

ANALISIS PROSES SUKSESI KEPEMIMPINAN DI BENGKEL GAJAH MADA MALANG

Monica Tanu Wijaya

Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen Fakultas Bisnis dan Ekonomi

Universitas Kristen Petra

Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya 60236

e-mail: monicatanuw@gmail.com

Abstrak—Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan dan menganalisis proses suksesi kepemimpinan di Bengkel Gajah Mada. Metode penelitian menggunakan kualitatif. Teknik analisis data dilakukan dengan pendekatan deskriptif. Wawancara dilakukan pada para pemegang posisi kunci di perusahaan. Teknik pengumpulan data menggunakan *purposive sampling*. Uji keabsahan data menggunakan triangulasi sumber. Proses suksesi merupakan proses pengalihan kepemimpinan dari pemilik ke penerus berikutnya. Bengkel Gajah Mada telah menyiapkan calon suksesornya dengan baik, sehingga dapat mencegah konflik perebutan jabatan. Calon suksesor diterima baik oleh karyawan non-keluarga. Calon suksesor telah menerima pelatihan dan informasi tentang perusahaan, sehingga memiliki rasa percaya diri untuk menjadi pemimpin selanjutnya.

Kata Kunci : Bisnis Keluarga, Proses Suksesi, Calon Suksesor

I. PENDAHULUAN

Di seluruh dunia, bisnis keluarga berkontribusi rata-rata 80 persen dari *Gross Domestic Product* (GDP) dan memperkerjakan mayoritas tenaga kerja di hampir semua negara (Braun, Latham, & Porschitz, 2016). Di negara-negara Asia, sebanyak 3.568 bisnis keluarga yang terdaftar di bursa menunjukkan bahwa kapitalisasi pasar dari bisnis keluarga sebesar 34 persen dari total GNP. Penyebaran bisnis keluarga secara regional, yaitu 65% di Asia Selatan dan 37% di Asia Utara. Berdasarkan negara, pemilik bisnis keluarga terbesar adalah 67% di India dan 13% di China (Supriadi, 2015).

Riset CSRI (*Credit Suisse Research Institute*) menunjukkan bahwa generasi kedua memiliki 50% peluang berhasil untuk melewati masa transisi, 22% perusahaan keluarga bertahan pada kendali generasi kedua dan 10% bertahan pada kendali generasi ketiga (Supriadi, 2015). Penelitian lain menunjukkan bahwa generasi kedua bisa mempertahankan bisnis keluarga hanya sekitar 30 persen, generasi ketiga sebesar 10-15 persen dan generasi keempat dan seterusnya sekitar 3 persen (Bizri, 2016).

Proses suksesi merupakan salah satu proses penting, dimana terjadinya proses transisi kepemimpinan dari satu anggota keluarga ke anggota keluarga yang lainnya (Bizri, 2016). Generasi selanjutnya tidak hanya dipersiapkan untuk mengambil alih posisi kepemimpinan, namun generasi berikutnya harus mampu menambah pengetahuan baru, perspektif baru dan peluang bisnis baru (Duh, 2014).

Gajah Mada merupakan bengkel yang melayani jasa reparasi engine mesin, yang sudah berdiri pada tahun 1960. Bengkel Gajah Mada perlu menentukan calon

pemimpin perusahaan di masa yang akan datang. Calon suksesor kepemimpinan bisa berasal dari generasi kedua dan generasi ketiga, dimana masing-masing generasi terdiri dari beberapa orang. Anggota keluarga yang berasal dari generasi kedua berhak untuk menjadi calon pemimpin perusahaan, sedangkan salah satu dari generasi ketiga sudah ikut mengelola operasional perusahaan. Bengkel Gajah Mada harus menentukan calon suksesornya dengan keputusan terbaik, agar tidak terjadi adanya konflik perebutan jabatan dalam keluarga. Oleh karena itu, proses suksesi kepemimpinan di Bengkel Gajah Mada ini merupakan hal yang menarik untuk diteliti.

Defisini Perusahaan Keluarga

Menurut (Parada, Muller, & Gimeno, 2016), perusahaan keluarga merupakan perusahaan yang didirikan oleh keluarga. Keluarga yang mendirikan dan mengembangkan, juga membuat keputusan, memiliki kekuasaan dan penyelesaian permasalahan. Hal-hal tersebut dilakukan secara bersama, karena keluarga memiliki hubungan sosial dan emosional yang kompleks.

Menurut Morris, Williams, dan Nel (1996), bisnis yang kepemilikan dan keputusan kebijakannya didominasi oleh anggota keluarga yang memiliki kedekatan yang bersifat emosional. Menurut (Corbetta, 2015), perusahaan keluarga adalah perusahaan yang memiliki banyak ukuran dan dipimpin oleh satu atau lebih pemilik dan terikat dengan hubungan keluarga.

Menurut Susanto (2005), terdapat 2 jenis perusahaan keluarga, yaitu (dalam Remiasa dan Wijaya, 2014):

- *Family Owned Enterprise* (FOE), yaitu perusahaan didirikan dan dimiliki oleh keluarga. Anggota keluarga sebagai pemegang saham dan memperkerjakan *professional* untuk mengelola perusahaannya.
- *Family Business Enterprise* (FBE), yaitu perusahaan yang dibangun, dimiliki dan dikelola oleh anggota keluarga, jabatan penting yang ada di perusahaan juga dipegang oleh keluarga.

Definisi Proses Suksesi

Menurut (Griffeth, Allen, & Barret, 2006), suksesi kepemilikan berfokus pada siapa yang akan memiliki perusahaan berikutnya dan kapan pergantian akan terjadi. Suksesi manajemen berfokus pada siapa yang akan menjalankan perusahaan, perubahan yang akan terjadi, bagaimana hasil akan direalisasikan dan kapan harus bertanggung jawab atas hasil. Suksesi kepemilikan dapat terjadi tanpa suksesi manajemen, namun suksesi manajemen tidak dapat terjadi tanpa suksesi kepemilikan.

Menurut Dhewantoro dan Tirdasari (2012), suksesi merupakan proses multi-tahap, dimana suksesi membutuhkan tanggung jawab manajemen, pengalaman, berkomunikasi dengan *stakeholder*. Pada saat terjadi proses transisi, akan terjadi konflik antara pendiri dengan

suksesor, konflik dengan keluarga dan konflik dengan karyawan yang bukan merupakan anggota keluarga.

Proses Suksesi

Menurut (Griffeth et al., 2006), proses suksesi adalah sebagai berikut:

- *Anticipatory Socialization*

Pada tahapan ini, dimulai dari masa kanak-kanak hingga remaja. Selain bersekolah, juga melakukan kerja paruh waktu di perusahaan. Calon suksesor bekerja sesuai dengan tingkat pendidikan dan dibayar sesuai dengan yang dikerjakan. Calon suksesor cenderung tidak memiliki pengalaman dan tidak memiliki banyak pengetahuan tentang dunia kerja. Calon suksesor masih muda bergantung dengan *financial* orang tua dan enggan bekerja. Jika calon suksesor mendapat dukungan dari orang tua, keluarga, menikmati pekerjaan di perusahaan dan bisa berkomitmen, maka calon suksesor bisa ke tahap selanjutnya.

