

## ANALISIS TRANSISI SUKSESI PADA PERUSAHAAN PERKAPALAN

Marita Wijaya dan Ronny H. Mustamu

Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra

Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya

*E-mail:* marita11287@yahoo.com ; mustamu@petra.ac.id

**Abstrak**—Suksepsi adalah peristiwa yang tak dapat dihindari dalam sebuah bisnis keluarga. Perusahaan keluarga dituntut untuk bisa mewujudkan keberhasilan suksepsi dari generasi awal ke generasi selanjutnya. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui perencanaan transisi suksepsi yang telah atau sedang dilakukan perusahaan perkapalan berdasarkan dimensi persiapan suksesor, dimensi hubungan keluarga, dan dimensi perencanaan dan pengendalian. Jenis dari penelitian ini adalah penelitian bersifat kualitatif deskriptif. Teknik pengumpulan data dengan menggunakan metode wawancara dan observasi. Setelah mendapatkan data maka akan dilakukan uji keabsahan data dengan metode triangulasi sumber. Data-data yang dikumpulkan dan dianalisis menghasilkan suatu kesimpulan bahwa proses transisi suksepsi yang dilakukan perusahaan perkapalan dilaksanakan dengan terlibatnya *incumbent* yang mengajak langsung calon suksesor ke dalam kegiatan perusahaan.

**Kata Kunci**—Bisnis keluarga, Transisi suksepsi.

### I. PENDAHULUAN

Bisnis keluarga merupakan bisnis yang mendominasi di dunia, hal ini terlihat dari 80%–98% dari seluruh bisnis ekonomi dunia merupakan bisnis yang dimiliki oleh keluarga (Poza, 2010). Selain itu *The Jakarta Consulting Group* menunjukkan 88% perusahaan swasta nasional berada di tangan keluarga. Ini membuktikan bahwa perusahaan keluarga berperan besar dalam perekonomian (Susanto, 2007). Suatu bisnis dapat dikatakan sebagai bisnis keluarga apabila paling sedikit ada keterlibatan dua generasi dalam keluarga itu dan mereka mempengaruhi kebijakan perusahaan (Donnelley, 2002 dalam Susanto, 2007). Bisnis keluarga tidak dapat terlepas dari tiga dimensi. Dimensi-dimensi yang dimaksud adalah keluarga, manajemen, dan juga kepemilikan (Poza, 2010). Dimensi-dimensi ini saling berkaitan, di mana sebagai pemilik bisnis harus mampu menyeimbangkan antara manajemen dan keluarga. Apabila tidak maka akan terjadi konflik. Konflik-konflik yang terjadi sangat mempengaruhi atau menghambat dan berhubungan dalam suksepsi (Susanto, 2007).

Suksepsi dapat terjadi pada berbagai bidang perusahaan industri, baik bergerak di bidang jasa maupun barang. Industri jasa maupun barang tidak terlepas dari bidang angkutan yang menunjang pendistribusian. Bidang angkutan merupakan lahan bisnis sebagaimana sektor ekonomi lainnya. Bidang angkutan mencakup angkutan laut, angkutan jalan raya, angkutan sungai, angkutan udara, angkutan rel, dan jasa penunjang angkutan. Setiap tahunnya kebutuhan akan jasa angkutan meningkat. Untuk meraih pangsa pasar perusahaan perlu mengenal pasar, bagaimana kondisi permintaan di masa mendatang. Pa-

da penelitian perusahaan yang dijadikan subjek penelitian adalah salah satu perusahaan yang bergerak di industri perkapalan. Yang mana industri ini sedang berkembang karena semakin banyaknya permintaan di sektor *offshore* (lepas pantai), apalagi, 70% kegiatan minyak dan gas (migas) Indonesia berada di laut (Djoni, 2012).

Perusahaan ini tergolong dalam perusahaan keluarga karena mayoritas manajemennya dikelola oleh keluarga sendiri. Perusahaan ini perlu menjaga eksistensinya di bidang perkapalan dalam era persaingan yang ketat ini. Konflik dalam bisnis keluarga juga dapat mempengaruhi eksistensi perusahaan ini, khususnya suksepsi. Dalam penelitian ini akan diteliti perencanaan transisi suksepsi generasi pertama untuk generasi kedua. Pemilik selaku pendiri harus mempersiapkan perencanaan suksesinya dengan baik, agar generasi kedua tidak mengalami kesulitan dalam meneruskan perusahaannya kelak. Dalam proses transisi suksepsi dimensi kesiapan penerus atau pewaris, dan dimensi hubungan keluarga perlu dipersiapkan dengan baik karena dimensi-dimensi ini memiliki pengaruh dalam kinerja perusahaan walaupun masih banyak perusahaan yang belum membuat dimensi dalam proses perencanaan dan pengendalian (Ismail dan Mahfodz, 2009).

