

ANALISIS PROSES SUKSESI PADA PERUSAHAAN KONSTRUKSI LIFT

Christian Erick Kuncoro

Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra

Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya

E-mail: christianerick10@gmail.com

Abstrak—Setiap perusahaan membutuhkan proses suksesi untuk melangsungkan keberadaan perusahaannya dari generasi ke generasi. Proses suksesi terjadi dari generasi pendiri kepada generasi penerus. Dalam proses suksesi ini, terdapat beberapa hal yang cukup penting antara lain bimbingan dari orang tua, dan lain sebagainya. Pentingnya proses suksesi ini menarik bagi penulis untuk melakukan penelitian pada subjek penelitian.

Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan proses suksesi dari subjek penelitian. Penelitian ini menggunakan penelitian kualitatif dengan teknik pengumpulan data wawancara. Sedangkan untuk menguji keabsahan data menggunakan triangulasi sumber. Dari hasil penelitian ini, calon suksesor sedang mengalami proses suksesi yang meliputi pemilihan kriteria calon suksesor, memperlengkapi calon suksesor, implementasi, dan evaluasi.

Kata Kunci— Bisnis Keluarga, Proses Suksesi, Calon Suksesor

I. PENDAHULUAN

95% perusahaan di Indonesia adalah bisnis keluarga. Berdasarkan survey *Price Waterhouse Cooper* (PwC) pada tahun 2014, terdapat lebih dari 40.000 orang di Indonesia atau 0,2% dari populasi Indonesia yang memiliki total kekayaan mencapai 134 triliun atau menguasai sekitar 25% produk *domestic* bruto Indonesia. 40.000 orang tersebut menjalankan bisnis keluarga. (CNN Indonesia, 2014, Desember). Survey tersebut menjelaskan bahwa banyak keluarga di Indonesia cenderung memilih untuk mendirikan usaha secara wiraswasta yang akhirnya dapat dikelola oleh anggota keluarga.

Carlock dan Ward (2010) mengatakan bahwa keluarga adalah tentang kepedulian sedangkan bisnis adalah tentang uang atau mencari keuntungan. Menitik beratkan hanya pada salah satu elemen yang membuat pendiri perusahaan harus memilih di antara keharmonisan keluarga atau kesuksesan bisnis, namun perencanaan paralel untuk kedua sistem yang sering berbenturan tersebut adalah kunci untuk keharmonisan keluarga dan kesuksesan bisnis. Bisnis keluarga merupakan suatu hal yang unik, karena adanya saling ketergantungan antara keluarga dan bisnis, dua *system* yang sangat berbeda, tetapi berhubungan sangat erat (Lipman, 2010). Bisnis dan keluarga mungkin merupakan dua sistem yang bertolak belakang, tetapi hal ini tidak menjadi penghalang bagi para wiraswasta untuk mendirikan bisnis keluarga.

Umur yang panjang biasanya menjadi hal yang utama dalam benak pemilik bisnis keluarga, tidak seperti para pesaing yang tidak termasuk bisnis keluarga, pemilik bisnis keluarga memikirkan tentang kelangsungan bisnis dan keterlibatan keluarga (LeCouvie dan Pendergast, 2014). Dalam

perkembangannya, keluarga akan dihadapkan dengan tantangan yang signifikan dalam mempertahankan bisnis keluarga secara lintas generasi (Carlock dan Ward, 2010). Performa dan kepemilikan bisnis keluarga tidak dapat bertahan lama tanpa adanya perencanaan yang mendalam. Oleh karena itu, dibutuhkan perencanaan dan strategi - strategi untuk menjamin kelangsungan dari bisnis keluarga. Dalam perencanaan tersebut, salah satunya adalah mempersiapkan proses transisi dari pendiri kepada generasi selanjutnya yang disebut juga perencanaan suksesi.

Suksesi merupakan proses panjang dari perencanaan dan manajemen. Proses tersebut mencakup berbagai langkah yang bertujuan untuk memastikan kelangsungan bisnis dari generasi ke generasi. Proses suksesi membutuhkan waktu yang cukup lama untuk membentuk seorang suksesor yang matang dan siap untuk meneruskan bisnis keluarga (Aronoff, 2003). Hal ini membuat pemilik perusahaan keluarga harus mempersiapkan perencanaan suksesi dengan baik, mulai dari memilih seorang suksesor, melatih, hingga menurunkan ilmu atau keahlian dari pendiri kepada calon suksesor. Proses suksesi kepada generasi selanjutnya harus dimulai dari usia dini, dengan fokus tertentu yang diberikan pendiri bisnis keluarga (Lipman, 2010). Suksesi sebaiknya dilakukan sejak dini oleh pendiri dengan cara mulai memperkenalkan perusahaan kepada calon suksesor sejak kecil, dengan begitu calon suksesor mendapatkan pengetahuan tentang perusahaan sedikit demi sedikit dan akhirnya siap untuk meneruskan perusahaan.

