

SUCCESSION PLAN DENGAN FAMILY OWNED ENTERPRISE (FOE) PADA PERUSAHAAN PERTAMBAKAN

Michael Putra Bani dan Ronny H. Mustamu
Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra
Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya

E-mail: michaelputrabani@yahoo.co.id ; mustamu@petra.ac.id

ABSTRAK- Perencanaan *Succession Plan* dalam sistem *Family Owned Enterprise* (FOE) pada perusahaan pertambangan.

Perusahaan ini merupakan sebuah perusahaan keluarga yang bergerak di bidang pertambangan. Seperti yang kita ketahui di dalam perusahaan keluarga dibutuhkan perencanaan suksesi untuk meneruskan perusahaan tersebut. Di sini perusahaan ini memiliki masalah dalam proses perencanaan suksesi. Yaitu calon suksesor belum menguasai lapangan. *Owner* memakai sistem FOE. Di dalam proses perencanaan suksesi sendiri menggunakan pernyataan dari Ward (2004) yang memakai prinsip *Five insight and the Four P's*.

Jenis penelitian ini menggunakan metode kualitatif. Teknik sample menggunakan teknik *purposive sampling*. Metode pengumpulan data dengan wawancara dan observasi. Hasil analisa data di dapat dengan menggunakan triangulasi sumber untuk mengelola data yang diperoleh, kemudian dengan hasil wawancara pada sumber lain dan ditarik kesimpulan apakah keduanya memiliki hubungan atau tidak.

Dari hasil penelitian dengan menggunakan *Five insight and the four P's*, PT Ndaru Laut di dalam perencanaan suksesi secara keseluruhan sudah berjalan dengan baik. Ada masalah yang terjadi di dalam menghargai perubahan dan penanganan isu. Sistem FOE dapat berjalan baik dan dapat mengatasi masalah pada perusahaan yang mengalami krisis suksesor.

Kata kunci: *Succession Plan, Family owned enterprise* (FOE)

I. PENDAHULUAN

Perusahaan keluarga (*Family Business*) merupakan suatu fenomena umum yang terjadi di mana-mana, sebagai respons kepala keluarga untuk menjamin kualitas hidup yang lebih baik bagi keluarganya dengan cara membuka unit usaha (Pramono, 2006).

John Davis dan Morris Taguiri (Hoover, 2000:61) menyatakan bahwa terdapat tiga (3) elemen pengaruh dalam bisnis keluarga, yaitu:

1. Keluarga, keberhasilan dalam keluarga diukur dalam artian harmoni, kesatuan, dan perkembangan individu yang bahagia dengan harga diri yang solid dan positif.
2. Bisnis, adalah entitas ekonomi di mana keberhasilan diukur bukan pada harga diri dan kesenangan interpersonal individu, tetapi dalam produktivitas dan profesionalisme. Sehingga ukuran utama seseorang terletak pada kontribusi terhadap pelaksanaan strategi, pencapaian target, dan profitabilitas perusahaan.

3. Kepemilikan, di dasarkan pada peranan seseorang dalam investasi dalam perusahaan, peranan meminimalkan resiko, mewakili perusahaan, mewakili perusahaan berhubungan dengan pihak luar.

Namun banyak perusahaan keluarga yang sulit melewati tiga generasi karena banyak perusahaan keluarga terlibat dalam konflik untuk memperebutkan kekuasaan dalam perusahaan (Widyasmoro, 2008 dalam Wahjono, 2009). Konflik-konflik tersebut antara lain konflik kepentingan bisnis dan kepentingan keluarga yang disebabkan oleh adanya perbedaan antara nilai keluarga dan nilai bisnis.

Konflik-konflik yang terjadi sangat mempengaruhi atau menghambat dan berhubungan dalam suksesi (Susanto, 2007). Pengertian suksesi adalah proses seumur hidup dalam keseluruhan proses bisnis untuk mempersiapkan pengalihan kekuasaan dan *control* dari generasi ke generasi.

Pada umumnya pemegang puncak kekuasaan perusahaan keluarga menyadari dibutuhkan perencanaan suksesi yang baik untuk menghasilkan generasi penerus perusahaan yang memiliki kualitas dan kapabilitas yang baik (Widyasmoro, 2008)

Menurut Susanto (2007), pada umumnya terdapat tiga pola suksesi untuk manajemen level puncak yang biasanya diterapkan di perusahaan-perusahaan Indonesia:

1. Planned Succession

Perencanaan suksesi yang berfokus pada calon yang akan menduduki posisi kunci yang telah di persiapkan dengan memberikan *accelerated development program* untuk meningkatkan pengalaman dan kebijakan berpikir serta memberi *exposure* terhadap berbagai hal penting.

2. Informal planned succession

Perencanaan suksesi yang lebih mengarah pada pemberian pengalaman dengan cara memberikan posisi di bawah orang nomor satu dan secara langsung menerima perintah dan petunjuk dari orang tersebut.

3. Unplanned succession

Peralihan pimpinan puncak kepada penerusnya berdasarkan keputusan pemilik dengan mengutamakan pertimbangan-pertimbangan pribadi.

1.1 Rumusan Masalah

Rumusan masalah penelitian ini sebagai berikut :

1. Bagaimana perencanaan suksesi yang terjadi pada perusahaan pertambangan?
2. Apakah dengan sistem FOE (*Family Owned Enterprise*) dapat membantu perusahaan pertambangan dalam mengatasi masalah suksesi?

1.2 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah:

1. Mendeskripsikan perencanaan suksesi perusahaan pertambahan
2. Untuk mengetahui apakah sistem FOE (Family Owned Enterprise) dapat membantu perusahaan yang mengalami krisis suksesor, agar perusahaan ke depannya tetap berjalan.

(Ward, 2004) menambahkan daftar keuntungan dari bentuk perusahaan keluarga, yaitu kesempatan bekerja bersama, saling percaya dan yang dapat memperteguh keluarga dan bisnis, kesempatan menciptakan kekayaan, sebagai cara untuk menurunkan nilai-nilai kepada anak-anak, respek di masyarakat, dan pengaruh yang lebih besar sebagai individu.

Menurut AB. Sutanto (2007, p.4) dalam perusahaan keluarga terbagi menjadi dua tipe perusahaan keluarga, yaitu:

1. *Family Owned Enterprise (FOE)*

Yaitu perusahaan yang dimiliki oleh keluarga, namun dikelola oleh profesional yang berasal dari luar lingkungan keluarga.

Peran keluarga hanya sebagai pemilik dan tidak melibatkan diri dalam operasi di lapangan.

2. *Family Business Enterprise (FBE)*

Yaitu perusahaan yang dimiliki dan dikelola oleh keluarga pendirinya. Ciri perusahaan tipe ini adalah posisi-posisi kunci dalam perusahaan dipegang oleh anggota keluarga.

Menurut Davis, Jane & Dyer (2003) kekuatan dan kelemahan perusahaan keluarga:

1. Bersaudara

Memiliki kekuatan pada informasi yang bila dikelola dengan baik dapat menumbuh kembangkan kreativitas. Kelemahannya terletak pada adanya ketidakjelasan peran dan kemungkinan adanya duplikasi pekerjaan.

2. Peran

Umumnya memiliki kekuatan demi pencitraan dan nama baik keluarga, anggota keluarga pemilik akan melakukan apa saja yang diperlukan bagi kesuksesan perusahaan. Kelemahan dapat terjadi konflik peran apabila peran keluarga dicampur adukkan dengan peran keluarga.

3. Kepemimpinan

Kekuatannya, generasi pertama perusahaan keluarga biasanya menjalankan perusahaan secara informal, generasi pertama cenderung tidak bergantung pada generasi berikutnya. Kelemahan terdapat perbedaan cara kepemimpinan antar generasi karena perbedaan cara berpikir, zaman dan pengambilan keputusan.

4. Keterlibatan keluarga

Kekuatannya, anggota keluarga cenderung memiliki nilai-nilai yang sama dalam menjelaskan siapa diri mereka, cita-cita dan warisan yang akan mereka tinggalkan.

Kelemahannya, dapat terjadinya konflik akibat terlalu banyak kebersamaan sehingga menjadi sensitif jika adanya perbedaan pendapat.

5. Waktu

Kekuatannya, perusahaan keluarga lebih mudah beradaptasi dengan cepat terhadap kondisi pasar karena keputusan tidak melibatkan banyak pemilik saham.

Kelemahannya, seiring berjalannya waktu, tradisi keluarga belum sesuai dengan bisnis yang di jalankan

6. Suksesi

Kekuatannya, perencanaan suksesi dapat di mulai lebih awal itu karena pemilik memegang kekuasaan di perusahaan dalam jangka waktu lama. Kelemahannya adanya ketidakinginan pemilik melepas jabatannya dan ketidakmampuan dalam memilih generasi penerus.

7. Kepemilikan/ pengelolaan

Kekuatannya, pemilik memiliki kendali penuh terhadap perusahaan. Cara pengelolaan didasarkan pada kepuasan sang pemilik sesuai dengan kemampuan dan gaya pemimpin yang di terapkan. Kelemahannya, penolakan terhadap kepemilikan pihak luar sehingga sering tidak terdapat anggota dewan direksi dari luar.

8. Budaya

Kekuatannya, perusahaan keluarga bersifat kreatif serta informal, komunikasi yang bersifat saling memahami dan karyawan bekerja lebih leluasa tanpa memerlukan pedoman operasional.

Kelemahannya, dapat menciptakan ketidak teraturan dalam perusahaan untuk berkembang sehingga memiliki resiko untuk jangka panjang.

9. Kompleksitas

Kekuatan, kompleksitas akan memperkaya tujuan dan peran baik bagi bisnis maupun keluarga.

Kelemahan, dapat menimbulkan benturan antara nilai-nilai bisnis dengan keluarga.

Menurut Grassi dan Giamarcos (2009) ada lima langkah dalam perencanaan suksesi:

1. Menentukan tujuan jangka panjang dari owner
2. Merancang kebutuhan financial dari owner untuk menjamin keamanan finansial mereka.
3. Menentukan siapa yang akan mengelola bisnis dan mengembangkan tim manajemen.
4. Menentukan siapa yang akan memiliki bisnis yang memiliki kepentingan yang sama.
5. Meminimalisir pajak penghasilan dan merencanakan kepemilikan yang tepat.

Menurut (Ward, 2004) berpendapat ada sembilan prinsip yang dapat diterapkan untuk mengawali sebuah proses suksesi sehingga kelangsungannya dalam perusahaan keluarga terjamin, yaitu "Lima Pemikiran" (*Five insights*) dan 4P (*The Four P's*).