Dalam hubungan keluarga komunikasi antar keluarga sangat penting karena menurut Morris, *et al.* (1996) komunikasi dalam hubungan keluarga memiliki dampak yang paling signifikan terhadap proses transisi suksepsi. Selain itu kelancaran proses transisi suksepsi tidak menentukan akan didapatnya hasil pasca-transisi yang lebih baik. Oleh karena itu menurut Buang, Ganefri dan Sidek (2013) sangat penting adanya kesadaran di antara pemilik bisnis keluarga tentang proses suksepsi yang dikelola secara efektif dan sistematis. Menurut Herbers dan Angie (2013), salah satu strategi untuk mengatasi dan mengelola sebuah transisi agar sukses adalah dengan mengatasi dan mengelola masalah internal. Cara mengatasi dan mengelola masalah internal dengan membangun kepercayaan, berinvestasi dalam pendidikan, buat kesepakatan yang bekerja untuk semua orang, jangan fokus pada penilaian, dan mulai lebih awal.

Dalam penelitian ini pendiri perusahaan adalah seorang *incumbent* yang baru pertama kali mempersiapkan suksesor, sehingga masih belum ada pengalaman dari generasi sebelumnya yang dapat dimintai pendapat dalam mempersiapkan perusahaan juga menjadi salah satu kendala dalam perusahaan keluarga yang dijadikan subjek penelitian ini. Oleh karena itu perencanaan suksepsi khususnya transisi suksepsi dalam dimensi persiapan suksesor, hubungan keluarga dan aktivitas perencanaan dan pengendalian pada perusahaan perkapalan ini menarik untuk diteliti.

### Definisi Perencanaan Suksesi

Rothwell (2001) mendefinisikan perencanaan suksesi sebagai upaya yang disengaja dan sistematis oleh sebuah organisasi untuk menjamin kelangsungan kepemimpinan di posisi kunci, mempertahankan dan mengembangkan modal intelektual dan pengetahuan untuk masa depan, dan mendorong kemajuan individu. Martin *et al.* (2002) mendefinisikan sebagai transfer bisnis yang dihasilkan dari keinginan pemilik untuk pensiun atau meninggalkan bisnis untuk beberapa alasan lainnya. Suksesi dapat melibatkan transfer ke anggota keluarga pemilik, karyawan, atau pembeli eksternal. Suksesi adalah proses seumur hidup dalam keseluruhan proses bisnis untuk mempersiapkan pengalihan kekuasaan dan kontrol dari generasi ke generasi (Aronoff, 2003).

Dari pendapat para ahli disimpulkan definisi perencanaan suksesi adalah upaya yang disengaja dan sistematis yang dibuat karena keinginan pemilik untuk meninggalkan bisnis dan mempersiapkan pengalihan dan kontrol dari generasi ke generasi selanjutnya.

Suksesi adalah peristiwa yang tak dapat dihindari dalam sebuah bisnis keluarga. Perusahaan keluarga dituntut untuk bisa mewujudkan keberhasilan suksesi dari generasi awal ke generasi selanjutnya. Apabila suksesi yang dilakukan tidak berhasil dapat menyebabkan ketidak efektifan dalam suksesi. Terdapat tiga pola suksesi yang tidak efektif (Poza, 2010):

#### a. *Conservative*

Meskipun orangtua telah keluar dari bisnis, orangtua tetap menjadi bayangan, dan perusahaan dan strategi terkunci di masa lalu.

#### b. *Rebellious*

Reaksi yang berlebihan terhadap kontrol generasi sebelumnya di perusahaan, generasi berikutnya meluncurkan pendekatan bersih untuk organisasi. Sebagai hasilnya, tradisi, warisan, dan bahkan model bisnis atau rahasia untuk sukses yang hancur atau dibuang

#### c. *Wavering*

Generasi berikutnya lumpuh oleh keraguan, tidak mampu beradaptasi bisnis kompetitif untuk kondisi saat ini, hal itu juga gagal untuk membuat tanda dan menganggap kepemimpinan secara efektif

Meskipun ada banyak penelitian yang berkaitan dengan suksesi, tetapi penekanan pada persiapan ahli waris kurang perhatian ketika itu merupakan aspek penting dari proses suksesi (Sardeshmukh, 2008). Dalam seluruh proses suksesi, untuk mencapai bimbingan yang efektif, pemilik harus berkonsultasi bimbingan proses suksesi pada tahap awal (Wang *et al.*, 2004). Hal ini karena kunci efektivitas suksesi adalah mendapatkan bimbingan yang optimal pada waktu yang tepat dari orang tua mereka (Carlock, 2010). Menurut Smyrnios dan Dana (2006), faktor kunci untuk masalah bisnis keluarga berhubungan dengan pendiri atau pemilik. Pemilik menolak untuk menyerah usahanya adalah kurangnya kesiapan untuk memberikan manajemen kontrol untuk generasi berikutnya (Sharma *et al.*, 2001).

### Definisi Transisi Suksesi

Transisi suksesi adalah tahapan anggota keluarga mengisi peran tertentu pada proses suksesi (Handler, 1990 dalam Morris *et al.*, 1996). Selain itu transisi adalah keterlibatan individu dan kelompok konstituen dalam membuat pilihan dan mengevaluasi konsekuensi dari pilihan masa lalu (Murray, 2003). Transisi adalah masa dimana generasi pertama bermaksud untuk pensiun sedangkan generasi kedua belum siap untuk mengambil alih bisnis keluarga (Ye, 2013 dalam Zhong 2013). Dalam penelitian ini definisi transisi suksesi yang digunakan adalah definisi yang dikemukakan oleh Handler karena dianggap paling pas dengan topik yang dibahas

### Dimensi Transisi Suksesi

Menurut Morris *et al.* (1996) pada proses transisi suksesi telah dibagi menjadi tiga dimensi: dimensi tingkat persiapan suksesor, dimensi hubungan keluarga, serta dimensi aktivitas perencanaan dan pengendalian.