Dalam penelitian oleh *PricewaterhouseCoopers* yang dikutip Carlock and Ward (2010) ditunjukkan bahwa hanya 50% dari responden yang dipilih mengatakan telah memilih suksesor dan 44% responden tidak memiliki rencana dalam hal suksesi. Survey tersebut menjelaskan bahwa masih banyak pemilik dari bisnis keluarga yang menganggap bahwa suksesi tidak begitu penting, padahal suksesi membutuhkan waktu dan proses yang lama. Pemilik perusahaan harus mempersiapkan perencanaan suksesi sejak dini untuk membentuk seorang suksesor yang layak menjadi penerus perusahaan keluarga, tetapi masih banyak pendiri dan pemilik perusahaan keluarga yang mengesampingkan pentingnya proses suksesi.

Dalam bisnis keluarga, suksesi adalah salah satu keputusan yang paling sulit, tetapi merupakan salah satu yang paling penting. Suksesi yang terstruktur dapat menjaga kelangsungan bisnis, sementara suksesi yang tidak terstruktur dengan baik dapat mengakibatkan masalah di antara anggota keluarga generasi selanjutnya dan kegagalan bisnis itu sendiri (Lipman, 2010). Sebenarnya, masalah yang muncul tidak hanya

berasal dari proses suksesi saja, tetapi juga dapat muncul dari sisi keluarga. Emosi merupakan salah satu masalah yang seringkali muncul. Perusahaan keluarga adalah arena dimana emosi yang intens dapat terlihat. Emosi positif dari anggota keluarga dapat menjadi motivasi dan membantu mempertahankan perusahaan pada masa – masa sulit. Di sisi lain, emosi negatif dapat menimbulkan konflik – konflik yang dapat melumpuhkan perusahaan paling sukses sekalipun bahkan mengarah pada kehancuran (Carsrud dan Brannback, 2010). Sisi emosional anggota keluarga bagaikan mata uang yang memiliki dua sisi. Di satu sisi emosi dapat menjadi motivasi untuk menuju ke perusahaan yang lebih baik dan sisi yang lain dapat merugikan dan menyebabkan kehancuran pada perusahaan. Emosi merupakan salah satu masalah yang tidak dapat dihindarkan dari bisnis keluarga. Namun, dengan perencanaan yang matang dari *owner* maka hal – hal tersebut dapat diminimalisir.

Subjek penelitian merupakan salah satu perusahaan nasional swasta yang bergerak dalam bidang konstruksi, khususnya lift barang, lift penumpang, dan *crane*. Perusahaan ini didirikan di Surabaya pada tahun 1990, perusahaan keluarga ini dikelola pendiri bersama sang istri hingga sekarang. Adik kandung dari pendiri juga bekerja di dalam perusahaan ini. Saat ini, pendiri sedang melakukan proses suksesi terhadap calon suksesor. Hal ini dapat dilihat dari keterlibatan calon suksesor dalam perusahaan. Proses suksesi ini merupakan transisi dari generasi pertama kepada generasi kedua.

Jurusan teknik sipil merupakan jurusan yang dianggap dapat memberikan ilmu yang dibutuhkan untuk mendukung kegiatan perusahaan, karena berhubungan dengan bidang konstruksi seperti perhitungan – perhitungan tentang konstruksi. Setelah lulus dari sekolah menengah atas, sebenarnya calon suksesor tidak ingin melanjutkan studi di jurusan teknik sipil. Tetapi untuk mendukung kelangsungan PT. LSAC yang, akhirnya calon suksesor setuju untuk melanjutkan studi di jurusan teknik sipil. Pada Maret 2015, calon suksesor berhasil menyelesaikan studi dan menjadi sarjana S1. Setelah lulus, calon suksesor langsung terjun ke dalam perusahaan. Saat ini, calon suksesor menduduki posisi sebagai manajer proyek perusahaan. Mengingat umur dari pendiri yang telah menginjak 50 tahun, maka pendiri merasa perlu adanya proses suksesi terhadap anaknya. Masalah muncul dari *owner* sendiri. Berdasarkan pengamatan dari penulis, pendiri selalu ikut turun dalam hal pengawasan dan pengerjaan dari perusahaan. Dapat dilihat bahwa pendiri selaku direktur perusahaan belum dapat mendelegasikan tugas – tugas di lapangan kepada bawahannya. Calon suksesor yang menduduki posisi sebagai manajer proyek lebih banyak membantu istri pendiri dalam kegiatan administrasi perusahaan. Dalam hal *transfer* keahlian atau *skill* kepada calon suksesor, tampaknya masih kurang. Pendiri lebih memilih untuk langsung turun dalam pengawasan ataupun pekerjaan yang sebenarnya bisa di delegasikan kepada bawahannya.