Calon suksesor yang tidak memiliki minat dan tidak berkomitmen akan menarik diri dari perusahaan dan mencari pilihan lain atau bekerja di luar perusahaan. Jika calon suksesor sudah mendapatkan pengalaman di luar perusahaan, mendapat pilihan untuk menjadi calon suksesi perusahaan.

- *Full Time Employment*

Pada tahapan ini, calon suksesor berada di usia dewasa dan di pertengahan karir. Calon suksesor sudah dalam tahap *full-time employment*, keterampilan dan kemampuan sudah meningkat. Calon suksesor di tahap ini sudah menyelesaikan perkuliahan. Disini, calon suksesor lebih mengenal perusahaan, menerima nilai dan budaya perusahaan, namun nilai tersebut belum tertanam di kepribadian calon suksesor. Suksesor bebas memilih untuk menjadi manajer di perusahaan atau mencari pekerjaan lainnya. Jika calon suksesor memilih untuk tetap bertahan di perusahaan, maka akan masuk ke tahap selanjutnya untuk menjadi suksesor.

Terdapat kemungkinan jika calon suksesor akan keluar dan akan kembali lagi untuk menjadi calon suksesi. Bahkan tidak menutup kemungkinan jika terdapat calon suksesi yang langsung masuk ke tahap terakhir tanpa melewati tahap pertama dan kedua.

- *Management*

Pada tahap ini, suksesor berhak atas manajemen perusahaan dan menjadi pemimpin perusahaan. Nilai dan norma perusahaan sudah diterima dan tertanam pada pribadi suksesor. Namun pada tahap ini, masih terdapat kemungkinan bagi suksesor untuk keluar dari perusahaan, seperti terjadi konflik yang berkelanjutan dengan orang tua atau anggota keluarga yang bekerja untuk perusahaan, suksesi tidak dapat mengikuti bisa perkembangan pasar atau suksesor yang saat ini tidak kompeten dalam memimpin perusahaan.

Pada tahap ini merupakan akhir dari proses pemilihan calon suksesor. Suksesor yang berhasil akan menjalankan perusahaan dan bisa melewati permasalahan-permasalahan yang sulit, masalah yang berkaitan dengan orang tua dan keluarga, mencari calon suksesor selanjutnya dan pensiun.

Dimensi Proses Suksesi

Menurut (Griffeth et al., 2006), dimensi proses suksesi adalah sebagai berikut:

Dimensi Orang Tua

- Konflik sebagai akibat dari perebutan kekuasaan antara pendiri dan suksesor.

Konflik antara orang tua dan anak berawal dari orang yang tidak mau melepaskan jabatannya kepada suksesor. Orang tua hanya akan melepaskan jabatannya jika merasa semuanya berjalan tidak baik. Orang tua merasa bahwa anaknya masih belum siap untuk mengambil alih perusahaan, sedangkan anak berfikir bahwa orang tua tidak memberikan kesempatan bagi dirinya untuk membuktikan diri. Hal ini dapat diatasi dengan cara melibatkan calon suksesor dalam pembuatan keputusan-keputusan penting dalam perusahaan. Jika suksesor melakukan kesalahan dalam mengambil keputusan, maka dianggap sebagai pembelajaran yang bernilai positif. Suksesor diberikan tugas-tugas yang bersifat menantang, dengan harapan suksesor dapat mengali lebih dalam lagi tentang perusahaan. Dalam proses ini, transfer pengetahuan antara generasi tua dan muda dapat terjadi dan mempermudah proses transfer kekuasaan tanpa adanya konflik.

- Konflik antara bisnis dan peran orang tua

Orang tua seringkali tidak bisa memisahkan perannya, yaitu sebagai orang tua dan pemilik bisnis, sehingga pola keluarga yang ada di rumah tetap dibawa di tempat kerja. Hal ini mengakibatkan calon suksesor kehilangan motivasi untuk berpartisipasi dalam bisnis.

- Konflik yang timbul akibat perbedaan generasi

Generasi muda dinilai terlalu cepat dalam mengambil sebuah tindakan yang berisiko. Perbedaan sikap, pengalaman dan harapan yang berbeda. Pandangan yang berbeda tentang nilai dari uang dan waktu. Generasi muda menyukai kebebasan pribadi dan suka berbelanja, sedangkan generasi tua suka bekerja dalam jangka waktu 12 jam hingga 14 jam serta lebih menghargai nilai dari uang.

- Pengalaman di masa kecil

Proses suksesi dimulai sejak masa kanak-kanak. Pada masa ini, anak di perkenalkan dengan perusahaan sehingga pada saat mereka dewasa diharapkan akan menjadi calon suksesi. Percakapan orang tua saat berdiskusi tentang perusahaan akan menciptakan pandangan bagi anak. Jika hal-hal negatif yang selalu diutarakan, maka anak akan kehilangan motivasinya untuk menjadi calon suksesor. Namun jika hal-hal positif yang diutarakan dalam diskusi tersebut, maka anak akan memiliki motivasi untuk menjadi calon suksesor. Keseimbangan kehidupan antara pekerjaan dan kehidupan di luar perusahaan juga menjadi pertimbangan seorang anak yang akan menjadi seorang suksesor.

Sedangkan keinginan calon suksesor untuk melanjutkan bisnis atau tidaknya muncul pada saat sekolah menengah. Jika anak melihat perusahaan dikelola dengan tidak baik maka pandangan anak terhadap perusahaan akan menjadi tidak baik, namun sebaliknya, jika anak melihat perusahaan dikembangkan dengan baik maka persepsi anak tentang perusahaan menjadi baik dan menumbuhkan motivasinya untuk menjadi suksesor di masa yang akan datang.

Di masa ini, orang tua memperkerjakan anaknya untuk berkontribusi terhadap perkembangan perusahaan, namun dibayar dengan upah yang rendah. Karyawan non-keluarga juga akan menilai calon suksesornya sejak dini. Jika calon suksesor melakukan banyak kesalahan dan tidak bisa membenahinya, maka akan dianggap sebagai calon suksesor yang tidak mampu meneruskan perusahaan keluarga.

Dimensi Keluarga

Banyaknya jumlah calon penerus, urutan dari kelahiran dan kesenjangan umur dapat menyebabkan konflik untuk memperebutkan jabatan. Untuk menghindari dan mengurangi adanya konflik perebutan, maka solusinya dengan menetapkan standar dan dilihat berdasarkan prestasi dan bakat masing-masing calon suksesor. Komunikasi yang baik akan membuat keluarga dapat bekerja sama satu sama lain, sehingga akan mendorong calon suksesi melewati proses suksesor dengan baik. Faktor-faktor lainnya yang mendukung keberhasilan suksesor adalah kesetiaan, tanggung jawab, keharmonisan keluarga, komitmen dan kebanggaan keluarga.