1. Tingkat Persiapan Suksesor. Menurut Morris *et al.* (1996), karakteristik tingkat persiapan suksesor: a. Pendidikan formal, b. Pelatihan, c. Pengalaman kerja (diluar perusahaan), d. posisi *entry-level*, e. Tahun bekerja dalam perusahaan (dan/atau industri), f. Motivasi untuk bergabung dengan perusahaan
2. Hubungan Keluarga. Menurut Morris *et al.* (1996), karakteristik hubungan keluarga: a. Komunikasi, b. Kepercayaan, c. Komitmen, d. Loyalitas, e. Persaingan antar saudara, f. Konflik, g. Nilai-nilai dan tradisi
3. Aktivitas Perencanaan dan Pengendalian. Menurut Morris *et al.* (1996), karakteristik aktivitas perencanaan dan pengendalian antara lain: a. Perencanaan suksesi, b. Faktor pemilihan suksesor

### Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang perusahaan, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah bagaimana perencanaan transisi suksesi pada subjek penelitian berdasarkan dimensi persiapan suksesor, hubungan keluarga dan aktivitas perencanaan dan pengendalian?

### Tujuan Penelitian

1. Untuk mendeskripsikan perencanaan transisi suksesi yang telah atau sedang dilakukan pada perusahaan perkapalan berdasarkan dimensi persiapan suksesor
2. Untuk mendeskripsikan perencanaan transisi suksesi yang telah atau sedang dilakukan pada perusahaan perkapalan berdasarkan dimensi hubungan keluarga
3. Untuk mendeskripsikan perencanaan transisi suksesi yang telah atau sedang dilakukan pada perusahaan perkapalan berdasarkan dimensi aktivitas perencanaan dan pengendalian

## II. METODE PENELITIAN

Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian kualitatif deskriptif. Penelitian kualitatif yaitu penelitian yang digunakan berlandaskan pada filsafat post positivisme, digunakan untuk meneliti pada kondisi obyek yang alamiah, di mana pe-

neliti adalah sebagai instrumen kunci, pengambilan sampel sumber data dilakukan secara purposive dan snowball, teknik pengumpulan dengan triangulasi, analisis data bersifat induktif/kualitatif, dan hasil penelitian kualitatif lebih menekankan makna dari pada generalisasi (Sugiyono, 2013).

Objek penelitian yang akan diteliti adalah perencanaan transisi suksesi yang telah atau sedang dilakukan perusahaan perkapalan. Dan Subjek penelitian adalah salah satu perusahaan perkapalan di Samarinda. Sumber data yang digunakan adalah Sumber primer dan sumber sekunder. Sumber primer yang digunakan dalam penelitian ini adalah hasil wawancara dengan *Owner* atau pemilik perusahaan, direktur utama, dan calon suksesor dan sumber sekunder yang digunakan dalam penelitian ini adalah company profile, laporan-laporan terkait dengan analisis transisi suksesi dan hasil observasi.

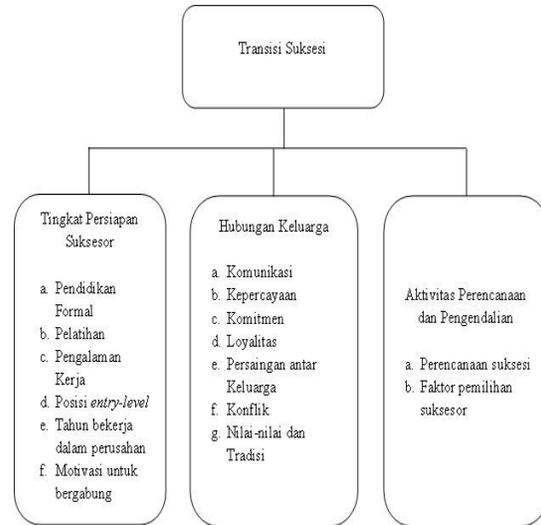
Metode pengumpulan data yang digunakan dengan menggunakan teknik wawancara dan observasi. Wawancara akan dilakukan secara lisan dan mengacu pada panduan wawancara yang sebelumnya telah penulis siapkan. Panduan wawancara tersebut dibuat oleh penulis berdasarkan definisi konseptual yang ada. Pada pelaksanaannya, tidak menutup kemungkinan penulis akan menanyakan pertanyaan berkaitan dengan jawaban yang diberikan oleh narasumber, agar penulis mendapatkan data yang lebih mendalam mengenai objek penelitian. Sementara observasi dilakukan dengan pengamatan langsung di lokasi objek penelitian.