II. METODE PENELITIAN

Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian kualitatif deskriptif. Penelitian kualitatif deskriptif adalah penelitian yang menggunakan data dengan mendeskripsikan atau

menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana mestinya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku umum atau generalisasi (Sugiyono, 2012). Penelitian deskriptif hanya menganalisis sampai pada taraf deskripsi, yaitu menganalisis dan menyajikan fakta secara sistematis, sehingga dapat lebih mudah dipahami dan disimpulkan (Azwar, 2013).

Penelitian kualitatif deskriptif dipilih, karena ingin mendeskripsikan dan membahas proses suksesi dari subjek penelitian yang disajikan secara naratif. Deskripsi tidak dapat diukur menggunakan statistik, karena dilakukan menggunakan kata – kata.

Sumber Data

Terdapat dua jenis sumber data yang digunakan dalam penelitian ini, antara lain :

1. Data Primer

Data primer adalah sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data (Sugiyono, 2012). Sumber data primer yang dikumpulkan berupa transkrip wawancara dengan narasumber yang sudah ditetapkan.

2. Data Sekunder

Data sekunder adalah sumber data yang secara tidak langsung memberikan data kepada pengumpul data, misalnya melalui dokumen (Sugiyono, 2012). Sumber data sekunder yang digunakan merupakan data – data yang diberikan perusahaan berupa profil perusahaan.

Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah wawancara. Wawancara merupakan salah satu cara mengumpulkan data dengan bertukar informasi melalui tanya jawab yang dilakukan pada saat pertemuan (Sugiyono, 2012). Wawancara juga akan dilengkapi dengan kunjungan untuk mendapatkan data sekunder yang relevan guna untuk membantu penelitian. Dalam penelitian ini, menggunakan jenis wawancara semi terstruktur. Wawancara semi terstruktur biasanya dimulai dengan pertanyaan sesuai dengan pedoman yang telah disiapkan dan selanjutnya, sesuai dengan sudut pandang individu sejalan dengan penggalian lebih lanjut oleh pewawancara. Penelitian ini akan membahas tentang proses suksesi yang sedang berjalan dalam perusahaan.

Teknik Penetapan Narasumber

Teknik penetapan narasumber yang digunakan dalam penelitian ini adalah *purposive sampling*. *Purposive sampling* adalah sebuah teknik pengambilan sampel sumber data dengan pertimbangan tertentu (Sugiyono, 2013).

Dalam penelitian ini, narasumber diambil dari pemilik sekaligus direktur perusahaan, istri dari pemilik yang menjabat sebagai bagian administrasi perusahaan, calon suksesor sendiri, staf profesional perusahaan non - keluarga.

Berikut adalah alasan mengapa - penulis memilih narasumber tersebut :

1. Pemilik perusahaan : merupakan pendiri dari perusahaan yang sedang melakukan proses suksesi pada calon suksesor.

2. Istri dari pemilik : mengetahui proses suksesi yang terjadi tidak hanya di perusahaan, tetapi juga dalam lingkungan keluarga.
3. Calon suksesor : merupakan calon penerus perusahaan dan sedang menjalani proses suksesi.
4. Staf profesional perusahaan non - keluarga : merupakan narasumber dari pihak perusahaan untuk melihat apakah calon suksesor mendapat dukungan dari bagian perusahaan atau tidak. Staf profesional yang dipilih merupakan anggota non – keluarga yang telah bekerja di perusahaan selama 5 tahun.