Dimensi Perusahaan

Terdapat dua karakteristik, yaitu ekstrinsik dan intrinsik. Aspek ekstrinsik seperti imbalan finansial yang mempengaruhi keputusan penerus. Suksesi harus menyelaraskan antara kebutuhan pribadi dengan kebutuhan perusahaan. Penghasilan perusahaan memang dapat memenuhi kebutuhan pribadi, namun gaya hidup yang tinggi dapat merusak. Aspek intrinsik seperti kepentingan penerus dari situasi bisnis. Suksesi yang memiliki minat untuk meneruskan perusahaan akan memiliki nilai positif, sedangkan suksesor yang tidak memiliki minat untuk menjadi penerus akan memiliki nilai negatif. Suksesor harus memiliki komitmen dalam menjalankan perusahaan, mempunyai cita-cita, berbagi visi, diterima oleh karyawan non-keluarga dan memiliki identitas didalamnya.

Dimensi Karakteristik Suksesor

- Kepribadian
Suksesor perusahaan pasti memiliki ketertarikan pada bisnis tersebut, memiliki cita-cita dan berkomitmen pada perusahaan. Suksesor juga mendapatkan karir, gaji, tunjangan, kompensasi yang adil hingga kebutuhan yang terpenuhi dengan baik. Namun, menjadi suksesor dapat memunculkan rasa bersalah, ragu dengan diri sendiri dan kurangnya kepercayaan terhadap karyawan. Suksesor juga seringkali dipandang sebagai pewaris perusahaan, yang mencapai posisi atau jabatan karena kelahiran di keluarga pendiri. Pandangan tersebut menyebabkan suksesor tidak percaya diri dan merasa kesepian dalam perusahaan.
- *Self-efficacy*
Suksesor memiliki posisi penting dalam perusahaan, sehingga dapat mengetahui dan membuat keputusan penting. Pengetahuan, pelatihan, pengalaman di luar perusahaan dapat membangun kepercayaan diri. Namun, suksesor tetap harus mendapatkan pendampingan atau *mentoring*. Metode ini memudahkan calon suksesor untuk melakukan transisi, karena calon suksesor dapat secara langsung bertanya dan mendapatkan nasihat. Suksesor yang berhasil dapat dinilai dengan kepuasan suksesor bekerja di perusahaan. Suksesor juga memerlukan waktu untuk pribadi, tidak semua waktunya digunakan untuk bekerja di dalam perusahaan. Kehidupan di luar perusahaan dan bekerja harus seimbang.
- *Gender*
Orang tua yang memiliki perusahaan keluarga, seringkali tidak mempercayakan putrinya untuk menjadi seorang suksesi. Hal itu dikarenakan ketika putri menikah dan berganti nama, orang tua merasa bahwa putri sudah tidak setia terhadap keluarga

Namun berbeda halnya jika anak perempuan tersebut adalah anak pertama dan suami putri mereka diminta untuk bergabung di dalam perusahaan. Anak laki-laki dianggap sebagai kandidat utama dalam meneruskan perusahaan keluarga, sedangkan istri dari anak laki-laki tidak diharapkan untuk ikut serta dalam mengelola perusahaan.

Rumusan Masalah

Bagaimanakah proses suksesi kepemimpinan di Bengkel Gajah Mada Malang?

Tujuan Penelitian

Mendeskripsikan bagaimana proses suksesi kepemimpinan di Bengkel Gajah Mada Malang.

Batasan Penelitian

Penelitian hanya dilakukan di perusahaan keluarga Bengkel Gajah Mada Malang, tidak termasuk perusahaan keluarga lainnya.

II. METODE PENELITIAN

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode penelitian kualitatif. Menurut (Sugianto, 2015, p. 14), penelitian kualitatif adalah jenis penelitian yang pengumpulan datanya diperoleh dari objek alamiah atau diambil dari fakta-fakta yang ditemukan di lapangan, bersifat deskriptif dengan pendekatan induktif. Data tersebut berupa kata-kata, gambar atau rekaman. Peneliti yang menentukan fokus penelitian, narasumber atau informan, pengumpulan data, kualitas data, analisis data, menafsirkan data dan membuat kesimpulan atas temuannya. Menurut Rahmat (2009), penelitian kualitatif adalah penelitian yang dilakukan tanpa menggunakan alat ukur, namun melihat kondisi yang ada di lapangan, apa adanya dan tanpa dimanipulasi. Penelitian kualitatif bersifat induktif. Peneliti harus langsung ke lapangan untuk mengumpulkan data, melalui wawancara dan observasi. Data yang diperoleh merupakan data lunak atau *soft data*.

Teknik pengumpulan data, menurut (Nugrahani, 2014, p. 125), teknik wawancara adalah teknik pengambilan data melalui percakapan dari dua atau lebih orang. *Interviewer* akan memberikan pertanyaan dan *interviewee* akan memberikan jawaban atas pertanyaan yang disampaikan. Menurut Rachmawati (2007), dalam wawancara semi terstruktur, peneliti dapat mengembangkan pertanyaan saat melakukan proses wawancara, sehingga pertanyaan yang ditanyakan pada setiap informan akan berbeda karena tergantung pada jawaban setiap individu. Wawancara dapat dilakukan secara tatap muka, format tertulis atau melalui telepon.

Menurut Sugiyono (2015) salah satu Teknik dalam pengumpulan data adalah dengan metode *purposive sampling*. Sedangkan *purposive sampling* adalah teknik pengambilan sumber data dengan pertimbangan tertentu. Dalam penelitian ini, yang menjadi narasumber adalah sebagai berikut:

1. Pemilik Bengkel
2. Manajer Keuangan (Suksesor)
3. Kepala Teknisi (Calon Suksesor)

Menurut Moleong (2010), teknik pengolahan data adalah sebagai berikut:

- Reduksi data
Setelah mendapatkan hasil wawancara, observasi atau foto, data dirangkum. Data direduksi atau dipilah dan disesuaikan dengan tujuan penelitian berdasarkan acuan teori dan kerangka berfikir, sedangkan data yang tidak diperlukan akan dihilangkan.
- Analisis data

Menyusun informasi yang didapatkan dalam sebuah matriks. Penyajian data dapat dipahami dengan mudah melalui analisis data yang valid. Deskripsi hasil diproses menggunakan triangulasi data, data direduksi, kemudian dianalisis dan membuat pembahasan.

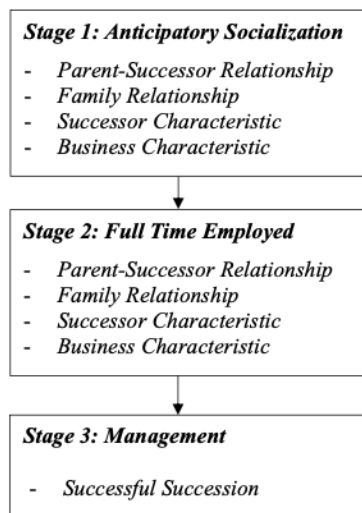
- Kesimpulan

Mencari makna dari data, menyusun pola hubungan agar mudah dipahami, data dibandingkan dan terakhir ditarik kesimpulan sebagai jawaban dari permasalahan.