Five Insights terdiri atas:

1. Menghargai perubahan

Perusahaan keluarga yang sukses sangat menghargai tantangan dalam menggabungkan keluarga dan bisnis.

2. Penanganan isu

Isu yang umum dalam perusahaan keluarga adalah suksesi. Isu dapat diprediksi tetapi perspektif yang muncul terhadap isu yang sama akan berbeda.

3. Pentingnya komunikasi

Komunikasi yang baik berarti bahwa informasi, pemikiran, dan perasaan tidak hanya disampaikan tetapi juga diterima dan dimengerti. Ini berarti membuka diri terhadap orang lain dan menuntut kepercayaan, kerentanan, serta kerelaan untuk mengangkat isu-isu yang mungkin mengarah pada ketidaksepakatan dan konflik.

4. Perencanaan penting untuk kontinuitas

Keluarga yang memiliki bisnis harus merencanakan empat tingkat yang berbeda secara bersamaan dan saling tergantung:

- Rencana strategi bisnis
- Rencana suksesi kepemilikan dan kepemimpinan
- Rencana finansial pribadi
- Rencana kontinuitas keluarga

5. Keharusan berkomitmen

Keluarga yang memegang komitmen kuat untuk melanjutkan bisnis ke generasi berikutnya adalah paling mungkin sukses dalam melakukan suksesi. 4P (*The Four P's*) terdiri atas:

1. *Policies before the need*

Menetapkan kebijakan-kebijakan sebelum kebutuhan akan kebijakan itu muncul

2. *Sense of purpose*

Keluarga perlu mengerti mengapa mereka berjuang melalui perdebatan tentang kebijakan, rela berkorban banyak untuk menyukseskan perusahaan, dan memahami apa yang menggerakkan mereka untuk membuat komitmen terhadap kontinuitas perusahaan dalam jangka panjang. Oleh karena itu, *sense of purpose* harus menjawab pertanyaan-pertanyaan:

- Mengapa kita melakukan ini?
- Mengapa bekerja sangat keras?
- Mengapa kita menghabiskan waktu untuk mengembangkan kebijakan?
- Mengapa kita menghabiskan energi begitu banyak untuk menyiapkan masa depan?

3. *Process*

Semua pemikiran dan pertemuan serta diskusi yang dilakukan bersama oleh anggota keluarga untuk memecahkan isu-isu.

4. *Parenting*

Sejauh mana orang tua memberikan perhatian untuk mempersiapkan anak-anak atau generasi berikutnya dalam mengelola masa depan perusahaan keluarga (dalam Susanto, *et al* 2007).

II. METODE PENELITIAN

Jenis Penelitian

Jenis penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif, yaitu "penelitian yang digunakan untuk menganalisis data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum dan generalisasi" (Sugiyono, 2008).

Penelitian kualitatif bermakna kualitas data yang dihimpun dalam bentuk konsep pengolahan data langsung, dikerjakan di lapangan dengan mencatat dan mendeskripsikan gejala-gejala sosial, dihubungkan dengan gejala-gejala lain.

Pendekatan deskriptif merupakan metode penelitian yang menggambarkan, situasi, sehingga data-data yang dikumpulkan berupa kata-kata dan gambar-gambar. Penelitian ini mempelajari masalah-masalah dalam masyarakat tentang tata cara yang berlaku dimasyarakat dalam situasi tertentu, diantaranya tentang hubungan, kegiatan, sikap, pandangan serta proses yang sedang berlangsung dari suatu fenomena.

Dengan begitu, jelas bahwa menggunakan jenis penelitian kualitatif dan pendekatan penelitian deskriptif, penelitian ingin mengetahui proses perencanaan suksesi pada perusahaan pertambangan.

Definisi Konseptual

Menurut (Ward, 2004) berpendapat ada lima prinsip yang dapat diterapkan untuk mengawali sebuah proses suksesi sehingga kelangsungannya dalam perusahaan keluarga terjamin, yaitu "Lima Pemikiran" (*Five insights*) dan 4P (*The Four P's*).

Five Insights terdiri atas:

1. Menghargai perubahan

Perusahaan keluarga yang sukses sangat menghargai tantangan dalam menggabungkan keluarga dan bisnis.

2. Penanganan isu

Isu yang umum dalam perusahaan keluarga adalah suksesi. Isu dapat diprediksi tetapi perspektif yang muncul terhadap isu yang sama akan berbeda.

3. Pentingnya komunikasi

Komunikasi yang baik berarti bahwa informasi, pemikiran, dan perasaan tidak hanya disampaikan tetapi juga diterima dan dimengerti. Ini berarti membuka diri terhadap orang lain dan menuntut kepercayaan, kerentanan, serta kerelaan untuk mengangkat isu-isu yang mungkin mengarah pada ketidaksepakatan dan konflik.

4. Perencanaan penting untuk kontinuitas

Keluarga yang memiliki bisnis harus merencanakan empat tingkat yang berbeda secara bersamaan dan saling tergantung:

- Rencana strategi bisnis
- Rencana suksesi kepemilikan dan kepemimpinan
- Rencana finansial pribadi
- Rencana kontinuitas keluarga

5. Keharusan berkomitmen

Keluarga yang memegang komitmen kuat untuk melanjutkan bisnis ke generasi berikutnya adalah paling mungkin sukses dalam melakukan suksesi.

4P (*The Four P's*) terdiri atas:

1. *Policies before the need*

Menetapkan kebijakan-kebijakan sebelum kebutuhan akan kebijakan itu muncul

2. *Sense of purpose*

Keluarga perlu mengerti mengapa mereka berjuang melalui perdebatan tentang kebijakan, rela berkorban banyak untuk menyukseskan perusahaan, dan memahami apa yang menggerakkan mereka untuk membuat komitmen terhadap kontinuitas perusahaan dalam jangka panjang. Oleh karena itu, *sense of purpose* harus menjawab pertanyaan-pertanyaan:

- Mengapa kita melakukan ini?
- Mengapa bekerja sangat keras?
- Mengapa kita menghabiskan waktu untuk mengembangkan kebijakan?
- Mengapa kita menghabiskan energi begitu banyak untuk menyiapkan masa depan?

3. *Process*

Semua pemikiran dan pertemuan serta diskusi yang dilakukan bersama oleh anggota keluarga untuk memecahkan isu-isu.

4. *Parenting*

Sejauh mana orang tua memberikan perhatian untuk mempersiapkan anak-anak atau generasi berikutnya dalam mengelola masa depan perusahaan keluarga (dalam Susanto et al., 2007).

Penetapan Narasumber

Dengan menggunakan teknik *purposive sampling* yaitu menurut (Sugiyono, 2009:63-68) adalah teknik penentuan sampel dengan pertimbangan tertentu. Dan juga sampel ini lebih cocok digunakan pada penelitian kualitatif atau penelitian-penelitian yang tidak melakukan generalisasi. Sehingga penulis akan mengumpulkan sumber data dari dua narasumber.

Jenis Data

Jenis data penelitian yang digunakan penulis adalah data kualitatif. Sugiyono (2008), menyatakan penelitian kualitatif merupakan penelitian yang digunakan untuk menganalisis data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum dan generalisasi.

Menurut Bungin (2007), data kualitatif yang diungkapkan dalam bentuk kalimat serta uraian-uraian bahkan dapat berupa cerita pendek. Data ini berupa keterangan-keterangan seperti, data dan kemudian membuat kesimpulan.

Metode Pengumpulan Data

Menurut Lexy J. Moleong dengan mengutip pendapatnya Lofland (1984:47) sumber data utama dalam penelitian kualitatif adalah kata-kata dan tindakan, selebihnya adalah data tambahan seperti dokumen dan lain-lain. Sedangkan jenis penelitian ini ada dua, yaitu:

1. Data Primer

Menurut Purhantara (2010) data primer adalah data yang diperoleh langsung dari subjek penelitian, yaitu data atau informasi yang diperoleh langsung dengan menggabungkan instrumen-instrumen yang telah ditetapkan.

Indriartono dan Supomo (2009) menyatakan bahwa data primer dapat berupa opini subjek, hasil observasi terhadap suatu perilaku atau kejadian dan hasil pengujian (dalam Purhantara 2010). Data primer dianggap lebih akurat karena data ini disajikan secara terperinci.

Data primer yang digunakan dalam penelitian ini adalah hasil wawancara dengan narasumber dari PT Ndaru Laut dan melalui observasi pada PT Ndaru Laut.

Dalam hal ini data yang dihimpun adalah:

- a. Proses persiapan suksesi pada PT Ndaru Laut
- b. Memakai manajemen luar untuk menghadapi proses tidak adanya suksesi

Data ini diperoleh dari interview, observasi dan dokumentasi organisasi yang berhubungan dengan data tersebut dan data-data lain yang ada kaitannya dengan penelitian.

2. Data Sekunder

Menurut Purhantara (2010) data sekunder adalah data atau informasi yang diperoleh secara tidak langsung dari objek penelitian yang bersifat publik yang terdiri atas: struktur organisasi, data kearsipan, dokumen, laporan-laporan serta buku dan lain sebagainya yang berkenaan dengan penelitian ini. Data sekunder diperoleh peneliti secara tidak langsung.

Indriartono dan Supomo (2009) menyatakan bahwa data sekunder diperoleh melalui penelitian secara tidak langsung, melalui perantara atau diperoleh dan dicatat dari pihak lain (dalam Purhantara 2010).

Data sekunder yang digunakan dalam penelitian ini dapat berupa profil perusahaan, struktur organisasi, maupun informasi dari katalog yang terkait dengan penelitian.

Sedangkan data sekunder yang digunakan oleh peneliti adalah untuk menghimpun data tentang:

- a. Sejarah berdirinya perusahaan
- b. Visi dan misi perusahaan
- c. Program kerja perusahaan

Sedangkan untuk sumber data pada penelitian ini, yaitu:

1. Informan adalah orang yang dimanfaatkan untuk memberi informasi tentang situasi dan kondisi latar penelitian. Informan dalam penelitian ini minimal berjumlah 6 orang yang bertujuan untuk mendapatkan kevalidan data.

2. Dokumen yang ada kaitannya dengan penelitian, yaitu data yang berupa arsip, jurnal, artikel yang berhubungan dengan proses perencanaan pemasaran produk.