Untuk menentukan narasumber dalam penelitian ini, digunakan metode purposive sampling. Metode purposive sampling adalah teknik pengambilan sampel data dengan pertimbangan tertentu (Sugiyono, 2013). Pertimbangan tertentu ini antara lain karena orang yang dijadikan narasumber dianggap paling mengerti tentang informasi apa yang diinginkan dan diharapkan atau orang tersebut memiliki wewenang ataupun kekuasaan sehingga memudahkan dalam menjelajahi objek atau situasi sosial yang diteliti. Untuk menentukan narasumber dalam penelitian ini.

Teknik Analisis data dalam penelitian ini yang akan dilakukan melalui tahap-tahap menelaah, reduksi, kategorisasi, keabsahan, dan penafsiran. Pertama menelaah seluruh data yang telah tersedia dari berbagai sumber. Pada tahap ini seluruh data yang diperoleh dari hasil wawancara dan observasi dibaca serta dipelajari. Kemudian dilakukan reduksi yaitu upaya untuk membuat abstraksi. Abstraksi adalah usaha membuat rangkuman inti, proses, dan pernyataan tetap sesuai dengan tujuan penelitian. Setelah dilakukan abstraksi dilakukan kategorisasi berarti penyusunan kategori, pada proses ini hasil wawancara dan observasi akan mulai diberi kategori pada data-data yang sudah didapat kemudian disesuaikan dengan pokok penelitian. Kemudian dilakukan pemeriksaan keabsahan data, di dalam suatu penelitian, pemeriksaan keabsahan data fungsinya untuk memastikan bahwa data-data penelitiannya benar-benar alamiah. Menguji keabsahan data dengan menggunakan teknik triangulasi dan terakhir dilakukan penafsiran data, dilakukan untuk menjawab rumusan masalah yang dilakukan dengan deskriptif analitik.

**Kerangka Kerja Penelitian**

Gambar 1. Kerangka Kerja Penelitian



**III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

Terdapat tiga dimensi dalam transisi suksesi yaitu, dimensi tingkat persiapan suksesor, dimensi hubungan keluarga dan dimensi aktivitas perencanaan dan pengendalian. Berdasarkan kerangka kerja penelitian yang kerja penelitian yang digunakan oleh penulis (Gambar 1).

**Tingkat Persiapan Suksesor**

Pengetahuan dan ketrampilan generik diperoleh melalui pendidikan formal dapat digunakan dalam banyak konteks bisnis (Sarershmukh dan Corbett, 2011). Berdasarkan hasil wawancara dari ketiga narasumber dapat diambil kesimpulan bahwa persiapan suksesor yang ada pada subjek penelitian dari sisi pendidikan formal dianggap valid. Hal ini dikarenakan pendidikan fomal hanya sebatas dapat memberikan ilmu pengetahuan yang belum pasti dapat diaplikasikan ke dalam perusahaan. Pernyataan ini juga disetujui oleh narasumber ke tiga yang mengatakan bahwa yang terpenting dalam perusahaan subjek penelitian saat ini adalah sebuah pembelajaran teknis yang langsung turun ke lapangan. Berbeda dengan narasumber kedua yang mengatakan pendidikan formal dibutuhkan untuk tingkat persiapan suksesor. Narasumber kedua mengatakan dibutuhkan disebabkan dengan pendidikan formal dapat membuat calon suksesor memiliki pandangan dan wawasan yang luas dalam menilai ataupun memutuskan sebuah permasalahan yang ada di dalam perusahaan. Pendidikan formal calon suksesor adalah lulusan Universitas Negeri Mularman dengan ipk 3.63 jurusan teknik industri yang dirasa bertolak belakang dengan manajemen.

Pelatihan memungkinkan suksesor untuk mengidentifikasi peluang bisnis dan menerapkannya (Dickson *et al.*, 2008). Dari sisi pelatihan dianggap valid dikarenakan adanya kesamaan jawaban yang diberikan oleh ketiga narasumber, yang mengatakan bahwa pelatihan dapat membantu tingkat persiapan suksesor. Pelatihan berfungsi untuk membantu calon pemimpin khususnya sebagai tempat pembelajaran awal calon pemimpin. Selain itu pelatihan dapat digunakan sebagai sebuah tempat

untuk mengenal bagaimana kondisi yang ada di dalam perusahaan, lebih mengenal seluk beluk yang ada di perusahaan. Menurut narasumber ketiga pelatihan perlu untuk melatih calon pemimpin dalam pembuatan keputusan, dengan adanya pelatihan menjadikan calon pemimpin dapat membuat berbagai macam keputusan. Pelatihan di subjek penelitian ini sedang berlangsung dengan memberikan calon suksesor bagaimana cara menjalankan sistem manajemen yang ada di perusahaan.