Teknik Analisis Data

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini mengacu pada konsep Milles & Huberman dalam Sugiyono (2013) yang mengklasifikasikan analisis data dalam tiga langkah, yaitu :

1. Reduksi data (*Data Reduction*)
Reduksi data merupakan proses pemilihan, pemusatan perhatian pada penyederhanaan, pengabstrakan, dan transformasi data “kasar” yang muncul dari catatan-catatan tertulis di lapangan. Tujuan dari reduksi data adalah untuk memperoleh informasi yang lebih terfokus. Reduksi data yang dilakukan yaitu dengan menyeleksi data-data yang diperoleh dari wawancara dan data lainnya.
2. Penyajian data (*Display Data*)
Penyajian data merupakan rangkaian kalimat yang disusun secara logis dan sistematis sehingga mudah dipahami. Dengan demikian dapat mempermudah penulis mengolah informasi tentang proses suksesi dari subjek penelitian.
3. Penarikan kesimpulan
Langkah ketiga, adalah penarikan kesimpulan, yaitu proses suksesi pada subjek penelitian.

Uji Keabsahan Data

Pengujian keabsahan data pada penelitian ini menggunakan proses triangulasi sumber. Triangulasi adalah validasi silang dalam penelitian kualitatif berdasarkan pengumpulan data-data dari berbagai sumber (Sugiyono, 2012). Dapat diartikan juga sebagai pengecekan data dari berbagai sumber dengan berbagai cara dan berbagai waktu.

Dalam penelitian ini, uji keabsahan dilakukan melalui triangulasi sumber karena dalam pendekatan kualitatif, keabsahan data tidak dapat diukur dengan statistik. Kebenaran dari data dan informasi yang diperoleh dianggap valid apabila kebenaran tersebut relevan dan sesuai dengan berbagai sumber. Informasi yang diperoleh dari tiap narasumber akan dicocokkan satu sama lain dan apabila informasi tersebut memiliki kecocokan unsur maka informasi tersebut dianggap valid dan dapat digunakan sebagai data penelitian.

III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

1. Subjek Penelitian Sebagai Perusahaan Keluarga

Subjek penelitian dapat disebut sebagai perusahaan keluarga karena didirikan dan dimiliki oleh pemilik perusahaan. Perusahaan ini juga dikelola oleh lebih dari satu anggota keluarga.

2. Jenis Perusahaan Keluarga Subjek Penelitian

Subjek penelitian dapat dikategorikan sebagai jenis perusahaan keluarga *Family Business Enterprise* (FBE), karena perusahaan ini dimiliki dan dikelola oleh anggota keluarga. Posisi kunci dalam perusahaan juga dipegang oleh anggota keluarga.

3. Karakteristik PT. Langgeng Sejahtera Abadi Cranindo Sebagai Perusahaan Keluarga

- a) Keterlibatan Anggota Keluarga
Dalam Pengelolaan subjek penelitian, narasumber-1 selaku pemilik melibatkan anggota keluarganya, diantaranya istri, adik kandung, anak pertama, dan adik ipar. Anggota keluarga tersebut mendapatkan posisinya sesuai dengan kompetensi yang dimiliki. Anaknya yang pertama telah dipersiapkan sejak awal untuk menjadi penerus perusahaan dengan cara diberi pendidikan yang sesuai dengan perusahaan. Setelah menyelesaikan pendidikannya, narasumber-3 langsung terjun ke dalam perusahaan dan diberi pelatihan – pelatihan, agar siap untuk menjadi pemimpin perusahaan di waktu yang akan datang.
- b) Lingkungan Pembelajaran Yang Saling Berbagi
Lingkungan pembelajaran yang saling berbagi ini terjadi dalam lingkungan perusahaan, maupun lingkungan keluarga. Di lingkungan perusahaan hal ini terjadi pada saat narasumber-3 membutuhkan bimbingan dari narasumber-1 untuk mengerjakan tugasnya. Sedangkan dalam lingkungan keluarga, pembelajaran ini terjadi pada waktu makan malam. Di saat makan malam biasanya, narasumber-3 akan diberikan masukan – masukan dalam pekerjaannya. Melalui pembelajaran tersebut narasumber-3 akan mendapatkan pengalaman – pengalaman yang dibutuhkan agar mampu menjadi pemimpin selanjutnya yang berkualitas.
- c) Tingginya Saling Keterandalan
Tingkat keterandalan dalam bisnis keluarga ini dapat dikatakan tinggi, dilihat dari dukungan yang diberikan oleh masing – masing keluarga. Hal ini dilihat dari masing – masing anggota keluarga yang rela untuk memberikan dukungan terhadap anggota keluarga yang mengalami kesulitan.
- d) Kekuatan Emosi
Dalam perusahaan ini rasa kekeluargaan sangatlah tinggi, hal ini dibuktikan dengan hubungan dari anggota keluarga dengan karyawan perusahaan. Anggota keluarga dapat dibayangkan memiliki keakraban tersendiri dengan karyawan perusahaan.