Tahap-tahap Penelitian

1. Tahap Pra Lapangan

Ada enam kegiatan yang dilakukan oleh peneliti dalam hal ini, ditambah dengan satu pertimbangan yang perlu dipahami, yaitu etika penelitian lapangan. Kegiatan dan pertimbangan tersebut diuraikan sebagai berikut:

a. Menyusun rencana penelitian

Rancangan penelitian kualitatif berisi antara lain: Latar belakang masalah dan alasan pelaksanaan penelitian, kajian pustaka yang menghasilkan: pokok-pokok kesesuaian paradigma dengan fokus, rumusan fokus atau masalah penelitian, hipotesis kerja dalam hal-hal tertentu hipotesis kerja baru mulai disusun ketika sudah berada dilapangan, pemilihan lapangan penelitian, penentuan jadwal penelitian, pemilihan alat penelitian, rancangan pengumpulan data, rancangan prosedur data, rancangan perlengkapan yang diperlukan dalam penelitian, rancangan pengecekan data.

b. Memilih lapangan penelitian

Peneliti memilih lapangan penelitian pada perencanaan suksesi pada perusahaan pertambangan

c. Mengurus perizinan

Dalam penelitian ini, peneliti cukup mengurus perizinan pada Universitas Kristen Petra untuk mendapatkan data yang dibutuhkan peneliti tentang data PT Ndaru Laut.

d. Menjajaki dan menilai keadaan lapangan

Pada tahun ini, peneliti menuju lapangan perusahaan pertambangan bertemu dengan owner dan putra pertama dari perusahaan pertambangan serta orang-orang yang

berada di sekitar peneliti serta mempelajari kehidupan di sekitar peneliti.

e. Memilih dan memanfaatkan informan

Untuk mengetahui informasi mengenai perusahaan pertambangan tersebut, maka dibutuhkan informan yang mengerti dan paham tentang perusahaan pertambangan.

f. Menyiapkan peralatan penelitian

Peneliti menyiapkan alat-alat penelitian seperti bolpoin, buku catatan.

g. Persoalan etika penelitian

Dalam hal ini, peneliti menjaga etika penelitian karena hal ini menyangkut hubungan keluarga. Dalam menghadapi persoalan etika tersebut, peneliti mempersiapkan diri baik secara fisik, kata-kata, pertanyaan. Dengan memahami aturan norma, nilai sosial melalui kepustakaan, teman yang berasal dari latar tersebut dan orientasi penelitian. Dengan dijaganya etika diharapkan tercipta suatu kerja sama yang menyenangkan.

3. Tahap Pekerjaan Lapangan

Uraian tentang tahap pekerjaan lapangan dibagi dalam tiga bagian, yaitu:

a. Memahami latar penelitian dan persiapan diri. Pembahasan latar penelitian penampilan, pengenalan hubungan penelitian, jumlah waktu studi.

b. Memasuki lapangan meliputi: keakraban hubungan, mempelajari bahasa, dan peranan penelitian.

c. Berperan serta sambil mengumpulkan data meliputi: pengarahan batas studi, mencatat data, petunjuk cara mengingat data, kejenuhan, kelebihan dan istirahat meneliti suatu latar yang didalamnya terdapat analisa lapangan.

Teknik Pengumpulan Data

Pada pengumpulan data pelaksanaan penelitian ini, akan digunakan beberapa teknik, diantaranya:

1. Teknik Wawancara

Menurut Jogiyanto (2008) wawancara (*interview*) adalah komunikasi dua arah untuk mendapatkan data dari responden yang dapat dilakukan dengan tiga cara, yaitu wawancara personal, wawancara intersep, dan wawancara telepon.

Menurut Moleong (2007), wawancara adalah percakapan dengan maksud tertentu antara dua pihak yaitu pewawancara (*interviewer*) yang mengajukan pertanyaan dan terwawancara (*interviewee*) yang memberikan jawaban atas pertanyaan yang diajukan.

Sedangkan menurut Purhantara (2010), wawancara adalah proses percakapan dengan maksud untuk mengkonstruksi mengenai orang, kejadian, kegiatan, organisasi, motivasi, perasaan dan sebagainya yang diajukan oleh dua pihak yaitu pewawancara yang mengajukan pertanyaan kepada orang lain yang diwawancarai.

Penulis dalam penelitian ini mengangkat definisi wawancara sebagai proses percakapan atau komunikasi antara dua pihak (*interviewer dan interviewee*).

wawancara yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah *interview* bebas atau wawancara bebas, hal ini dimaksudkan agar pertanyaan yang akan diajukan dapat dijawab oleh obyek secara benar dan tidak dibuat-buat.

Dengan menggunakan wawancara ini, peneliti mendapatkan data tentang:

a. Proses perumusan tujuan, merumuskan keadaan saat ini pada pada masalah suksesi di dalam PT Ndaru Laut.

b. Identifikasi kemudahan dan hambatan pada proses suksesi di dalam PT Ndaru Laut.

c. Bagaimanakah proses masuknya manajemen luar dapat menjadi solusi bagi PT Ndaru Laut dalam mengatasi tidak adanya suksesi.

Teknik Analisis Data

Pada penelitian ini, penulis menggunakan teknik analisis data yang diadaptasi menurut Moleong (2007), berikut adalah langkah-langkah dalam proses analisis data:

1. Menelaah seluruh data dari berbagai sumber
Tahap pertama adalah seluruh data yang diperoleh dari wawancara, pengamatan dari pencatatan yang ada di lapangan, dokumen-dokumen perusahaan atau data perusahaan dibaca, dipelajari, dan ditelaah hubungannya satu sama lain/

2. Reduksi Data
Salah satu upaya untuk mereduksi data adalah membuat abstraksi. Abstraksi merupakan usaha membuat rangkuman inti, proses dan pernyataan tetap sesuai dengan tujuan penelitian.

3. Menyusun dalam satuan-satuan
Hasil abstraksi diberi satuan sesuai dengan tipeloginya atau sesuai dengan pengelompokan bahasa berdasarkan ciri khas tata kata dan tata kalimatnya.

4. Katagorisasi
Langkah selanjutnya adalah mengelompokkan hasil abstraksi dengan memberi nama atau label (*coding*) pada gejala-gejala/ hasil-hasil dari seluruh proses penelitian. Katagori disusun atas dasar pemikiran, institusi, pendapat, atau kriteria tertentu.

5. Sintesisasi
Langkah selanjutnya adalah mencari kaitan antara satu katagori dengan katagori lainnya. Setiap kaitan katagori tersebut diberi nama atau label lagi.

6. Menyusun Hipotesis Kerja
Selanjutnya membuat hipotesis kerja yang dibuat dengan cara merumuskan suatu pernyataan yang proposional atas data-data yang ada.

Teknik Pemeriksaan Keabsahan Data

Keabsahan data merupakan konsep seperti halnya validitas dan reabilitas dalam penelitian kuantitatif. Untuk menetapkan keabsahan data diperlukan teknik pemeriksaan, teknik pemeriksaan ini disebut triangulasi. Triangulasi adalah teknik keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain di luar data itu untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembanding terhadap data tersebut. Menurut Moleong (2007) ada empat macam triangulasi sebagai teknik pemeriksaan yaitu sumber, metode, penyidik, dan teori. Pada penelitian ini menggunakan triangulasi sumber, yaitu dengan membandingkan/ mengecek balik derajat kepercayaan suatu sumber informasi yang diperoleh melalui waktu dan alat yang berbeda. Cara yang dilakukan dalam penelitian ini adalah membandingkan data hasil pengamatan dengan hasil wawancara, membandingkan hasil wawancara dengan data tertulis yang dimiliki PT Ndaru Laut.

Agar data dalam penelitian ini dapat dipertanggung jawabkan, maka dalam penelitian ini dibutuhkan teknik pengecekan keabsahan data, sehingga penulis berusaha mengadakan pemeriksaan keabsahan data tersebut dengan cara:

1. Perpanjangan Keikutsertaan

Adanya keikutsertaan peneliti di lokasi penelitian, sangat menentukan untuk mengumpulkan data. Keikutsertaan tersebut, tidak hanya dilakukan dalam waktu singkat, tetapi memerlukan waktu yang cukup lama, hal ini dimaksudkan agar data yang diperoleh valid.

2. Ketekunan pengamatan

Ketekunan pengamatan dimaksudkan untuk menemukan ciri-ciri dan unsur-unsur dalam situasi yang sangat relavan dengan persoalan atau isu yang sedang dicari dan kemudian memusatkan diri pada hal-hal tersebut secara inci.

3. Triangulasi

Teknik ini digunakan dengan maksud data yang diperoleh, diperiksa keabsahannya dengan memanfaatkan sesuatu yang lain di luar data itu untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembanding dari data yang diperoleh.

III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Penerapan *Succession Plan* pada Perusahaan PT Ndaru Laut

Penerapan *succession plan* pada perusahaan akan menjelaskan mengenai proses perencanaan *succession* dan sistem tatakelola perusahaan dengan memakai *Family Owned Enterprise* yang terjadi pada perusahaan pertambangan.

4.3.1 Perencanaan *Succession*

Dalam kajian proses perencanaan *succession* akan dibahas mengenai prinsip yang dapat diterapkan untuk mengawali sebuah perencanaan suksesi sehingga kelangsungan dalam perusahaan keluarga terjamin, yaitu *five insight dan four P's*. *Five insight* terdiri atas menghargai perubahan, penanganan isu, pentingnya komunikasi, perencanaan penting untuk komunikasi, dan keharusan berkomitmen. *Four P's, Policies before the need, sense of purpose, process, parenting*.

1. *Five insight*

a. Menghargai perubahan

Perusahaan keluarga yang sukses sangat menghargai tantangan dalam menggabungkan keluarga dan bisnis. Selain itu dapat menghargai perubahan-perubahan yang terjadi yang diciptakan oleh generasi penerusnya, selama perusahaan itu bersifat positif.