Pengalaman kerja penting bagi ahli waris masa depan untuk menguji keterampilan suksesor, mencari promosi atau meningkatkan dan bekerja dengan bos yang tidak terkena pengaruh keluarga (Carlock dan Ward, 2001). Dari jawaban ketiga narasumber disimpulkan bahwa salah satu sisi dari dimensi tingkat persiapan suksesor, yaitu pengalaman kerja valid. Pengalaman kerja dianggap perlu di dalam persiapan calon pemimpin, dikarenakan pengalaman kerja dapat mempengaruhi sikap seorang calon pemimpin yang ada di dalam membuat suatu keputusan. Alasan lain yang diberikan oleh narasumber adalah dengan adanya pengalaman kerja dapat mengetahui bagaimana cara mengatasi sebuah masalah. Dan dengan adanya pengalaman kerja dapat membuat calon pemimpin memiliki pemikiran yang beragam mengenai solusi yang ada di perusahaan nantinya. Calon suksesor tidak mempunyai pengalaman bekerja diluar perusahaan tetapi ia mempunyai pengalaman bekerja di dalam perusahaan yang masih kurang, sehingga calon suksesor masih bekerja di dalam perusahaan agar lebih mengenal perusahaan

Posisi *entry-level* dirasa valid hal ini dikarenakan posisi *entry-level* menentukan tanggung jawab seorang calon pemimpin terhadap pekerjaan yang dilakukan, hal ini juga berhubungan dengan penentuan jumlah pendapatan yang akan diterimanya. Selain itu posisi *entry-level* juga dapat menambah kemampuan calon pemimpin dan pengetahuan akan pekerjaan-pekerjaan. Hal yang berbeda dikatakan oleh narasumber ketiga yang menganggap posisi *entry-level* tidak terlalu berpengaruh terhadap kesiapan suksesor, hal ini dikarenakan posisi *entry-level* dapat membuat seorang calon pemimpin selanjutnya maenjadi tidak kualifikasi yang sesuai dengan standard yang ada di perusahaan. *Entry-level* biasanya dipandang sebagai alat untuk mencapai tujuan (Fishman, 1999)

Melibatkan ahli waris dalam bisnis sedini mungkin sangat penting. Hal ini memungkinkan suksesor untuk belajar bisnis operasi dari dasar yang akan memberi mereka pengalaman dan komitmen untuk bisnis (Sardeshmukh, 2008). Untuk tahun bekerja di dalam perusahaan dirasa valid. Hal ini dikarenakan semakin lama seorang calon pemimpin bekerja terlebih dahulu di dalam perusahaan dapat mengetahui seluk beluk yang ada di perusahaan. Tahun bekerja di dalam perusahaan juga dapat membuat calon pemimpin selanjutnya memiliki pengalaman yang lebih. Selain itu dengan semakin lama calon pemimpin bekerja di dalam perusahaan juga dapat membantu calon pemimpin tersebut dalam memutuskan ataupun memecahkan masalah yang ada di perusahaan tanpa khawatir menyimpang dengan nilai ataupun tradisi yang ada. Jadi tahun bekerja di dalam perusahaan cukup berpengaruh terhadap tingkat persiapan suksesor. Calon suksesor terlibat di dalam perusahaan se-

jak ia masih menduduki bangku SMA yaitu sekitar tahun 2008.

Peningkatan motivasi akan membantu mendorong pertumbuhan perusahaan, yang merupakan kunci untuk rencana suksesi internal (Herbers, 2013). Motivasi di dalam bekerja dari hasil wawancara dengan ketiga narasumber dianggap valid, karena motivasi kerja dapat membantu calon pemimpin dalam memperjuangkan perusahaan agar lebih maju, dan dengan adanya motivasi kerja dapat membuat calon pemimpin tidak mudah menyerah dalam menghadapi sebuah masalah. Motivasi di dalam bekerja juga nantinya akan membuat calon pemimpin tidak malas dalam mengembangkan perusahaan, dan dapat mengikuti perkembangan dunia, yang akan meningkatkan kinerja perusahaan. Motivasi di dalam calon pemimpin juga terlihat dari sifat yang ada yaitu mau menyelesaikan tugas dan tanggung jawab yang diberikan kepadanya dan adanya kemauan untuk meneruskan perusahaan.

### Hubungan Keluarga

Hubungan komunikasi yang baik akan mempengaruhi efektivitas proses suksesi (Plyromalis dan Vozikis, 2009). Berdasarkan hasil wawancara dari ketiga narasumber dapat diambil kesimpulan bahwa Hubungan keluarga dari sisi komunikasi dirasa cukup valid. Hal ini dikarenakan komunikasi yang berjalan pada perusahaan keluarga dianggap sangat berpengaruh terhadap keputusan yang akan diambil oleh perusahaan. Para pemangku kepentingan juga sangat mementingkan komunikasi di dalam proses pentransferan informasi yang ada. Komunikasi juga dilakukan untuk membantu proses regenerasi di dalam perusahaan.

Sebuah transisi yang sukses tergantung pada kepercayaan antara *incumbent* dan suksesornya, sangat penting untuk suksesor dapat membuktikan kepada seluruh karyawan bahwa mereka dapat mempercayai pemilik untuk berbagi kesuksesan perusahaan (Herbers, 2013). Dari sisi kepercayaan dianggap valid dikarenakan adanya kesamaan jawaban yang diberikan oleh ketiga narasumber, yang mengatakan bahwa kepercayaan terdapat di dalam hubungan keluarga yang ada di perusahaan. Kepercayaan yang terdapat di dalam perusahaan ini terlihat dari beberapa aktivitas yang ada di perusahaan. Aktivitas yang dilakukan salah satunya diberikannya kesempatan kepada calon suksesor untuk mengambil beberapa keputusan. Selain itu kepercayaan terhadap calon suksesor bertambah karena faktor bimbingan dari *owner* langsung, sehingga *owner* mengetahui dengan jelas sifat sikap calon suksesor.