Uji validitas data, Menurut Meolong (1990), triangulasi adalah pemeriksaan keabsahan data dengan memanfaatkan sesuatu yang lain di luar data tersebut sebagai pembanding dan pengecekan terhadap data. Teknik triangulasi yang digunakan adalah triangulasi sumber, yaitu dengan mengumpulkan data dari beberapa sumber yang tersedia karena data akan semakin valid kebenarannya jika dicari dari sumber yang berbeda (dalam Bachri, 2010).

Kerangka Penelitian

Proses Suksesi Kepemimpinan di Bengkel Gajah Mada



Gambar 2. Kerangka Penelitian
Sumber: (Griffeth , Allen , & Barrett, 2006)

III. ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Dimensi Orang Tua

- Suksesor disekolahkan oleh orang tua
Orang tua memberikan pendidikan yang cukup dan kursus dengan melihat kemampuan dan minat anak-anaknya. Narasumber 3 yang merupakan calon suksesor merupakan lulusan dari Teknik Mesin dan pernah mengikuti kursus Bahasa Inggris dan Bahasa Mandarin.
- Suksesor diperkenalkan dengan perusahaan pada masa kanak-kanak dan melakukan pekerjaan dari nol. Suksesor dikenalkan dengan perusahaan sejak kecil. Lokasi rumah dan bengkel jadi satu sehingga anak secara tidak langsung akan mengenal perusahaan dengan baik, seperti melihat secara langsung lingkungan kerja, proses bisnis, para karyawan dan cara berkomunikasi dengan para pelanggan. Meskipun narasumber 3 merupakan cucu dari pemilik, pada awal bergabung dengan perusahaan tetap tidak akan mendapatkan jabatan. Calon suksesor tetap harus memulai karirnya dari bawah, yaitu pegawai biasa.
- Kepercayaan antara orang tua terhadap suksesor

Narasumber 1 mengatakan bahwa sebagai orang tua harus menanamkan rasa percaya pada anak-anaknya agar suatu saat anak bisa membuktikan pada orang tua jika dirinya bisa berhasil. Bagi narasumber 3, kepercayaan dari orang tua membuat pribadinya lebih semangat dalam melakukan pekerjaan dan lebih percaya diri.

- Adanya tekanan dari orang tua

Orang tua tidak pernah memaksa anak-anaknya untuk bergabung dengan perusahaan. Orang tua berharap anak-anaknya mampu menekuni bidang-bidang yang merupakan minatnya. Narasumber 2 sebagai anak dari pemilik merasa orang tuanya tidak pernah memaksa dirinya untuk bergabung dengan perusahaan. Narasumber 3 sebagai cucu dari pemilik atau calon suksesor merasa bergabung dengan perusahaan merupakan minatnya dan tidak pernah dipaksa oleh orang tua.

- Orang tua memisahkan perannya sebagai orang tua dan pemilik bisnis.

Permasalahan yang ada pada perusahaan tidak dibawa ke rumah dan permasalahan yang ada di keluarga tidak dibawa ke perusahaan. Ketika berada di perusahaan maka peran dan fokus dari suksesor adalah pemimpin perusahaan, sedangkan ketika berada di rumah peran dan fokus suksesor sebagai orang tua.

- Orang tua menanamkan nilai-nilai perusahaan sejak kecil.

Sebagai orang tua dan pemilik dari perusahaan, sudah sejak kecil anak-anaknya ditanamkan nilai-nilai yang ada di perusahaan, sehingga ketika sudah dewasa diharapkan nilai-nilai tersebut sudah tertanam pada pribadi suksesor. Narasumber 3 sebagai calon suksesor bergabung dengan perusahaan sejak dirinya masih kecil, maka secara tidak langsung dirinya mengetahui nilai-nilai yang ada di perusahaan.

- Transfer pengetahuan

Lokasi rumah yang jadi satu dengan perusahaan, maka secara tidak langsung anak-anak melihat orang tuanya bekerja dan mengelola perusahaan. Meskipun narasumber 3 merupakan lulusan dari teknik mesin, narasumber 3 mengatakan bahwa pembelajaran teori tidak cukup untuk menjadi seorang penerus, harus terjun langsung di lapangan untuk melihat kondisi di lapangan yang sesungguhnya. Seperti yang didapatkan narasumber 3 yang awalnya diajarkan cara mengukur mesin, kemudian diajarkan cara menggunakan mesin kolter, mesin bubut dan lain sebagainya. Transfer pengetahuan membuat narasumber 3 mengerti tentang operasional bengkel secara maksimal.

- Suksesor yang berhasil mengerjakan tugas yang diberikan dianggap sebagai suksesor yang sukses.

Anak yang dipilih menjadi suksesor perusahaan memiliki minat dan terlihat tekun dalam mengelola perusahaan. Segala urusan yang berhubungan dengan proses bisnis juga berjalan dengan lancar. Narasumber 2 berpendapat bahwa suksesor dapat dinilai keberhasilannya melalui hasil kerja. Jika hasilnya baik, maka suksesor dinilai dapat menjalankan perusahaan, sedangkan hasil yang buruk akan dinilai sebagai suksesor yang tidak mampu mengelola perusahaan. Narasumber 3 menyatakan bahwa sebagai manusia juga tidak luput dari sebuah kesalahan, namun dirinya berusaha sebaik mungkin dalam melakukan pekerjaan.

- Suksesor dilibatkan dalam pembuatan keputusan perusahaan.

Di Bengkel Gajah Mada ini calon suksesor diajarkan untuk mengambil keputusan dengan cara dilibatkan dalam beberapa pembuatan keputusan. Calon suksesor harus terbiasa membuat keputusan-keputusan yang ada di perusahaan sebelum dirinya menjadi seorang suksesor. Sebagai contohnya ketika narasumber 2 sedang berpergian, maka narasumber 3 harus menempati posisi pimpinan yang ada di perusahaan dan segala keputusan berada di tangan narasumber 3. Jika narasumber 3 mengalami kesulitan dalam mengambil keputusan, maka narasumber 2 akan membantu. Narasumber 3 mengatakan bahwa ketika mulai bergabung dengan perusahaan, narasumber 3 tidak dilibatkan dalam pembuatan keputusan. Narasumber 3 harus belajar terlebih dahulu dengan lingkungan kerja di perusahaan. Ketika narasumber 3 sudah lebih mengenal perusahaan, narasumber 3 diberi arahan dan mulai diajarkan untuk membuat keputusan kecil. Misalnya ketika pelanggan datang untuk melakukan perbaikan mesin, narasumber 3 dapat langsung memutuskan kapan mesin mulai diperbaiki oleh staf mesin dan menentukan harga jasa perbaikan sesuai dengan katalog harga. Kemudian ketika pemimpin di perusahaan sedang berobat ke luar negeri, maka narasumber 3 menjadi pemimpin sementara di perusahaan dan segala keputusan berada di tangannya.