4. Pola Suksesi

Pola suksesi yang diterapkan dalam perusahaan keluarga ini adalah *planned succession*, yaitu perencanaan suksesi yang

berfokus pada calon yang akan menduduki posisi kunci yang telah dipersiapkan. Narasumber-1 telah mempersiapkan narasumber-3 untuk menjadi calon suksesor dari perusahaan. Hal ini terbukti dari pendidikan yang telah ditempuh narasumber-3, yaitu teknik sipil yang berhubungan dengan perusahaan yang bergerak di bidang konstruksi. Selain itu, narasumber-3 juga mendapat pelatihan – pelatihan yang diberikan secara langsung dari narasumber-1 yang dapat dilihat dari penugasan dalam proyek – proyek

5 Proses Sukseksi

Penetapan Kriteria Calon Suksesor

Sebelum memilih calon suksesor, narasumber-1 dan narasumber-2 telah menetapkan beberapa kriteria yang harus dimiliki calon suksesor. Calon suksesor yang layak memimpin perusahaan harus memiliki pendidikan yang tinggi, minimal memiliki gelar sarjana S-1. Subjek penelitian bergerak di bidang konstruksi yang membutuhkan keahlian perhitungan yang tidak dapat dikuasai dengan mudah, karena itu jurusan teknik sipil merupakan jurusan yang dianggap narasumber-1 cocok untuk mendukung kegiatan perusahaan. Dengan demikian calon suksesor harus memiliki gelar sarjana S-1 pada jurusan teknik sipil.

Motivasi merupakan salah satu kriteria yang dinilai dari seorang calon suksesor. Menurut narasumber-1 dan narasumber-2, calon suksesor harus memiliki motivasi untuk bekerja keras dan memiliki keinginan untuk mengembangkan perusahaan. Dengan demikian, calon suksesor yang dipilih harus memiliki motivasi tersebut agar dapat menjadi pemimpin perusahaan yang pantas.

Calon suksesor juga harus memiliki ketrampilan tertentu yang nantinya dapat mendukung kegiatan dalam perusahaan. Menurut narasumber-1 untuk bekerja di perusahaan dibutuhkan ketrampilan khusus yang tidak dapat dikuasai secara instan. Ketrampilan yang dibutuhkan berupa kemampuan dasar untuk melakukan perhitungan tentang konstruksi. Narasumber-1 mengatakan bahwa calon suksesor harus memiliki kemampuan untuk memimpin dan berkomunikasi dengan bawahannya. Dengan demikian, calon suksesor harus memenuhi ketiga kriteria tersebut agar dapat dinyatakan pantas sebagai calon suksesor.

Penetapan Calon Suksesor

Narasumber-1 selaku pendiri dan pemimpin perusahaan, sebenarnya telah menetapkan calon suksesor. Calon suksesor telah ditetapkan sejak awal, yaitu sejak perusahaan berdiri. Hal ini dapat dilihat dari dorongan yang diberikan narasumber-1 kepada narasumber-3 untuk menempuh pendidikan yang dapat mendukung kegiatan dalam perusahaan. Narasumber-3 ditetapkan sebagai calon suksesor, meskipun tidak memiliki kriteria yang sebenarnya telah ditetapkan untuk calon suksesor yang layak menggantikan posisi dari narasumber-1. Dengan demikian, dapat dilihat bahwa narasumber-1 menetapkan calon suksesor tanpa melakukan seleksi, melainkan karena narasumber-3 merupakan anak pertama dari narasumber-1. Selain itu, narasumber-1 beralasan bahwa perusahaan keluarga harus dipimpin oleh anggota keluarga agar kepemilikan perusahaan tidak berpindah tangan ke pihak luar selain keluarga.

Pembekalan Kompetensi Calon Suksesor

A. Kompetensi yang Wajib Dimiliki Calon Suksesor

No.	Kompetensi	Dimiliki	Tidak/Belum Dimiliki
1	Sarjana S-1 teknik sipil	v	
2	Ketrampilan perhitungan konstruksi	v	
3	Ketrampilan perhitungan konstruksi <i>lift</i>		v
4	Kemampuan komunikasi dengan bawahan		v
5	Kemampuan memimpin bawahan		v
6	Pengetahuan tentang perusahaan (klien, produk dan jasa perusahaan)		v
7	Mengatur proyek di lapangan		v

Tabel 1

Dapat dilihat bahwa calon suksesor yang dipilih belum memenuhi kompetensi yang dibutuhkan untuk memimpin perusahaan, bahkan dapat dikatakan kurang karena hanya memenuhi dua dari tujuh kompetensi yang dibutuhkan untuk mengelola perusahaan. Oleh karena itu, narasumber-1 melakukan pembekalan untuk membantu calon suksesor agar siap mengelola perusahaan kelak. Pembekalan tersebut dilakukan sejak narasumber-3 mulai terjun ke dalam kegiatan perusahaan.