Komitmen merupakan variabel penting dalam memahami perilaku individu dan hubungan organisasi (Carlock dan Ward, 2001). Untuk sisi komitmen dirasa valid karena dari hasil wawancara ketiga narasumber komitmen yang sedang berlangsung di dalam perusahaan oleh calon suksesor sudah terlihat. Bentuk komitmen yang ada di dalam diri calon suksesor terlihat dari upaya calon suksesor untuk menyelesaikan semua tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Selain itu calon suksesor mempunyai sikap yang bijak dalam memutuskan segala permasalahan yang terjadi. Komitmen yang diberikan calon suksesor juga terlihat dalam upaya untuk mempertahankan eksistensi perusahaan. Dari sikap yang diberikan calon sukses-

or dirasa komitmen yang ada di dalam diri perusahaan sudah terlihat.

Loyalitas dapat dinyatakan melalui perasaan individu milik perusahaan dan rekan tim, yang dia inginkan untuk membantu, dan kesediaan untuk mendukung pemimpin perusahaan, untuk bertindak sesuai dengan etika dan profesionalisme, bekerja untuk tetap di perusahaan pada masa krisis, untuk menyebarkan informasi tentang nama baik organisasi, dan lain-lain (Varona, 2002). Loyalitas di dalam hubungan keluarga dianggap valid hal ini karena dengan adanya sikap loyalitas dapat membuat calon suksesor menyelesaikan tugas yang diberikan dengan baik. Loyalitas di dalam hubungan keluarga ini pun terlihat dari sikap yang diberikan oleh calon suksesor dengan memperlihatkan kecintaannya terhadap perusahaan. Dari sikap yang ditunjukkan oleh calon suksesor maka dianggap calon suksesor mempunyai sifat loyalitas yang diperlukan oleh perusahaan

Suatu kompetisi antar saudara kandung, adik perempuan dan kakak laki-laki, adik laki-laki dengan kakak perempuan, adik-kakak perempuan dan antara adik-kakak laki-laki. Dalam definisi tersebut terdapat satu hal yang ditonjolkan dalam persaingan bersaudara, yaitu adanya unsur kompetisi yang mencakup perasaan ingin bersaing, tidak mau kalah dari saudaranya, dan rasa cemburu (Chaplin, 2008). Dari sisi persaingan antar keluarga dirasa valid karena apabila di dalam perusahaan keluarga terjadi persaingan keluarga dapat membuat perpecahan atau konflik di dalam perusahaan. Untuk perusahaan ini persaingan antar keluarga tidak terjadi, hal ini karena adanya usaha pencegahan yang dilakukan oleh pemangku kepentingan. Usaha yang dilakukan antara lain dengan memberikan anggota keluarga yang terlibat di dalam perusahaan berbagai tanggung jawab yang berbeda. Usaha lain dengan memberikan ketentuan yang terlibat ke dalam perusahaan adalah anggota keluarga yang benar-benar telah siap bekerja, dalam artian yang telah menyelesaikan masa studi yang diambil.

Menghadapi konflik yang bisnis keluarga hadapi karena pekerjaan mereka dan kehidupan pribadi berpotongan begitu erat (Carlock dan Ward, 2001). Dari hasil wawancara dengan ketiga narasumber mengenai hubungan keluarga dari sisi konflik dianggap valid. Hal ini karena konflik dianggap salah satu elemen penting di dalam perusahaan keluarga. Konflik dapat memecah belahkan hubungan keluarga yang dapat berujung pada bisnis yang telah dibangun. Dari sisi konflik di dalam perusahaan ini masih belum terjadi, dan apabila terjadi dari sisi pemangku kepentingan memilih untuk menyelesaikan dengan jalur kekeluargaan yaitu dengan membicarakan terlebih dahulu. Adapun cara penyelesaian lain dengan melihat dari sisi kepentingan yang dapat menyebabkan konflik.

Kepercayaan sebuah bisnis keluarga dan nilai-nilai awal dengan pendiri, mencerminkan perilakunya sebagai pemimpin keluarga dan pengusaha (Carlock dan Ward, 2010). Nilai-nilai dan tradisi dari hasil wawancara dengan ketiga narasumber dirasa tidak valid karena tidak adanya konsistensi jawaban yang diberikan oleh ketiga narasumber. Hal ini terlihat dari nilai-nilai yang dipercaya dan diyakini ketiga narasumber memiliki nilai yang berbeda.

## Perencanaan dan Pengendalian

Suksesi kepemimpinan menjamin kelangsungan perusahaan untuk tetap bertahan, berkembang dan menghasilkan keuntungan (Ikäheimonen, 2011). Dari hasil wawancara dengan ketiga narasumber mengenai perencanaan dan pengendalian dari sisi perencanaan suksesi dianggap valid karena telah ada pemilihan suksesor yang dirapatkan terlebih dahulu kemudian didiskusikan kedalam rapat. Adapun calon suksesor yang dipilih ditanya persetujuan apakah calon suksesor mau ikut terlibat di dalam perusahaan.