- Perbedaan antara generasi muda dan generasi tua

Di Bengkel Gajah Mada juga terdapat perbedaan antara generasi tua dan generasi muda. Narasumber 2 mengatakan bahwa dengan adanya perbedaan tidak menjadi sebuah hambatan untuk perusahaan. Generasi tua bisa belajar dari generasi muda dan juga sebaliknya, sehingga terdapat pembelajaran baru bagi kedua generasi.

Analisis dari dimensi orang tua, calon suksesor dari Bengkel Gajah Mada sudah diberikan pendidikan yang layak oleh orang tua dan sudah dikenalkan dengan perusahaan sejak kecil. Orang tua menanamkan rasa percaya bagi calon suksesor, namun menurut peneliti orang tua masih enggan untuk melepaskan jabatannya dari perusahaan. Pemimpin perusahaan menyukai pekerjaannya dan masih belum dapat menentukan waktu yang tepat untuk memberikan jabatannya kepada calon suksesor. Pemimpin harus beradaptasi untuk melepaskan jabatannya, calon pemimpin baru harus beradaptasi untuk menjadi seorang pemimpin dan calon suksesor menghormati keputusan tersebut. Calon suksesor bergabung dengan perusahaan tanpa adanya paksaan dari orang tua. Orang tua memisahkan perannya, jika berada di perusahaan perannya sebagai pemimpin dan jika berada di rumah sebagai orang tua. Orang tua menanamkan nilai-nilai perusahaan pada anak sejak kecil, sehingga ketika sudah dewasa nilai tersebut sudah tertanam pada calon suksesor. Calon suksesor sudah menerima pengetahuan dan informasi yang ada di perusahaan, namun hanya pada bagian operasional. Calon suksesor dapat mengerjakan tugas-tugas dengan baik. Konsumen Bengkel kebanyakan berasal dari wilayah Jawa Timur dan calon suksesor sudah memikirkan untuk memperbaiki mesin-mesin dan melakukan pemasaran lewat internet untuk lebih memperluas pasar. Di Bengkel Gajah Mada juga terdapat perbedaan antara generasi muda dan generasi tua. Calon

suksesor dilibatkan dalam pengambilan keputusan yang ada di perusahaan secara perlahan.

Dimensi Keluarga

- Dukungan dan kerja sama dari keluarga.
Bagi keluarga Bengkel Gajah Mada, dukungan dan kerjasama untuk anggota keluarga yang mengelola perusahaan sangat penting. Narasumber 1 mengatakan bahwa orang tua akan sangat berdampak bagi anak-anaknya. Sedangkan suksesor atau narasumber 2 yang saat ini menjadi pemimpin di perusahaan masih membutuhkan dukungan dan kerjasama dari keluarga besar. Narasumber 2 juga memberikan dukungannya pada narasumber 3 yang akan merupakan calon suksesor perusahaan agar narasumber 3 lebih terarah. Narasumber 3 yang menerima dukungan tersebut merasa bahwa dukungan tersebut sangat berpengaruh untuk dirinya dan narasumber 3 sangat menghormati narasumber 2 dan keluarga besarnya.

- Keharmonisan keluarga

Keharmonisan keluarga dibutuhkan dalam proses suksesi. Jika terhadap keharmonisan di dalam keluarga, maka anggota keluarga yang bekerja di perusahaan dapat berfikir baik, semangat dalam bekerja dan menjadi motivasi untuk menjadi berhasil.

- Budaya dan tradisi yang ada pada keluarga.

Budaya untuk menghormati orang tua, menyediakan waktu bagi keluarga, tidak melupakan adanya keluarga meskipun sudah sukses dan bersikap terbuka pada keluarga. Tradisi dan budaya tersebut merupakan hal yang tidak boleh hilang dan luntur bagi keluarga Bengkel Gajah Mada. Narasumber 3 menambahkan bahwa jika budaya dan tradisi yang ada di keluarga dan perusahaan baik, maka secara tidak langsung budaya dan tradisi tetap dipertahankan hingga turun-temurun.

- Tekanan dari keluarga untuk bergabung di perusahaan.

Sejak Bengkel Gajah Mada didirikan, narasumber 1 sebagai orang tua dan pemilik perusahaan tidak pernah memaksa anak-anaknya untuk bergabung dengan perusahaan. Narasumber 1 berpendapat bahwa semakin anak dipaksa untuk bergabung dengan perusahaan mengakibatkan anak semakin menjauh dengan perusahaan. Oleh karena itu, narasumber 1 membebaskan anak-anaknya baik untuk menjadi penerus atau bekerja di luar perusahaan keluarga. Narasumber 2, ketika menjadi orang tua juga tidak pernah memaksa anaknya untuk bergabung dengan perusahaan. Narasumber 3 yang merupakan cucu dari narasumber 1 dan keponakan dari narasumber 2 bergabung dengan perusahaan berdasarkan keinginan pribadi dan tanpa adanya paksaan.

- Adanya rasa tanggung jawab terhadap keluarga.

Orang tua memberikan kepercayaan kepada anak-anaknya untuk mengelola perusahaan karena perusahaan tersebut merupakan warisan keluarga. Oleh karena itu, anggota keluarga yang mengelola perusahaan harus bertanggung jawab pada perusahaan dan pada keluarga besar. Narasumber 2 dan 3 mengatakan bahwa pemimpin perusahaan harus bertanggung jawab kepada keluarga besarnya karena suksesor bekerja pada perusahaan juga untuk menghidupi keluarga besarnya.

- Banyak yang memperebutkan jabatan, seperti urutan kelahiran dan kesenjangan umur.

Bengkel Gajah Mada tidak pernah mengalami perebutan jabatan. Narasumber 1 sebagai orang tua, sejak kecil anak-anaknya diarahkan menurut kemampuan dan minatnya masing-masing. Orang tua menunjuk anak yang benar-benar memiliki minat, kemampuan dan kemauan yang kuat untuk meneruskan perusahaan. Narasumber 2 dan 3 mengatakan bahwa sebagai anak dan cucu saling terbuka, saling menghormati dan mengetahui saudaranya masing-masing dan tidak terjadi konflik perebutan jabatan untuk mengelola perusahaan, sehingga suksesor yang ditunjuk untuk meneruskan perusahaan bisa bekerja dan melakukan tugasnya dengan baik.

- Menetapkan standar untuk memilih suksesor, yaitu berdasarkan prestasi dan bakat.

Di Bengkel Gajah Mada tidak menetapkan standar yang tinggi untuk menjadi suksesor di perusahaan. Dari hasil wawancara dapat disimpulkan bahwa yang menjadi suksesor merupakan anggota keluarga yang tertarik secara pribadi dengan perusahaan dan memiliki kemampuan untuk mengelola perusahaan dengan baik. Narasumber 3 mengatakan bahwa anggota keluarga yang berminat menjadi calon suksesor akan mulai diperkenalkan dengan para konsumen serta diajarkan cara melayani konsumen dengan baik karena perusahaan bergerak di bidang jasa.