Menurut narasumber pertama di dalam menggabungkan keluarga dengan bisnis perusahaannya masih belum, berjalan dengan baik dalam menghargai perubahan, karena yang dulunya perusahaan dipegang dan dikelola sendiri. Dalam artian tidak memiliki *management*, sehingga dari sistem produksi, *purchasing, marketing, administration*, hingga pembibitan semua dikelola sendiri. Ada perubahan sejak narasumber kedua yang merupakan putra sulung dari owner PT Ndaru Laut bergabung di dalam perusahaan. Karena narasumber kedua merupakan generasi penerus tunggal PT Ndaru Laut, narasumber pertama memutuskan untuk PT Ndaru Laut dipegang oleh *management*. Hal ini disebabkan oleh narasumber pertama tidak ingin PT Ndaru Laut ditutup, tetapi narasumber kedua kurang mengerti dalam sistem tatakelola di lapangan, seperti cara-cara pembibitan. Karena menurut narasumber kedua berbisnis dengan

makhluk hidup sangatlah sulit, sehingga narasumber pertama memakai *management*, untuk membantu suksesor dalam tatakelola perusahaan tetapi kepemilikan tetap dimiliki oleh keluarga PT Ndaru Laut. Di dalam menghargai perubahan yang terjadi narasumber pertama dan keluarganya masih beradaptasi. Menurut narasumber ketiga, masih ada perselisihan paham antara narasumber pertama dengan pihak *management*, contoh kasus dalam bidang pembaruan teknologi alat tambak seperti pompa yang baru, kincir angin yang lebih besar dan berteknologi modern ingin dilakukan dalam perubahan di sektor lapangan karena menurut narasumber ketiga hal ini dilakukan untuk peningkatan produksi, tetapi direktur pertama PT Ndaru Laut belum dapat menerima perubahan itu, karena dianggap tidak terlalu penting. Di sini belum terjadi keselarasan dalam menghargai perubahan antara *owner* dengan manajemen. Keputusan-keputusan yang di ambil manajemen tetap dijalankan, karena *owner* sudah memberi hak kepada manajemen untuk menata tata kelola perusahaan dengan baik. Sebaiknya solusi yang dilakukan adalah *management* dan suksesor mulai memberikan wawasan kepada *owner*, melalui cerita-cerita atau dengan langsung terjun ke lapangan. Bahwa perubahan-perubahan yang dibuat tersebut untuk kemajuan perusahaan. Suksesor dan *management*, memperlihatkan kepada *owner* bahwa perubahan yang dilakukan tersebut telah memajukan perusahaan. Ini dapat mengubah persepsi *owner* tentang kebijakan yang baru melalui pendekatan-pendekatan secara bertahap. Hal ini sependapat dengan Ward (2004) yang menyatakan *Process* sangatlah penting untuk menyatukan semua pemikiran dan pertemuan serta diskusi yang dilakukan untuk memecahkan isu-isu. Diperkuat oleh pernyataan Susanto (2007) yang menyatakan hal biasa bagi setiap orang untuk mengharapkan orang lain berubah sehingga dapat memberikan hasil yang baik. Namun kuncinya terdapat pada adanya tanggung jawab pribadi terhadap segala hal yang kita lakukan.

Hal ini bertentangan dengan perkataan dari Ward (2004) Perusahaan keluarga yang sukses sangat menghargai tantangan dalam menggabungkan keluarga dan bisnis. Selain itu dapat menghargai perubahan-perubahan yang terjadi yang diciptakan oleh generasi penerusnya, selama perubahan itu bersifat positif.

b. Penanganan Isu

Isu yang umum di dalam perusahaan keluarga adalah suksesi. Isu dapat diprediksi tetapi perspektif yang muncul terhadap isu yang sama akan berbeda.

Di dalam penanganan isu menurut narasumber pertama, suksesor masih dibantu oleh narasumber pertama di dalam mengatasi masalah-masalah yang terjadi. Menurut narasumber pertama hal ini dikarenakan waktu, dengan berjalannya waktu diharapkan suksesor dapat belajar untuk memecahkan isu-isu yang terjadi. Dari masalah-masalah tersebut dapat dijadikan pelajaran untuk di kemudian hari agar tidak mengalami masalah yang sama. Narasumber ketiga juga sependapat dengan perkataan dari narasumber pertama, beliau mengatakan bahwa suksesor masih dibantu oleh *owner* dalam mengatasi masalah yang terjadi. Menurut narasumber ketiga

suksesor selalu menerima dengan baik saran-saran yang diberikan oleh ayahnya dan dilakukan sesuai dengan saran tersebut. Contoh pada saat suksesor ingin membuka usaha sendiri dan tidak ingin meneruskan PT Ndaru Laut, ini merupakan masalah yang besar bagi PT Ndaru Laut karena hanya narasumber kedua yang merupakan calon generasi tunggal bagi PT Ndaru Laut untuk melanjutkan perusahaan. *Owner* selalu menerima keluhan dari suksesor yang belum menguasai lapangan. *Owner* memberikan masukan-masukan dengan memakai peranan manajemen luar untuk membantu suksesor dalam mengatasi masalah yang dialami. Dengan berjalannya waktu suksesor mulai menyetujui penawaran dari ayahnya tersebut dan di pakailah sistem FOE di PT Ndaru Laut. Dari contoh kasus *internal* di PT Ndaru Laut sendiri dapat terlihat peran *owner* yang masih dibutuhkan oleh suksesor. Hal ini sependapat dengan perkataan dari Davis, Jane & Drayer (2003) yang menyatakan diperlukan waktu di dalam proses suksesi.

Peneliti mencoba membahas mengenai isu yang sedang beredar mengenai generasi pertama membangun, kedua meneruskan, dan ketiga merusak. Karena ingin mengetahui bagaimana tanggapan dari narasumber pertama dan mencoba memberikan saran-saran dengan teori yang sudah ada. Narasumber pertama belum mengetahui isu yang beredar di masyarakat bahwa generasi pertama membangun, generasi kedua meneruskan dan generasi ketiga merusak. Narasumber pertama belum memikirkan cara agar PT Ndaru Laut ini dapat berjalan terus sampai generasi ketiga dan seterusnya. Karena pendiri PT Ndaru Laut membangun bisnis ini untuk dapat dipakai oleh generasi penerusnya dalam berbisnis.

d. Pentingnya Komunikasi

Komunikasi yang baik berarti bahwa informasi, pemikiran, dan perasaan tidak hanya disampaikan tetapi juga diterima dan dimengerti. Ini berarti membuka diri terhadap orang lain dan menuntut kepercayaan, kerentanan, serta kerelaan untuk mengangkat isu-isu yang mungkin mengarah pada ketidaksepakatan dan konflik.

Menurut narasumber kedua, di dalam berkomunikasi antara keluarga, sangat ditekankan sejak kecil, karena sudah dilatih agar setiap minggu semua anggota keluarga harus berkumpul dan melakukan aktifitas bersama. Setiap ada persoalan yang terjadi, semua anggota keluarga berkumpul dan dibicarakan untuk mendapatkan solusi sampai masalah ini benar-benar selesai. Hal ini dibenarkan oleh narasumber ketiga, yang sudah bekerja hampir 23 tahun di PT Ndaru Laut, narasumber ketiga mengatakan sangat jarang sekali terjadi pertikaian di dalam keluarga PT Ndaru Laut, mereka terlihat sangat kompak, dan keharmonisan sangat terlihat, berdampak membuat karyawan merasa nyaman. Menurut narasumber pertama komunikasi di dalam PT Ndaru Laut juga sangat ditekankan, setiap pagi semua staf berkumpul untuk membicarakan pekerjaan apa yang akan diselesaikan dan membahas masalah-masalah yang terjadi. Diharapkan tidak terjadi *miss communication*. Semua informasi ditekankan langsung dibicarakan kepada yang bersangkutan langsung untuk menghindari kesalahpahaman.

Menurut (Susanto, 2007) yang menyebutkan bahwa komunikasi tidak langsung dalam artian dalam perencanaan suksesi sering terjadi perbedaan, yang akan menjadi masalah

yang membahayakan perusahaan keluarga manakala para anggota tidak saling bicara secara langsung. Tidak terjadi pada perusahaan keluarga PT Ndaru Laut.

c. Perencanaan Penting untuk Kontinuitas

Keluarga yang memiliki bisnis harus merencanakan empat tingkat yang berbeda secara bersamaan dan saling tergantung.

1. Rencana strategi bisnis

Di dalam perencanaan strategi bisnis, menurut narasumber pertama. Strategi bisnis ke depan yang akan dilakukan berdasarkan strategi-strategi yang dibuat oleh narasumber kedua atau calon suksesor bersama *management*, contoh pada beberapa waktu lalu suksesor merencanakan di dalam strategi pemasaran untuk mengembangkan ke dalam hotel dan restoran. Karena suksesor melihat peluang banyak hotel dan restoran yang buka khususnya di daerah Jakarta, Bali dan Surabaya. Ini dianggap suatu peluang oleh suksesor, dengan memproduksi udang dengan kualitas tinggi, diharapkan dapat bersaing di pasar. Merupakan salah satu strategi bisnis yang telah disiapkan oleh suksesor untuk memajukan PT Ndaru Laut. Menurut narasumber pertama, beliau mengharapkan strategi bisnis yang dibuat oleh suksesor ini dapat berjalan dengan lancar..

2. Rencana suksesi kepemilikan dan kepemimpinan

Menurut narasumber pertama, kepemilikan dan kepemimpinan perusahaan yang berkaitan dengan proses perencanaan suksesi pasti akan jatuh ke tangan narasumber kedua. Karena narasumber kedua merupakan anak sulung dari dua bersaudara, sedangkan yang bungsu adalah wanita. Ke depan kepemilikan PT Ndaru Laut akan dimiliki oleh narasumber kedua.

3. Rencana finansial pribadi

Menurut narasumber kedua, finansial pribadi telah disiapkan oleh ayahnya. Dengan mendirikan sebuah perusahaan di bidang peralatan laboratorium pendidikan, ini disiapkan oleh narasumber pertama untuk finansial pribadi narasumber kedua, selain itu untuk memenuhi keinginan narasumber kedua yang juga ingin berbisnis di bidang laboratorium.

Dari ketiga hal ini sama, dengan teori dari Grassi dan Giamarcos (2009) yang menyebutkan bahwa dalam perencanaan suksesi harus, menentukan tujuan jangka panjang dari *owner*, merancang kebutuhan *financial*, menentukan siapa yang akan mengelola bisnis, dan siapa yang akan memiliki bisnis.

e. Keharusan Berkomitmen

Keluarga yang memegang komitmen kuat untuk melanjutkan bisnis ke generasi berikutnya adalah paling mungkin sukses dalam melakukan suksesi.

Dari wawancara dengan narasumber kedua, beliau mengatakan komitmen sangatlah penting. Komitmen merupakan suatu tekad yang harus dimiliki dalam mencapai sebuah tujuan. Narasumber kedua berkomitmen bahwa PT Ndaru Laut harus berjalan sampai generasi berikutnya. Menurut beliau dengan berkomitmen, seseorang dapat berhasil.

Hasil survei dari *The Jakarta Consulting Group*, yang menyatakan bahwa perusahaan-perusahaan yang telah mempersiapkan generasi penerus dengan perencanaan suksesi

sebanyak (67,8%). Yang artinya banyak perusahaan yang tidak siap dengan pergantian kepemimpinan, sehingga perusahaan tersebut hanya berhenti sampai di generasi pertama saja. *Survei* ini, dapat diberikan solusi dengan mengajarkan pentingnya berkomitmen, karena berkomitmen merupakan kunci dari kesuksesan.