Bisnis keluarga mengalami kesulitan dalam memberikan untuk keberlanjutan, karena pemilihan penggantinya, pembaharuan strategis, dan tata kelola hubungan antara keluarga dan bisnis semua memerlukan komitmen yang kuat untuk suara prinsip-prinsip bisnis-manajemen (Poza, 2010). Dari hasil wawancara dengan ketiga narasumber mengenai perencanaan dan pengendalian dari sisi faktor pemilihan suksesor dianggap valid, karena pemilihan calon suksesor memenuhi kriteria-kriteria yang ditentukan oleh anggota dewan. Kriteria yang ditetapkan antara lain beragama disini calon suksesor dari kecil hingga sekarang masih pergi ke kelenteng dua kali setiap bulan sesuai tanggal ibadah. Mau bekerja keras hal ini dilihat dari usaha calon suksesor untuk menyelesaikan tugas tertentu. Dan mempunyai disiplin kerja yang tinggi, hal ini dilihat dari ketepatan waktu calon suksesor masuk kerja di perusahaan.

## Analisis Transisi Suksesi

Berdasarkan analisis proses transisi suksesi yang dilakukan pada subjek penelitian ini sudah berjalan cukup lancar hal ini terlihat dari tingkat persiapan suksesor yang telah memenuhi kriteria hal ini terlihat dari pendidikan formal yang didapat oleh calon suksesor, pelatihan yang didapat oleh calon suksesor pun dirasa cukup dengan mendapatkan pelatihan langsung dari pihak manajemen, pengalaman kerja calon suksesor didapat dari perusahaan sendiri, posisi *entry-level* calon suksesor kurang karena calon suksesor langsung menjabat posisi tinggi di dalam perusahaan, tahun bekerja dalam perusahaan calon suksesor sudah cukup karena calon suksesor mulai terlibat ke dalam perusahaan sejak menduduki bangku SMA, dan motivasi untuk bergabung calon suksesor sudah diperlihatkan di dalam kinerja perusahaan.

Dari hubungan keluarga sudah berjalan baik karena dari sisi komunikasi adanya komunikasi yang terbuka antar keluarga, kepercayaan yang diberikan dan diterapkan oleh calon suksesor maupun *incumbent*, komitmen yang diperlihatkan oleh calon suksesor, loyalitas yang ada di dalam diri calon suksesor, persaingan antar keluarga yang mempunyai cara-cara agar hal ini tidak terjadi, konflik yang dapat dibicarakan terdahulu agar mendapat pemecahan yang terbaik, walaupun nilai-nilai dan tradisi yang dianut oleh keluarga memiliki pemahaman yang berbeda.

Dari perencanaan dan pengendalian sudah berjalan baik karena sudah ditetapkannya calon suksesor yang dipilih dan didiskusikan secara formal. Dan dalam pemilihan suksesor telah ditentukan beberapa kriteria dalam menentukan calon suksesor.

#### IV. KESIMPULAN DAN SARAN

Dari hasil penelitian dan analisis yang dilakukan pada subjek penelitian maka dapat diambil kesimpulan dan saran bagi perusahaan. Saran yang diberikan sekiranya dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan bagi kemajuan dan kesuksesan kinerja perusahaan untuk ke depannya.

##### Kesimpulan

1. Proses transisi suksesi yang terdapat pada subjek penelitian telah dilaksanakan dengan adanya keterlibatan *incumbent* yang mengajak langsung calon suksesor ke dalam kegiatan perusahaan. Transisi suksesi pada subjek penelitian didasarkan pada dimensi persiapan suksesor, dimensi hubungan keluarga dan dimensi perencanaan dan pengendalian
2. Dimensi persiapan suksesor sudah dijalankan oleh subjek penelitian dilihat dari tingkat pendidikan formal, pelatihan, pengalaman kerja, posisi *entry-level*, dan tahun bekerja di dalam perusahaan yang didapat oleh calon suksesor
3. Dimensi hubungan keluarga yang terjalin baik, diukur dari komunikasi, kepercayaan, komitmen, loyalitas, persaingan antar keluarga, konflik, dan nilai-nilai dan tradisi yang ada di dalam subjek penelitian
4. dimensi perencanaan dan pengendalian yang telah disiapkan dengan baik dilihat dari dipersiapkannya calon suksesor dan adanya faktor pemilihan suksesor.