- Komunikasi yang baik, sehingga proses suksesi berjalan dengan lancar.

Bagi Bengkel Gajah Mada komunikasi yang baik merupakan hal yang penting karena dengan demikian proses-proses yang ada di perusahaan menjadi lebih baik dan lancar. Narasumber 2 mengatakan bahwa jika segala sesuatu dikomunikasikan, maka tidak akan terjadi permasalahan. Namun, jika terjadi permasalahan tetap harus dikomunikasikan, agar bisa diselesaikan secara bersama. Narasumber 3 mengatakan bahwa jika segala sesuatu dikomunikasikan dengan baik, maka tidak akan terjadi permasalahan. Ketika narasumber 3 mendapatkan orderan memperbaiki mesin A dan pimpinan datang dengan membawa mesin B dan kedua mesin sama-sama harus diperbaiki dengan mesin perbaikan yang sama, maka salah satu harus mengalah. Maka, untuk menghindari konflik, narasumber 3 dan pimpinan harus saling berkomunikasi dengan jelas.

Analisis dari dimensi keluarga, yaitu dukungan, kerja sama, komunikasi yang baik dan keharmonisan keluarga dibutuhkan bagi calon suksesor untuk menjadi berhasil dalam bekerja. Bengkel Gajah Mada masih mempertahankan budaya dan tradisi secara turun-temurun. Calon suksesor tidak merasa ditekan untuk bergabung dengan perusahaan. Calon suksesor merasa bertanggung jawab atas keluarga besar. Calon suksesi selanjutnya memiliki ketertarikan secara pribadi dengan perusahaan. Di Bengkel Gajah Mada tidak terjadi adanya perebutan jabatan dan menurut peneliti tidak banyak anggota keluarga yang mau untuk bergabung dengan perusahaan.

Dimensi Perusahaan

- Mulai karir dari bawah.

Karir calon suksesor di Bengkel Gajah Mada harus dimulai dari bawah, yaitu pegawai biasa. Narasumber 2 mengatakan bahwa narasumber 3 mulai belajar di

bengkel dengan bantuan secara langsung dari pemimpin dan para karyawan yang sudah mengerti di bagian operasional. Sebagai contohnya, narasumber 3 tertarik dengan perusahaan pada saat berumur 15 tahun. Narasumber 3 mulai belajar dari mengukur ukuran mesin dengan sketmat dan mempelajari mesin-mesin yang ada di bengkel. Jika mesin mengalami kerusakan, narasumber 3 mengetahui langkah yang harus dikerjakan. Maka, ketika menjadi seorang suksesor atau pemimpin tidak akan mudah ditipu oleh para karyawannya.

- Tertarik dengan perusahaan.

Sebagai orang tua yang mendorong keinginan anak-anaknya, narasumber 1 sudah bisa melihat siapa anaknya yang tertarik dengan perusahaan, sedangkan anak-anak yang tidak menyukai perusahaan tetap diberi kebebasan dan diberi dukungan. Narasumber 2 dan 3 mengatakan bahwa seorang pemimpin perusahaan harus menyukai dengan pekerjaan yang dikerjakan orang tuanya karena faktanya tidak semua anak mau ditunjuk sebagai penerus perusahaan.

- Gaji dan tunjangan yang adil.

Gaji yang diberikan oleh anggota keluarga yang bekerja di perusahaan lebih besar dari pegawai yang bukan merupakan anggota keluarga. Narasumber 2 yang merupakan suksesor dan anak pemilik juga mendapatkan gaji yang lebih besar, karena merupakan pemimpin perusahaan dan tanggungjawab yang dipikul juga lebih besar. Narasumber 3 yang merupakan cucu dari pemilik, saat ini memegang operasional perusahaan juga mendapatkan gaji yang lebih besar dari karyawan lainnya. Narasumber 3 mengatakan bahwa gaji yang tinggi juga dikarenakan posisi jabatan di perusahaan. Narasumber 3 sebagai kepala teknisi bertanggung jawab kepada pimpinan dan konsumen jika staf mesin melakukan kesalahan dalam proses perbaikan.

- Kebutuhan finansial mempengaruhi suksesor untuk meneruskan perusahaan.

Kebutuhan finansial menjadi salah satu pertimbangan bagi calon suksesor untuk bergabung dengan perusahaan. Narasumber 1 mengatakan bahwa minat bekerja di perusahaan juga menjadi salah satu faktor suksesor bergabung. Narasumber 3 berpendapat bahwa jika hanya mengandalkan gaji pokok yang diberikan oleh perusahaan tidak akan menutupi segala kebutuhan, maka narasumber 3 juga melakukan pekerjaan sampingan.

- Karyawan menerima suksesor.

Keluarga Bengkel Gajah Mada menganggap karyawan sebagai bagian dari keluarga, sehingga secara tidak langsung anggota keluarga pemilik dihormati dan diterima dengan baik. Sebagai contohnya, narasumber 2 sejak kecil sudah bergabung dengan perusahaan, sehingga narasumber 2 mengenal karyawan yang ada di perusahaan dengan baik dan menganggap karyawan sebagai keluarga, sehingga ketika terjadi permasalahan maka karyawan akan membantu. Narasumber 3 mengatakan bahwa selain hal-hal di atas, karyawan menerima dan menilai suksesor juga berdasarkan tingkah laku dan kepribadian.

- Identitas pribadi terkait dengan perusahaan.

Berdasarkan hasil wawancara dengan para narasumber dapat disimpulkan bahwa suksesor yang memiliki peran terhadap perusahaan akan terkait identitas pribadinya dengan perusahaan.

Analisis dari dimensi perusahaan, calon suksesor di Bengkel Gajah Mada harus memiliki ketertarikan dengan perusahaan dan memulai karirnya dari nol. Gaji calon suksesor lebih besar dari pegawai non-keluarga, karena anggota keluarga memegang posisi kunci yang ada di perusahaan. Kebutuhan finansial juga merupakan salah satu calon suksesor untuk bergabung dengan perusahaan. Identitas perusahaan sudah terkait dengan pribadi calon suksesor. Karyawan menerima calon suksesor dan keluarga dengan baik, namun menurut peneliti hubungan yang terlalu dekat dengan karyawan dapat menyebabkan kurangnya profesionalisme dalam bekerja.