2. *Four P's*

a. *Policies Before the Need*

Menetapkan kebijakan-kebijakan sebelum kebutuhan akan kebijakan itu muncul.

Di dalam menentukan kebijakan-kebijakan, terdapat kebijakan-kebijakan baru yang terjadi setelah suksesor atau narasumber kedua menjabat sebagai direksi kedua PT Ndaru Laut. Kebijakan itu meliputi suksesor segera melakukan efisiensi terhadap modal produksi, dengan cara meminimalkan semua pengeluaran yang dianggap tidak efisien, seperti alat-alat tradisional yang masih menggunakan daya listrik besar, diganti dengan alat-alat modern yang lebih hemat listrik. Pakan udang yang dulunya tidak ditakar dalam pemberian pakan, yang menyebabkan ampas makanan di pinggir kolam sekarang ditakar sehingga pakan tidak terbuang sia-sia. Kedua suksesor meminta kepada *management* agar *service public* dan kerja sama antara konsumen dan PT Ndaru Laut segera diperbaiki, sebagai contoh yang dulunya tidak pernah membina hubungan dengan konsumen sekarang rutin berkunjung sebulan sekali kepada konsumen dan melakukan evaluasi kerja dengan didampingi acara makan siang atau makan malam. Hal ini dilakukan bertujuan untuk memperbaiki hubungan dengan konsumen, yang semuanya kembali dalam tujuan berbisnis yaitu mendapatkan banyak pelanggan tetap. Yang kedua segera mengatasi apabila terjadi komplain dari konsumen, dan segera memberi jalan keluar agar konsumen merasa PT Ndaru Laut memiliki tanggung jawab apabila terjadi kesalahan.

Menurut (Susanto, 2007, p.326-331), di dalam memobilisasi proses perencanaan suksesi dapat dilakukan dengan cara bekerja sama dengan *manager*, *manager* juga memerlukan forum yang sesuai untuk mendiskusikan masalah suksesi secara terbuka dan jujur. Salah satunya membentuk satuan tugas khusus untuk merancang rencana kontinuitas *management* selama paling tidak lima tahun ke depan.

b. *Sense of Purpose*

Keluarga perlu mengerti mengapa mereka berjuang melalui perdebatan tentang kebijakan, rela berkorban banyak untuk sukseskan perusahaan, dan memahami apa yang telah mengerakkan mereka untuk membuat komitmen terhadap kontinuitas perusahaan dalam jangka panjang. Oleh karena itu *sense of purpose* harus menjawab pertanyaan-pertanyaan:

1. Mengapa kita melakukan ini?
2. Mengapa bekerja sangat keras?
3. Mengapa kita menghabiskan waktu untuk mengembangkan kebijakan?
4. Mengapa kita menghabiskan energi begitu banyak untuk menyiapkan masa depan?

Di dalam teori ini, narasumber pertama mengatakan semua yang *owner* lakukan sampai PT Ndaru Laut sebesar ini merupakan keinginan *owner* agar perusahaan ini dapat dijadikan ladang bisnis untuk keturunan saya. Menurut

narasumber pertama bekerja sangat keras adalah usaha yang dilakukan agar *owner* yang bekerja sangat keras, dan anak-anaknya dapat menikmatinya. Bukan dalam artian anak-anaknya santai atau tidak bekerja melainkan anaknya dapat dididik pelan-pelan dan setelah dewasa dapat meneruskan PT Ndaru Laut. Di dalam mengembangkan kebijakan semuanya dilakukan yang bertujuan untuk memperbesar PT Ndaru Laut, dan memperbaiki kekurangan-kekurangan sebelumnya.

Ini juga sependapat dengan teori dari Tracey (2001:3-4) yang menyatakan bahwa suatu perusahaan tergolong sebagai perusahaan keluarga manakala pemiliknya berpikir dan menginginkan perusahaannya sebagai perusahaan keluarga. Tracey (2001:115-116) juga mengatakan bagi pendiri perusahaan keluarga, keberhasilan suksesor adalah ujian akhir kejayaannya.

c. *Process*

Semua pemikiran dan pertemuan serta diskusi yang dilakukan bersama oleh anggota keluarga untuk memecahkan isu-isu.

Menurut narasumber pertama, diskusi selalu dilakukan di dalam keluarga dan perusahaannya, karena menurut beliau tidak bisa seorang pemimpin memaksakan kehendaknya, tetapi seorang pemimpin harus selalu mendiskusikan keputusan yang akan di ambil, tetapi seorang pemimpin harus mempunyai pendirian yang kuat. Hal ini dibenarkan oleh narasumber ketiga yang menyatakan selalu mengadakan rapat, saat pemimpin hendak mengambil keputusan. Di lain sisi hal ini dilakukan agar mengurangi kesalahpahaman yang terjadi yang diakibatkan oleh *miss communication*.

Diskusi yang rutin sangat baik dilakukan di dalam suatu organisasi maupun keluarga, karena dengan diskusi dapat menyelesaikan masalah-masalah yang ada. Hal ini juga dikatakan oleh (Ward, 2004) yang menyatakan komunikasi yang baik berarti bahwa informasi, pemikiran, dan perasaan tidak hanya disampaikan tetapi juga diterima dan dimengerti. Ini berarti membuka diri terhadap orang lain dan menuntut kepercayaan, kerentanan, serta kerelaan untuk mengangkat isu-isu yang mungkin mengarah pada ketidaksepakatan atau konflik.

d. *Parenting*

Sejauh mana orang tua memberikan perhatian untuk mempersiapkan anak-anak atau generasi berikutnya dalam mengelola masa depan perusahaan keluarga.

Menurut wawancara dengan narasumber pertama dan narasumber kedua yang merupakan calon suksesor PT Ndaru Laut, strategi yang dilakukan pada saat ini dalam pengembangan kompetensi suksesor atau *parenting* adalah langkah pertama dengan menyekolahkan narasumber kedua sampai ke jenjang sarjana S2. Di bidang S1 yaitu ekonomi universitas Surabaya, sedangkan S2 *Business administration* di *University of Wologgong* diharapkan ke depan narasumber kedua dapat memberikan inovasi-inovasi pada perusahaan PT Ndaru Laut. Sejauh ini narasumber kedua menguasai sistem tata kelola perusahaan, tetapi belum menguasai sistem budidaya benur dan udang di PT Ndaru Laut. Selama ini narasumber pertama selaku CEO dan ayah dari bapak Benny sering memberikan arahan dan pengetahuan tentang pertambakan dari bapak Benny sejak masih *study*. Setelah lulus *study*, strategi berikutnya yang dilakukan adalah menerjunkan langsung narasumber kedua ke lapangan, yang

diharapkan dapat mengerti keadaan langsung atau dapat praktek secara langsung di lapangan. Hasil yang didapatkan dari pelatihan kerja tersebut narasumber kedua masih kurang memahami budidaya benur dan udang, menurut narasumber pertama mungkin dikarenakan oleh waktu. Karena untuk menguasai pertambakan yang berurusan dengan makhluk hidup dibutuhkan pemahaman dan pengertian yang sangat mendalam mengenai celah dari benur dan udang tersebut. Strategi lainnya yang dibentuk oleh narasumber pertama adalah membentuk pribadi dari bapak Benny, yaitu dengan cara mengelola keuangan, beradaptasi dengan budaya perusahaan, mengajari tentang etika bisnis, mengajarkan konsep pengerjaan, cara berkomunikasi dan bersosialisasi. Selain itu semangat dan kejujuran dalam bekerja selalu dicontohkan oleh narasumber pertama kepada anak-anaknya agar ditiru dikemudian hari. Semua ini diajarkan dengan tujuan membentuk karakter dari bapak Benny dan dapat menjadi bekal pada waktu bapak Benny berbisnis. Dalam pengambilan keputusan perusahaan, suksesor diberi hak oleh narasumber pertama dalam pengambilan keputusan yang terkait dengan hal-hal manajemen, tetapi untuk hal pengelolaan benur dan udang masih belum, karena bapak Benny masih belum menguasai sepenuhnya. Dilihat dari keputusan yang diambil narasumber kedua di dalam mengatur manajemen, keputusan-keputusan tersebut selama ini berjalan baik, dan dapat dipertanggung jawabkan. Contohnya dari segi pemasaran, bapak narasumber kedua mengusulkan untuk mulai bermain di sektor hotel berbintang dan restoran, ini merupakan inovasi dalam memajukan perusahaan. Apabila rencana yang akan diambil ini mengalami kerugian, direktur utama dan komisaris siap menanggung, karena diyakini suksesor dan manajemen dapat bekerja dengan baik dalam menguasai pasar yang baru.

Hal ini sesuai dengan penelitian Soedibyo (2007) bahwa faktor lain yang menentukan keberhasilan suksesi adalah semangat, pamrih (*intention*), kejujuran, dan *honesty*, dan ketulusan dalam melakukan bisnis. Teori ini sesuai dengan apa yang dilakukan narasumber pertama dalam melakukan mentoring terhadap generasi penerusnya. Hal ini terlihat dari bagaimana peran serta narasumber pertama selalu mengawasi jalannya suksesi oleh narasumber kedua, serta mengawasi jalannya perusahaan yang dikendalikan oleh narasumber ketiga.

4.2 Family Owned Enterprise

FOE (*Family Owned Enterprise*), merupakan perusahaan yang dimiliki oleh keluarga, namun dikelola oleh profesional yang berasal dari luar lingkungan keluarga. Peran keluarga hanya sebagai pemilik dan pengambil keputusan. Tidak melibatkan diri dalam operasi di lapangan.

4.4.1 Tata Kelola Perusahaan sebelum di Pegang Pihak Management

Selama tahun 1988 (awal berdirinya PT Ndaru Laut) sampai tahun 2011 perusahaan dikelola oleh *owner* sendiri, sehingga dari sistem produksi, pembibitan, pemasaran, *purchasing*, *admintrasi*, semua dipegang dan dikelola *owner* PT Ndaru Laut sendiri. Hal ini disebabkan belum ada rasa percaya dari *owner* PT Ndaru Laut terhadap pihak lain. Banyak hambatan-hambatan yang terjadi, yaitu perusahaan menjadi sulit berkembang karena kalah bersaing dengan perusahaan tambak lain yang memakai organisasi atau *management*. Hal ini dibenarkan oleh narasumber kedua yang

menyatakan bahwa perusahaan tetap berjalan dan bertumbuh tetapi sangat lambat, banyak pesaing-pesaing yang bergerak lebih cepat dalam penguasaan pasar. Hambatan yang kedua, setelah dengan bertambahnya usia, *owner* merasa lelah dengan semua pekerjaan yang harus ditangani sendiri. Hambatan ketiga dengan luas dari tanah pertambakan PT Ndaru Laut yang semakin besar, berdampak dibutuhkan pengawasan yang lebih dan penatakelolaan yang tidak mungkin bila dijalankan sendiri. Yang terakhir penyebab *owner* memilih tata kelola perusahaan dikelola oleh *management* adalah narasumber kedua yang belum menguasai keadaan dilapangan. Membuat *owner* berpikir diperlukannya *management* untuk membantu *suksesor* dalam melanjutkan perusahaan.