B. Dari Mana Calon Suksesor Belajar Kompetensi

No.	Kompetensi	Sumber Pembelajaran	Durasi
1	Sarjana S-1 teknik sipil	Universitas Kristen Petra	5 tahun
2	Ketrampilan perhitungan konstruksi	Kuliah (Universitas Kristen Petra)	5 tahun
3	Ketrampilan perhitungan konstruksi <i>lift</i>	<i>Mentoring</i> (narasumber-1)	Sekitar 2 tahun
4	Kemampuan komunikasi dengan bawahan	<i>Mentoring</i> (narasumber-1)	Sekitar 2 tahun
5	Kemampuan memimpin bawahan	<i>Mentoring</i> (narasumber-1)	Sekitar 2 tahun
6	Pengetahuan tentang perusahaan (klien, produk dan jasa perusahaan)	<i>Mentoring</i> (narasumber-1)	Sekitar 2 tahun
7	Mengatur proyek di lapangan	<i>On The Job Training</i> (narasumber-1)	Sekitar 2 tahun

Tabel 2

Implementasi

Implementasi dalam perusahaan berupa *on the job training* dan *mentoring* yang dilakukan oleh narasumber-1 terhadap narasumber-3. *On the job training* dalam perusahaan dilakukan dalam bentuk praktik. Narasumber-1 sering memberikan tugas kepada narasumber-3 untuk mengatur atau mengelola pengerjaan proyek dalam skala kecil. Hal ini dilakukan sebagai bentuk latihan bagi narasumber-3. Proyek – proyek kecil yang

dikerjakan oleh narasumber-3 akan membantu mengasah pengetahuan dan ketrampilannya. Dengan turun ke lapangan secara langsung akan membantu narasumber-3 agar siap bila nantinya dibutuhkan di lapangan. Selain itu, narasumber-3 juga mendapat pelatihan hitung menghitung tentang konstruksi. Menurut narasumber-1, hal ini merupakan keahlian yang krusial bagi kelangsungan perusahaan. *On the job training* tersebut juga terjadi dalam lingkungan keluarga di lingkungan keluarga, pelatihan yang dilakukan berupa bagaimana cara memimpin dan berkomunikasi dengan bawahan.

Untuk proses *mentoring*, narasumber-1 memiliki cara yang unik untuk membimbing narasumber-3. Cara yang dilakukan narasumber-1 adalah dengan memberikan narasumber-3 tanggung jawab untuk mengatur proyek – proyek kecil tanpa adanya bantuan darinya. Narasumber-1 akan melihat pekerjaan narasumber-3 dalam proyek tersebut, menunggu sampai narasumber-3 membutuhkan bantuan. Dari sana narasumber-1 baru akan memberikan bimbingan yang narasumber-3 butuhkan. Dengan demikian, narasumber-3 dapat menjadi mandiri dan tidak terlalu bergantung pada narasumber-1.

Evaluasi Kualitas Calon Suksesor

Bila dilihat dari kriteria yang telah ditetapkan dan calon suksesor yang dipilih, maka dapat dilihat bahwa calon suksesor belum memenuhi kriteria yang telah ditetapkan oleh narasumber-1. Calon suksesor sebenarnya memiliki kualitas tersendiri yang didapat dari pendidikan yang telah ditempuh. Calon suksesor telah menempuh kuliah di jurusan teknik sipil yang menurut narasumber-1 adalah jurusan yang dapat mendukung kegiatan perusahaan. Dengan demikian, calon suksesor dapat memiliki bekal sebelum masuk ke dalam perusahaan. Dari segi kesiapan, narasumber-1 menyatakan bahwa calon suksesor masih belum siap untuk mengelola perusahaan. Pengalaman dalam dunia kerja yang dimiliki calon suksesor masih belum cukup. Narasumber-1 mengatakan bahwa calon suksesor masih membutuhkan beberapa tahun lagi agar siap untuk mengambill alih pimpinan perusahaan. Hal ini juga didukung dengan pengakuan dari narasumber-3 selaku suksesor yang merasa bahwa dirinya belum mampu untuk mengelola perusahaan secara mandiri. Pengalaman dalam dunia kerja selama kurang lebih 2 tahun belum cukup sebagai modal untuk mengelola perusahaan.