##### Saran

1. Struktur organisasi yang diterapkan di dalam perusahaan sebaiknya diganti dengan struktur yang sesuai dengan Undang-Undang.
2. Pada subjek penelitian tidak terdapat nilai-nilai dan tradisi yang diterapkan maka sebaiknya ada penelitian lebih lanjut membahas tentang nilai-nilai dan tradisi yang dipegang atau yang diterapkan oleh subjek penelitian.
3. Ada penelitian lebih lanjut yang membahas perbandingan kepemimpinan yang dilakukan oleh *incumbent* dan calon suksesor.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Aronoff. (2003). *Business Succession : The Final Test of Greatness*. Canada: Family Enterprise Publisher.
- Buang N. A., Ganefri & Sidek S. (2013). Family Business Succession of SMEs and Post-Transition Business Performance. Retrieved August 29,2014. from <http://search.proquest.com/docview/1470801333/65EFCFC3694F4C8APQ/1?accountid=45762>
- Carlock, R. S. & Ward, J. L. (2001). *Strategic Planning For The Family Business*. New York: Palgrave.
- Carlock, R. S. & Ward, J. L. (2010). *When Family Business Are Best*. MacMillan Palgrave
- Chaplin, J.P. (2008). *Kamus lengkap psikologi* (revised). Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Dickson, P. H., Solomon, G. T., & Weaver, K. M. (2008). Entrepreneurial selection and success: does education matter?. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 15(2), 239. Retrieved Agustus 6,2014 from <http://dx.doi.org/10.1108/14626000810871655> from <http://search.proquest.com/docview/1470801333/65EFCFC3694F4C8APQ/1?accountid=45762>
- Djoni. (2012). *Indonesia kembangkan industry perkapalan*. Retrieved August 29, 2014, from <http://www.kemenperin.go.id/artikel/5328/Indonesia-Kembangkan-Industri-Perkapalan>
- Fishman, A. E. (1999). Understanding problems with entry-level positions. Retrieved September 13, 2014 from <http://search.proquest.com/docview/259400593/B5E83E5FAAA4CB2PQ/1?accountid=45762#>
- Handler, W. (1990). Succession in family firms: a mutual role adjustment between entrepreneur and nextgeneration family members. *Entrepreneurship Theory and practice*. (Vol. 15, pp. 37-51). Autumn.
- Herbers, A. (2013). Devaluating succession: 5 steps for a successful internal succession. *Investment Adviso*. Retrieved Agustus 26, 2014, from <http://search.proquest.com/docview/1445693585/4FB57B4596674AFDPQ/1?accountid=45762>.
- Ikäheimonen, T., Pihkala, T., & Ikävalko, M. (2011). *Supportive tasks of the board of directors in family business succession*. Retrieved September 3, 2014, from <http://search.proquest.com/docview/922574692/fulltextPDF/61149E8B5360459APQ/1?accountid=45762>.
- Ismail N. & Mahfodz A. N. (2009). *Succession planning in family firms and its implication on business performance*. Retrieved August 30, 2014, from <http://search.proquest.com/docview/213639562/77AC9A632BF9406EPQ/1?accountid=45762>.
- Martin, C., Martin, L., & Mabbett, A. (2002). *SME Ownership Succession – Business Support and Policy Implications*. London: Small Business Service.
- Morris, M. H., Williams, R. W., & Nel, D. (1996). Factors influencing family business succession. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 2(3), 68-81.
- Murray, Barbara. (2003). The succession transition process a longitudinal perspective. Retrieved October 29, 2014, from <http://search.proquest.com/docview/211080795/fulltextPDF/DEDFE12D0BD04A51PQ/3?accountid=45762>.
- Poza, E. J. (2010). *Family Business* (3th ed.). Canada: Macmillan.
- Pyromalis, V. D. & Vozikis, G. S. (2009). Mapping the successful succession process in family firms: evidence from Greece. *International Entrepreneurship Management Journal*, 5, 439-460.
- Rothwell, W.J. (2001). *Effective succession planning: Leadership continuity and building talent from within*

- (2nd ed.). New York: American Management Association.
- Sardeshmukh, S. R. (2008). Successor development in family firms. *Tesis Sarjana Rensselaer Polytechnic Institute*. Troy: New York.
- Sareshmukh, S. R. & Corbett, A. C. (2011). The duality of internal and external development of successors: opportunity recognition in family firms. *Family Business Review*, 24, 111-125. Retrieved August 8, 2014, from <http://dx.doi.org/10.1177/0894486510391783> from <http://search.proquest.com/docview/1470801333/65EFCFC3694F4C8APQ/1?accountid=45762>
- Sharma, P., Chrisman, J. J., Pablo, A. L., & Chua, J. H. (2001). Determinants of initial satisfaction with the succession process in family firms: a conceptual model. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 25(3), 17-35.
- Smyrnios, K. X., & Dana, L. (2006). The MGI Australian family and private business survey.
- Sugiyono. (2013). *Metode penelitian bisnis (pendekatan kuantitatif, kualitatif, dan R&D)*. Bandung: CV. Alfabeta.
- Susanto, A.B. (2007). *The Jakarta Consulting Group on Family Business*. Jakarta: The Jakarta Consulting Group.
- Varona, F. (2002). Conceptualization and Management of Communication Satisfaction and Organizational Commitment in Three Guatemalan Organizations. *American Communication Journal*, 5(3), 114-136. Retrieved September 13, 2014 from <http://search.proquest.com/docview/853756722/fulltextPDF/7A3EA153B663464FPQ/2?accountid=45762>.
- Wang, Y., Watkins, D., Harris, N., & Spicer, K. (2004). The relationship between succession issues and business performance: evidence from UK family SMEs. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 10(1-2), 59-84. Retrieved August 11, 2014, from <http://dx.doi.org/10.1108/3552550410521380>.
- Ye, Xiao. (2013). *The CEO of ACCEC*. Conducted in An Yi.
- Zhong, Liu. (2013). *Designing strategies for managing family business succession during the transitional period Case of ACCEC*. Retrieved October 29, 2014, from [http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/67867/Liu\\_Zhong%20Thesis%20Work2013.pdf?sequence=1](http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/67867/Liu_Zhong%20Thesis%20Work2013.pdf?sequence=1).