4.4.2 Tatakelola PT Ndaru Laut saat dipegang oleh Management

Sejak tahun 2011 sampai sekarang PT Ndaru Laut dibantu oleh *management* luar dalam mengelola perusahaan. Semua tata kelola di lapangan diserahkan oleh *owner*, kepada *management*. Di dalam *management* terbagi menjadi beberapa bagian, meliputi *manager* produksi, *manager* pemasaran, *manager* pembibitan, *manager purchasing*, dan *manager adminitrasi*. Menurut narasumber kedua, sekarang perusahaan berkembang sangat pesat, hal ini dibuktikan dengan penjualan perusahaan yang terus meningkat. Selain itu dari segi faktor produksi kualitas udang PT Ndaru Laut yang dulunya hanya berukuran kecil, sekarang bisa sampai 40 cm. Ini disebabkan cara penebaran bibit dan pengambilan pada saat panen yang dirubah. Yang dulunya tidak diperhatikan, atau memakai cara tradisonal dan tidak memperhatikan adaptasi benur. Sekarang dirubah menjadi memperhatikan jenis bibit, dan melakukan adaptasi sebelum benur ditebarkan hal ini perlu diperhatikan agar benur tidak stress dan dapat beradaptasi dengan lingkungan. Di lain sisi pada saat pengambilan udang yang dulunya tidak memerhatikan tingkat kesegaran udang, sekarang dirubah menjadi sangat diperhatikan. Udang yang diambil tidak langsung diangkat dan dimasukan angkutan, tetapi diberikan adaptasi terlebih dahulu dengan mengisi drum dengan air tambak tersebut. Banyak perubahan lain yang terjadi, di antaranya sistem penjualan yang akan bermain di hotel dan restoran, semua ini dilakukan untuk memperbesar PT Ndaru Laut dan dapat diteruskan ke generasi berikutnya. Narasumber pertama menyadari, meskipun putranya kurang mengerti dibidang pertambakan tetapi dengan di bantu oleh *management* perusahaan dapat terus berjalan.

Mencoba mengutip teori (Purnomo, 2011) yang mengatakan bahwa lebih baik bisnis keluarga jangan dijalankan oleh setiap anggota keluarga. Melainkan menggunakan orang luar untuk mengelolanya, tetapi hak milik suatu perusahaan masi atas keluarga. Karena dapat menimbulkan hambatan-hambatan yang terjadi jika perusahaan dikuasai oleh anggota keluarga, salah satu contoh pembagian hasil yang sulit ditentukan, terjadinya konflik ketika melakukan bisnis.

4.4.3 Hambatan yang terjadi pada saat tatakelola dipegang Management.

Menurut narasumber pertama tetapi di lain sisi terdapat hambatan-hambatan yang terjadi saat tata kelola pertama kali dipegang oleh *management*. Contoh seperti pada saat *management* mulai mengatur tata kelola PT Ndaru Laut di sektor alat pertambakan, hampir semua alat yang lama diganti

dengan alat yang baru, seperti pompa yang berkekuatan lebih besar, kincir angin berteknologi modern yang dianggap tidak perlu oleh *owner*. Ternyata semua ini berdampak positif bagi perusahaan. Di lain sisi dipihak karyawan PT Ndaru Laut yang harus menyesuaikan perubahan cara kepemimpinan. Yang dulunya menurut narasumber ketiga dapat bekerja lebih santai, kini harus bekerja sesuai target yang telah ditentukan. Banyak karyawan yang belum bisa beradaptasi dengan hal ini.

4.3 Evaluasi Perencanaan Suksesi di PT Ndaru Laut

Perencanaan suksesi merupakan sesuatu yang pelik dan membuat pendiri enggan untuk melakukannya. Keengganan tersebut bisa saja karena kekhawatiran akan matinya perusahaan, keengganan untuk menyerahkan kendali atas perusahaan, ketakutan akan hilangnya identitas diri, atau bahkan perasaan cemburu atau *rivalry* terhadap penerusnya. Alasan lain tidak dipersiapkannya suksesi adalah pendiri merasa generasi muda tidak tertarik untuk berpartisipasi di perusahaan, atau sulit untuk menentukan anak mana yang berkompeten untuk meneruskan bisnisnya. Di dalam perusahaan keluarga PT Ndaru Laut, terdapat syarat dibuat oleh *owner* yang harus dimiliki oleh anak di dalam menjalankan perusahaan. Menurut narasumber pertama syarat pertama yang harus dimiliki adalah

1. kejujuran, karena di dalam berbisnis kejujuran sangatlah dibutuhkan. Menurut narasumber kejujuran merupakan syarat utama didalam menjalankan perusahaan. Kejujuran, perusahaan dapat menjalin lebih besar relasi bisnis, dan mempunyai hubungan baik dengan konsumen. Ketatnya dunia usaha saat ini serta semakin sulitnya persaingan. Banyak perusahaan lain yang menjual dengan harga murah tetapi kualitas produk yang aslinya tidak memenuhi *standart*, tetapi dipasarkan dengan promosi bahwa produk bagus. Hal ini dapat mengecewakan konsumen, dan membuat konsumen tidak *order* di kemudian hari. Hal ini yang dijaga oleh PT Ndaru Laut sejak pertama kali didirikan, PT Ndaru Laut ingin hubungan dengan konsumen tidak hanya sebatas sekali saja, tetapi dapat berkelanjutan. Menurut narasumber pertama kejujuran sangatlah diutamakan, dan suksesor sudah ditekankan dan diajarkan dari kecil pentingnya kejujuran. Dengan cara selalu membiasakan dari hal yang kecil-kecil terlebih dahulu, apabila sudah terbiasa jujur, menurut narasumber pertama anak tersebut akan meneruskan kebiasannya tersebut. Dan dilain sisi, dari sisi ayahnya sendiri menerima kesalahan anaknya, asalkan anak tersebut jujur dengan tidak mengancam atau memarahi berlebihan agar anak tidak takut untuk mengatakan sebenarnya. Cara ini disampaikan oleh narasumber pertama di dalam mendidik anaknya dari segi kejujuran.

2. Semangat yang tinggi, sangat dibutuhkan di dalam menjalankan perusahaan PT Ndaru Laut. Karena menurut narasumber pertama, dengan semangat membuat pemimpin tidak mudah menyerah di dalam mengatasi masalah. Selain itu menurut narasumber pertama dengan semangat yang tinggi dapat menimbulkan motivasi bagi dirinya maupun bagi perusahaan dan dapat mendapatkan prestasi kerja yang tinggi. Semangat yang tinggi pada diri pemimpin dapat tertular secara tidak langsung pada bawahan atau karyawan, karena apabila pemimpin bekerja dengan semangat bawahan juga akan mengikuti semangatnya tersebut. Dilihat dari suksesor menurut narasumber ketiga, semangat kerja yang tinggi sangat

dimiliki oleh calon suksesor, hal ini ditunjukkan dengan rajinnya hadir dan tepat waktu di dalam *absensi* perusahaan. Selanjutnya didalam berbisnis suksesor selalu ingin memperbesar perusahaan ini dengan inovasi-inovasinya, salah satu contoh didalam bidang pemasaran. Suksesor bersama *management* ingin menguasai pasar yang lebih besar di Indonesia dengan kualitas udang yang tinggi.

3. Komitmen dan tanggung jawab

Menurut narasumber pertama di sini komitmen dan tanggung jawab yang dimaksudkan lebih mengarah pada kesepakatan atau janji yang dibuat. Dengan memegang teguh amanat, janji, tugas yang telah dibuat atau diterima dan menyelesaikan dengan bersungguh-sungguh dengan semaksimal mungkin. Menurut narasumber ketiga di dalam berkomitmen suksesor selalu memegang janji-janjinya dan berjalan sesuai visi dan misi perusahaan. Di sisi yang sederhana saja seperti waktu, suksesor selalu tepat waktu di dalam menghadiri rapat, datang ke kantor dan di dalam berbisnis.

4. Cara berkomunikasi yang efektif

Menurut narasumber pertama, komunikasi yang efektif dan efisien ini menjadi kunci kesuksesan di hampir semua aspek di dalam organisasi. Karena dengan cara komunikasi yang efektif dan efisien dapat menyampaikan ke organisasi maupun kepada konsumen dengan bahasa yang mudah dimengerti dan dapat mengurangi terjadinya salah paham. Menurut narasumber pertama banyak komunikasi yang tidak efektif dan efisien dapat menghancurkan rencana yang telah dibuat, disebabkan oleh tidak mampu menyampaikan dengan baik kepada pendengar, sehingga pendengar tidak menangkap pembicaraan inti tersebut atau terlalu berbelit belit. Menurut narasumber pertama di dalam suksesor sudah terdapat bakat yang dimiliki dari kecil didalam berkomunikasi. Banyak pertemuan-pertemuan antar kolega yang diwakili oleh suksesor.

5. Menguasai lapangan pertambakan

Menguasai lapangan tambak sangatlah penting bagi pemimpin, karena pemimpin harus mengerti seluk beluk dari bisnis ini, agar tidak terjadi kesalahpahaman dengan karyawan yang terjun langsung di lapangan. Selain itu menurut narasumber pertama pemimpin harus mengetahui seluruh kelemahan dan kelebihan bisnisnya, sehingga dapat memperbaiki kekurangan tersebut. Menurut narasumber pertama tidak mudah bekerja pada bisnis tambak, karena berurusan dengan makhluk hidup. Diperlukan pengetahuan dan pengalaman yang lama untuk membudidayakan benur tersebut. Dilihat dari calon suksesor yang belum menguasai lapangan, disebabkan karena suksesor baru terjun di dalam bisnis ini dan masih kurang pengalaman. Faktor waktu sangat penting didalam bisnis budidaya benur tersebut. Di faktor ini terdapat masalah yang terjadi, karena suksesor belum menguasai lapangan, karena faktor waktu. Membuat *owner* memakai manajemen untuk membantu suksesor didalam menjalankan organisasi.