Penetapan Suksesor

Narasumber-1 telah memilih narasumber-3 sebagai suksesor. Pemilihan ini dilakukan bahkan tanpa melakukan seleksi terhadap calon – calon suksesor yang lain, walaupun narasumber-3 tidak memenuhi kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Pemilihan ini hanya berdasarkan hubungan keluarga, narasumber-3 merupakan anak pertama dari narasumber-1. Oleh karena itu, narasumber-1 telah mempersiapkan narasumber-3 agar memiliki kriteria yang telah ditetapkan. Narasumber-1 mendorong narasumber-3 untuk menempuh pendidikan yang dapat mendukung kegiatan perusahaan, yaitu kuliah di jurusan teknik sipil. Dengan demikian, narasumber-3 dapat memiliki ketrampilan – ketrampilan dasar dalam bidang konstruksi.

Keahlian dasar yang dimiliki nantinya dapat diasah melalui *on the job training* dan *mentoring* yang diberikan narasumber-1. *On the job training* yang diberikan berupa pemberian tugas

kepada narasumber-3 untuk mengatur atau mengelola proyek dalam skala kecil. Pelatihan tersebut ditujukan sebagai latihan bagi narasumber-3 agar siap mengatur atau mengelola proyek dengan skala yang lebih besar. Sedangkan, *mentoring* yang dilakukan berupa pemberian tugas kepada narasumber-3 tanpa adanya bantuan dari narasumber-1. Dengan demikian, kemandirian narasumber-3 akan terlatih dan tidak selalu bergantung pada narasumber-1.

Narasumber-3 sebenarnya juga memiliki kekurangan dalam hal pengetahuan tentang perusahaan dan ketrampilan yang belum terasah. Melihat kekurangan tersebut, narasumber-1 memberikan pembekalan untuk melengkapi narasumber-3. Pembekalan ini berupa pengetahuan tentang klien, produk, dan jasa dari perusahaan. Sedangkan untuk ketrampilan, narasumber-1 memberikan pengajaran tentang bagaimana melakukan perhitungan tentang konstruksi lift.

Narasumber-3 yang telah ditetapkan sebagai suksesor sebenarnya masih memiliki banyak kekurangan bila dilihat dari perbandingan kriteria yang telah ditetapkan dengan kriteria yang dimiliki narasumber-3 sendiri. Tetapi, narasumber-1 tetap memilih narasumber-3 sebagai suksesor karena narasumber-3 merupakan anak dari narasumber-1. Pemilihan ini bersifat mutlak dan tidak bisa diganggu – gugat karena narasumber-1 berstatus sebagai pemimpin dan pendiri perusahaan.

Pembahasan Hasil Penelitian

Setelah melakukan penelitian pada PT. Langgeng Sejahtera Abadi Cranindo, peneliti dapat membahas beberapa hal, yaitu :

- a) Kriteria calon suksesor. Narasumber-1 telah menetapkan kriteria dari calon suksesor yang pantas untuk meneruskan perusahaan, kriteria ini berupa pendidikan minimal dari calon suksesor yaitu sarjana S-1 dan harus berhubungan dengan bidang perusahaan. Menurut narasumber-1 jurusan teknik sipil merupakan salah satu jurusan yang dapat mendukung kegiatan perusahaan. Calon suksesor sendiri harus memiliki motivasi untuk mengembangkan perusahaan untuk menjadi lebih maju. Di samping itu, ketrampilan dalam perhitungan konstruksi merupakan ketrampilan dasar yang dibutuhkan untuk mendukung kegiatan dalam perusahaan. Dengan demikian narasumber-1 tidak melakukan seleksi terhadap calon suksesor, melainkan menetapkan tanpa memperhatikan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Dapat dilihat bahwa sebenarnya narasumber-3 dipilih sebagai penerus perusahaan, meskipun belum dapat memenuhi kompetensi yang sesuai dengan kriteria yang telah ditetapkan. Pemilihan narasumber-3 sebagai penerus perusahaan bukan tanpa alasan, melainkan karena narasumber-3 merupakan anak dari narasumber-1 yang akan menjamin kepemilikan perusahaan tetap dimiliki oleh keluarga. Namun, narasumber-1 juga telah mempersiapkan narasumber-3 yang dimulai dengan dorongan untuk menempuh pendidikan yang dapat mendukung perusahaan.
- b) Mengenai kesiapan dari narasumber-3 untuk memimpin perusahaan. Untuk saat ini, narasumber-1 merasa bahwa narasumber-3 masih belum siap untuk memimpin perusahaan. Narasumber-1 merasa bahwa

