis & Manajemen (PT Mizan Pustaka).
- Susanto, A. B., Susanto, P., Wijanarko, H., & Mertosono, S. (2007). The jakarta consulting group on family business. Jakarta: The Jakarta Consulting Group.
- Tjiang, C. G. H. & Mustamu, R. H. (2014) Studi deskriptif suksesi kepemimpinan pada perusahaan keluarga di bidang konstruksi di sidoarjo. *Agora*, Vol. 2, No. 2.
- Thompson, P. (2006). Succession planning and the family business. *Thompson law*. Retrieved, September, 28, 2015, from: [http://www.thompsonlaw.ca/pdf\\_folder/succession\\_plans\\_fb\\_06.pdf](http://www.thompsonlaw.ca/pdf_folder/succession_plans_fb_06.pdf).
- Venter, E. & Boshoff, C. (2006). The influence of family-related factors on the succession process in small and medium sized-family business. *South African Journal of Economic and Management Sciences*, Vol 9, No 1.