Selain itu juga terdapat syarat yang dibuat oleh *owner*, dalam mencari *management* yang kompeten sehingga dapat menjalankan perusahaan dengan baik. Syarat itu terdiri dari,

1. Pengalaman yang dimiliki

Menurut narasumber pertama, pengalaman dalam mengelola perusahaan sangat diperlukan. Karena tanpa adanya

pengalaman yang cukup dan baik, sangat sulit untuk menjalankan perusahaan yang sudah berjalan ini. Narasumber pertama pada waktu seleksi selalu menanyakan, pengalaman apa yang dimiliki selama ini, dan kegagalan apa yang pernah dibuat, dan apa yang anda lakukan. Hal ini untuk mengetahui sejauh mana calon yang akan menduduki *management*, dapat mengelola perusahaan.

2. Cara memimpin

Management akan berhubungan langsung dengan karyawan, sehingga diperlukan cara memimpin yang baik dan efisien. Agar hubungan antara karyawan dengan atasan berjalan dengan baik. Cara memimpin sangat diperhatikan di dalam pemilihan *management*, oleh *owner*. Karena menurut narasumber pertama banyak *management*, yang seakan-seakan merasa berkuasa dan suka memerintah seenaknya sendiri. Membuat karyawan tidak betah diperusahaan dan pada akhirnya keluar dari perusahaan, atau tidak bekerja dengan maksimal. Hal ini yang akan dirugikan adalah perusahaan. Bukan berarti tidak juga dengan, tidak tegas dengan karyawan. PT Ndaru Laut mencari *management*, yang memiliki kualitas dalam pengorganisasian. Narasumber pertama selalu mengevaluasi melalui karyawan yang bekerja dilapangan tentang hubungan mereka dengan *management*, dan keluhan apa saja yang mereka hadapi. Hal ini dilakukan untuk mengevaluasi pihak *management* sekaligus mempererat hubungan antara *owner* dengan karyawan.

3. Visi

Visi dari *management*, sangat diperlukan apalah selaras dengan visi perusahaan. Karena apabila visi tidak selaras, akan menghancurkan perusahaan. Menurut narasumber pertama, visi merupakan suatu tujuan yang akan dijalankan bersama-sama, sehingga seluruh bagian dari perusahaan harus memiliki visi yang sama agar perusahaan dapat maju dengan visi tersebut. Selain itu dari visi ini, kita dapat menjalankan misi yang akan dilakukan dalam mencapai visi. Kesamaan visi sangat penting bagi perusahaan.

4.6 Evaluasi perusahaan ketika dikendalikan oleh suksesor dan *management*

Menurut narasumber kedua, perusahaan saat ini dikelola oleh *management*, PT Ndaru Laut mengalami peningkatan dalam kinerja perusahaan, salah satunya adalah pencapaian target perusahaan yang dulunya menggunakan *mind-set* perusahaan keluarga yang terpusat pada *founder*, dan ketika dikendalikan suksesor maka visi dan misi perusahaan terfokus pada tujuan utama PT Ndaru Laut didirikan yaitu meningkatkan pengawasan pembibitan dan produksi untuk meningkatkan kualitas benur. Salah satunya melalui cara penebaran bibit dan pengambilan pada waktu panen dengan cara diadaptasikan terlebih dahulu yang dilakukan oleh tenaga profesional, bukan oleh pemilik lagi.

Selain itu telah mencapai menjaga kualitas makanan yang diberikan, dan memperhatikan isi dari benur pada tiap petak tambak. Menghasilkan udang-udang yang unggul dengan kualitas yang bagus. Hal ini menaikkan angka penjualan perusahaan, karena banyak konsumen pada saat ini yang mengakui kualitas udang dari PT Ndaru Laut.

Dari segi *management adminitrasi*, juga membantu *owner* dalam pembukuan perusahaan. Saat ini *owner* banyak terbantu di dalam segi pembukuan perusahaan, yang dulunya *owner* harus mengerjakan sendiri, sekarang *owner* hanya

menyamakan hasil dari laporan tersebut, tetapi bukan berarti tidak menghitung lagi.

Selain itu apabila terjadi konflik antara *owner* dengan *management*, menurut narasumber kedua selama ini yang dilakukan adalah merapatkan konflik tersebut, dan merundingkan dengan baik-baik masalah yang terjadi dan dicari penyelesaiannya. Menurut narasumber ketiga, *owner* dari PT Ndaru Laut merupakan orang yang *fair* di dalam memimpin perusahaan. *Owner* tidak seenaknya sendiri atau kaku di dalam memimpin perusahaan. Apabila *owner* sendiri yang membuat kesalahan, beliau tidak meyalahkan siapapun dan seringkali mengadakan rapat dan mencari bersama-sama jalan keluar yang baik bagi perusahaan. Suatu contoh, pada beberapa waktu lalu banyak terjadi pencurian tambak di PT Ndaru Laut, hal ini disebabkan karena *owner* membeli sejumlah tanah di belakang area PT Ndaru Laut dan belum diberi pagar pembatas dan pengaman. Banyak penduduk yang bisa keluar masuk, tanpa keamanan khusus. Dua petak dari tambak PT Ndaru Laut pada saat panen mengalami kehilangan separuh petak, ini membuat kerugian yang lumayan besar bagi PT Ndaru Laut. *Owner* tidak menyalahkan segi keamanan, *owner* mengakui kesalahannya karena terlambat dalam memberi pagar pembatas. Menurut narasumber ketiga ini dapat dijadikan contoh bahwa *owner*, PT Ndaru Laut tidak seenaknya sendiri. Banyak pemimpin-pemimpin lain yang tidak mau tau, salah atau tidak salah merupakan kesalahan dari bawahan.

Menurut penulis sistem FOE dari AB. Susanto sangat berguna bagi perusahaan-perusahaan yang memiliki krisis suksesor. Hal ini terlihat pada PT Ndaru Laut yang tidak memiliki suksesor. Hal ini dikarenakan perusahaan ini tergolong sebagai *Family Owned Enterprise* (FOE), karena sebelum dilakukan suksesi, semua tata kelola perusahaan dikelola oleh *owner* sendiri, sekarang dikendalikan oleh *management*. Pemilik hanya bertindak sebagai pemilik, mengontrol kinerja *management* dan sebagai pengambil keputusan yang sangat penting. Peran *management* sangat besar di perusahaan ini, karena *management* mengatur semua tatakelola dan merubah tatakelola yang dianggap tidak *efisien*, menjadi lebih *efisien*. Peran *management* di PT Ndaru Laut juga membantu proses suksesor, karena yang suksesor sebelumnya belum menguasai tata kelola di lapangan, dengan peran *management* saat ini dapat membantu suksesor dalam meneruskan PT Ndaru Laut.

a. Hasil Penelitian

Setelah melakukan penelitian, maka menemukan beberapa hal yang terjadi di dalam PT Ndaru Laut, yaitu:

1. Di dalam perencanaan suksesi PT Ndaru Laut belum adanya menghargai perubahan di dalam pengambilan keputusan antara *owner* dengan suksesor dan *management*. Hal ini dikarenakan karena belum terbiasanya *owner* dengan kebijakan-kebijakan baru yang dibuat oleh suksesor dan *management*. Solusi yang dilakukan untuk menghadapi masalah ini adalah suksesor dan *management*, sebaiknya mulai memberikan wawasan baru kepada *owner*, melalui cerita-cerita atau dengan langsung terjun ke lapangan. Bahwa kebijakan-kebijakan baru yang dibuat tersebut untuk kemajuan perusahaan. Setelah itu suksesor dan *management*, menunjukkan kepada *owner* bahwa benar-benar kebijakan yang dibuat

- tersebut telah memajukan perusahaan. Hal ini dapat mengubah persepsi *owner* tentang kebijakan yang baru melalui pendekatan-pendekatan secara bertahap.
2. Ternyata *Family Owned Enterprise* (FOE), dapat membantu perusahaan yang sedang mengalami krisis suksesor untuk meneruskan perusahaan atau membantu mengelola perusahaan tetapi kepemilikan tetap dimiliki oleh *owner*. Hal ini dapat dilihat dari PT Ndaru Laut yang memakai sistem (FOE), dapat mengatasi masalah suksesor. Yang dulunya PT Ndaru Laut memiliki masalah suksesor yang tidak dapat meneruskan perusahaan karena belum memahami tata kelola perusahaan, ketika dibantu oleh *management*, ternyata perusahaan dapat terus berjalan dan berkembang. Tentu didasari dengan pemilihan *management* yang tepat pula. Sistem ini dapat digunakan dan dikembangkan di perusahaan-perusahaan lainnya yang mengalami masalah di dalam krisis suksesor.
 3. *Owner* PT Ndaru Laut memiliki syarat-syarat yang dibuatnya sendiri untuk anaknya yang merupakan generasi penerus perusahaan yang sudah ditekankan sejak kecil yaitu, kejujuran, semangat yang tinggi, komitmen dan tanggung jawab, cara berkomunikasi yang baik dan penguasaan terhadap lapangan. Syarat ini dibuat agar suksesor dapat menjadi pemimpin yang baik dan dapat mengelola perusahaan. Syarat-syarat ini diajarkan kepada suksesor sejak beliau masih kecil dan dijadikan kebiasaan sehingga pada waktu suksesor menjadi pemimpin, jiwa pemimpin sudah dimilikinya. Syarat-syarat ini dibuat karena *owner* yang juga pendiri awal perusahaan memikirkan dari awal dan menginginkan bahwa perusahaan yang akan didirikannya tersebut akan dijadikan perusahaan keluarga. *Owner* tidak ingin perusahaannya berhenti sampai didirinya saja, tetapi dapat berkembang semakin besar dan dinikmati anak cucunya dan sampai generasi seterusnya. Pemikiran *owner* PT Ndaru Laut ini sepeham dengan perkataan dari Tracey (2001:3-4) yang menyatakan bahwa suatu perusahaan tergolong sebagai perusahaan keluarga manakala pemiliknya berpikir dan menginginkan perusahaannya sebagai perusahaan keluarga.

VI. KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan pada penelitian dan pembahasan serta analisis data yang sudah dilakukan peneliti terhadap PT Ndaru Laut, maka dapat diambil kesimpulan dan saran yang dapat digunakan sebagai bahasan pertimbangan bagi kemajuan PT Ndaru Laut.