Dimensi Karakteristik Suksesor

- Anak laki-laki dianggap sebagai kandidat utama. Di Bengkel Gajah Mada terdapat perbedaan gender, yaitu anak laki-laki memegang posisi operasional dan anak perempuan memegang keuangan perusahaan. Posisi laki-laki dan perempuan sama-sama penting dan tanggung jawabnya sama tingginya di perusahaan.
Anak perempuan dipercayai memegang keuangan yang ada di perusahaan. Narasumber 2 dipercaya untuk mengatur segala keuangan di perusahaan, sedangkan suaminya, ikut membantu di bagian operasional dan dibantu oleh narasumber 3.
- Orang tua tidak mempercayai putrinya sebagai suksesi, namun suami mereka diharapkan bergabung dengan perusahaan.
Anak perempuan dipercayai memegang keuangan yang ada di perusahaan. Narasumber 2 dipercaya untuk mengatur segala keuangan di perusahaan, sedangkan suaminya, ikut membantu di bagian operasional dan dibantu oleh narasumber 3.
- Suksesor mendapatkan pelatihan dan pendidikan yang baik.
Orang tua merasa bahwa sudah memberikan pendidikan dan pelatihan yang layak bagi anak-anaknya. Narasumber 2 dan 3 sebagai anak dan cucu dari pemilik merasa sudah mendapatkan pendidikan dan pelatihan yang cukup.
- Suksesor mendapatkan pelatihan kepemimpinan. Tidak terdapat pelatihan kepemimpinan yang tinggi. Suksesor melihat secara langsung orang tuanya memimpin perusahaan dan dirinya secara tidak langsung menilai dan mulai mencontoh.
- Suksesor mendapatkan jabatan yang penting. Bengkel Gajah Mada merupakan perusahaan yang posisi pentingnya dipegang oleh anggota keluarga. Oleh karena itu, anak-anak dikenalkan dengan perusahaan sejak kecil. Calon suksesor menjadi karyawan biasa pada awal bergabung, namun ketika calon suksesor sudah menguasai tentang perusahaan, maka calon suksesor mendapatkan posisi kunci di perusahaan.
- Suksesor memiliki ketertarikan dengan perusahaan. Lokasi rumah dan bengkel jadi satu, maka anak yang menyukai perusahaan secara tidak langsung berkecimpung di bengkel. Narasumber 2 sebagai anak dari pemilik juga bergabung karena tertarik dengan perusahaan. Narasumber 3 mengatakan bahwa selain tertarik dengan perusahaan, menurutnya tidak calon penerus lainnya.
- Suksesor yang bergabung dengan perusahaan merupakan pilihannya sendiri.
Orang tua tidak pernah memaksakan keinginan dari anak-anaknya. Orang tua mendukung segala yang menjadi keinginan anaknya. Narasumber 2 atau sebagai anak bergabung dengan perusahaan tanpa adanya paksaan. Narasumber 3 atau sebagai cucu dari pemilik bergabungnya di perusahaan berdasarkan keinginan pribadinya.

- Suksesor memiliki cita-cita dan komitmen untuk menjadi penerus.
Suksesor di Bengkel Gajah Mada harus memiliki cita-cita dan berkomitmen untuk menjadi seorang penerus. Dari hasil wawancara dengan para narasumber, seorang anak yang memiliki keinginan untuk menjadi penerus pasti memiliki cita-cita dan komitmen.
- Suksesor mendapatkan bimbingan atau *mentoring* dari pemimpin secara langsung.
Calon suksesor di Bengkel Gajah Mada mendapatkan bimbingan secara langsung dari pemimpin. Narasumber 3 mengatakan bahwa tidak hanya bimbingan, namun juga mendapatkan dukungan. Sedangkan narasumber 2 sebagai suksesor mengatakan bahwa dahulu sebelum menjadi seorang suksesor, narasumber 2 diberi dukungan secara langsung dari narasumber 1.
- Suksesor dapat langsung bertanya kepada pemimpin pada saat mengalami kesulitan.
Ketika calon suksesor mengalami kesulitan, maka bisa bertanya secara langsung pada pemimpin perusahaan karena pemimpin memiliki banyak pengalaman dan solusi. Narasumber 2 mengatakan bahwa calon suksesi yang sudah mengerti permasalahan yang dihadapi, maka dapat langsung mengatasinya. Narasumber 3 mengatakan bahwa sebagai pegawai, harus melapor ke pimpinan dan menghormati keputusan yang dibuat oleh pemimpin.
- Suksesor belajar mengambil keputusan-keputusan penting dalam perusahaan.
Sejak kecil anak diikut sertakan dalam mengambil keputusan yang ada di perusahaan, sehingga ketika sudah menjadi suksesor di perusahaan sudah terbiasa memutuskan hal-hal yang ada di perusahaan. Narasumber 2 sebagai suksesor dipercayai untuk mengambil keputusan-keputusan penting yang ada di perusahaan. Narasumber 3 sebagai calon suksesi mengatakan bahwa sebagai calon suksesor diberikan kesempatan untuk ikut serta mengambil keputusan, namun tidak dalam segala hal. Narasumber 3 mendapatkan kesempatan untuk memutuskan segala hal yang ada di perusahaan ketika narasumber 2 sedang tidak berada di perusahaan dalam jangka waktu tertentu. Ketika narasumber 3 harus memberikan keputusan dalam risiko yang besar, maka akan bertanya dengan narasumber 2 terlebih dahulu dan ketika narasumber 2 sudah kembali ke perusahaan maka narasumber 3 harus melaporkan hasil kerjanya.
- Suksesor percaya diri dan terlatih.
Anak yang memiliki minat dengan perusahaan mulai dikenalkan dan diberi berbagai pelatihan. Narasumber 2 mengatakan bahwa sebagai calon suksesor atau narasumber 3 yang sudah bergabung cukup lama di perusahaan sudah diberikan pelatihan-pelatihan sehingga dirinya terlatih dan menjadi percaya diri. Narasumber 3 di bagian operasional, merasa bahwa dirinya sudah terlatih dan percaya diri, karena sudah mengetahui lingkungan kerja, seperti menggunakan mesin perbaikan, terbiasa berkomunikasi dengan staf dan para konsumen. Dengan kemampuan yang cukup, narasumber 3 merasa percaya diri dengan kemampuan yang dimiliki.
- Suksesor memiliki pengetahuan, pelatihan dan pengalaman di luar perusahaan.
Calon suksesor pernah bekerja di luar perusahaan, narasumber 3 mengatakan bahwa ketika bekerja di toko sepeda motor sebagai teknisi mesin, pengalaman

tersebut berpengaruh positif karena bidang yang dikerjakan hampir sama dengan perusahaan milik keluarga.

- Suksesor harus bisa mengimbangi waktu antara bekerja di perusahaan, keluarga dan kegiatan lainnya. Sebagai orang tua harus bisa mengimbangi waktu untuk bekerja dan untuk keluarga. Ketika narasumber 2 di perusahaan maka perannya sebagai pemimpin dari karyawan, sedangkan ketika berada di rumah maka perannya sebagai orang tua. Jadi sebagai orang tua harus bisa mengimbangi waktu antara menjadi pemimpin dan kepala rumah tangga. Narasumber 3 mengatakan ketika jam operasional perusahaan selesai, maka waktu digunakan untuk berkumpul dengan keluarga. Narasumber 3 juga melayani konsumen yang mengubunginya untuk menanyakan jam operasional perusahaan saja.