narasumber-3 masih memiliki kekurangan dalam hal pengalaman, karena itu narasumber-1 masih terus melakukan bimbingan – bimbingan dan pembelajaran yang dapat membantu kesiapan narasumber-3. Hal ini juga diakui oleh narasumber-3 yang merasa bahwa pengalamannya dalam dunia kerja belum cukup untuk mengelola perusahaan secara mandiri. Narasumber-1 mengatakan bahwa narasumber-3 masih membutuhkan beberapa tahun lagi untuk menambah pengalaman kerja di lapangan. Dengan demikian, narasumber-3 masih membutuhkan waktu agar siap menggantikan posisi dari narasumber-1.

IV. KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan penelitian pada subjek penelitian, maka dapat disimpulkan bahwa proses suksesi yang sedang terjadi telah direncanakan. Hal ini dapat dilihat dari dorongan pendiri kepada calon suksesor untuk menempuh pendidikan yang dapat mendukung bidang perusahaan, bimbingan yang diterima dalam lingkungan perusahaan dan keluarga, serta pemberian pengetahuan dan pelatihan - pelatihan ketrampilan bagi calon suksesor. Proses suksesi yang terjadi dilakukan melalui transisi manajemen. Transisi manajemen dapat dilihat dari pemberian posisi kepada suksesor, yaitu manajer proyek. Sebagai manajer proyek calon suksesor diberikan tugas untuk mengelola proyek dalam skala kecil, karena pendiri merasa bahwa calon suksesor membutuhkan pengalaman lebih untuk dapat mengelola proyek yang lebih besar. Saat ini proses suksesi sedang terjadi, karena calon suksesor yang telah dipilih masih belum siap untuk mengambil alih pimpinan perusahaan. Namun, seiring berjalannya waktu calon suksesor pasti mendapatkan pengalaman – pengalaman dalam dunia kerja yang dibutuhkan agar siap untuk mengelola perusahaan.

Saran

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan, saran yang dapat diberikan adalah proses suksesi yang saat ini sedang terjadi tidak perlu dipaksakan, dengan kata lain proses tersebut tidak perlu dipercepat. Pendiri harus memberikan waktu bagi calon suksesor untuk beradaptasi dengan perusahaan dan

pekerjaan yang diberikan. Setelah itu, pendiri dapat menilai apakah calon suksesor telah memiliki kesiapan untuk mengelola perusahaan secara mandiri. Calon suksesor juga tidak perlu mempercepat proses yang sedang terjadi, melainkan menggunakan waktu ini dengan sebaik – baiknya dan menambah pengalaman yang diperlukan seiring berjalannya waktu. Selama proses suksesi berjalan, pendiri dapat menilai kesiapan yang dimiliki calon suksesor untuk mengelola perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Aronoff C.E, Mc Clure S.L, and Ward L.J. (2003). "Family Business Succession: Then Final Test of Greatness". 2nd ed. Marietta, Georgia: Family Enterprise Publishers.
- Azwar, S. (2013), Metode Penelitian.Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Carlock, R.S & Ward, J.L. (2010). When Family Business are Best: The Parralel Planning Process for Family Harmony and Business Success.Palgrave Macmillan.
- Carsrud, A.L. & Brannback, M. (2012). Understanding Family Businesses: Undiscovered Approaches, Unique Perspective, and Neglected Topics. Springer New York Dordrecht Heidelberg London.
- LeCouvie, K. & Pendergast, J. (2014). Family Business Succession: Your Roadmap to Continuity. New York: Palgrave Macmillan.
- Lipman, F. D. (2010). The Family Business Guide: Everything You Need to Know to Manage Your Business from Legal Planning to Business Strategies. New York: Palgrave Macmillan.
- Sugiyono. (2012). Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D. Bandung : Alfabeta
- Sugiyono. (2013). Metode Penellitian Bisnis. Bandung : Alfabeta
- www.cnnindonesia.com (2014). Survey PwC, diakses 3 September 2016 dari <http://www.cnnindonesia.com/ekonomi/20141202100356-92-15176/pwc-95-persen-perusahaan-indonesia-adalah-bisnis-keluarga/>