3.1 KESIMPULAN

1. Di dalam proses perencanaan suksesi PT Ndaru Laut belum adanya menghargai perubahan di dalam pengambilan keputusan antara *owner* dengan suksesor dan *management*. Hal ini dikarenakan karena belum terbiasanya *owner* dengan kebijakan-kebijakan baru yang dibuat oleh suksesor dan *management*. Solusi yang dilakukan untuk menghadapi masalah ini adalah suksesor dan *management*, sebaiknya mulai memberikan wawasan baru kepada *owner*, melalui

cerita-cerita atau dengan langsung terjun ke lapangan. Bahwa kebijakan-kebijakan baru yang dibuat tersebut untuk kemajuan perusahaan. Setelah itu suksesor dan *management*, menunjukan kepada *owner* bahwa benar-benar kebijakan yang dibuat tersebut telah memajukan perusahaan. Hal ini dapat mengubah persepsi *owner* tentang kebijakan yang baru melalui pendekatan-pendekatan secara bertahap. Sehingga pendapat dari Ward (2004) mengenai menghargai perubahan dapat dijalankan. Di dalam penanganan isu, tentang generasi pertama membangun, kedua meneruskan dan ketiga merusak dapat memakai buku yang ditulis oleh soedibyo (2012). Di dalam menghargai perubahan, *owner* masih belum siap. Sehingga menurut penulis solusi yang dilakukan adalah saran untuk memakai teori menurut Soedibyo (2012) dalam bukunya yaitu *Family Business Response to future competition* yang mengatakan bahwa pertama adalah *how to independent* mendidik anak untuk mandiri, membutuhkan orang lain tetapi tidak bergantung. Ini akan menciptakan semangat bagi setiap anak untuk mampu menyelesaikan setiap bebannya secara mandiri, karena kewirausahaan membutuhkan kemandirian dan tidak bergantung pada orang lain. Contoh kasus keluarga PT Ndaru Laut sangat berkecukupan, tetapi sejak kecil anak-anaknya dibiasakan apabila menginginkan barang menabung terlebih dahulu. Ini dimaksudkan agar anak dapat berpikir mandiri dan dapat mengelola uang dengan baik, serta dapat membedakan mana yang penting dan tidak penting.

Yang kedua, *how to help your self* memberitahukan dari kecil bahwa orang yang dapat menolong diri kita adalah diri kita sendiri. Penulis memberikan contoh yaitu, apabila kita gagal suatu saat, hanya kita yang dapat memutuskan kita akan bangkit apa menderita di dalam kegagalan tersebut.

Yang ketiga, *how to solve a problem*, setiap saat kita akan dihadapkan pada masalah. Namun hasil akhirnya tergantung bagaimana kita menyikapinya. Contoh, pada saat bisnis yang kita rintis mengalami kerugian, tentu berdampak besar bagi perusahaan. Di sini kita dapat dinilai bagaimana kita menyikapinya tersebut, apakah kita kabur dari masalah atau kita menyelesaikan, asalah tersebut.

Yang keempat, *thinking out of the box*, semangat ini akan mendorong setiap anak untuk berpikir inovatif terhadap berbagai permasalahan yang ada. Penulis memberikan contoh misalkan membuat rumah atau toko dari container, ini merupakan inovasi yang mungkin belum ada. Cara-cara ini dianggap penulis efektif di dalam mengatasi isu yang terjadi.

Hal ini dilakukan untuk mengantisipasi teori dari (Hall, 2008) yang menyebutkan bahwa 30% dari perusahaan keluarga hanya bertahan sampai generasi kedua, sementara itu hanya 12% yang mampu sampai generasi ketiga, dan hanya 3% saja sampai generasi ke empat.

2. Ternyata *Family Owned Enterprise* (FOE), dapat membantu perusahaan yang sedang mengalami krisis suksesor untuk meneruskan perusahaan atau membantu mengelola perusahaan tetapi kepemilikan tetap dimiliki oleh *owner*. Hal ini dapat dilihat dari PT Ndaru Laut yang memakai sistem (FOE), dapat mengatasi masalah suksesor. Yang dulunya PT Ndaru Laut memiliki masalah suksesor yang tidak dapat meneruskan perusahaan karena belum memahami tatakelola perusahaan, ketika dibantu oleh *management*, ternyata perusahaan dapat terus berjalan dan berkembang. Tentu didasari dengan pemilihan *management* yang tepat pula. Sistem ini dapat

digunakan dan dikembangkan di perusahaan-perusahaan lainnya yang mengalami masalah di dalam krisis suksesor.

3. *Owner* PT Ndaru Laut memiliki syarat-syarat yang dibuatnya sendiri untuk anaknya yang merupakan generasi penerus perusahaan yang sudah ditekankan sejak kecil yaitu, kejujuran, semangat yang tinggi, komitmen dan tanggung jawab, cara berkomunikasi yang baik dan penguasaan terhadap lapangan. Syarat ini dibuat agar suksesor dapat menjadi pemimpin yang baik dan dapat mengelola perusahaan. Syarat-syarat ini diajarkan kepada suksesor sejak beliau masih kecil dan dijadikan kebiasaan sehingga pada waktu suksesor menjadi pemimpin, jiwa pemimpin sudah dimilikinya. Syarat-syarat ini dibuat karena *owner* yang juga pendiri awal perusahaan memikirkan dari awal dan menginginkan bahwa perusahaan yang akan didirikannya tersebut akan dijadikan perusahaan keluarga. Sehingga *owner* tidak ingin perusahaannya berhenti sampai dirinya saja, tetapi dapat berkembang semakin besar dan dinikmati anak cucunya dan sampai generasi seterusnya. Pemikiran *owner* PT Ndaru Laut ini sepaham dengan perkataan dari Tracey (2001:3-4) yang menyatakan bahwa suatu perusahaan tergolong sebagai perusahaan keluarga manakala pemiliknya berpikir dan menginginkan perusahaannya sebagai perusahaan keluarga.

5.2 SARAN

Pendapat dari Ward (2004) yang berpendapat ada lima prinsip yang dapat diterapkan untuk mengawali sebuah proses suksesi yang memakai istilah *Five insight and the four P's*, secara keseluruhan sudah diterapkan. Yang menarik ternyata *owner* juga memiliki syarat-syarat yang dimiliki di dalam proses mempersiapkan suksesor yaitu kejujuran, semangat yang tinggi, komitmen dan tanggung jawab, cara komunikasi yang efektif dan menguasai lapangan pertambahan. Selain itu ternyata sistem FOE dapat membantu perusahaan yang mengalami krisis suksesor, hal ini dibuktikan oleh berhasilnya PT Ndaru Laut menggunakan sistem FOE dapat mengatasi masalah pada suksesor. Diharapkan prinsip dari Ward (2004), syarat yang dibuat oleh *owner* dan sistem FOE, dapat berjalan dengan baik dan saling melengkapi yang bertujuan untuk pembentukan suksesor yang berkompeten, yang semuanya bertujuan untuk meneruskan dan mengembangkan perusahaan ke depan. Diharapkan dapat dipakai oleh perusahaan-perusahaan lain dalam proses dan pengembangan suksesor. Dan untuk penelitian lebih lanjut dapat meneliti pengaruh *gender* terhadap *Succession Plan*.

Daftar Pustaka

- Bungin, B. (2007). Penelitian Kualitatif. Jakarta: Prenada Media Group.
- Donnelley, Robert G. (2002). The Family Business dalam Aronoff et. al (ed).” Family Business Sourcebook”. Marietta: Family Enterprise Publishers.
- Hall, Anika, Mattias Nordqvist. 2008. Professional Management In family Business: Toward an Extended Understanding. Family business review. Vol. XXI, no.1, March, pp. 51-68.
- Handoko, T. Hani. 1999. Manajemen. Yogyakarta: BPFE.
- Hoover, Edwin A., Colette Lombard Hoover, 2000, Getting Along In Family Business The Relationship Intelligence Handbook, edisi bahasa indonesia, PT Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Indriantoro, Nur dan Supomo, Bambang. 2009. Metodologi Penelitian Bisnis untuk Akuntansi dan Manajemen. Yogyakarta: BPFE.
- Jogiyanto. (2008). Metodologi Penelitian Sistem Indotmasi. Yogyakarta: CV. Andi Offset.
- Kompas 11 Juli. 2002. 90 Persen Pengusaha Jalankan Bisnis Keluarga. Retrieved January 25, 2013, from <http://jasaonline.com/index.php/Newsflashes/Newsflash/90-Persen-Pengusaha-Jalankan-Bisnis-Keluarga.html>.
- Lansberg, Ivan. 2005. Suksesi: Menggapai impian dalam bisnis keluarga. Semarang: Dahara Prize.
- Moleong, Lexy J. 2007. Metodologi Penelitian Kualitatif. Bandung: Remaja Rosda Karya.
- Neuman, W.L.(1997). Social Research Methods: Qualitative and Quantitative Approaches in Social Works. New York: Columbia University.
- The Five Strategic Levels of Succession Planing for the Family Owned Business- by Sebastian V. Grassi, Jr and Julius H. Giamarco- Spring 2009
- Poza, E.J. (2007) family business. USA : Thompson Higher Education.
- Purhantara, Wahyu. (2010). Metode Penelitian Kualitatif untuk Bisnis. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Soedibyo, Moorjati. 2007. Kajian Terhadap Suksesi Kepemimpinan Puncak (CEO) Perusahaan Keluarga Indonesia- menurut Perspektif Penerus. Jakarta: Disestasi, Program Pasca Sarjana, Universitas Indonesia.
- Sugiyono. (2008). Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D. Cetakan ke-5. Bandung : CV. Alfabeta.
- Sugiyono.2009. Statistika Untuk Penelitian. Bandung: Alfabet.
- Susanto, AB. (2007). The Jakarta Consulting Group on Family Business. Jakarta: The Jakarta Consulting Group.
- Tracey, Denis. 2001. Family Business – Stories from Australian family business and the people who operate them, the volatile mix of love, power and money, Melbourne: Information Australia
- Rock, Stuart. (1991). Family Firms. England : Direror Book – Simon Schuster, pg. 5
- Wahjono. (2009). Suksesi dalam Perusahaan Keluarga. Retrieved Agustus, 30, 2012, from journal/index.php/unm/article/view/17158/17120+&hl=id&gl=id&pid=bl&srcid=ADGEEsjpzmZiG7LmMjnjHZnHMePBYOKyUgEBFjs_q.
- Ward, John L. and Craig E Aronoff. (2002). Just What Is a Family Business dalam Aronoff et. al (ed).” Family Business Sourcebook”. Marietta: Family Enterprise Publishers.
- Ward, John L (2004). Managerial Economics & Decision Science; Entrepreneurship & Innovation Clinical Professor of Family Enterprise Director of the Center for Family Enterprises
- Widyasmoro, T. Tjahjo. 2008. Bisnis Keluarga – Suksesi atau cukup 3 Generasi. Majalah Intisari. April
- Yan, Jun. & Sorenson. (2006). The Effect of Confucian Values on Succession in family Business from Proquest Database.