Analisis dari dimensi karakteristik suksesor, di Bengkel Gajah Mada terdapat perbedaan gender, yaitu laki-laki ditempatkan di operasional dan perempuan di keuangan. Calon suksesor telah mendapatkan pendidikan dan pelatihan yang cukup. Calon suksesor telah mendapatkan pelatihan kepemimpinan dari pemimpin lama. Calon suksesor memulai karirnya dari nol untuk mendapatkan posisi penting di perusahaan. Calon suksesor memiliki ketertarikan dan bergabungnya di perusahaan berdasarkan pilihan pribadinya. Calon suksesor bercita-cita dan berkomitmen menjadi penerus perusahaan. Calon suksesor mendapatkan bimbingan secara langsung dari pemimpin dan mendapatkan bantuan jika mengalami kesulitan. Calon suksesor sudah dilibatkan dalam pengambilan keputusan. Calon suksesor memiliki pengalaman bekerja di luar perusahaan yang nilai positif. Calon suksesor sudah dapat membagi waktunya untuk bekerja, keluarga atau kepentingan pribadinya. Calon suksesor sudah terlatih dan percaya diri untuk menjadi pemimpin selanjutnya.

IV. KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Kesimpulan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

Orang tua telah mempersiapkan calon suksesor dengan memberikan pendidikan yang baik, dikenalkan dengan perusahaan sejak kecil. Orang tua telah memisahkan perannya dengan baik, yaitu antara menjadi pemimpin perusahaan dan sebagai orang tua. Orang tua telah menanamkan nilai-nilai dan memberikan pengetahuan tentang perusahaan, sehingga calon suksesor dapat mengerjakan pekerjaannya di perusahaan dengan baik. Orang tua memberikan rasa percaya pada calon suksesor, sehingga calon suksesor merasa termotivasi untuk menjadi penerus.

Dalam proses suksesi, calon suksesor membutuhkan dukungan, kerja sama, kondisi keluarga yang harmonis serta komunikasi yang baik di dalam keluarga. Calon suksesor menyadari pentingnya tradisi dan budaya yang ada di keluarga dengan baik. Bengkel Gajah Mada telah mempersiapkan calon suksesornya dengan baik, sehingga dapat mencegah adanya konflik perebutan jabatan.

Selain faktor finansial, calon suksesor memiliki ketertarikan untuk bergabung dengan perusahaan. Calon suksesor diberikan gaji yang lebih besar, karena telah memegang salah satu posisi penting yang ada di

perusahaan. Karyawan menerima keberadaan calon suksesor dengan baik di perusahaan.

Calon suksesor yang bergabung di perusahaan memulai karirnya dari nol. Calon suksesor telah mendapatkan pendidikan dan pelatihan yang cukup untuk mengelola perusahaan. Calon suksesor memiliki cita-cita dan komitmen untuk menjadi penerus. Calon suksesor telah mendapatkan pelatihan dan memiliki pengalaman dalam bekerja, sehingga sudah terlatih dan merasa percaya diri. Selain bekerja, calon suksesor sudah dapat membagi waktunya untuk bekerja dan keluarga dengan baik.

Saran

Ada baiknya jika pemimpin perusahaan mulai melepaskan jabatannya dan memberikan kesempatan bagi calon suksesor yang sudah di persiapkan, dengan harapan calon suksesor dengan usia yang lebih muda dapat memimpin perusahaan lebih inovatif dan kreatif.

Berhubung calon suksesor hanya menguasai operasional perusahaan, maka ada baiknya jika calon suksesor juga belajar mengenai keuangan perusahaan atau mulai mempersiapkan calon suksesor untuk memegang keuangan perusahaan. Jika dari anggota keluarga tidak ada yang berniat untuk meneruskan, bisa dipertimbangkan untuk mempekerjakan *professional*.

DAFTAR REFERENSI

- Bachri , B. S. (2010). Meyakinkan validitas data melalui triangulasi pada penelitian kualitatif. *Jurnal Teknologi Pendidikan*, 10(1), 42–62.
- Bizri , R. (2016). Succession in the family business: Drivers and pathways. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 22(1), 133-154. doi: 10.1108/IJEBR-01-2015-0020.
- Braun, M., Latham, S., & Porschitz, E. (2016). All together now: Strategy mapping for family business. *Journal of Business Strategy*, 37(1), 3–10. doi: 10.1108/JBS-12-2014-0154
- Corbetta, G. (2015). Family business. *International Encyclopedia of The Social & Behavioral Sciences*, 8(2), 772–778. doi: 10.1016/B978-0-08-097086-8.73001-7.
- Dhewanto, W., & Tirdasari, N. L. (2012). Family business succession in Indonesia: A study of hospitality industry. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 57, 69–74. doi: 10.1016/j.sbspro.2012.09.1159.
- Duh, M. (2014). Family business succession as knowledge creation process. *Kybernetes*, 43(5), 699–714. doi: 10.1108/K-08-2013-0172.
- Griffeth , R. W., Allen , D. G., & Barrett, R. (2006). Integration of family-owned business succession with turnover and life cycle model: Development of a successor retention process model. *Human Resource Management Review*, 16, 490–507. doi: 10.1016/j.hrmr.2006.08.006.
- Moleong, L. J. (2010). *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosda Karya.
- Morris, M., William, R., & Nel, D. (1996). Factors influencing family business succession. *International Behavior & Research*, 2(3), 68–81. doi: 10.1108/13552559610153261.
- Nugrahani, F. (2014). *Metode penelitian kualitatif dalam pendidikan bahasa*. Surakarta.
- Parada , M. J., Muller, C., & Gimeno, A. (2016). Family firms in Ibero-America : an introduction.

- Academia Revista Latinamericana De Administration*, 29(3), 219–230. doi: 10.1108/ARLA-05-2016-0128.
- Rachmawati, I. N. (2007). Pengumpulan data dalam penelitian kualitatif: Wawancara. *Jurnal Keperawatan Indonesia*, 11(1), 35–40.
- Rahmat, P. S. (2009). Penelitian kualitatif. *Equilibrium*, 5(9), 1–8.
- Remiasa, M., & Wijaya, S. A. (2014). Analisis proses suksesi perusahaan keluarga Pada PT. Puterasean. *Kinerja*, 18(2), 141–156.
- Sugiarto, E. (2015). *Menyusun Proposal Penelitian Kualitatif: Skripsi dan Tesis*. Yogyakarta: Suaka Media.
- Sugiyono. (2015). *Metodologi Penelitian Kualitatif, Kuantitatif dan Kombinasi (Mixed Methods)*. Bandung: Alfabeta.
- Supriadi, A. (2015, August 21). *Sekitar 700 Perusahaan Keluarga Dunia Putar Modal di Asia*. Retrieved Maret 22, 2020. from <https://www.cnnindonesia.com/ekonomi/20150821101900-92-73523/sekitar-700-perusahaan-keluarga-dunia-putar-modal-di-asia>